



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر



الميدان : العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

الفرع : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأفراد والمنظمات

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، نظام: ل م د

بعنوان :

تجديد مناهج توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من  
منطق التأهيل إلى منطق الكفاءات

تحت إشراف الدكتور :

حسيني إسحاق

من إعداد الطالب :

بوثلجة حسين

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.بن عبو الجيلاي
مشرفا و مقررا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم -أ-	أ.حسيني اسحاق
ممتحنا	جامعة بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.بن سعيد محمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر قسم -أ-	أ.مغراوي محي الدين
ممتحنا	المركز الجامعي تسمسليت	أستاذ محاضر قسم -أ-	أ.عيدوني إلياس

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملئ السموات و  
الأرض

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الدكتور حسيني  
اسحاق على عطائه لي و صبره معي حتى أنجز هذا العمل  
بتفان و اتقان، و أتقدم بالشكر أيضا لوالدي الثاني  
البروفيسور ثابتي الحبيب و كل أساتذة مخبر تحليل و  
استشراف و تطوير الوظائف والكفاءات، و إلى أساتذتي  
منذ الابتدائي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة الموقرة  
لقبولهم مناقشة هذا العمل و إثرائه.

فلا يسعني إلا أن أقول:

جزاكم الله خيرا فهذا أبلغ الثناء

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

**أبي و أمي**

**إخوتي**

**و كل عائلتي**

فهرس المحتويات.

الصفحة	العنوان
أ-ج	فهرس المحتويات.
15	المقدمة العامة
29	<b>الفصل الأول. الإدارة العمومية والوظيفة العمومية</b>
29	المبحث الأول. الإدارة العمومية Public administration.
29	المطلب الأول. ماهية الإدارة العمومية.
29	1- معنى الإدارة العمومية.
30	2 خصائص الإدارة العمومية.
32	3- المرفق العام والمنفعة العمومية .
34	4- هياكل وهيئات الإدارة العمومية في الجزائر.
36	المطلب الثاني. إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية.
36	1- تحليل الوظائف Job Analysis .
36	2- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning .
37	3- التوظيف Recruitment.
38	4- تدريب الموظفين Employee training .
38	5- تقييم أداء العمال Evaluate the performance of employees .
38	6- الرواتب و الأجور Salaries.
39	7- الصحة و السلامة المهنية Health and Professional safety.
40	المبحث الثاني. الوظيفة العمومية Public function .
40	المطلب الأول. الوظيفة العمومية الجزائرية.
40	1- مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية.
43	2- الموظف العام Public employee .
45	المطلب الثاني. تطور الوظيفة العمومية الجزائرية من منظور تسيير الموارد البشرية.
46	1- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية (1962/1966) .
46	2- مرحلة التطوير والتكيف 1978/1966.
47	3- مرحلة توحيد عالم الشغل(من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله) 2006/1978 .
48	4- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية 2006 .
50	المبحث الثالث، إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية.
50	المطلب الأول . ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية.
50	1- تقييم الأداء Performance evaluation
50	2- تكوين الموظفين employees training .

51	3- الترقية Upgrade .
52	4- الأوسمة الشرفية والمكافآت Honor medals and rewards .
52	5- تصنيف و تقييم الوظائف Classification and evaluation of jobs .
56	6- النظام التأديبي Disciplinary system .
58	7- إدارة أوقات العمل Time management
59	8- إنهاء الخدمة End of service .
62	المطلب الثاني. أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.
63	2-تخطيط الموارد البشرية.
64	3-التوظيف.
64	4-تقييم الأداء.
65	5-التكوين.
65	6-الترقية.
66	7-النظام التأديبي.
68	<b>الفصل الثاني. تحليل و توصيف الوظائف</b>
70	المبحث الأول. مفهوم تحليل و توصيف الوظائف Analysis and job descriptions
70	المطلب الأول. تعريف تحليل و توصيف الوظائف.
70	1-تحليل الوظائف job Analysis .
70	2-توصيف الوظائف job descriptions .
71	3-مراحل عملية توصيف الوظائف.
72	4-استخدامات تحليل و توصيف الوظائف.
74	المطلب الثاني. مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي.
74	1-المناهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف.
77	2-المناهج الحديثة في تحليل و توصيف الوظائف.
84	المبحث الثاني. العوامل المساهمة في تغير الوظائف و الكفاءات.
84	1-العوامل التكنولوجية Technological factors .
85	2-العوامل الاجتماعية و الثقافية Social and cultural factors .
87	3-العولمة الاقتصادية Economic globalization .
87	4-العوامل الديمغرافية Demographic factors
88	5-العوامل التشريعية و القانونية Legislative and legal factors .
89	المبحث الثالث. مرتكزات تحليل و توصيف الوظائف.
	المطلب الأول. المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات Reference for jobs and competencie...89
89	1- مفهوم مرجعية الوظائف و الكفاءات.
91	2-أهداف مرجعية الوظائف و الكفاءات.

92	3- مراحل إعداد مرجعية الوظائف و الكفاءات.
93	4- شروط إعداد مرجعية الوظائف و الكفاءات.
93	5- فوائد مرجعية الكفاءات.
94	المطلب الثاني. التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات GPEC .
94	1- مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
95	2- مميزات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
97	3- مراحل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
100	4- أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.
101	المطلب الثالث. استشراف المهن و الكفاءات.
101	1- تعريف استشراف المهن و الكفاءات Prospecting of professions and competencies
102	2- أهداف استشراف المهن و الكفاءات.
103	3- منهجية استشراف المهن
108	الفصل الثالث. تقييم الكفاءات.
110	المبحث الأول. مفهوم تقييم الكفاءات.
110	المطلب الأول. مفهوم الكفاءة
110	1- تعريف الكفاءة.
112	2- أنواع الكفاءات.
118	المطلب الثاني. مفهوم عملية تقييم الكفاءات.
118	1- تعريف تقييم الكفاءات.
119	3- معايير عملية تقييم الكفاءات.
120	4- مجالات استخدام تقييم الكفاءات.
122	المبحث الثاني. مناهج تقييم الكفاءات Competency Evaluation methods .
122	المطلب الأول. مقابلة تقييم Evaluation interview .
122	1- مفهوم مقابلة التقييم.
123	2- خطوات المقابلة.
125	3- مميزات طريقة مقابلة تقييم الكفاءة.
126	المطلب الثاني. مركز التقييم Evaluation Center .
127	1- مفهوم طريقة مركز التقييم.
128	2- خصائص مراكز التقييم.
128	3- مجالات استخدام طريقة مركز التقييم.
129	4- مراحل تقييم الكفاءات في مراكز التقييم.
134	المطلب الثالث. طريقة حلقة التغذية العكسية 360 درجة 360 Degree feedback .
134	1- مفهوم طريقة التغذية العكسية 360°.

135	2-متطلبات تطبيق حلقة التغذية العكسية.
136	3-الجهات الفاعلة في حلقة التغذية العكسية
137	4- خطوات مشروع التغذية العكسية 360°
138	5-مميزات طريقة التغذية العكسية 360°.
138	5-1-مزايا طريقة التغذية العكسية 360°.
138	5-2-عيوب طريقة التغذية العكسية 360°.
140	المطلب الرابع. موازنة الكفاءات Balance Competence.
140	1-تاريخ ظهور الطريقة.
140	2-دواعي إعداد موازنة الكفاءات.
141	3- مسار إعداد
144	4-أثار موازنة الكفاءات على الأفراد.
145	المطلب الخامس. المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات.
146	1-حسب الأسس.
147	2- حسب الامتيازات.
148	3-حسب المعينات.
149	4- حسب الفئة المستهدفة و سياق العمل.
151	<b>الفصل الرابع. منهجية وبيانات الدراسة</b>
153	المبحث الأول. التموقع الاستمولوجي.
153	1-تعريف الاستمولوجيا.
154	2-ضرورة تحديد التموقع الاستمولوجي في البحوث الاجتماعية.
155	3-المقاربات النظرية للمبحث العلمي.
159	4-تموقع الدراسة.
160	المبحث الثاني. جمع البيانات وعينة الدراسة.
160	المطلب الأول. جمع وتحليل البيانات.
160	1-أداة جمع البيانات.
160	1-1-منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة L'Auto-Analyse par Accompagnement.
163	1-2-شروط وكيفية تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.
164	1-3-وثيقة التحليل الذاتي بالمرافقة (A3).
165	2-منهجية تحليل البيانات.
166	المطلب الثاني. عينة الدراسة.
166	-الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.
170	<b>الفصل الخامس. عرض وتحليل النتائج للدراسة</b>
172	المبحث الأول. عرض النتائج الأولية للدراسة

172	المطلب الأول. جامعة معسكر.
182	المطلب الثاني. مديرية الأشغال العمومية.
184	المطلب الثالث. مديرية التربية.
187	المطلب الرابع. مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف.
223	المبحث الثاني. تحليل نتائج الدراسة.
223	المطلب الأول. جامعة معسكر.
237	المطلب الثاني. مديرية الأشغال العمومية.
240	المطلب الثالث. مديرية التربية.
247	المطلب الرابع. مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف.
312	الخاتمة العامة
316	قائمة المراجع
334	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
51	الأقدمية المطلوبة للترقية من درجة لدرجة أعلى	1
53	أصناف الموظفين و الأرقام الاستدلالية المقابلة لها	2
54	أصناف الموظفين و مستويات التأهيل المقابلة لها	3
55	أصناف الموظفين و مستويات التأهيل المقابلة لها بعد التعديل الأخير (2014)	4
56	درجة الخطأ و العقوبة الملازمة له	5
96	الأطراف الفاعلة في نموذج التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	6
113	مختلف تعاريف الكفاءة الفردية	7
146	المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الأسس	8
147	المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الامتيازات	9
148	المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب المعينات	10
149	المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الفئة المستهدفة و سياق العمل	11
166	الرتب المختلفة لعينة الدراسة	12
167	المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة	13
172	النتائج الأولية لوصف وظائف في سلك الاعلام الالي	14
182	النتائج الأولية لوصف وظيفة محاسب إداري رئيسي	15
184	النتائج الأولية لوصف وظائف بمديرية التربية	16
188	النتائج الأولية لوصف وظائف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف	17
223	النتائج الأولية لوصف وظائف في سلك الاعلام الالي	18
230	النتائج النهائية لوصف وظيفة وكيل محاسب	19
233	النتائج النهائية لوصف وظيفة عون تقني في الوثائق و المحفوظات	20
237	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المحاسبة	21
240	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المستخدمين	22
244	النتائج النهائية لوصف وظيفة ملحق الإدارة	23
247	النتائج النهائية لوصف وظيفة مدير مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف	24

250	النتائج النهائية لوصف وظيفة سكرتيرة	25
253	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة السياحة	26
257	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء	27
261	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاستثمار والتهيئة السياحية	28
264	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحة والفندقية والحمامات المعدنية	29
268	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة الصناعة التقليدية	30
271	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف	31
275	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الدراسات والإحصاء	32
278	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف	33
281	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة الإدارة والوسائل	34
285	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة	35
288	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الوسائل العامة	36
291	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المستخدمين والتكوين	37
294	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاعلام الالي	38
297	النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاستقبال	39
300	النتائج النهائية لوصف وظيفة مفتش رئيسي في السياحة	40
303	النتائج النهائية لوصف وظيفة مفتش في السياحة	41
306	النتائج النهائية لوصف وظيفة ملحق إدارة رئيسي	42
308	النتائج النهائية لوصف وظيفة عون إدارة	43

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
82	تفكيك الوظيفة إلى مهام	1
82	معايير تحليل المهام	2
83	مؤشرات تقييم معايير تحليل المهام	3
86	التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي	4
91	نموذج بطاقة المدونة المرجعية للكفاءات	5
98	خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات	6
112	أبعاد الكفاءة	7
136	الأطراف الفاعلية في طريقة التغذية العكسية 360°	8
156	أسلوب البحث الوجودي القائم على علم دراسة الظواهر	9
157	تركيب البحث في المقاربة التأويلية	10

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
338	أداة جمع البيانات	1
341	النصوص القانونية المرجعية	2

العلمة العالمة

إن التغيرات التي تعصف بمنظمات اليوم قد ألفت بكل ثقلها على صناع و متخذي القرار في بيئة الأعمال بحيث توجب عليهم إحداث تكيف سريع و صحيح مع هذه التغيرات عبر إعادة هندسة أنماط تفكيرهم و سلوكيات تسييرهم و كذا أشكال العمل و ظروفه و طرق تأدية مهامه بالطريقة التي تسعى إلى تلبية طلبات المحيط المتعددة و المتنوعة، بشرط ضمان البقاء و الاستمرار فيه، و من بين هذه التغيرات و التوجهات الإدارية الجديدة التي صارت أهم المواضيع المتداولة في مجال إدارة الأعمال بروز نموذج "الكفاءات" الذي يعتبر ثورة تنظيمية من التصورات و المفاهيم الجديدة في مجال التنظيم و أساليب العمل و أطلق معه موجة تغيرات فكرية في الدراسات التنظيمية و الإدارية تمثل نظرة جديدة عن تلك المتداولة (التقليدية)، هذه النظرة أعادت للفرد دوره و قيمته الحقيقية في المنظمة و بذلك طورت رؤى جديدة و عميقة في قناعات و معتقدات التنظيم عموماً و إدارة الموارد البشرية بوجه خاص، و أصبح الفارق بين الربح و الخسارة هو توظيف الكفاءة المناسبة و وضعها في المكان المناسب و المحافظة عليها مع تطوير معارفها و تجديد مهاراتها و الاستثمار فيها و هنا نكون بحاجة ماسة لإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تقوم عليها بقية الممارسات الأخرى و هي "تحليل و توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات" فهي تعتبر المصدر الأساسي الذي يمد الأنظمة الأخرى بالمعلومات اللازمة كنظام التوظيف و الترقية، التكوين، التأجير، الصحة و السلامة المهنية... و غيرها. غير أن العديد من المنظمات لازالت إلى اليوم تتبنى مناهج تقليدية في إجراءاتها لعملية توصيف الوظائف و تقييم كفاءات أفرادها بالرغم مما تعانيه من نقائص، فمن الافتراضات الأساسية للتحليل التقليدي للوظائف أن تبقى المطابقة بين الأفراد و الوظائف مستقرة على مر الزمن (Ilgen, 1994; Sanchez, 1994; Schneider & Konz, 1989; Snow & Snell, 1993). و في نفس السياق فقد أشار (Konz, 1989, p51)، إلى أن "الافتراض الضمني هو أن توصيف المهام التي يتعين على الموظف القيام بها، والمعارف، المهارات والقدرات المطلوبة لأداء الوظائف هي مخصصة لوظيفة موجودة حالياً، و/أو كانت موجودة في الماضي فقط. ويعني هذا الافتراض أن الوظيفة ثابتة ... " فهذا الاستقرار يرتبط بطبيعته بطرق الإنتاج الكنتلي ودورات حياة المنتج الطويلة و حصص السوق الكبيرة و المنافسة الشحيحة التي شكلت البيئة التنظيمية في ثلاثينيات القرن الماضي، بالإضافة إلى افتراض استقرار الوظيفة، يفترض التحليل التقليدي للوظائف أيضاً أنه يمكنك مراقبة حرفياً أداء شاغلي الوظائف. و من جهة أخرى، طالبت العديد من النقابات بإنجلترا في محاولة للحد من إساءة استعمال السلطة، بتوضيح و تحديد المهام الموكلة للعمال و دافعت عن حقهم في عدم تأدية مهام لم تكن موجودة في مواصفاتهم الوظيفية (McCune et al, 1988; Sanchez, 1994).

وطلبت من الإدارة تطوير مناهج تحليلها للوظائف. ولأن بيئة الأعمال تغيرت و صارت أكثر تعقيد أصبح التحليل التقليدي للوظائف يتقادم على نحو متزايد. كما يقول (May,1996, p.98)

"والواقع أن الوظائف يمكن أن تتغير بسرعة بحيث تحتاج المنظمات إلى أقصى قدر من المرونة. وكلما تغيرت الوظائف، قلت قيمة البيانات المجموعة حولها وصرنا بحاجة إلى جمعها مرة أخرى في المستقبل القريب. فالعمر الافتراضي لنتائج تحليل العمل يفيد فقط تكوينات الوظيفة الحالية. وهكذا، فإن الممارسات التقليدية لتحليل الوظائف غير موجودة على ضوء التغيرات في طبيعة العمل، مثل انخفاض التخصص والتغيير في مهام العمل أو تقاسمها."

وعلى نفس المنوال، يقول (Catano et al, 1997, p168):

"...التطورات السريعة التي تعرفها الوظائف والمنظمات والتي تتطلب مرونة أكثر للموظفين، تشير إلى الحاجة لمنهج جديد لتحليل الوظائف الذي أصبح الآن واقعا تنظيميا."

و يصف العديد من الباحثين ممارسي التحليل الوظيفي التقليدي بأنهم قانونيين أكثر من اللازم بحيث وضعوا حدود مصطنعة تتنافى مع الحاجة إلى ضرورة وجود موظفين يعملون ضمن فريق مدار ذاتيا و متعدد المهام (Campion, 1994; Drucker, 1987; Olian & Rynes, 1992; Young, 1992) ، كما أنها غالبا ما تكون غير دقيقة (Sanchez & Levine, 1999) فهي غير قادرة على تحديد الطبيعة المتغيرة للعمل، في حين أن المناهج المبنية على الكفاءات تكون أكثر قدرة على التعامل مع هذه الوضع (Lawler, 1994; Sackett & Laczko, 2003). ويركز المنهج التقليدي في التوصيف الوظائف على وصف الوظيفة كما هي موجودة حاليا، في حين المناهج القائمة على منطق الكفاءات تضيف إلى ذلك توقع ما ستكون الوظيفة عليه في المستقبل.

ومع ظهور الإنترنت والزيادة الكبيرة في استخدام التكنولوجيا في مكان العمل، أصبحت وظائف اليوم تحتوي على مزيد من التعقيد المعرفي من أي وقت مضى (Bartram, 2004). في محاولة لتحديد وتقييم أفضل لأداء العمال، تمكنا المناهج المبنية على منطق الكفاءات من تحديد وتحليل العمليات المعرفية التي تكمن وراء الأداء الأفضل للمهمة، فقد ظهرت كبديل لمناهج تحليل المهام التقليدية (Chipman et al, 2000; Sackett et al, 2003). وقد تم مؤخرا إثبات فعالية مناهج توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات الجديدة في نمذجة العمليات المعرفية للوظائف في 39 دراسة وكشفت النتائج عن تسجيل تحسين في مستوى الأداء بنسبة 35% (Lee, 2004).

كما أن تبني مناهج توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الأفراد المبنية على منطق الكفاءة خطوة يشوهد بها بعض العراقيل عند تطبيقها كمارسة في المنظمة وقد ذكر (Lyu et Jin, 2010) بعض

المعوقات التي تحول دون تبني نظام تحليل الوظائف و تقييم الكفاءات فعال حسب الدراسة التي أجراها على القطاع العمومي الكوري (كوريا الجنوبية) و صنفها وفق محورين:  
المحور الأول: المعوقات الخاصة بمسار عملية توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات التي تتفرع إلى ثلاث عناصر مركبة هي:

1-تنفيذ تحليل العمل: إخفاقات إدارة الموارد البشرية في تفسير التغييرات المستقبلية المحتملة التي قد تحدث للمنظمة وأعضاءها، سوء فهم الموظفين لغرض تحليل الوظائف، عدم مشاركة الموظفين في إعداد تحليل الوظائف، نقص المعلومات عن الرؤى والأدوار والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.  
2-من الجانب المؤسسي: عدم وجود اهتمام القائد و ضعف التزامه بعملية تحليل الوظائف.  
3-المنهجية المستعملة في عملية تحليل الوظائف و تقييم الكفاءات: و تشمل تقنيات تحليل الوظائف غير مناسبة، المبالغة في تحديد التغييرات التنظيمية.

المحور الثاني: المعوقات المرتبطة باستخدام نتائج توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي بدورها تتمحور وفقا لأربعة عناصر هي:

1-التصور السلبي للمسؤولين الحكوميين لإدارة الموارد البشرية القائم على إتباع الإجراءات.  
2-العامل البشري: و يضم عدم توافق تحليل الوظائف وثقافة الحكومة الكورية، وعدم وجود فهم واضح للأدوار والمسؤوليات المرتبطة بمختلف الوظائف.

3-إدارة متابعة و تجديد عملية توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات و تضم: نتائج تحليل وظيفي غير مستحدثة و غير مطابقة للواقع، و التي لا تعكس التغيرات في الوظائف.

4-مشكلة تحليل الوظائف نفسها، و تضم: عدم وجود معلومات مفصلة عن الوظيفة، و الفشل في تكيف المورد البشري مع التغيير التنظيمي الجديد الناجم عن تحليل الوظائف الجديد.

و قد ثبت أن الفشل المستمر في توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات كان مرده بالمقام الأول عدم تحديث تحليل الوظائف، ثم يليه تناقض تحليل الوظائف والثقافة التنظيمية الكورية وعدم وجود فهم واضح للأدوار والمسؤوليات.

و بالحديث عن السياق التنظيمي الجزائري فإن الحاجة الماسة إلى ضرورة مسايرة المؤسسات العمومية الجزائرية لمختلف المستجدات الحاصلة في محيطها الخارجي و الداخلي تزداد وتيرتها حيث بدأت العناية بالمناهج الإدارية الحديثة في وقت جد متأخر بصدور مرسوم 01-88 والمتضمن توجيه المؤسسة العمومية الاقتصادية وما تضمنه من تدابير نصب في اتجاه توفير استقلالية أكبر لمؤسسات القطاع الاقتصادي وما تلاه من إصلاحات مكنت المؤسسة من تبني أنظمة تسيير حديثة نوعا ما. حيث

شهد مجال تنظيم الوظيفة العمومية الجزائرية آنذاك ميلاد الطريقة الوحيدة لتصنيف مناصب العمل و التي امتد استعمالها إلى أكثر من ربع قرن عرفت خلاله الجزائر تحولات هيكلية جذرية، لاسيما وأن هذه الطريقة اعتمدت في إطار مشروع تعميم التوجه الرأسمالي في المجتمع الجزائري، و ترتبط بالتوجهات العامة لتنظيم العمل التي تضمنها القانون 01-88 إلا أن المدة التي امتد العمل بهذه الطريقة للتصنيف تجاوزت الحد حتى سنة 2006 و ذلك بميلاد القانون الأساسي للوظيفة العمومية "المرسوم الرئاسي 06-03" الخاص بتنظيم الوظيفة العمومية الجزائرية، و لكن جاء مخيباً للآمال حيث عاد بالجزائر إلى الوراء بتبنيه منطق التأهيل في ترتيب و تقييم الوظائف المنطق الذي عانت منه الوظيفة لسنوات- و هو ما سنتطرق له بالتفصيل في الفصل الخاص بالوظيفة العمومية الجزائرية- و عادت المشاكل التي انتظر اختفاءها إلى الوجود مرة أخرى بحيث استأصل الجانب السلوكي و المهاراتي للفرد في الالتحاق و تولي الوظائف العمومية و أصبحت كفاءات الفرد تختزل حسب متطلبات الوظيفة من تأهيل علمي بحت و عدد سنوات الخدمة الفعلية القبلية.

و بناء على ما تم طرحه سابقاً فقد خصصنا هذه الدراسة حول موضوع "توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية" كمحاولة لتأطير هذا الموضوع و دراسة واقع هذه العملية في الوظيفة العمومية الجزائرية و اقتراح بعض الحلول التي تسمح إلى حد ما -وفقاً لما رأيناه- بتدارك النقائص الحاصلة في هذا المجال، و ذلك بالإجابة عن الإشكالية التالية:

**هل يواكب نظام توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية التغيرات الحاصلة في النشاطات و المهام التي يقوم بها الموظف فعلياً؟**

و سعياً منا للإجابة عن هذا التساؤل فقد طورنا الافتراضات التالية:

**الافتراض الأول:** إن مناهج توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الموظفين في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية المبنية على منطق التأهيل لم تعد قادرة على مواكبة التحولات و التطورات القائمة على أساس الكفاءة في هذا المجال.

**الافتراض الثاني:** إن بروز مناهج عملية حديثة في مجال توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات من شأنها أن تثمن كفاءات الموظفين و تسهم في ترقية أداء الوظيفة العمومية الجزائرية.

**الافتراض الثالث:** هناك العديد من المشاكل و العراقيل التي تحول دون تبني مناهج حديثة لتوصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية.

## أهمية الدراسة:

إن أهمية إيجاد إجابة مقنعة عن الإشكالية التي يطرحها هذا الموضوع تتمثل في كوننا بحاجة ملحة إلى التطرق لمثل هذه المواضيع التي تسعى إلى بيان واقع الوظيفة العمومية الجزائرية وكشف الغطاء عن ما تعانيه من نقائص في مجال إدارة الموارد البشرية وبالتحديد في عمليات تحليل، توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات خاصة في الوقت الراهن الذي نعيشه و ما يشمله من تغيرات وتطورات في مجالات مختلفة أوجبت الضرورة مسايرة هذه المستجدات، و الوظيفة بحد ذاتها هي في تطور مستمر و لا بد من إجراء تحليل لها بشكل دوري يصف بدقة التغيرات التي طرأت عليها و حتى تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراء اللازم للحفاظ على السير الحسن للوظيفة من خلال تطوير كفاءات شاغلها بما يستجيب لذلك، كما أن مثل هذه الدراسات نجدها قليلة في الجزائر و بالتالي نسعى إلى تحليل و توصيف الوظائف و تقييم كفاءات شاغلها في القطاع العمومي نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا القطاع في سوق التشغيل من جهة و إلى أهميته في وضع البنى الاجتماعية و الاقتصادية للمجتمع. و تشدر الإشارة إلى أن اختيار منهجية التحليل المناسبة تلعب دورا مهما في تحقيق هذا الهدف -تطوير أداء الموظف- لذا نسعى من خلال دراستنا هذه إلى اختبار إحدى مناهج تحليل الوظائف و تقييم الكفاءات التي تم اكتشافها محليا (طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة) من قبل الأستاذ "ثابت الحبيب و الأستاذ بندي عبد السلام" و التي يتوقع منها تحقيق نتائج إيجابية في هذا المجال.

## أهداف الدراسة:

و من بين جملة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة ما يلي:

- تشخيص واقع عملية تحليل و توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية و التطرق إلى النقاط السلبية فيها من خلال تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.
- محاولة تحسين هذه الممارسة من خلال اقتراح و اختبار إحدى المناهج المحلية المتمثلة في طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.
- التعرف على المشاكل و الصعوبات التي تحول دون تبني هذا المنهج في توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية الجزائرية.

هيكل الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى ستة فصول وفقا لجانبين أساسيين هما على النحو التالي:

الجانب النظري: و يحتوي على:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الإطار النظري للإدارة العمومية و الوظيفة العمومية و خصصنا فيه جزءا للإطار القانوني الذي ينظم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية مع توضيح بعض النقائص في هذا المجال.

الفصل الثاني: قد خصصنا هذا الفصل للتعرف على الإطار النظري لتحليل و توصيف الوظائف ومدى أهمية هذه الممارسة بالنسبة لبقية الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى التعرض لبعض المناهج الشهيرة في مجال تحليل و توصيف الوظائف للوقوف على الخصائص التي تميزها عن المناهج التقليدية الأخرى.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم تقييم الكفاءات في المؤسسة و ما مدى اختلاف تحديد مفهوم الكفاءة و صعوبة ضبط المصطلح بالإضافة إلى استخدامات نتائج تقييم الكفاءات و المناهج الحديثة في هذا المجال.

الجانب التطبيقي: و يحتوي على:

الفصل الأول: خصصنا هذا الفصل للتطرق إلى منهجية و بيانات الدراسة و فيه بيان للدراسات السابقة في الموضوع بالإضافة إلى عينة الدراسة و خصائصها.

الفصل الثاني: تحت عنوان تحليل نتائج الدراسة و الذي عالجننا فيه ما توصلنا إليه من خلال نتائج التي أجريت و حاولنا تبريرها.

الدراسات السابقة:

كانت الدراسات السابقة التي طرحناها لتحديد مشكلة الدراسة على النحو التالي:

1-Ministère de Modernisation des Secteurs Publique (2007)

قامت وزارة عصرنة القطاع العمومي الفرنسية سنة 2007 بإجراء دراسة للوظائف بغية إعادة ترتيبها مع إيجاد تسميات مشتركة للوظائف ذات الطبيعة المتشابهة تحت ما يسمى بالوظائف النموذجية وقد حددت الوزارة خمسة معايير لتصنيف و تقييم الوظائف هي كالاتي: المسؤولية المندرجة في إطار الوظيفة تعطى لها من 10 الى 400 نقطة ، تعقد النشاطات و الكفاءات تعطى لها من 45 إلى 240 نقطة، مستوى التكوين تعطى له ما بين 20 و 240 نقطة، مجال علاقات العمل: تعطى له ما بين 20 و 240 نقطة، المحيط الخاص بالعمل: تعطى له من 20 إلى 240 نقطة، بحيث تكون هذه الوظائف مرتبة على 11 مستوى.

2-رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، علاء محمد جواد الطفيلي، ناصر إدريس المدني، طه محسن الطريحي، ناجح حمود حريب (2008):

أجريت هذه الدراسة في الشركة العامة لـ "الاسمنت الجنوبية" حيث تبني الباحثين منهجية المقابلة والاستبيان في التحليل الوظيفي و ذلك انطلاقا من الوظائف العليا إلى الوظائف التنفيذية بدءا بتحديد طبيعة صلاحيات و واجبات المدير العام للشركة، مدراء الأقسام المختلفة في الشركة. ثم تناولت الدراسة وبصورة مفصلة الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف في الشركة، حيث استهل الباحثين أولا بالوظائف الإدارية، ثم الوظائف المحاسبية والمالية، وأيضا الوظائف التجارية والتسويقية، ثم الوظائف المرتبطة بالإدارة الصناعية، وكذلك الإدارة المخزن، الوظائف الكيميائية، ثم الجيولوجية، والفيزيائية، وكذلك مختلف الوظائف الكهربائية، والميكانيكية، ثم الوظائف المدنية والإنشائية، وأخيرا الوظائف الفنية الإشرافية، والوظائف الفنية العمالية.

3-Kendra Palmer Royer (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الفرق بين عملية تحليل وتوصيف الوظائف من الناحية الفعلية مقارنة بما تم إعداده في القانون الأساسي الذي يحكم مؤسسة الديوان الحكومي للامتحانات والمسابقات بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث شمل التحليل والتوصيف 75 وظيفة من مختلف النشاطات، وكانت الإجابات حول الأسئلة البحثية كما يلي: بخصوص السؤال الأول: هل الوصف الوظيفي الموصى به يتناسب مع الممارسات الفعلية من حيث المكونات (اسم الوظيفة، الملخص، الواجبات والمهام والمعلومات الأخرى)؟ فقد كانت نسبة توفر اسم الوظيفة: 100%، موقع الوظيفة: 74.7%، الملخص: 96%، الواجبات: 84%، معلومات أخرى 93.3% في بطاقات التوصيف الموجودة. أما فيما يخص السؤال الثاني: ما هي مكونات الوصف الوظيفي الموجودة في بطاقات التوصيف التي لديكم بشكل ثابت؟ فقد كانت نسبة مكونات بطاقة الوصف الوظيفي الأكثر حضورا: اسم الوظيفة 100%، وملخص الوظيفة 96%، وأخيرا : ما هي مكونات الوصف الوظيفي التي يتم إغفالها في معظم الأحيان؟ فقد كان موقع الوظيفة الأكثر إغفالا في توصيف الوظائف حيث لم يدرج إلا بنسبة 74.7% في بطاقات التوصيف، تليه قائمة الواجبات و المهام بنسبة 84%.

4-Hyeon-Suk Lyu, Jongsoon (2010) :

منذ سنة 2000، بدأت العديد من المنظمات العمومية في كوريا بإجراء تحليلا دوريا للوظائف والأنشطة، ولكن معظم هذه المنظمات لا تحرص على استخدام نتائج تحليل الوظائف على الرغم من الموارد والوقت المستثمرين في العملية، وقد شملت هذه الدراسة 170 موظف من مستوى الإدارة

العليا و 358 من بقية الموظفين من 35 إدارة حكومة مركزية، حيث هدفت إلى تحديد العوامل التي تعيق استعمال نتائج تحليل الوظائف ، حيث تظهر النتائج أن الأفراد يعترفون بأهمية إجراء تحليل للوظائف غير أن هذا التحليل يجب أن يتوافق مع الثقافة التنظيمية للشركة الحكومية بحيث لا بد من استخدام نتائجه لتحديد المكافأة المالية لكل موظف كما أن ممارسة تحليل الوظائف في كوريا قد تم ممارستها دون معرفة السبب بالتحديد في الحاجة إلى تحليل الوظائف و دون التزام حقيقي من كبار المسؤولين بالإضافة إلى الحاجة لتصميم تحليل وظيفي بناءً على الظروف والاحتياجات الخاصة بكل منظمة بحيث يراعي الاختلافات في قطاعات النشاط، و لذلك أوصت الدراسة بوجود تطوير خلية لمتابعة عملية تحليل الوظائف لتوجيهها و معرفة مدى التزامها كما أن تحليل الوظائف يحتاج إلى أن يجري بشكل بالإضافة إلى تدريب القائمين على تحليل الوظائف لكي يتمكنوا من إنجاح العملية.

5-Lisa M. Jensen (2011) :

هدفت هذه الدراسة للبحث عن العلاقة بين تحديد قدرات و معارف الأفراد و كيف تسعى إلى تحسين استراتيجيات المنظمة حيث شملت الدراسة 100 فرد و أشارت النتائج إلى أن 5 من 7 الفئات من المعارف ينبغي الاهتمام بها و إجراء دورات تكوين حولها من بينها: المعرفة حول منتجات الشركة وخدماتها، ومعرفة كيفية التعامل مع العملاء بشكل مناسب، ومعرفة التوجه الاستراتيجي للشركة، ومعرفة سياسات وإجراءات الشركة، ومعرفة السياسات والإجراءات القسم. وتشير النتائج أيضا إلى أنه ينبغي الاهتمام بتطوير ثلاثة فئات من المهارات وهي مهارات الحاسوب، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمهارات التقنية، وتشير النتائج أيضا إلى أنه ينبغي إضافة 22 من مؤشرات القدرة في حين ينبغي إعادة النظر في مؤشرين القدرة على تنفيذ القرارات والقدرة على التفويض. وتتفق المعارف والمهارات والقدرات التي تحددها بيانات الاستقصاء مع احتياجات التدريب للمنظمة كما أن الفعالية التنظيمية والتمكين يؤثران تأثيرا إيجابيا عندما تتاح فرص تنمية العمال وساعدت البيانات التي تم جمعها من هذه الدراسة التجريبية المنظمة في تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ترغب في التركيز عليها.

6-Muhammad Safdar Rehman (2011) :

تسعى هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الأداء التنظيمي حيث تتمثل هذه الممارسات في: التحليل الوظيفي، التوصيف الوظيفي، التقييم الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الأمن الوظيفي، التوظيف، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ، أما المتغير التابع (الأداء التنظيمي) فقد تم قياسه من خلال : تكاليف دوران الموارد البشرية، إنتاجية الموظفين بالنسبة لإنتاج المنظمة،

والعائدات على النتائج، حيث تم توزيع 750 استبيان في 15 المنظمات العمومية بباكستان و كانت النتائج كالآتي: أهمية تحليل الوظيفي: 21.89%، التصميم الوظيفي: 5.97%، تقييم الوظائف: 5%، الأمن الوظيفي: 4.14%، تخطيط الموارد البشرية: 3.46%، التوظيف: 3.40%، أما الأداء التنظيمي فقد كان 3.20%، الرضا الوظيفي 2.92%، الاحتفاظ بالوظائف: 2.77%، و مما سبق تشدر الإشارة إلى أن تحليل الوظائف له أهمية قصوى في ممارسات إدارة الموارد البشرية فهو يشكل الأساس وبه يتم انتقاء الكفاءات الصحيحة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على الأداء التنظيمي للمؤسسة.

7-John Peter Dorris (2012) :

الغرض من هذه الدراسة هو تحديد كفاءات الأفراد العاملين في منطقة تشاتانوغا، واكتشاف الكيفية التي من خلالها تتمكن الشركات من تطوير هذه الكفاءات على نحو فعال، تم تحليل البيانات المستمدة من دراسة استقصائية أجريت في جوان 2011 حول الأفراد العاملين في المنطقة ويمثل عددهم 78 من مختلف الصناعات و الأحجام، تم تصميم المنهجية المستخدمة لتحديد الكفاءات الحرجة للقوى العاملة التي تعتبر مهمة بغض النظر عن عوامل مثل نوع الصناعة أو حجم المنظمة وقد تم التوصل إلى أن: الانصات، القيادة، التفكير النقدي، التركيز على العملاء، والاتصالات المباشرة، والعمل الجماعي / التعاون هي المهارات الحرجة للقوى العاملة غير أنه وجد هناك نقصا كبيرا في توفر هذه المهارات لدى الأفراد وتهدف هذه الدراسة أيضا إلى الإطلاع على الجهود الرامية إلى بناء شراكات بين الجامعات والشركات والتي يمكن أن تطور بشكل فعال مهارات القوى العاملة في منطقة تشاتانوغا وذلك عن طريق مقارنة مستوى المهارة المتصورة للموظفين ذوي الخبرة مع مستوى المهارة المدركة لخريجي الجامعات الحديثة.

8-Mapira Nyasha, Katsuro.P, Chazuza.T, Mlingwa Margret Makaita, Togarepi Mukondiwa, Mutambatuwisi Farai. (2013)

يسعى هذا البحث إلى إيجاد أثار تحليل للوظائف في شركات تصنيع الخبز في زمبابوي حيث استخدم البحث منهج دراسة حالة استعملت فيه عينة من ست شركات، وقد تم اختيار موظفين بطريقة عشوائية اجريت معهم مقابلات ثم أجابوا على استبيانات، وبعد تحليل البيانات التي تم جمعها وجد أن هناك ارتباطا إيجابيا بين التحليل الوظيفي الفعال وأداء الموظف في الشركة، فقد لوحظ التأثير من خلال إجراء تحسينات في التعويض والتدريب والتطوير والصحة والسلامة والتوظيف والاختيار، ومع ذلك وجد البحث أيضا أنه من أكثر المشاكل شيوعا والتي رافقت عملية تنفيذ تحليل الوظائف هو

مخاوف الموظفين حيث يرون أن تحليل الوظيفة يعتبر كتهديد لوظائفهم الحالية أو مستويات الأجور ويستند ذلك إلى أن تحليل الوظائف كان يستخدم في الماضي كوسيلة لتوسيع فرص العمل مع تقليل العدد الإجمالي للموظفين.

9-BK Suthara, T Latha Chakravarthib, Dr. Shamyal Pradhanc (2014) :

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع الأداء التنظيمي و علاقته بأبعاد التحليل الوظيفي المتمثلة في تصميم الوظائف، السياسات والممارسات التنظيمية، مواصفات الوظيفة وتقييمها وذلك في شركة Vadodara Telecom بمقاطعة Bharat Sanchar Nigam Limited بالهند حيث تم تقسيم 430 استبيان، وقد أفضت النتائج إلى هناك علاقة ايجابية قوية بين الأداء التنظيمي و مختلف أبعاد التحليل الوظيفي كما أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تحديث مواصفات الوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات لكي تكون هناك فاعلية أكبر لنظام التكوين و تحسين الأداء، و كذا اهتمام المنظمة بالاستثمار في رأسمال البشري من خلال سياساتها و ممارساتها و خاصة نظام تقييم أداء الموظفين.

10-C.M. Siddique (2015) :

بحثت هذه الدراسة تأثير تحليل الوظائف على الأداء التنظيمي في 148 شركة مقرها في دولة الإمارات العربية المتحدة، وقد صممت الدراسة لتحقيق هدفين كان الهدف الأول: اكتشاف أثر تحليل الوظائف على الأداء التنظيمي، والهدف الثاني: تحديد مدى اتباع المنظمات المعنية ببعض الممارسات الهامة للموارد البشرية مثل نظام معلومات الموارد البشرية، ومشاركة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي والتحليل الوظيفي القائم على الكفاءة و العلاقة بين التحليل الوظيفي والأداء، و ذلك بالنظر إلى العناصر الأربعة التالية و هي: حجم الشركة وعمرها، نوع الملكية ، سياسة تدريب و تطوير الموارد البشرية، تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث، وأشارت النتائج إلى أن ممارسة التحليل الاستباقي للوظائف ترتبط ارتباطا قويا بالأداء التنظيمي للمنظمة، وكانت هذه العلاقة أقوى إلى حد ما في الشركات التي حافظت على نظم معلومات الموارد البشرية، وأعطت للموارد البشرية مزيدا من المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وشددت على الخصائص القائمة على الكفاءة للموظفين في عملية تحليل و توصيف الوظائف التي قامت بها، وتشير النتائج أيضا إلى أن سياسة تحليل و توصيف الوظائف على مستوى الشركة هي مصدر مهم لدعم الميزة التنافسية في حد ذاتها، وتستحق الاهتمام الواجب من طرف المسؤولين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا.

11-Sunitha Kshatriya, 2016:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في علاقة تحليل الوظائف بانجاح عمليات التوظيف و الاختيار بالشركة الكندية متعددة الجنسيات للاتصال NOC حيث شملت الدراسة 9 ممثلين عن خدمة العملاء و3 خبراء في مجال الاختيار و التوظيف و ذلك بإجراء مقابلة معهم بالإضافة إلى الاجابة عن اسئلة الاستبيان الخاصة بتحديد المهارات و القدرات و ترتيبها حسب الاهمية من الدرجة 1 إلى 5 وكذا معيار الكفاءة من الدرجة 1 إلى 3 كما تم دراسة التوصيف الموجود من قبل في قانون الشركة، و قد كانت النتائج التي تم التوصل إليها إعادة ترتيب المعارف العلمية و العملية و السلوكية حسب المعايير الجديدة و حسب ما يراه الموظف و التي تكونت من 15 نوع من المعارف التي اعتبرت أساسية لتولي الوظائف المعنية، و هذا ما كشف عن وجود اختلاف بين التوصيف القائم في الشركة قبل الدراسة و بين التوصيف الجديد.

12-ناتاليا أحمد عبد علي، 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التحليل الوظيفي و الابداع التنظيمي بالبحث في طبيعة العلاقة بينهما و ذلك من خلال طرح الأسئلة التالية:1: ما مستوى توافر أبعاد التحليل الوظيفي في جامعة الكوفة قيد البحث؟ 2: ما مستوى توافر أبعاد الابداع التنظيمي في جامعة الكوفة قيد البحث؟ 3: هل توجد علاقة بين التحليل الوظيفي و الابداع التنظيمي في جامعة الكوفة قيد البحث؟ و للإجابة عن هذه الأسئلة قد تقرر تطوير الفرضيات التالية: الفرضية الرئيسة الأولى: إن التحليل الوظيفي له علاقة ارتباط معنوية و طردية مع الإبداع التنظيمي، الفرضية الثانية إن التحليل الوظيفي له تأثير موجب و معنوي في الإبداع التنظيمي، و لإجراء هذه الدراسة فقد تم توزيع 150 استبيان على موظفين من جامعة الكوفة، و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة قوية مقدارها 89.3% بين التحليل الوظيفي و الابداع التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من خلال الدراسات التي تطرقنا إليها في هذا الموضوع انها تباينت مع دراستنا هذه من حيث تناولها لجزء من الدراسة في بعض الدراسات حيث أن بعضها تطرق لموضوع تحليل الوظائف و توصيفها على حدة أو تناولت جانب تقييم الكفاءات في المؤسسة على حدة دون ان تجمع بين الجانبين في موضوع اخر و هو ما نحن بصدد إجراءه، و بعض الدراسات الاخرى اختلفت مع دراستنا في الأداة المستعملة في جمع و تحليل البيانات حيث أنها استعملت الاستبيان لذلك أو عن طريق المقابلة و نحاول نحن في هاته الدراسة استخدام طريقة مختلفة لتوفير مصداقية أكبر في جمع و تحليل البيانات.

اما المجال الذي تشترك فيه هاته الدراسات المقترحة مع دراستنا فكانت قد أجريت أغلب الدراسات في القطاع العمومي حيث سجلت هناك نتائج تفيد بضرورة الاهتمام بهذا الموضوع من قبل المسؤولين و القائمين على القطاع لما له من أهمية في السير الحسن و عصرنه الوظيفة العمومية باعتبارها الركيزة الأساسية للدولة في قيامها بدورها كما ينبغي و تحقيق أهدافها بفعالية.

و تسعى دراستنا هذه إلى طرح موضوع تحليل و توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية التي تشهد غياب كبير له و خاصة في ظل الاختلالات التي تضعف من السير الحسن للقطاع و تكملة للهدف الذي تسعى إليه الدولة ( عصرنه الوظيفة العمومية) قد ارتئينا أنه من الواجب إعادة صياغة نظام تحليل و توصيف الوظائف و كذا تقييم الكفاءات بما يتواءم مع المستجدات الحاصلة في القطاع بغية الوقوف على الاختلالات الحاصلة بين الجانب النظري القانوني و الجانب الواقعي الفعلي و إعطاء محاولة لتقليص هاته الفجوة بناء على استعمال منهجية محلية الاكتشاف للوصول إلى ذلك.

الفصل الأول  
الإدارة العمومية  
و  
الوظيفة العمومية

تكتسي المؤسسات و الإدارات العمومية أهمية بالغة في الانتعاش الاقتصادي و الاجتماعي نظرا لما توفره من خدمات عمومية تناسب جميع الفئات الاجتماعية، كما تعتبر مشغلا لشريحة كبيرة من الأفراد و من جميع المستويات، حيث بلغ تعداد الموظفين العموميين حسب إحصائيات المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى غاية 2017.12.31 : 2.095.549 موظف و عون عمومي بمعدل موظف عمومي واحد لكل 20 مواطن تقريبا، موزعين على مختلف المؤسسات و الإدارات يتصدر هذا التعداد قطاع الداخلية و الجماعات المحلية بـ652607 موظف، و هذا ما يبين مدى مساهمتها في تطوير الاقتصاد الوطني و كذا الوضع الاجتماعي، لذا ينبغي أن تنال الاهتمام الكافي من طرف الباحثين لأجل دعم و تطوير مخرجاتها بالتسيير الرشيد لها و إعطاء الأولوية للموظف الذي يعتبر واجهة الإدارة في إطار سياسة "عصرنة الوظيفة العمومية" التي تتبناها الجزائر، فالوظيفة العمومية تتطلب السرعة و المرونة في التسيير و ذلك بوضع برامج محكمة لتقييم أداء الأفراد و تدريبهم و العمل على التطوير من كفاءاتهم ليتمكنوا من مسايرة المستجدات الحاصلة على الصعيد الدولي فيرقى قطاع الوظيفة العمومية بذلك و يكون إسهامه أكثر فائدة على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و يساهم في تحقيق الهدف العام للوظيفة ألا و هو تقديم خدمات أفضل لمستحقيها.

المبحث الأول: الإدارة العمومية Public administration.

تعتبر الإدارة العمومية من بين المفاهيم التي اختلفت الآراء حول تحديدها وتأطيرها بشكل جازم نظرا لما تحتويه من دلالات واسعة وقد حاولنا في هذا الجزء تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع.

المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية.

1- معنى الإدارة العمومية:

تعددت التعاريف حول مصطلح الإدارة العمومية حيث نجد منها:

- هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع ، أو هي كل مشروع يعجز، أو يحجم الأفراد، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات ، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير (إدريس، 2001، ص29).

- وتعرف بأنها: هي كل منظمة تقوم بأداء خدمة عامة ، وتسيطر عليها الدولة ، وتتميز بما يلي:  
-الدولة هي المسئولة عن إحداثها عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيقا لمصلحة عامة.  
-الخضوع للسلطة الإدارية ، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه ، وموظفيه وتمويله.  
-يتم استحداثها بهدف تحقيق حاجات النفع العام ، والخدمات العامة ، مع خضوعها لنظام قانوني.  
-يأخذ شكل أنواع مختلفة ( منظمات إدارية ، مهنية ، اقتصادية...الخ (عبد الوهاب و عثمان، 2000، ص10).

- وتعرف لأنها : "مجموعة الهيئات والسلطات التي تضطلع في العصر الحديث بمختلف أوجه التدخل في حياة الجماعة في حدود الأهداف والتوجيهات التي حددتها السلطة السياسية وفي نطاق الوسائل التي نصت عليها. (بكر القباني، 1978، ص 26 )

وعرفت كذلك بأنها: مجموعة العمليات والمبادئ والقواعد والأساليب العلمية والفنية والعملية والقانونية التي تجمع شتات الجهود والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية العامة، وتحركا وتوجها بواسطة عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لتحقيق الأهداف العامة الرسمية المحددة في السياسة العامة للدولة والمطلوب بانجازها. (عوايدي، 1981، ص11)

إذن فالإدارة العمومية هي مجموعة الأشخاص و الوسائل المنظمة تنظيما يسمح لها بتحقيق أهدافها ذات المصلحة العامة في إطار الاستراتيجيات الكبرى التي تضعها الدولة، فهذه الإدارة تنشط باسم و تحت إشراف الدولة المنتمية لها قانونا.

### 2-أهداف المنظمة العمومية:

إن سيرورة تحديد الأهداف في الإدارة العمومية تعتبر عملية صعبة ومعقدة، نظرا لتعدد النشاط الإداري الناتج عن شساعة البيئة التي تنشط فيها، حيث أن أهداف الإدارة العمومية هي خليط من الأهداف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، القانونية والتنظيمية، وكذا كون الأهداف العامة للإدارة هي حقائق وظواهر حية ومتحركة ومتطورة بحركة وتطور وتغير البيئة الإيديولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتنظيمية والفنية والمادي التي تحتويها. ويمكن حصر الإطار العام لأهداف الإدارة العمومية بواسطة الضبط

والتنظيم القانوني بحيث تنحصر في هدفين أساسيين هما هدف ضمان حسن سير المؤسسات والمنظمات المرافق الإدارية العامة بانتظام واطراد وبفعالية ورشادة لإشباع الحاجات العامة عن طريق إنتاج السلع اللازمة وتقديم الخدمات العامة المطلوبة بهدف المحافظة على النظام العام عن طريق وجود سلطات وأعمال وأساليب ووسائل البوليس أو الضبط الإداري للمحافظة على الأمن العام والصحة العمومية والسكينة العامة والآداب العامة بطريقة وقائية، كما يتحكم في عملية اتساع وضيق حجم أهداف الإدارة العمومية عوامل المحيط والبيئة السياسية والإيديولوجية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والقانونية للدولة (لبشري، 2015، ص 83)

### 2 خصائص الإدارة العمومية:

تتميز المؤسسات و الإدارات العمومية عن باقي أنواع المنظمات الاخرى بعدة سمات بصفتها تابعة للقطاع العام و تخضع لشخص الدولة و تمارس النشاط باسمها و من جملة هذه الخصائص نذكر على سبيل المثال ما يلي (تيشات، 2015، ص133):

#### 2-3-1- من حيث المنتجات:

تصنف مخرجات الوظائف في المنظمات العمومية الإدارية إلى:

-الحاجات العامة: وهي التي تستهلك بطريقة جماعية، بحيث لا يمكن منع أحد من استهلاكها حتى وان لم يكن مساهما في دفع تكاليفها( لا يدفع الضريبة)، مثل الاستفادة من الإنارة العمومية، أو الاستفادة من المساحات الخضراء العمومية...

-الخدمات العمومية : تعرض المنظمات العمومية خدمات غير ملموسة، غير قابلة للتجزئة، غير قابلة للتخزين، متباينة وتنقسم الخدمات العمومية إلى ثلاثة أصناف هي:

أ. التجهيزات : و التي منها ما يتعلق بالحاجات العامة، كبناء الجسور الكبرى، المتاحف، ومنها ما يتعلق بالخدمات كالخدمات الصحية، التعليمية، الأمن...

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

ب. المحافظة على النظام العام : والتي قد تتعلق بمنع الأفراد من القيام بالسلوكيات التي يمكن أن تفسد النظام العام، كمنع التدخين في الأماكن العامة، كما قد تتعلق بالقضاء، كإصدار القوانين التي تخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

ج. الالتزامات : تتعلق بإلزام المواطنين بالقيام بسلوك ما، وعادة ما تكون الالتزامات مرفوعة بجزء كإلزام المواطنين بدفع الضريبة.

2-3-2- من حيث الهدف:

السهر على تحقيق المنفعة العامة وتلبية مختلف الحاجات الخاصة بأفراد المجتمع هو الهدف من وجود الوظيفة العمومية بمختلف أشكالها ومرافقها فهي تقدم خدمة عمومية بدون مقابل لطالها الذي تتوفر فيه شروط معينة أو على إثر قيامه ببعض الإجراءات التي تندرج ضمن مسار طلب الخدمة في حين أن الهدف يختلف بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تباع خدماتها ويكون للهدف مقابل مادي نظرا لاختلاف مصادر التمويل حيث تكون خزينة الدولة هي التي تغطي نفقات و مصاريف المؤسسات و الإدارات العمومية وهذا ما يجسد خاصية استمرارية المرفق العام في حين تكون المؤسسة الاقتصادية الخاصة هي نفسها المسؤولة عن تحمل نفقاتها حيث يحكم المحيط التنافسي بقاء أو زوال هذه المؤسسة.

2-3-3- من حيث التنظيم :

بحكم أن القانون هو الذي ينشأ وينظم المؤسسات و الإدارات العمومية فقد تم تخصيص قوانين محددة تضبط كافة الإجراءات المرتبطة بسير الوظائف في هذه المؤسسات و الإدارات و هو ما يسمى ب"القوانين الأساسية" التي تجمع كافة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط و هذا ما يجعل نفس التنظيم يتكرر في جميع هذه المنظمات بالرغم من اختلاف البيئة التي تنشأ فيها كل منها إذ لا يمكن مخالفة القانون.

2-3-4- من حيث الإستراتيجية:

كما هو معلوم أن الوظيفة العمومية تمتاز بالمركزية الشديدة حيث تخضع لما يتم صياغته من سياسات و استراتيجيات لدى القائمين على المصالح المركزية لها كوزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، وزارة المالية، المديرية العامة للوظيفة العمومية ، و المجلس الأعلى للوظيفة العمومية ، حيث يتم تشكيل الاستراتيجيات و الأهداف نزولا من الهيئات و المصالح المركزية إلى المصالح و الإدارات الفرعية التابعة لها في حين نطاق المبادرة يعتبر ضيقا جدا أو حتى منعما في بعض الحالات كما أن البعد

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

السياسي لديه سيطرة أكبر على البعد الإداري و الاقتصادي حيث السياسيون هم من لديهم تأثير كبير على السياسة العامة للدولة و هاذ ما يقصي الكفاءة في نشاط اغلب المؤسسات و الإدارات العمومية.

### 2-3-5- من حيث المرونة:

كما تقدم الحديث عنه بخصوص أن الإدارات و المؤسسات العمومية تعتمد في سيرها على الإجراءات و القوانين التي تنشأ عن السلطات المختلفة في البلاد هذا الأمر يجعل منها "صلبة" في تسييرها و غير مرنة بالشكل الذي يستجيب بالقدر الكافي لمتغيرات المحيط رغم الاختلالات التي تنشأ عن ذلك و عدم فاعليتها في نشاطها، و نظرا للمركزية الشديدة فإن أي تعديل يمكن أن يحدث في تنظيمها يحتاج إلى مروره على إجراءات قانونية تتطلب وقت أكبر للموافقة عليه في حالة القبول فالبعد القانوني الذي يسيطر على المنظمات القطاع العمومي يقف عائقا أمام المرونة التنظيمية لها.

### 2-3-6- من حيث القدرة التنافسية :

تقوم المؤسسات و الإدارات العمومية بتقديم خدمات لا تستطيع تقديمها أي منظمة أخرى خاصة فهي بذلك تستحوذ على سوق تلك الخدمة التي تنتجها للصالح العام و لا يمكن أن تنافسها أي مؤسسة أخرى في ذلك كاستصدار شهادة ميلاد مثلا.

### 2-3-7- من حيث قياس الأداء:

إن ما يميز المنظمات العمومية هو صعوبة قياس أدائها حيث أن تقييم الأداء هو عبارة عن إجراء عملية مقارنة بين ما تم التخطيط له و ما تم انجازه من أهداف ليتم تحديد الانحراف والعمل على تصحيحه وهو ما يساهم في تحسين العملية التسييرية، و بالنظر إلى معطيات القطاع العام بصفة عامة و المنظمات العمومية الإدارية بصفة خاصة فإنه يتجلى لنا بوضوح صعوبة قياس أدائها و القيام بعملية رقابة عليها خاصة من حيث تحديد الانحراف و قياس الفعالية و الفاعلية (اور و عدنان ، 2002، ص127) و تعتبر الفعالية و الفعالية العاملين الأساسيين اللذان يتم من خلالهما تقييم الأداء، حيث تمثل الفعالية درجة بلوغ الأهداف، بينما تمثل الفاعلية النسبة أو العلاقة بين النتائج و الوسائل المتاحة لبلوغها (Martory, Crozet, p 149) فالإدارات و المؤسسات العمومية يصعب عليها تحديد مدخلاتها و مخرجاتها بدقة خاصة في غياب الكفاءات اللازمة لذلك الاعتبار مخرجاتها تأخذ الطابع الخدمي و الاجتماعي صعوبة التقييم الكمي كتحقيق التحقيق العدالة الاجتماعية مثلا.

### 3- المرفق العام و المنفعة العمومية :

3-1- المرفق العام: من ناحية المفهوم الشكلي ( المرفق العمومي كجهاز) يقصد به من ناحية المفهوم الشكلي ( المرفق العمومي كجهاز) يقصد به كل نشاط أو مشروع يستهدف تحقيق المنفعة العامة دون

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

النظر إلى المنظمة أو الهيئة التي تتولاها ( أبو ليل، 2000، ص 177)، أما من ناحية المفهوم الموضوعي (المرفق العمومي كمنشآت) تجسده الخدمة العمومية فقد يقصد به كل منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع لها بقصد تحقيق حاجات الصالح العام، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والأمن وغيرها مرافق عامة لأنها منظمات أنشأتها الدولة بغرض تقديم خدمة للمواطن (شطا، 1984، ص 45)، كما يعرفه بارتولي (Bartoli –A) بأنه: كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، ويهدف إلى تحقيق المنفعة العامة (Bartoli, 2009, p51).

### -مبادئ المرفق العام:

من بين المبادئ التي تقوم عليها المرافق العمومية ثلاثة: حيث يتمثل المبدأ الأول في "المساواة أمام المرافق العمومية" ويقصد به المساواة في الالتحاق بهذه المرافق من جهة، والمساواة في المعالجة من جهة أخرى، بمعنى أن المستفيدين من الخدمة العمومية يكونون في وضعية متماثلة وتعالج انشغالاتهم بنفس الطريقة، وعليه فإن الخدمة العمومية يجب أن تضمن الحياد، وعدم التمييز من خلال إعطاء الأولوية لفئة معينة من المستفيدين على حساب فئة أخرى، بمعنى أنه يجب أن يحصل جميع المواطنين على الخدمة العمومية، وأن تتشابه الضريبة أو الرسوم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة، وأن يحصلوا على جميع الضمانات.

أما المبدأ الثاني فيتمثل في "استمرارية المرافق العمومية" حيث يعتبر هذا المبدأ جوهر المرافق العمومية لأن عمل هذه الأخيرة يجب أن يكون بصفة مستمرة ومنتظمة من أجل ضمان تقديم الخدمات العمومية بصفة دائمة، أي إتاحة الخدمات العمومية لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، فمبدأ الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية يضمن استمرارية الدولة، ويسمح بتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين في الأوقات التي يحتاجون إليها.

وأخيرا "مبدأ التكيف مع التغيرات" حيث يشير هذا المبدأ إلى ضرورة تكيف المرافق العمومية مع احتياجات المستخدمين، بمعنى أن الخدمة العمومية يجب أن تتطور مع مرور الزمن، وتطور المجتمعات، هذا التطور يجب أن يكون كميا ونوعيا (تيشات، مرجع سابق، ص 20).

### 3-2- المنفعة العامة public purpose :

وهي تمثل الهدف الرئيسي الذي من أجله وجد المرفق العام إذ تعرف على أنها تلك المنفعة غير القابلة للتجزئة وغير المقصية" وتعرف كذلك بأنها: " تلك المنفعة التي لا تكون محلا للتنافس السوقي (not rivalry) حيث يمكن استغلالها من طرف العديد من المواطنين في آن واحد، وغير مقصية (not excludable)

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

بمعنى أن استغلالها من طرف أحد المستفيدين لا يقصي الآخرين من الانتفاع بها، وعليه فإن المنفعة العامة تنتج وتكون متاحة لكل مستخدم جديد وبتكلفة حدية ضعيفة كالعدالة، الأمن، الصحة والتعليم... الخ (المرجع السابق، ص22).

### 4-هياكل و هيئات الإدارة العمومية في الجزائر:

إن المشرع الجزائري قام بتقسيم هياكل الوظيفة العمومية إلى هياكل مركزية و هيئات غير مركزية لكل منها صلاحيات محددة سلفا بموجب القانون أو حتى عن طريق التنظيم و ذلك حسب ما ورد في المادة 55 من الأمر 03-06 و هذه الهياكل هي :

#### 4-1-هياكل الوظيفة العمومية:

##### 4-1-1-المجلس الأعلى للوظيفة العمومية:

هو هيئة تشاورية يتم تشكيلها من ممثلين عن الإدارات المركزية للدولة و ممثلين عن المؤسسات العمومية و الجماعات الإقليمية و كذا ممثلين من نقابات العمال الأجراء الأكثر تمثيلا على الصعيد الولائي كما يضم بعض الشخصيات التي يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية. -مهامه: يكلف المجلس الأعلى للوظيفة العمومية بما يأتي (المادة 59 من 03-06):

-ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

-تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

-دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.

-السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.

-اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.

كما يستشار، زيادة على ذلك، في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية.

##### 4-1-2-الهيكل المركزي للوظيفة العمومية:

هو إدارة دائمة للدولة و تمثل هرما استشرافيا للوظيفة العمومية يتولى عملية تقديم الاقتراحات و التدابير الواجب اتخاذها أو اعتمادها للتنفيذ من قبل الحكومة، كما يسهر على الاتصال مع الإدارات المعنية فيما يتعلق بتنفيذ القانون الأساسي للوظيفة العمومية و التأكد من سلامة تطبيقه على مختلف أعوان الدولة في النطاقات الصحيحة و الهيكل المركزي المقصود في المادة 56 هو "المديرية العامة للوظيفة العمومية".

-مهامه: تكلف المديرية العامة للوظيفة العمومية بما يلي (المادة 56 من 03-06):

-اقتراح عناصر السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية والتدابير اللازمة لتنفيذها.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

-السهر، بالاتصال مع الإدارات المعنية، على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضمن مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه.

-ضمن مراقبة قانونية للأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.

-تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، وضمن ضبط التعدادات.

-تنفيذ سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

-تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة، عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية.

### 4-1-3- هيئات المشاركة و الطعن:

لتكريس مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية استحدث القانون ثلاثة لجان تكون مختلطة التكوين و تنشأ بموجب القانون وجوباً طبقاً للمادة 62 من القانون 03-06 إذ نجد أن هذه اللجان تتمتع بخاصية تتمثل في تساوي ممثلين عن الإدارة العمومية و ممثلين منتخبين عن الموظفين و كذلك تتمتع بخاصية انفراد رئاسة هذه اللجان من قبل ممثل الإدارة أو من تختاره السلطة الموضوعة على مستواها و هذه اللجان تتمثل في :

#### أ- اللجنة متساوية الأعضاء:

فهي لجنة تنشأ حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها لدى المؤسسات و الإدارات العمومية و يكون أعضاء اللجنة بالتساوي بين الممثلين عن الإدارة و ممثلين منتخبين عن الموظفين و تكون اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء دائماً تحت رئاسة ممثل الإدارة التي تعين ممثلها أو ممثلها.

#### -مهامها:

مهمة استشارية: تقوم اللجنة متساوية الأعضاء كهيئة استشارية في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين كالترقية في الدرجة و الرتب في إجراء التبرعات و التكوين و الاستفادة من كل المزايا التي يمنحها قانون الوظيفة العمومية.

مهمة الترسيم: تقوم اللجنة بتثبيت الموظفين بعد انتهاء فترة التبرص المقدرة بسنة واحدة أو بسنتين في حالة التمديد و ذلك باقتراح من الإدارة التي يعد المسؤول المباشر فيها تقريراً لتقييم فترة التبرص الذي قضاه الموظف المتبرص الجديد.

مهمة التأديب : يمكن هذه اللجنة أن تجتمع كمجلس تأديبي ينظر في أخطاء التأديبية التي يمكن أن يقترفها الموظف أثناء حياته المهنية.

### ب-لجنة الطعن:

تعتبر كهيئة مشاركة للموظفين في تسيير حياتهم المهنية تنشأ لجنة الطعن طبقاً للمادة 65 من الأمر 03-06 لدى كل وزير وكل والي لدى مسؤول مؤهل لدى بعض المؤسسات أو الإدارات العمومية و ذلك عن طريق الانتخاب من بين الأعضاء الموجودين في اللجان متساوية الأعضاء لكل هيئة إدارية و تتكون مناصفة من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين ، ويرأس هذه اللجنة السلطة الموضوعة على مستواها أو ممثل عنها يختار من بين الأعضاء المعنيين بعنوان الإدارة و ينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ممثلهم في لجان الطعن.

تخطر لجان الطعن من قبل الموظف المعاقب فيما يخص العقوبات من الدرجتين الثالثة و الرابعة بتقديم تظلمه أمامها في اجل أقصاه شهر.

### ج-اللجنة التقنية:

تنشأ هذه اللجان لدى المؤسسات و الإدارات العمومية و تتشكل من عدد متساوي من ممثلي الإدارة و ممثلين منتخبين للموظفين ، حيث يرأس هذه اللجنة السلطة الموضوعة على مستواها اللجنة التقنية أو ممثل عنها و ينتخب أعضاء اللجنة التقنية من أعضاء المنتخبين في اللجان المتساوية الأعضاء.

تعتبر لجنة استشارية في المسائل المتعلقة بالظروف العامة للعمل و كذا النظافة و الأمن داخل المؤسسات و الإدارات العمومية المعينة بها.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية.

### 1-تحليل الوظائف Job Analysis .

يعرف نشاط تحليل الوظائف بأنه العملية النظامية لجمع المعلومات و إصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات و ارتباطها بطبيعة العمل أو الوظيفة حيث يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما : الوصف الوظيفي و المواصفات الوظيفية، حيث يشمل الوصف الوظيفي الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالعمل و علاقته بالأعمال الأخرى، أما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغل الوظيفة من خبرات و مهارات و قدرات و سلوكيات (الهيبي، 2000، ص85).

## 2-تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning .

يعرف تخطيط الموارد البشرية أنه عملية ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الوضع الحالي و التوجهات الإستراتيجية المنظمة المعنية ( Decenzo et Robbins, 1999, p12).

و لقد أوضح مانزبرغ أن دور عملية التخطيط يتجسد في برمجة الرؤية الإستراتيجية و تزويد المعلومات و البيانات اللازمة لتطبيق و إنجاز الرؤية (عبوي، 2007).

و تنقسم عملية تخطيط الموارد البشرية إل عدة مراحل هي(درة و الصباغ، 1986، ص 156):

1-2-تحليل أهداف المنظمة: و تتمثل هذه الخطوة في دراسة و فهم أهداف المنظمة من جهة و من جهة اخرى تحليل الوظائف و تقييم الكفاءات المتاحة لديها، بحيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة و لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث يتم تحديد تلك الأهداف على ضوء تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة.

2-2-تحديد الطلب: و يتم تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف و وصفها حيث تحدد أنواع الوظائف و الأعمال و أعدادها و التغيرات التي سوف تطرأ عليها مستقبلا لاتخاذ التدابير الاستباقية اللازمة.

## 3-التوظيف Recruitment.

و تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة عالية، لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى و تشمل عملية التوظيف الاستقطاب و الاختيار و التعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح المنظمات و الوسيلة التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية المتمثلة في نوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية و عملية الاختيار(الهيبي، مرجع سابق، ص 107).

و يرى (السلي، 1997، ص 243) أن خطوات عملية الاختيار تتمثل في : تحديد الوظائف المطلوبة و مواصفات الشخص المطلوب، و تحدد المصدر الذي يمكن البحث فيه عن الشخص المطلوب، و الإعلان عن الوظائف الشاغرة و استقبال طالبي الوظائف و ملئ طلبات الاستخدام و المقابلة المبدئية، الاختيار، و استكمال الخطوات القانونية قبل الفحص الطبي ثم التعيين.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

أما مصادر الاختيار فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات و نقل الموظفين السابقين أما المصادر الخارجية فتتمثل في سوق العمل المحلي أو الدولي و مكاتب التوظيف و الجامعات، الشركات الاستشارية، الجمعيات المتخصصة، المدارس، الطلبات الشخصية، النقابات، وغيرها (السلي، نفس المرجع)

ويعتبر التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف حيث يتضمن التعيين 4 نقاط هي:  
-إصدار قرار التعيين.

-الهيئة المبدئية لبدء العمل.

-التقويم في أثناء فترة التجربة.

-التمكن بعد مرور الفترة المحددة للتجربة و التحقق من جدارة الموظف (السالم، مرجع سابق، ص94).

### 4-تدريب الموظفين Employee training .

هو المسار الذي يتم من خلاله اشراك الفرد في منظومة متكاملة لتطوير مهاراته و قدراته بما تراه المؤسسة مناسبة لذلك و ذلك من أجل تحسين أدائه في العمل.

ويتوجب على وحدة التدريب أن تراقب و ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء و أن تحدد النقص في التدريب بحيث تستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب تلبيتها، و يوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، و تدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية و تحديد احتياجاتهم لمواجهة نواحي النقص و الضعف في مهاراتهم أو معلوماتهم أو اتجاهاته، كما يوجد احتياجات غير تقليدية كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الاحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث ( أبو شيخة، 2000، ص 267).

### 5-تقييم أداء العمال Evaluate the performance of employees .

و يمكن تعريفه على أنه العملية التي تزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العمال من أجل تطوير خطط مستقبلية و كذلك تزويدها بالمعلومات الداعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد ( Decenzo et al, 1996, p321)

و ترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد و متطلبات التأهل و شروط النجاح للوظيفة من ناحية أخرى ( الصريفي، 2003، ص 421).

6- الرواتب و الأجور Salaries .

وتعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل الأكثر فاعلية إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفة ينعكس في شكل ارتفاع فئة الراتب مع مراعاة تناسق الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة ( السلمي، 1997، ص 193)

7- الصحة و السلامة المهنية Health and Professional safety .

تولي منظمات الأعمال الحكومية عناية خاصة بالسلامة و الصحة المهنية أكثر من غيرها من المنظمات الخاصة من خلال قراءتها للأرقام الدولية التي تشير إلى أن العالم يعاني من مليوني حالة وفاة مرتبطة بالعمل و حوالي 271 مليون إصابة ( منظمة العمل الدولية، 2002).

يهدف نظام الصحة السلامة المهنية إلى وقاية و حماية الموظفين داخل و خارج المنظمة ضمن أوقات العمل من الأخطار التي تهددهم جراء ممارستهم لمهام و وظائفهم، ويعتبر الحفاظ على أمن و سلامة الموارد البشرية للمؤسسة أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة من جهة و كذا التزاما بمبادئ القانون الذي يحكمها داخل الدولة و ذلك من خلال:

-تحسين ظروف العمل بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، والإضاءة والتهوية،... الخ، والتي قد تفقد الأفراد تركيزهم في حالة عدم ملاءمتها.

-توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل، وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح، وإتباع إجراءات تجبر الأفراد على الالتزام بها.

-نشر الوعي بين العمال حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة، وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى.

-ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل.

-تكوين لجان خاصة بالأمن ونظافة أماكن العمل.

-استعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار، وذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن أو المواد الخطيرة... الخ ( غربي و قيرة، 2007، 136-

(139).

المبحث الثاني: الوظيفة العمومية Public function .

في سياق الحديث عن الوظيفة العمومية ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين يتناول المطلب الأول الوظيفة العمومية الجزائرية والموظف العام ، وأما المطلب الثاني فقد خصصناه للتعرض لمختلف التطورات التي شهدتها الوظيفة العمومية الجزائرية لفترة ما بعد الاستقلال إلى الآن.

المطلب الأول: الوظيفة العمومية الجزائرية:

1- مفهوم الوظيفة العمومية الجزائرية:

إن المتمعن في القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 يجد أنه لم يتطرق إلى تعريف

الوظيفة العمومية ولا الموظف العام بل اكتفى بتحديد الإطار التنظيمي للموظف العام، إذ تنص المادة 01 منه "يتضمن هذا الأمر، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. يحدد هذا الأمر القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة".

وبالرغم من عدم توضيح القانون 03-06 هذه المفاهيم إلى أنه تم وضع عدة محاولات لتعريف الوظيفة العمومية وفقا للمفهوم الموضوعي والمفهوم العضوي.

أما المعنى الموضوعي للوظيفة العمومية فيقصد به "مجموعة من المهام والاختصاصات التي يناط القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة" (جلبي، 2008، ص23)، كما تعرف أيضا وفقا لهذا المدلول بأنها: "النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين و الذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام و اختصاصات" (الجوهري، 1985، ص05).

وأما المعنى العضوي للوظيفة العمومية: فنعني به "مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها" (المرجع السابق)، ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "مهنة أو سلك تتسم بالدوام والاستقرار، ينقطع لها الموظف ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لانتهاء الخدمة أو يستقيل، أو يفصل لأي سبب من الأسباب، ولا يرتبط مصير الموظف بوظيفة معينة في حالة إلغاء الإدارة للوظيفة التي يشغلها الموظف لأي سبب من الأسباب فلها أن تستفيد من خدماته في عمل آخر يتناسب مع قدراته واستعداداته" (قاسم، 1989، ص25).

وأما التعريف الراجح للوظيفة العمومية و الذي يجمع بين المعنيين الموضوعي و العضوي هو الذي يرى أنها: مجموعة الوضعيات القانونية و أنظمة التسيير العامة الخاصة بالموظفين العموميين في تأديتهم لمهامهم في وظائف عمومية داخل المؤسسات والإدارات العمومية.

وتشدر الاشارة الى أن المشرع الجزائري قد حدد نوعين خاصين من الوظائف في القانون 03-06

هما المناصب العليا و الوظائف العليا هذا النوعين لهم مميزات عن باقي الوظائف في: التعيين، دفع الرواتب و غيرها موضحة في المواد 10 حتى 18.

#### 1-1- الوظائف العليا و المناصب العليا للدولة High function and high positions :

**الوظائف العليا:** تعد الوظائف العليا وظائفًا سامية على مستوى الدولة، ولا يعين أحد في وظيفة عليا في الدولة إذا لم تتوفر فيه شروط الكفاءة والنزاهة، حيث يجب أن تتوفر فيه على الخصوص:  
- أن يستوفي الشروط العامة للإلتحاق بوظيفة عمومية على النحو الذي يحدده التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

- أن يثبت تكوينًا عاليًا أو مستوى من التأهيل مساويًا لذلك.

- أن يكون قد مارس العمل مدة خمس (5) سنوات على الأقل في المؤسسات أو الإدارات العمومية أو في المؤسسات والهيئات العمومية.

ويبقى على التنظيم حق تحديد الشروط النوعية عند الحاجة للإلتحاق ببعض الوظائف العليا، على أن يتم التعيين طبعًا وفقًا للأشكال والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل. ويمارس العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة، في إطار تأسيسي قانوني وتنظيمي تحت السلطة التي عين لديها، وفي حدود الاختصاصات المحددة له، وظيفة من وظائف الإدارة أو التنسيق أو الرقابة أو التنشيط أو التخطيط أو التمثيل والدراسات، وذلك على مستويات عالية في الدولة (المادة 21 من 90-226).

فمثلًا تعتبر وظيفة مدير الصحة بالولاية وظيفة عليا حيث لا يمكن تعيين فيها ممرض أو تقني في الصحة لأن هذا المنصب على أهميته يتطلب كفاءة كبيرة في هذا المجال و التخصص و الدراية و الأخلاق العليا لضمان حسن سير هذا المرفق.

- **المناصب العليا:** وهي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلية أو وظيفي والغرض من إنشائها هو ضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية، وتنشأ المناصب العليا بطريقتين هما (حباني، 2012، ص 22):

- القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي كما هو الشأن بالنسبة للمنصب العالي للمكلف بمهمة تحويل الأشخاص المحبوسين بالنسبة للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة السجون.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

-النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي المنصوص عليها في التنظيم الهيكلي لمؤسسة أو إدارة عمومية ما ، كما هو الشأن بالنسبة لمنصب رئيس مكتب بالإدارات المركزية بالنسبة للأسلاك المشتركة . وتحدد شروط التعيين في المناصب العليا عن طريق التنظيم، ويقتصر التعيين في المناصب العليا على الموظفين، غير أنه يمكن شغل المناصب العليا المتعلقة بنشاطات الدراسات وتأطير المشاريع بصفة استثنائية من طرف إدارات مؤهلة ليست لها صفة موظف.

### 2-1- طبيعة نظام الوظيفة العمومية الجزائرية:

إن أنظمة الوظيفة العمومية تنحصر في نوعين أساسيين هما: الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة Closed system ، و الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة Open System . تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق وهو النظام الذي تبناه المشرع الجزائري على نظام المهنة الدائمة المتسمة بصفة الدوام والاستقرار كما جاء في قوانينه " حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها ، ويظلون يتدرجون في مدارجها و يربطون حياتهم بها ، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم، وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز وتخضع لقانون متميز، ومستقل كلية عن القانون الخاص" (جلبي، مرجع سابق ، ص 58)، و الديمومة الوظيفية تقتضي بدورها الانصراف و تفرغ الموظف لخدمة الدولة و عدم السماح له بالانفتاح المهني على باقي النشاطات الأخرى ، إلا في نطاق ضيق من خدمات المرافق العمومية (Plantey, 1963, p34) وعلى هذا الأساس يكون الموظف في ظل هذا النظام في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها ما يلي:

-تحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية بمقتضى النصوص التشريعية و التنظيمية.  
-لا يسهم الموظف في تحديد محتوى مركزه القانوني، ولا يستطيع أن يحتج بامتيازات أو أي حق مكتسب بمقتضى نصوص تنظيمية، إلا في حالة الإبقاء على سريان تلك النصوص.  
-لا يستطيع الموظف أن يفصم العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة انفرادية، إلا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة بالاستقالة(خرفي، 2010، ص14).

هذه الوضعية القانونية الأساسية تتميز بكونها وضعية توحد جميع الموظفين العموميين الذين يشغلون نفس الوظيفة والذين يسخرون حياتهم المهنية في خدمة الدولة و ضمانا لحسن سير المرفق العام بانتظام و اضطراد.

2- الموظف العام Public employee :

2-1- مفهوم الموظف العام :

كما تقدم ذكره حول عدم تحديد دقيق لأغلب التشريعات لمفهوم الموظف العمومي تحديدا دقيقا وهذا راجع إلى اختلاف الوضع القانوني العام بين الدول وإنما اقتضت مختلف التشريعات على تحديد معنى الموظف العمومي حسب مجال تطبيقها. وفي التشريع الجزائري قدمت المادة 04 من القانون 03-06 مدلولاً لذلك بقولها:

"يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري و الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته" (المادة 04 من الأمر رقم 03-06).

والرتبة هي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها، وتختلف الرتبة من منصب لأخر وكل رتبة من هذه الرتب لها مهام محددة ولها شروط للالتحاق والترقية بها. أما السلك فهو مجموعة الموظفين الذين ينتمون لنفس الرتبة أو عدة رتب و يخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص مثلا: سلك المتصرفين الإداريين التي تخضع للمرسوم 04-08 الخاص بهم. وتحدد المادة 02 من نفس القانون المؤسسات والإدارات العمومية التي يعتبر موظفيها "موظفين عموميين" بقولها :

"يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية. يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي. لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان."

والملاحظ من المادة سالفه الذكر أن قانون الوظيفة العمومية 03-06 ترك تعريف الموظف للفقهاء والقضاء و اكتفى بتحديد بدقة الفئة التي يطبق عليها وهم الأفراد الذين يمارسون نشاطا في المؤسسات والإدارات العمومية التالية:

- المؤسسات و الإدارات العمومية المركزية في الدولة (رئاسة الجمهورية، الوزارات).
- المصالح غير المركزية التابعة لها أي مختلف المديرات التنفيذية عبر الولايات التابعة لها مثل : مديرية الصحة و السكان، مديرية التربية و التعليم... الخ.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

- الجماعات الإقليمية وهي البلديات والولايات.
  - المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي مثل : مخابر البحث.
  - المؤسسات العمومية التي يمكن أن ينطبق على موظفيها صفة "الموظف العمومي" حسب قانونها الأساسي الذي أنشأها.
- وكما حدد القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأفراد الذين يطبق عليهم، حدد أيضا الأفراد الذين يشكلون استثناء من مجال التطبيق أصلا( حسب ما ورد في المادة 02) وهم أربعة فئات:
- "القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان." أو تلك الأسلاك التي تقع خارج مجال التطبيق خاصة المتعلقة منها ب"الحقوق والواجبات ، سير الحياة المهنية ، والانضباط العام"( حسب ما ورد في المادة 03) وهم يشكلون 16 سلك: " الأعدان الدبلوماسيين والقنصلين وأساتذة التعليم العالي والباحثين والمستخدمين التابعين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني والحرس البلدي وإدارة الغابات والحماية المدنية والمواصلات السلوكية واللاسلكية الوطنية وأمن الاتصالات السلوكية واللاسلكية وإدارة السجون وإدارة الجمارك وكذا المستخدمين التابعين لسلك أمناء الضبط للجهات القضائية والأسلاك الخاصة بإدارة الشؤون الدينية.
- فهذه الأسلاك تخضع إلى الأحكام العامة لسائر الموظفين ، إلا أنها تخضع لأحكام استثنائية تتخذ بمراسيم تسمى ب"القوانين الأساسية الخاصة".
- ### 2-2-أصناف الموظفين العموميين:
- و مما لا بد الإشارة إليه أن الموظفين العموميين في مجملهم ينقسمون إلى أربعة مجموعات حددها القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 8 وهي:
- المجموعة " أ "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة " ب "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة " ج "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة " د "وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

إن عاملي "التأهيل العلمي و الكفاءة" تعتبر الركيزة الأساسية التي اعتمدها المشرع في تقسيم هذه المجموعات إذ نجد أن المجموعة "أ" هي التي تقوم بعملية الدراسة و النظر و الاستشراف ثم تأتي المجموعة "ب" لتطبيق ما قامت بدراسته و استشرافه المجموعة الأولى ، ثم تلي المجموعة الثانية مجموعة تتكفل بنشاطات التحكم و المجموعة الأخيرة "د" هي التي تقوم بعملية تجسيد ما تم دراسته و تطبيقه بواسطة الإداريين المتحكمين في نشاطات المرفق العمومي.

هذا التقسيم الرباعي جاء ليكرس التقسيم الحالي في مختلف الإدارات من حيث مصالحها و مكاتيبها و فروعها بمعنى أن رئيس المصلحة يشغل تحت سلطته رؤساء المكاتب و كل رئيس مكتب له فروع تعمل على تنفيذ مختلف العمليات الإدارية حسب الغرض المنوط بها.

### 2-3- النظام القانوني للمستخدم المؤقت:

في إطار تحقيق عنصر الديمومة و الاستمرارية للمرفق العمومي و ضمانا لتقديمه المنفعة العمومية لمستحقيها بشكل دائم قد لجأ المشرع الجزائري في بعض الحالات إلى نظام التعاقد في عملية التوظيف و ذلك في الحالات التالية :

- مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسات و الإدارات العمومية (المادة 19 من القانون 03-06).
- "في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل" (المادة 20 من القانون 03-06).
- إنجاز أعمال ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة لحساب المؤسسات و الإدارات العمومية (المادة 25 من القانون 03-06)

و كل الأعمال التي تكتسي طابعا مؤقتا يمكن توظيف فيها أعوان متعاقدين.

حيث يتم توظيف هؤلاء المستخدمين حسب الحالة ووفقا لاحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية، عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي ، ولا يخول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

### المطلب الثاني: تطور الوظيفة العمومية الجزائرية من منظور تسيير الموارد البشرية.

إن ما عليه الوظيفة العمومية الحالية في الجزائر ما هو إلا نتيجة لعدة تطورات حاسمة عرفها المجال منذ الاستقلال و فيما يلي أهم تلك المراحل منذ سنة 1962 إلى اليوم حسب ما جاء به الدكتور (سعيد مقدم، 2010):

1- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية (1966/1966):

وهي المرحلة التي تمتد ما بين سنوات 1962 و 1966 وتسمى بالمرحلة الانتقالية لكونها الفترة التي تلت مباشرة استعادة الجزائر لسيادتها، ولا غرابة أن تجد الإدارة الجزائرية نفسها عقب الاستقلال مباشرة مكبلت تعاني من وطأة مجمل الآثار السلبية الموروثة من هياكل مادية قائمة وغير مكيفة و من عادات و مفاهيم و مصطلحات لغوية و مناهج مفروضة حسب تعبير وزير العدل الفرنسي (Foyer, 1964, p93) ، وهذا ما خلق صعوبة في مواكبة هذه العوامل المختلفة من قبل إدارة ناشئة تفتقر إلى الخبرة و الكفاءة و على إثرها تم صدور القانون 157-62 المؤرخ في 1962/12/31 الذي يقضي بتمديد العمل بالقانون الفرنسي عدا الأحكام التي تتنافى مع السيادة الوطنية لتفادي عرقلة سير الحياة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية في انتظار وضع قوانين مناسبة و ما تضمنه من نصوص تنظيمية صادرة في هذا المجال مثل:

-الأمر 01/62 المؤرخ في 1962/7/6 المتعلق بإعادة إدماج بعض الموظفين في مناصبهم.

-الأمر رقم 140/62 المؤرخ في 1962/9/12 المتعلق لإدماج الموظفين التابعين للإطارات الفرنسية و المغربية و التونسية ضمن الإطارات الجزائرية.

-المرسوم رقم 503/62 المؤرخ في 1962/7/17 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بالالتحاق بالوظيفة العمومية.(خرفي، مرجع سابق، ص3).

2- مرحلة التطوير و التكيف 1978/1966:

رغم بعض الايجابيات التي قدمها النموذج الفرنسي للوظيفة العمومية المتعلقة بالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها كالتنظيم الهرمي و سلم الأسلاك و الرتب و كذا الفصل بين الرتبة و الوظيفة وغيرها إلا أنه كانت هناك انعكاسات السلبية مما استدعى الأمر إلى مراجعة بعض المبادئ العامة ك: إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية (مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف و الترقية و التكوين) ، و المساواة بين المواطنين في تولي الوظائف العمومية، و حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة اللجان الاستشارية الإدارية و التقنية متساوية الأعضاء و قد توجت هذه المرحلة بصدور الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/6/2 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية، كما تميزت هذه الفترة بصدور عدة قوانين كان لها الأهمية بمكان في تطور الوظيفة العمومية كالقانون 52/69 الذي يعتبر الإطار القانوني للتكوين و الإتقان في المجال الإداري و المرسوم 10/74 الذي ينص على إنشاء لجنة وطنية عهدت إليها مهمة دراسة الشبكة الأجرية بين القطاع العمومي الاقتصادي و قطاع الوظيفة

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

العمومية...، وما ميز هذه الفترة كذلك على وجه الخصوص عدم استقرار عالم الشغل حيث تعددت أنماط التسيير فيه وظهرت الحاجة إلى إعادة التنظيم و التوجيه.

### 3- مرحلة توحيد عالم الشغل (من كل حسب مقدرته و لكل حسب عمله) 2006/1978 :

في 5 أوت 1978 صدر القانون 12/78 لتتطلق معه رسميا مرحلة جديدة للوظيفة العمومية " وكان الهدف من تدشين هذه المرحلة الجديدة هو توحيد عالم الشغل من جهة ، و العمل على إعادة تنظيمه و تطويره من جهة أخرى ، ومنها حقوق العامل و واجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها (المادة 3/1 من القانون الأساسي العام للعامل) و ذلك في محاولة يائسة للاستجابة لمتطلبات المجتمع و مقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية و مرونة أكثر في مجال التسيير و الإدارة" (brahimi,1982). كما عرفت هذه المرحلة صدور القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية سنة 59/85 سنة 1985 حيث جمع بين مفهوم الموظف و العامل و تم توسيع نطاقه ليشمل العديد من المؤسسات و الإدارات العمومية التي تتكون منها المصالح التابعة للدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات ذات الطابع الإداري و مصالح المجلس الشعبي الوطني APN و المجلس الأعلى للمحاسبة و الهيئات العمومية و اخضع مستخدميها لأحكام المرسوم 59/85، و كان له تأثير في قطاع الوظيفة العمومية من حيث اللغة المستعملة و التأثير على نظام الترقية الداخلية و الاستثنائية.

و في سنة 1987 لجأت السلطات العمومية إلى إنشاء مجموعة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل يتعرض بالدراسة و التشريح لواقع الإدارة العمومية بخصوص مجال و طرق تدخلها و مهامها ، و وسائل معالجتها من زوايا مختلفة، و قد كان من بين المهام الموكلة إلى هذه اللجنة ما يلي:

-معاينة واقع القطاع العمومي الجزائري سواء تعلق الأمر بالجانب الاقتصادي أو الإداري.

-مراجعة مهام الإدارة المركزية.

-اعتماد التشاور في مجال التخطيط.

-اعتماد لا مركزية التسيير.

-اعتماد الفعالية و الترشيح في العمل الإداري.

-تحقيق الانسجام في العمل الإداري.

ثم تشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة سنة 1991 لمواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف

القطاعات الحيوية في البلاد حيث بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر 1991 إلى تشكيل هذه

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

اللجنة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها ، توجت أعمالها بتقديم تقرير واف للحكومة يتعرض لإشكالية الإدارة العمومية من حيث مهامها وصلاحياتها وضرورة تطويرها مع ما يتلاءم و مختلف التحولات المؤسساتية المحلية و العالمية (Op cit,p10) .

و في نهاية سنة 2000 تم إنشاء و تنصيب ثالث لجنة على التوالي في ايطار تشخيص لواقع الإدارة العمومية في الجزائر منذ سنة 1987 لإعطاء صورة واضحة و دقيقة و تمهيدا لصدور قانون من شأنه أن يحدث تطوير في مجال الإدارة العمومية هذه اللجنة –اللجنة الوطنية لإصلاح هيكل الدولة- تم تنصيبها من طرف رئيس الجمهورية بتاريخ 25 نوفمبر 2000 و كان من جملة المحاور التي تم التطرق إليها: -السياسة الجديدة للموارد البشرية.

-وسائل تطبيق إصلاحات الوظيفة العمومية .

-المواطن غاية إصلاح الدولة.

-أزمة الثقة بين الدولة و المواطن و التطرق إلى العلاقة الجديدة بين الإدارة و المواطنين.

### 4- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية 2006:

بعد كل هذه المحاولات التي لجأت إليها السلطات العمومية لتقديم صورة واضحة لمختلف

المشاكل التي تعاني منها الوظيفة العمومية، و بعد كل الجهود المبذولة للتحضير لقفزة نوعية في مجال الوظيفة العمومية تمت المصادقة من طرف البرلمان في شهر نوفمبر 2006 على الأمر رقم 03 - 06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي جاء من اجل تطوير و تكييف هذه الآلية القانونية بدور الدولة و حقوق و واجبات و ضمانات الموظف العام و تحديد المسؤوليات القانونية المهنية و الإدارية و المدنية و الجنائية لكل من الإدارة العمومية و الموظف العمومي، و من بين الأهداف الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جاء في عرض الأسباب المرفق بمشروع هذا القانون نذكر (مجلس الأمة، 2006، ص 224)

- تكييف كل من مهام الوظيفة العمومية و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع الدور الجديد للدولة.

- تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات و المتغيرات السياسية الاجتماعية الاقتصادية و العلمية و التكنولوجية الجديدة.

- ضبط و تقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته و انسجامه العام و تحديد مسؤولياته باعتبارها أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها و وظائفها الأساسية.

- العمل على إقامة نظام إداري و وطني قوي و فعال من أجل الاستجابة الكاملة لتطلعات و انشغالات المواطنين.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

- تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ قانونية والمتمثلة أساسا في المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة و المواطنين، واحترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرية المواطنين.
- دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية.
- ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون في الحقوق والواجبات بين جميع الموظفين.
- تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات المختلفة بصورة جامعة مانعة للموظفين العموميين في الإدارة العمومية الجزائرية.
- رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العمومية.
- تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين الموظفين العموميين والإدارة العمومية.
- و على الرغم من صدور القانون الأساسي للوظيفة العمومية لازل هناك تحديات يجب رفعها بحكم التغيرات السياسية الاجتماعية والاقتصادية الحاصلة.

المبحث الثالث: إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين النقاط المهمة التي أحدثت جدلا واسعا لدى المهتمين وخاصة بعد صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 03-06، ولذلك توجب علينا عرض مختلف النقاط المهمة في هذا السياق من خلال تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، الأول تناولنا فيه ممارسات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية الجزائرية (تصنيف الوظائف، التخطيط، التوظيف...)، و أما المطلب الثاني فقد خصص للإبداء محاولة تقييم لوظيفة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية.

المطلب الأول : ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية:

كما هو معلوم أن القوانين الأساسية المنظمة لكل سلك تبين كافة الممارسات الخصوصية المتبعة في مجال إدارة الموارد البشرية غير أنها تشترك في مبادئ عامة تمثل الأرضية لكافة الإجراءات المعمول بها في هذه القوانين، وفيما يلي بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع بأحدث التعديلات القانونية:

1- تقييم الأداء Performance evaluation :

يقصد به ذلك "النشاط المهم من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المؤسسة يؤدي عمله بشكل صحيح من خلال النتائج المحققة" (Dimitri, 2001, p80)، وبخصوص تقييم الموظف في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية يمكننا القول بأنه تم إعداد برنامج تقييم دوري يختلف باختلاف خصوصية كل سلك، وهو يهدف إلى ما يلي (المادة 98 من 03-06): -الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة، منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

كما أن المشرع الجزائري اعتمد على معايير لتقييم أداء الموظفين وهو ما ورد في نص المادة 99 من نفس القانون :

"احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية و المردودية، كيفية الخدمة".

2- تكوين الموظفين employees training :

هو نظام يحتوي على مدخلات ، عمليات التحويل، مخرجات، أما مدخلات هذا النظام فهي مجموعة العوامل البشرية التي تتكون من: مكونين، متكونين، باقي الأفراد الذين ينظمون عملية التكوين، وكذا العوامل المادية التي تخص جميع التجهيزات التي تسخر من أجل السير الحسن لعملية

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

التكوين و من ذلك النفقات المالية، و برامج المعلوماتية الخاصة بالأشخاص المعنيين المشاركين و برامج التعليم في حد ذاتها، أما عمليات التحويل فهي مختلف التفاعلات التي تحدث بين عناصر المدخلات لخلق قيمة مضافة تتمثل في تطور معارف الفرد العلمية و العملية و السلوكية و التي تنعكس بالإيجاب على أداء الفرد و المنظمة و التكوين يكون إما حضوري أو إلكتروني (عن بعد) (حاج علي و بوثلجة، 2016). و بالحديث على عن قطاع الوظيفة العمومية نجد أن التكوين يعتبر حقا من حقوق الموظف ألزمت به المؤسسات و الإدارات العمومية بموجب أحكام القانون 59-85 حيث تنص على أنه: يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية، بغية تحسين مردودية المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين أن تقوم بما يلي:

- تتولى أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسينا دائما و ذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

- تضمن ترقية الموظفين حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.

- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العمومية. (المادة 52 من 59-85).

### 3- الترقية Upgrade :

تتمثل الترقية في شغل منصب أعلى، و يصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات و في صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توفر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية، و تتم عادة بشرط توفر منصب شاغر في المنظمة، كما قد يصاحبها زيادة في الراتب و في الامتيازات (حنا، 2013. ص 150)، و الترقية في الدرجة تتمثل في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة" (المادة 10 من 304-07) و تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في الدرجة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (1)

الجدول رقم (1): الأقدمية المطلوبة للترقية من درجة لدرجة أعلى.

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

المصدر: المرسوم رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة

الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

ومعنى ذلك أن الموظف يحتاج لبلوغ الدرجة الأعلى للترقية وهي 12 (وقد تكون أقل أو أكثر منها وذلك حسب ما ينص عليه القانون الأساسي الخاص بكل سلك) ما بين 30 سنة و 42 سنة خدمة فعلية ويكون هذا النوع من الترقية على ثلاث وتائر وهي المدة الدنيا ، المدة المتوسطة، و المدة القصوى.

**أما الترقية في الرتبة** تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات التالية:

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

(2) بعد تكوين متخصص.

(3) عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

(4) على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

(5) بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة ( المادة 107 من 03-06).

تعد الكفاءة المهنية، التأهيل العلمي ، و الأقدمية في الرتبة شروط تحكم الترقية في الرتبة

يتعين توفرها في كافة الموظفين سواء كانوا خاضعين للأسلاك الخاصة أو المشتركة .

### 4- الأوسمة الشرفية والمكافآت Honor medals and rewards :

كان للتحفيز المعنوية نصيبها من الاهتمام في مجال قطاع الوظيفة العمومية حيث "يمكن

أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارية الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة" المادة 112-113 من 03-06).

### 5- تصنيف و تقييم الوظائف Classification and evaluation of jobs :

يقصد بتصنيف المناصب إعداد ترتيب تدرجي (هيراركي) للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية

من جهة و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة ثانية

(ثابتي وبندي، 2012، ص 54) وفي قطاع الوظيفة العمومية نجد انه قد تم تقسيم المناصب إلى 4

مجموعات تختلف أنشطة كل مجموعة عن الأخرى وكذا التأهيل المطلوب و فرص التقدم الوظيفي و غيرها، و تصنيفها من الأعلى (المجموعة "أ") إلى الأدنى (المجموعة "د")، وهذه المجموعات قد وردت في

المادة 8 من 03-06 (تم التطرق إليه في عنصر أصناف الموظفين سابقا).

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

حيث تقسم كل مجموعة إلى عدة أصناف ولكل صنف حد أدنى وأقصى وعدد درجات معين (كما هو مبين في الجدول 2 و 3).

الجدول رقم (2): أصناف الموظفين والأرقام الاستدلالية المقابلة لها.

المجموعة	الصنف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات									الرقم الاستدلالي الأعلى			
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة		العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131	
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144	
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158	
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173	
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189	
	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209	
ج	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225	
	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251	
ب	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272	
	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299	
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322	
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347	
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373	
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400	
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428	
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457	
	أ	1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
		2	990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633	
4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675	
5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720	
6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768	
7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

الجدول رقم (3): أصناف الموظفين ومستويات التأهيل المقابلة لها.

شبكة مستويات التأهيل		
مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د
* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2	
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5	
* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.	6	
* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.	7	ج
* البكالوريا. * شهادة تقني.	8	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	ب
* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	أ
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.	13	

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
* ماجستير. * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	14	أ
* صنف مخصص لرتب الترقية.	15	
* دكتوراه في الطب العام.	16	
* صنف مخصص لرتب الترقية.	17	
* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه. * دكتوراه دولة.	قسم فرعي 1	خارج الصنف
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2	
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).	قسم فرعي 3	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4	
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).	قسم فرعي 5	
* التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 7	

المصدر: المرسوم رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.  
ثم صدر بعد ذلك المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المعدل والمتمم للمرسوم السابق ليجري بعض التعديلات على الأصناف و الجدول رقم (4) يوضح ذلك.  
الجدول رقم (4): أصناف الموظفين ومستويات التأهيل المقابلة لها بعد التعديل الأخير (2014).

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
بدون تغيير		د
بدون تغيير		ج
بدون تغيير	9	ب
* شهادة تقني سام. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) (بكالوريا + 3 سنوات)، * البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي.	11	أ
* ليسانس، * ليسانس نظام ل م د (LMD)، * شهادة الدراسات العليا (DES)، * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم.	12	
(الباقى بدون تغيير)		

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1435 الموافق ل 28 سبتمبر 2014 المعدل والمتمم.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

أما فيما يخص الراتب الذي يتقاضاه الموظف فهو مكون من :

1-الراتب الرئيسي: وهو الراتب الذي يوافق الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف يضاف إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها وهو المقابل المالي للواجبات القانونية الأساسية للموظف، يحسب بضرب الرقم الاستدلالي للراتب في قيمة النقطة الاستدلالية ( 45 دينار جزائري). (المواد 121، 122 من 03-06)

2-العلوات والتعويضات: وهي المقابل المالي الذي الخاص بالتبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا مكان ممارستها، والمتعلقة أيضا بالظروف الخاصة بالعمل، والمتعلقة بالمصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه (المادة 124 من 03-06).

3-المنح العائلية: وهي المقابل المالي الذي يتناسب والحالة العائلية والوضعية الاجتماعية للموظف.

### 6- النظام التأديبي Disciplinary system .

عرفت المادة 160 من القانون 03-06 الخطأ التأديبي ب: يشكل كل تخلٍ عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تادية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء، بالمتابعات الجزائية". وبالتالي يعتبر خطأ تأديبا كل:

- تخلي عن المهام والواجبات المنوطة بمنصب الموظف أي امتناعه عن القيام بها أو غيابه الطويل دون مبرر قانوني.

- المساس بالانضباط العام الذي يحكم الوظيفة العمومية.

- قيام الموظف بعمل لا يدخل في إطار تأديته لواجبه والذي يسبب ضررا أو يعطل حسن سير المصلحة.

وقد قام المشرع الجزائري بتقسيم الأخطاء التأديبية والعقوبات المقابلة لها حسب جسامتها الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام، وذلك وفقا لأربعة درجات (المواد 163/181). كما هو موضح في الجدول رقم (5):

الجدول رقم (5): درجة الخطأ والعقوبة الملازمة له.

الدرجة	الخطأ التأديبي	العقوبة الملازمة له
الأولى	-كل إخلال بالانضباط العام الذي يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.	-التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.
الثانية	-المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك	-التوقيف عن العمل من يوم

الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

<p>(1) إلى ثلاثة (3) أيام، -الشطب من قائمة التأهيل.</p>	<p>الإدارة. -الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المواد 180 و181 من الأمر 03-06</p>	
<p>-التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام. -التنزيل من درجة إلى درجتين. -النقل الإجباري.</p>	<p>-تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية. -إخفاء معلومات ذات طابع مهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه. -رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول. -إفشاء أو محاولة إفشاء أسرار المهنة. -استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.</p>	<p>الثالثة</p>
<p>-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح.</p>	<p>-الاستفادة من أي طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة وظيفته. -ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل. -التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة. -إتلاف الوثائق الإدارية قصد الإساءة للسير الحسن للمصلحة. -تزوير الشهادات و المؤهلات و كل وثيقة سمحت له بالترقية أو التوظيف. -الجمع بين وظيفته و مهنة مربحة غير منصوص عليها بالمواد 43-44 من الأمر 03-06</p>	<p>الرابعة</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المواد 163-181 من 03-06.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

و يتم تكييف الخطأ المرتكب مع العقوبة المرافقة له من خلال المجلس التأديبي الذي ينعقد على مستوى المؤسسة المعنية وهذا المجلس يتكون من ممثلين عن الموظفين و ممثلين عن الإدارة و يترأسه المسؤول الأول فيها أو نائبه أو ممثل عن الموضوعة تحت وصايتها، و يحق للموظف أن يستعين بمن شخص أو دليل يثبت براءته أو للتخفيف من العقوبة.

### 7- إدارة أوقات العمل Time management :

7-1- المدة القانونية للعمل: تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به إلا أنه يمكن أن تقلص المدة القانونية للعمل بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا و/أو خطيرة، كما يمكن رفع مدة ساعات العمل المحدد وذلك بمطالبة الموظفين المنتمين لبعض المؤسسات نظرا لخصوصية المصلحة ووفقا لشروط تحددها القوانين الأساسية الخاصة.(المادة 186-187 من 03-06)

7-2- العطل: للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر (30 يوما)، كما يمكن الموظفين الذين يعملون في بعض المناطق من التراب الوطني، لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية، الاستفادة من عطل إضافية (المادة 195-196 من 03-06)

وهذه العطل السنوية تكون بمناسبة قضاء الموظف سنة واحدة كاملة في العمل ويتم احتساب الفترات التالية عند تحديد مدة العطلة السنوية: فترة العمل الفعلي، فترة العطلة السنوية، فترات الغيابات المرخص بها من قبل الإدارة... وغيرها.

7-3- الغيابات: بما أنه لا يمكن للموظف، مهما كانت رتبته، أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها إلا أنه طوال الحياة المهنية للموظف يمكن أن يصادف ظروفًا تمنعه من التحاقه بوظيفته وهنا قد تدخل المشرع ليضبط هذه الحالات و يبين التبريرات المقبولة، سواء كانت قبل الغياب أو بعده والتي منها :

- (1) متابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.
- (2) للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- (3) للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب.
- (4) لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقا للتشريع المعمول به.
- (5) للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
- (6) فترة السفر الضروري. (المادة 208-209 من 03-06).

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

كما للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة (3) أيام كاملة بمناسبة:

(1) زواج الموظف، (2) ازدياد طفل للموظف، (3) ختان ابن الموظف، (4) زواج أحد فروع الموظف، (5) وفاة زوج الموظف، (6) وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه، (7) أو لأسباب صحية يمكن أن تحصل تغيبات في حالة المرض المؤقت أو الطويل الأمد، الحوادث والأمراض المهنية و هنا توقف علاقة العمل قانونا بسبب مرض العامل حتى يشفى ولا يحق للعامل أن يتغيب عن العمل بدعوى المرض إلا بعد تقديم شهادة طبية تسلمها مؤسسة استشفائية أو أطباء محلفون أو طبيب العمل تابع للهيئة المستخدمة ، ما عدا حالة المرض المهني (المادة 212 من 03-06).

### 8- إنهاء الخدمة End of service :

إنهاء علاقة العمل كما اقراها المشرع الجزائري تتمثل في فقدان صفة الموظف التي قد تنتج عن

الحالات التالي:

8-1-الإحالة على التقاعد: التقاعد هو الطريق العادي لإنهاء العلاقة الوظيفية وتتم الإحالة على التقاعد

بقرار من سلطة التعيين و بمجرد بلوغ الموظف سن التقاعد المنصوص عليه في التنظيم المعمول به بالإضافة إلى استوفائه على الشروط الأخرى المنصوص عليها قانونا و التي منها قضاء فترة ( 15 ) خمسة عشرة سنة خدمة فعلية على الأقل شرط أن يكون قد سدد كافة الاشتراكات المترتبة عليه ، فإذا أثبت المعني بالأمر صلاحيته تجاه نظام التقاعد، فبمجرد إحالته على التقاعد، يحال ملفه على صندوق التقاعد قصد تحديد مبلغ المعاش المستحق، و تسديده بصفة منتظمة (المادة 6 من 83-12)

8-2-الاستقالة: الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي، و لا يمكن أن تتم الاستقالة إل بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية حيث يقوم على أثرها الموظف بإرسال طلبه إلى السلطة المخولة صلاحية التعيين عن طريق السلم الإداري. ويتعين عليه أداء الواجبات المترتبة بمهامه إلى حين صدور قرار عن هذه السلطة و الذي يجعل الاستقالة غير قابلة للرجوع فيها (المواد 219/217 من 03-06).

### 8-3-العزل:

العزل جزاء تأديبي توقعه السلطة المختصة بالتعيين على الموظف نتيجة للتخلي أو إهمال المنصب، و هذا حسب المادة 184 من الأمر 03-06 التي تنص على " إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر ( 15 ) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعدار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم"، كما يتعرض للعزل على اثر فقدانه

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

حقوقه المدنية أو التجريد من الجنسية، ويحدد المنشور 1024 الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، المتضمن إجراءات العزل، أنه " يترتب عن كل غياب غير مبرر للموظف تتجاوز مدته 48 ساعة توجيه اعدار مع إشعار بالاستلام إلى آخر عنوان معروف للموظف ليلتحق بعمله، وإذا لم يستجيب بعد انقضاء 48 ساعة من تسلمه رسالة الاعذار الأولى يوجه له اعدار ثاني وبعد انقضاء 15 يوما من تاريخ غيابه ولم يلتحق بمنصبه تباشر السلطة التي لها صلاحية التعيين إجراءات العزل بسبب إهمال المنصب". وقبل أن يتعرض الموظف للعزل له الحق في أن يطلع على ملفه الشخصي قبل توقيع هذه العقوبة ولا يجوز النطق بعقوبة العزل قبل استشارة المجلس التأديبي.

### 4-8-التسريح:

التسريح هو الإجراء الذي تقوم الإدارة من خلاله بقطع علاقتها مع الموظف وذلك: إما بإخلاله بواجبات وظيفته ، أو لأسباب اقتصادية. وهو نوعان:

#### - التسريح التأديبي:

يقصد بالتسريح التأديبي فسخ العلاقة القانونية مع الموظف بسبب الإخلال بالواجبات الوظيفية المنصوص عليها قانونا كالاتي:

- الاستفادة من امتيازات من أي طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة مهامه.
- الجمع بين وظيفة يشغلها و نشاط مريح آخر.
- تزوير الشهادات و المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف و الترقية.
- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.
- إتلاف الوثائق الإدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية، و التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.(المادة 181 من 03-06).
- و كما جاء في نص المادة 68 من الأمر 133-66 "إن الموظف الذي تثبت عدم كفاءته المهنية دون أن يرتكب خطأ مهنيا يستوجب عقوبة تأديبية يمكن له إما أن:
- ينصب في وظيفة أقل درجة.
- و إما أن يقبل المطالبة بحقوقه في التقاعد أو يسرح".

**5-8- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها:**

حدد القانون الأساسي للوظيفة العمومية شروط التوظيف في المادة 25 من الأمر 133/66 والمادة 31 من المرسوم 59/85 ومن هذه الشروط: شرط الجنسية، حيث لا يمكن لأي شخص أن يعين في وظيفة عمومية ما لم يكن يتمتع بالجنسية الجزائرية والتي تعتبر رابطة تبعية سياسية وقانونية بين الشخص ودولته أي رابطة الانتماء. وفقدان الجنسية أو التجريد منها يؤدي إلى فقدان العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية، فبمجرد فقدان أو التجريد من الجنسية فإن الإدارة تنهي علاقته بها دون أي تعويض أو الالتزام.

**6-8- فقدان الحقوق المدنية:**

كما تقدم في شروط التوظيف الموضحة في المادة 75 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06 فإن التمتع بكافة الحقوق المدنية يعتبر شرطاً للاتحاق بالوظيفة العمومية، وإن فقدان الموظف لحرية بسبب حكم قضائي أو الإيقاف الاحتياطي أو الحكم عليه بعقوبة سالبة للحرية كالحبس أو السجن النافذين حيث يوضع الموظف في وضع يستحيل معه ممارسة مهامه يؤدي هذا إلى إنهاء علاقته الوظيفية أما إذا ثبتت براءته بحكم قضائي يمكنه العودة إلى منصب عمله مع تعويضه عن الفترة التي قضاه في محبوسا.

**6-8- الشطب بسبب الوفاة**

الوفاة هي مفارقة الروح للجسد وهي من الأسباب القانونية لإنهاء علاقة العمل ويمكن أن تكون الوفاة طبيعية لا علاقة لها بالعمل. ومن ثمة لا يترتب على المستخدم أي التزام. إلا ما تقرره قوانين التأمينات الاجتماعية فيما يتعلق بمنحة الوفاة وبالتالي لا يترتب على ذوي الحقوق إزاء المستخدم أي حق. أما إذا كانت الوفاة ناتجة عن حادث عمل أو مرض مهني كما هي محددة في القانون الخاص بحوادث العمل والأمراض المهنية ففي هذه الحالة تبقى آثار علاقة العمل المادية المتمثلة في المعاش مادية المفعول ومستمرة لذوي الحقوق وفقاً لنص المادتين 52 و57 من القانون 13/83 ويكيف الحادث على أنه حادث عمل إذا كان، أما في ما يخص إثبات الوفاة الناتجة عن حادث عمل يتوجب إتباع إجراءات هامة كمعينة الحادث، التصريح به، النظر في الملف و معاينة الإصابات.

**المطلب الثاني: أوجه القصور في ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.**

بناء على ما تم ذكره في المحور السابق ( ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية) حاولنا في هذا المبحث تقديم بعض الجوانب السلبية التي لفتت انتباهنا أثناء إعداد العنصر سالف الذكر، مع إرفاقها ببعض الاقتراحات التي من الممكن أن تسهم في تدارك تلك النقائص وهي كما يلي:

1- تصنيف و تقييم الوظائف (ثابت و بندي، 2009، ص 201-202):

- يلاحظ أن طريقة النقط هذه تتميز بطابع الجمود لكونها تفتقر إلى عوامل التطور و مساهمة التغيير، إضافة إلى إغفالها شبه التام لإمكانيات تطوير القدرات المهنية للأفراد و تنمية كفاءاتهم.  
- اعتماد السنوات الدراسية و الشهادات النظامية (المستويات التأهيلية) كمعيار وحيد للتصنيف لا يتلاءم مع الديناميكية المهنية الجديدة الناتجة عن تطورات عالم الشغل، و مع ذلك يلاحظ تجاوز هذا المعيار فيما يتعلق بشهادة الماجستير حيث صنفت رتبها مبدئياً في الصنف 14 باستثناء رتب التعليم العالي و البحث العلمي التي صنفت في القسم الفرعي 1.

- تخصيص صنفين (15 و 17) و قسمين فرعيين (4 و 7) لرتب الترقية الأمر الذي يترتب عنه- كما كان هذا الشأن في التنظيم السابق- امتياز للتوظيف الداخلي (الأقدمية المهنية) على حساب التوظيف الخارجي (التأهيل)، و يؤدي بذلك إلى حدوث انعدام توازن في توزيع المؤهلات و سوء استغلال للطاقات البشرية.  
- توحيد قيمة النقطة الاستدلالية ( 45 دج) خلافا لما كان عليه في النظام السابق حيث تعددت القيم الاستدلالية بين مختلف الأسلاك الوظيفية، غير أن هذه الزيادة في قيمة النقطة الاستدلالية فقدت مفعولها نتيجة إلغاء التعويضات الحساسة: تعويض التبعة و تعويض التبعة الخاصة و التعويض الخاص الإجمالي و تعويض و تعويض الخدمة العمومية المحلية و تعويض البحوث الجمركية و التعويض التكميلي عن الدخل و تعويض أداء الخدمة الخاص بمستخدمي المفتشية العامة للمالية.  
- تثير الشبكة الاستدلالية الجديدة مشكلة التوفيق بين التأهيل و مستويات التكوين الأساسي من جهة و بين الأقدمية و مكتسبات الخبرة المهنية من جهة ثانية، و قد نجم عن اختلال التوازن فيما بينها اضطرابات عميقة في ظل النظام القانوني السابق، و الملاحظ ، عقب صدور بعض القوانين الأساسية الخاصة المنبثقة عن قانون الوظيفة العمومية الجديد ، أن هذه المشكلة ما تزال مستعصية عن الحل.

- إن التكوين، رغم أهميته الإستراتيجية، و كذا الأقدمية لا يشكلان أداة ضامنة لحيازة الكفاءة بالضرورة، في ظل تدني نوعية المنتج التعليمي و التكويني في بلادنا، و تقصير المنظمات المهنية في توفير

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

فرص التعلم واكتساب الخبرة المهنية، إضافة إلى غياب آليات تمييز مكتسبات الخبرة كما هو الشأن في الدول الغربية ، كل ذلك يخل بمبدأ التصنيف على أساس الكفاءات كما أريد لطريقة التصنيف الجديدة حسب التصريحات و الخطابات الرسمية.

-باستثناء علاوة المردودية، و التي تفتقر بدورها إلى معايير موضوعية و ناجعة، فإن كل مكونات الراتب مرتبطة بالمنصب، تكتسي بذلك طابعا سلبيا من حيث تحفيز الموظفين و تحقيق العدالة الأجرية، و انسحاق الأجور القاعدية و إفراغ الترقية من صنف لآخر أو من فرع لآخر من أي قيمة تحفيزية نظرا لضالة انعكاساتها الأجرية، علاوة على أنها لا تتماشى و مقتضيات التحديث الإداري المبني على تطوير الكفاءات و حفز روح الإبداع و المبادرة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

-إن تصميم نظام الأجور و تحديد مكوناته بشكل مركزي و صارم( على مستوى الحكومة) يجرّد المسيرين من أي حق أو هامش للتدخل أو تعديل و يقيد من ثم قدرتهم على التحفيز الفعال للمستخدمين.

### 2-تخطيط الموارد البشرية:

-بالنسبة لعملية التخطيط لاحتياجات المؤسسات و الإدارات العمومية من الموارد البشرية، نلاحظ أن مخطط التسيير يعتمد على معطيات السنة السابقة، و مدى موافقة الوزارة الوصية مع وزارة المالية على فتح المناصب المالية، فإذا توج طلب المؤسسة العمومية بالقبول فإنها ستفتح مسابقة التوظيف (الداخلي أو الخارجي) و العكس في حالة الرفض، و على العموم تعتمد تلك الآلية على مدى التخصيصات المالية التي تحظى بها الوزارة المعنية من قانون المالية لتلك السنة، و التي غالبا ما تتميز بالشح خاصة في حالات تراجع إيرادات الدولة، و بالتالي فإنه يمكن القول بأن المخطط لا يراعي الاحتياجات الفعلية و يقابلها بالتحقيق، بل يتوقف ذلك على مدى موافقة الوزارة الوصية كما أن المتبع لمنهج الكفاءة يلاحظ أن الترقية في الوظيفة العمومية لا تبنى على أساس الكفاءة المستحقة و إنما الاعتماد على مجرد الأقدمية أو حيازة شهادة لترقية الموظف إلى رتبة أو درجة أعلى(حمدي، 2015).

-استعمال أساليب تنبأ لا تتلاءم مع التطورات الحاصلة في المجال في ما يخص الوظائف و الأفراد كالاتي اعتماد على بيانات السنة المنصرمة دون تدعيم هذا التوقع بأساليب و مناهج من شأنها تقليص فجوة الخطأ بين ما هو متوقع و ما سيحصل.

-تركيز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على دوره كأداة مراقبة أكثر منه كوسيلة حيوية للتنبؤ بالتطورات التي تشمل الموارد البشرية مستقبلا، الأمر الذي تسبب في تضخم الموظفين في مصالح و تسجيل نقص في مصالح أخرى.

### 3-التوظيف:

-غياب مدونة مرجعية للوظائف و الكفاءات تحدد بالضبط خصائص الوظيفة و متطلبات شاغلها  
حتما تخلق مشاكل جمة عند القيام بممارسات إدارة الموارد البشرية و لا سيما عملية التوظيف التي  
تعتمد عليها كثيرا.

-إن الجزائر شأنها شأن أغلبية دول العالم الثالث، حيث تقع مسؤولية التنمية الاقتصادية و  
الاجتماعية بشكل كبير على الدولة، فالوظيفة العمومية كانت و لا تزال تعتبر مصدرا من مصادر  
التغطية الاجتماعية حيث أصبح التوظيف العشوائي لحاملي الشهادات و غيرهم ثمن لشراء السلم  
الاجتماعي على حساب نجاعة الوظيفة العمومية حيث نجد تضخم وظيفي للأفراد في بعض الإدارات و  
المؤسسات العمومية و ندرتهم في أخرى، و ما ينجر عنها من اثر سلبي على الإنتاجية الموظف، و هذا  
سببه توظيف مشوه للموظفين في غياب معايير و أهداف موضوعية.

-الإهدار من طاقات الموظفين و سوء الاستغلال الأمثل لمعارفهم بسبب مشكل معيار التأهيل الذي  
ي طرح مشكلا المعادلة بين المناصب و الشهادات المختلفة مما جعلهم يوظفون في مناصب لا تتوافق مع  
اختصاصهم.

-عدم الاعتماد على طرق حديثة في اختبارات التوظيف المبنية على منطق الكفاءات و خاصة السلوكية  
منها.

### 4-تقييم الأداء:

- عدم الاعتماد على معايير تقييم تمتاز بالدقة و الوضوح و قابلية للقياس مثلا معيار "الكفاءة المهنية "  
أو معيار "الفعالية" فيصعب تحديد نسبة الإنجاز و خاصة عند الحديث عن مردودية العمل الإداري.  
-الالتزام بتطبيق الإجراءات الشكل الغالب للأداء المتميز في الإدارة العمومية و بالتالي إذا تم تنفيذ كل  
الإجراءات بحذافيرها و لم تكن هناك نتيجة جيدة يتحصل الموظف على تقييم جيد لأدائه لأن الهدف  
من الأساس هو مدى التقيد بتنفيذ اللوائح و القوانين.

- غياب مؤشرات حقيقية لتقييم الأداء أقرب للواقع و المهام الفعلية التي يمارسها الموظف.

- نظام تقييم أداء الموظف العمومي لا يعتبر محفزا لدفع الموظف لبذل المزيد في وظيفته فلا يحتوي  
على مؤشرات تقييم التحسين المستمر المسجل في الأداء كمؤشر المبادرة مثلا التي تقصمها التعليمات  
القانونية التي تضبط كيفية القيام بالعمل.

-غياب الوعي بأهداف تقييم الأداء جعل المسيرين و القائمين على عملية التقييم يعطون أهمية لوسائل  
و إجراءات التقييم أكثر منها على الأهداف المراد من عملية تقييم الموظف.

5-التكوين:

- لا يستفيد الموظف من التكوين (بمختلف برامج الثلاثة) إلا مرات قليلة جدا وهذا يتنافى مع الهدف الرئيسي لبرامج التكوين وهو تحسين الأداء بشكل مستمر ومواكبة التغيرات الطارئة في الوظيفة.  
- عوض اعتبار التكوين كاستثمار في المورد البشري في الوظيفة العمومية يتم النظر إليه كتكلفة و العمل للحد منها بتخصيص عدد قليل من الموظفين المستفيدين وكذا تسقيف الميزانية المخصصة لذلك.

- عدم احتواء عملية التكوين لبرامج متنوعة تسير التطورات الحالية في مجال الوظيفة العمومية لإثراء معارف الموظف العلمية والعملية والسلوكية في مجالات مختلفة، هذا الأمر لا يساهم في تحسين المستوى المعرفي للموظف، إضافة إلى أن التكوين لا يتم بمنهج وأساليب حديثة من شأنها أن تسهم في تنمية وتطوير كفاءات الموظفين.  
- هشاشة نظام تقييم أداء الموظفين الكائن يؤدي إلى عدم الاختيار الدقيق للموظفين الذين يحتاجون فعلا إلى الاستفادة من عملية التكوين.

- تحتوي عملية التكوين على برامج لا ترتبط ارتباطا وثيقا بواقع المؤسسات والإدارات العمومية.

6-الترقية:

-تكون هذه الترقية في بداية الحياة الإدارية سريعة لكنها مع مرور الوقت تصبح بطيئة، وهذه الاختلافات في نمط الترقي ليس له ما يبرره على أرض الواقع، لكون تطور الفارق بين الأرقام الاستدلالية بين الرتب الدنيا والرتب القصوى يظل قارا وجامدا الشيء الذي لا يتلاءم ونظم المعمول بها حاليا في مجال التسيير الحديث للموارد البشرية.  
-كما أن الترقية في الرتبة ليس لها إلا تأثير رمزي على الأجرة مما يفقد من أهميتها بالنسبة للمردودية و الإنتاجية معا، بالإضافة إلى كونها تقوم على نظام للتنقيط والتقييم تم تجاوزه ولم يعد يواكب التطور الذي تعرفه الإدارة، بحيث أن نظام التنقيط المعمول به حاليا يعتمد على آليات تقليدية على مستوى التقييم و الأداء والتحفيز، فأصبح فارغا من محتواه الحقيقي.

-الترقية في الدرجة، فإنها تخول للموظف تحسين وضعيته الإدارية والرفع من مدخوله المادي بشكل أساسي ، إلا أن عدد الموظفين الذين بإمكانهم اليوم الاستفادة من هذه الترقية أصبح في خربكان ، إذ أن عدد المرشحين المترقين يتم تحديده مسبقا بموجب الحصيصة المالي ( الكوطة) الذي تقره الأنظمة الأساسية، وليس على أساس الاستحقاق والكفاءة.

## الفصل الأول: الإدارة العمومية و الوظيفة العمومية

-تتم الترقية بناء على الشهادات ، كل موظف تمكن من الحصول على شهادة تخول له التعيين في درجة معينة بصفة مباشرة، دون اجتياز أي اختبار معين، إلا أن الحصول على مثل هذه الشهادات لا يخول الحق في الترقية بصفة تلقائية، إذ تظل هذه الإمكانية رهينة بموافقة الإدارة و شغور المنصب المالي (أحمد نبيل فرحات، 2008).

-الانعكاسات المختلفة المترتبة عن الترقية في الرتبة أو في الدرجة مثلا كالزيادة الهزيلة في الراتب تفرغ نظام الترقية من محتواه التحفيزي وهذا ما يعود بالسلب على مردودية الموظف عوض دفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل (ثابتي و بندي، 2012، ص 202)

-تعتبر الأقدمية<sup>1</sup> في الوظيفة من أهم شروط الترقية على حساب الكفاءة المهنية والتي من المفروض تعد الأصل في الترقية.

-اختلاف السلطات التقديرية بين الإدارات العمومية ساهم في عدم تكافؤ الفرص و اللاعدالة في ترقية الموظفين الذين ينتمون لنفس السلك.

-إثراء بعض الرتب بالترقية على أساس الشهادة على غرار رتب أخرى رغم تواجدهم في نفس السلك على التوالي كما الحال في رتب عون إدارة رئيسي و ملحق إدارة رئيسي، حيث لا يستطيع الأول الترقية على أساس الشهادة بينما يمكن للثاني.

### 7-النظام التأديبي:

-إن اعتبار الإدارة خصما و حكما في نفس الوقت يحقق و يوقع العقوبة على الموظف من شأنه الإخلال بمبدأ ضمان الحيادية في العقاب.

- صعوبة تكييف الخطأ مع العقوبة المناسبة له مع تفرد الإدارة به في مواجهة الموظف بحكم سلطتها عليه.

-اقتصار رأي اللجنة الممثلة عن الموظفين على الاستشارة فقط بينما يعود القرار الأخير للإدارة الممثلة في رئيس اللجنة متساوية الأعضاء من شأنه الوقوع في اللاعدالة التي تسعى الوظيفة العمومية لتكفلها للموظف.

<sup>1</sup> سوء استخدام لمصطلح الأقدمية و الذي يراد به الخبرة المهنية اي التراكم المعرفي و السلوكي في مهنة ما و تختلف مدة هذا التراكم من فرد لآخر حيث هذه المدة هي التي تطرح مشكلة في الوظيفة العمومية فقد نجد موظف قد قضى 5 سنوات في وظيفة واحدة لديه نفس التراكم المعرفي و السلوكي لموظف لديه أكثر من هذه المدة أو قد يفوقه فذلك يعتمد على سرعة تعلم التي تختلف من فرد لآخر.

خلاصة:

بالرغم من التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم و التغيرات الحاصلة في وظائف و كفاءات الأفراد و ما مدى أهمية متابعة و مراقبة هذه التحولات من قبل المنظمة لضمان البقاء و الاستمرار و تحقيق المزيد من الأهداف إلا أن بعض المؤسسات اليوم و خاصة المنظمات العمومية الجزائرية التي تعاني نقصا و تأخيرا كبيرا في مسايرة هذه التغيرات و لا زالت تشتكي من الفلسفة التقليدية القائمة على منطق التأهيل و مناصب العمل الجامدة.

فمن خلال تطرقنا في هذا الفصل لموضوع القانون الأساسي الجديد للوظيفة العمومية 03-06 حيث لاحظنا أنه لا زال يتخلله بعض المشاكل التي تطرح في الواقع و وجود ثغرات فيه و حالات لم تجد اهتماما فيه كموضوع "الكفاءة" و "تثمين الخبرة المهنية" و "موازنة الكفاءات" و غيرها من الأمور التي كنا بحاجة ماسة إليها ربما لكثرة المشاكل التي اعترت القانون الذي قبله لم يتسع هذا القانون لتغطيتها كلها أو إن فلسفة القائمين على إعداد هذا المشروع لم تتغير بعد، بالرغم من إصلاحات التي أتت بها، و لا أحد ينكر ذلك، غير أنه لازالت الوظيفة العمومية الجزائرية تطمح في إصلاحات أخرى تنهي المشاكل التي أثقلت كاهن الوظيفة العمومية باعتبارها الشريان الأساسي الذي له تأثيرا مباشرا على نمو و تطور الحياة الاجتماعية و الاقتصادية للبلد.

الفصل الثاني

تخطيط وتصنيف الوظائف

### تمهيد:

تعتبر ممارسة تحليل و توصيف الوظائف من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية فعليها تقوم مختلف الممارسات الأخرى من توظيف و تكوين و تأجير و تحفيز، الصحة و السلامة المهنية و غيرها، لذا توجب على المنظمات الاهتمام بهذا الموضوع و متابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بمناهج تحليل و توصيف الوظائف المبنية على الكفاءات في الوقت الذي عجزت فيه الأنواع الأخرى من المناهج، و هو ما قد تطرقنا إليه في هذا المبحث حيث خصصناه لتوضيح مفهوم تحليل و توصيف الوظائف و كذا المناهج التقليدية و الحديثة في هذا المجال تمهيدا للطريقة المحلية المقترحة التي سيتم التطرق إليها لاحقا في الجانب الميداني.

### المبحث الأول: مفهوم تحليل و توصيف الوظائف Analysis and job descriptions :

إن الممارسة الفعالة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب و التكوين و التأجير و تقييم الأداء و غيرها تتطلب توافر بيانات و معلومات دقيقة عن الوظائف و الموظفين، فالاستقطاب يتكفل باستقدام مترشحين لشغل وظائف معينة و يركز الاختيار على انتقاء الأفضل بينهم و يهتم التكوين بتطوير كفاءة الفرد في أداء أعمال وظيفته... وهذا ما يستلزم توفر بيانات دقيقة عن طبيعة عمل الوظيفة و مسؤولياتها و صلاحياتها و الشروط اللازم توافرها في من يشغلها و غيرها من الخصائص المطلوبة في شاغل الوظيفة.

### المطلب الأول: تعريف تحليل و توصيف الوظائف.

#### 1-تحليل الوظائف job Analysis :

يقصد بتحليل الوظائف: تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية واجباتها و مسؤولياتها، تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها (حسن، 1998).  
إن عملية تحليل الوظيفة تسهل التعرف على الوظيفة من قبل العمال خاصة عند توظيفهم و تكوينهم كما تساعد على تقسيم و تخصص العمل، كما أن أهمية هذه العملية تكمن في توضيح العلاقات القائمة بين كل وظيفة كما تساعد على تحديد مواصفات شاغل الوظيفة على القيام بعملية التوظيف و التكوين و الترقية و النقل. (يحياوي، 2015، ص 59)، كما يقصد بها إجراء يسمح بوصف مختلف مكونات المنصب: المهام، المسؤوليات، السياق، المهارات، المعارف و السلوكيات اللازمة. (بيريتي و آخرون، 2015، ص 70)

#### 2-توصيف الوظائف job descriptions .

يعرف Graham توصيف المنصب *Job Description* بأنه: " هو بيان شامل للأهداف و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بعمل معين" (Graham, 1989, p175).  
وهو أيضا عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، و تظهر في شكل وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة، و هدفها و طبيعتها، و المهام (أو الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات)، و ظروف أداء العمل، و مواصفات شاغل الوظيفة (أحمد ماهر، 2006)، كما يعرف في قاموس كامبرج بأنه: " قائمة المسؤوليات التي لدى الموظف و الواجبات التي يتوقع منه أن ينجزها في عمله."<sup>2</sup>

<sup>2</sup> (<http://dictionary.cambridge.org>)

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

و يقصد به: إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، و يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة و كل مكوناتها، و صفها و بيان خصوصياتها.(بيريتي و آخرون ،مرجع سابق، ص 110)

و يعرف أيضا بأنه: "تعريف الوظيفة على ضوء محتوياتها و نطاقها، و برغم تعدد أشكال وصف الوظيفة، فإنه يمكن أن يتضمن معلومات عن الأعباء و المسؤوليات الوظيفية، و الأدوات و المعدات المستخدمة في أداء الوظيفة، و ظروف العمل، و العلاقة مع الزملاء و نطاق الإشراف المطلوب."(زايد، 2003، ص194).

**3-مراحل عملية توصيف الوظائف:** تمر عملية توصيف الوظائف بعدة خطوات متكاملة تتمثل فيما يلي (ثابتي، مرجع سابق، ص247):

### 3-1-معالجة البيانات و استقراء النتائج:

و هنا نميز بين نوعين من البيانات بيانات متعلقة بالوظيفة و هي تعنى بالمهام و الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها الفرد حيث يتم إدراج كل مهمة تحت النشاط الرئيسي التابعة له، و بيانات متعلقة بشاغل الوظيفة و تتمثل في المعارف (العلمية ، العملية، السلوكية) التي يجب أن يمتلكها الفرد حتى يقوم بالوظيفة على أحسن وجه، و يجب الإشارة إلى أن جودة نتائج هذه المرحلة تتعلق بجودة البيانات المدخلة فيها و التي تستمد من عملية التحليل الوظيفي لذي ينبغي أن تكون دقيقة و واضحة.

**3-2-كتابة بطاقات التوصيف:**

بعد معالجة البيانات الواردة عن تحليل الوظائف يتم القيام بكتابة بطاقة التوصيف اخذين بعين الاعتبار وضوح الكتابة و سلامتها و لاسيما إذا كانت سوف تقدم للموظفين ذوي مستوى ضعيف من القراءة و الفهم و اختيار جمل بسيطة في التعبير عن المهام التي تحتويها الوظيفة و كذا مراعاة شمولية الكتابة لكل ما تضمنه الوظيفة لأن لا يشكل عائقا أثناء قيام الفرد بمهامه.

و يشترط أيضا لحسن سير هذه العملية مراعاة الضوابط التالية:

- التركيز على مطالب الوظيفة لا على الخصائص الشخصية لشاغلها.
- الاهتمام بالحقائق و الوقائع المسجلة دون إصدار أحكام أو إبداء آراء شخصية من قبل الكاتب.
- مراعاة الانسجام و التناسق في عرض مواصفات الوظيفة من حيث المحتوى و البنود و ذلك لضمان العدالة في التعامل مع كل وظيفة.
- التأكد من أن التوصيف قد يحتوي على معلومات حقيقية و دقيقة للوظائف (الاتحاد الدولي للاتصالات، 1998).

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

و تحتوي بطاقة التوصيف على العناصر التالية:

-**تقديم الوظيفة:** وهنا يتم تسجيل اسم الوظيفة وارتباطاتها الوظيفية بالنسبة للعائلة المهنية التي تنتمي إليها ورقم أو الرمز الخاص بها وكذا الأجر القاعدي المقابل لدرجة هذه الوظيفة، و أي معلومة عامة حولها.

-**الأنشطة والمهام:** وهي الأنشطة الرئيسية التي تكون الوظيفة و تدرج تحتها المهام المتعلقة بشكل نشاط رئيسي وكذا العناصر المكونة لكل مهمة في حالة المهام المركبة والمعقدة.

-**المعارف:** و تحتوي جميع المعارف التي يتطلبها أداء هذه الوظيفة بشكل جيد و تتكون من المعارف العلمية و العملية و السلوكية لتي ينبغي أن تتوفر في الفرد حتى يلتحق بهذه الوظيفة و يمكن إدراج سنوات الأقدمية في بعض الوظائف التي تتطلب ذلك (ثابتي ، مرجع سابق، ص251).

### 4-استخدامات تحليل و توصيف الوظائف:

#### 4-1-التوظيف:

مساعدة توظيف المرشحين المناسبين من خلال إعداد برامج اختبار مناسبة، لأن مضمون نتائج الوصف الوظيفي يتعلق بشكل مباشر بالواجبات التي يتعين القيام بها والمؤهلات المطلوبة من قبل المؤسسة للحصول على أداء جيد، حيث يتم صياغة الشروط المطلوبة المتعلقة بكفاءة الفرد الذي المناسب لشغل وظيفة محددة وكذا نوع الاختبار الملائم، انطلاقا من بطاقة التوصيف الخاصة بهذه الوظيفة.

#### 4-2-تصميم العمل:

الهدف من تجارب تايلور وغيره هو تحديد مواصفات و معايير و مقتضياته لدى العامل بغية تطويع هذا الأخير لمستلزمات الأداء الأمثل للعمل، من خلال التدوين الذي يسمح بالتحكم في إجراءات العمل و المعلومات المستقاة منه.

#### 4-3-الأمن و السلامة المهنية:

تتم دراسة و توصيف مناصب العمل بغرض تحديد مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها العامل حيث يتم منح التوجيهات اللازمة للموظف كي يمارس مهامه بكل أمان وكذا تخصيص وسائل العمل له بما يمليه عليه ما يسمى بالاعمونوميا.

### 4-4- إعداد نظام الأجور:

من اجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال و تقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر يتوجب اللجوء إلى تحليل و توصيف العمل و من ثم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية و يتحدد على أساسها الأجر.

### 4-5- نظم الدافعية:

على ضوء استنتاجات تحليل و توصيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيزي يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية و النفسية و الاجتماعية، وكذلك تهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف و متطلبات شاغلها.

### 4-6- تصميم الهياكل التنظيمية:

يستند التصميم التنظيمي على تحليل المناصب أو الوظائف و مهما تكن نوعية الهيكل التنظيمي المزمع اعتماده أو المناهج التحليلية المستخدمة، تظل دراسة و توصيف مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، إذ على أساسه تتحدد البنى التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة و لمخططاتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية (ثابتي، مرجع سابق، ص 59).

### 4-7- ترشيح التعيين:

إن وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وما يستتبعه من تهيئة خاصة للمناصب لا يأتي إلا بواسطة توصيف المناصب و تدوين مستلزماتها.

### 4-8- تحقيق الجودة:

يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المنظمة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف و المهام التي يؤديها الأفراد كل في موقعه و البحث عن ذلك عن أوجه الخلل و سبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة و الامتياز، فوجود وصف وظيفي واضح يتيح لهم فهم المسؤوليات و الواجبات المطلوبة و المتوقعة منهم (بن نايف، 2007، ص 68).

### 4-9- إنشاء الذاكرة التنظيمية:

إن تدوين مختلف مهام و إجراءات العمل يهدف إلى رسملة المعارف و بالتالي يمكن استرجاع المعلومات المتعلقة بذلك عند الحاجة و تطويرها و استخدامها لحل المشاكل التي تعترض الأداء.

### 10-4-تقييم الأداء:

يرتكز التقييم الفعال لأداء الموظفين على تحديد معايير أو مؤشرات قابلة للقياس تكون بمثابة المعايير المرجعية للتقييم حيث يتم مقارنتها بالنتائج المحصلة و تحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات التحليل و التوصيف الوظيفي، كما يساعد في التأكد من أن العمل الذي يقوم به الموظفون يتماشى مع رسالة المؤسسة.

### 11-4-التدريب:

يساعد على فهم النقائص المسجلة في الأداء و عليه يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بالتدريب انطلاقاً من المهام و الأنشطة التي سجل فيها التعثر.  
**المطلب الثاني: مناهج التحليل و التوصيف الوظيفي.**

تسبق كل عملية توصيف الوظائف عملية تحليلها حيث تعتبر هذه الأخيرة القاعدة التي تنطلق منها كل العمليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و لا سيما توصيف الوظائف حيث تعتبر مرحلة مكتملة لها فأدوات تحليل الوظائف هي التي توفر المعلومات المستخدمة في توصيف الوظائف، و هنا نجد الكثير من الأدوات و المناهج لتحقيق ذلك، حيث تلجأ المنظمة إلى وضع معايير كالتكلفة، الوقت، و الدقة ... وغيرها، لاختيار أنسبها مع مواردها و سياقها التنظيمي. و سنحاول أن نعرض بعض الأدوات المختلفة المستعملة في تحليل و توصيف الوظائف.

### 1-المناهج التقليدية لتحليل و توصيف الوظائف:

#### 1-1-الملاحظة Observation :

تعتبر من الملاحظة من الأساليب المستخدمة في تحليل الوظائف و تتمثل في قيام المحلل بالوقوف شخصياً على الأعمال أثناء تأديتها ، و ملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها من حيث توقيت الأداء، التكرار، مدى صعوبة بعض جوانب العمل، انسياب العمل وظروفه و كذا الوسائل المستعملة فيه لتشخيص الوظيفة من حيث المهام المؤداة و الكفاءات المطلوبة(عبد الباقي، 2001، ص 105).  
غير أن تواجد المحلل بجانب الشاغل في العمل يجعل من هذا الأخير يخفي بعض التصرفات الحقيقية التي تخفي المواقف التي تبرز تعامله مع بعض الحالات الحرجة، و هذا ما يستلزم خلق جو للثقة بين الشاغل و المحلل و كذا قضاء وقت أطول لكي يعتاد الشاغل على تواجد المحلل بجانبه مما يجعله يتصرف بشكل مريح.

و تتميز طريقة الملاحظة بكونها:

تمكن من الحصول على بيانات واقعية مقارنة بطريقة المقابلة أو الاستبيان.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

-إن المعلومات التي يتم فجمعها تتميز بالدقة لأنها تعتمد على ملاحظة المحلل وليس على تقديرات شخص اخر.

-إن هذه الطريقة تتيح للمحلل فرصة من الوقت أطول لمتابعة شاغل الوظيفة دون التأثير على تدفق العمل و استمراره(عودة، 1994، ص77).

### 2-1-المقابلة the interview :

تعتبر المقابلة عبارة عن لقاء بين المحلل و شاغل الوظيفة وجها لوجه يقومون بإثراء النقاش حول كيفية أداء وظيفة معينة و ما تتطلبه من قدرات و كفاءات حتى تؤدي على أحسن وجه و تشتهر المقابلة بكونها توفر للمحلل المعلومات حول تفاصيل العمل التي لا تلاحظ و التي لا تتاح له من مصادر أخرى، حيث شاغل المنصب يعبر عن مختلف المعلومات المتعلقة بمدخلات عمله و مخرجاته، من أين يتلقى الأوامر، و عن شعوره وظروف عمله و الأخطار المتعلقة به.

ولهذا يحتوي أسلوب مقابلة تحليل الوظائف على عدة مزايا منها<sup>3</sup>:

.ودقيقة كاملة معلومات على الحصول في -تساعد

-تمكن المحلل من تقدير و تقييم أهمية البيانات التي حصل عليها، و منحه الفرصة لفرز الحقائق الضرورية بدقة أكبر.

-تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة و الوقوف على استخداماتها عمليا في أداء الوظيفة.

-تتيح الفرصة لمن تتم معه المقابلة أن يحصل على معلومات كافية عن أسباب و اهداف المقابلة، و هذا ما يشبع الناحية النفسية لديه مما ينعكس إيجابا على نتائج المقابلة.

-تتفادى المقابلة الحاجة لقيام الموظف بإعطاء المعلومات التي تطلب منهم بشكل كتابي خاصة و أن ظروفهم العملية لا تسمح بذلك.

كما يمكن أن تجري المقابلة أثناء ملاحظة العمل حيث لا يكتفي المحلل بملاحظة العمل، بل يسأله عن ظروف و متطلبات العمل.

ومع ذلك يشوب المقابلة عدداً من العيوب فهي تحتاج إلى كثير من الوقت و التكلفة خاصة إذا كانت

عملية التحليل تعنى بالمنظمات كبيرة الحجم، و هنا لا يستطيع المحلل أن يغطي كافة أنشطتها

ووظائفها لذلك فهي تفيد المنظمات الصغيرة التي تحتوي عدد قليل من الوظائف و الأفراد، و يتوقف

<sup>3</sup> من دليل المدرب: البرنامج التدريبي لاختصاصي الموارد البشرية تحليل الوظائف الدرجة الثالثة، الشركة القابضة.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

نجاح أسلوب المقابلة على مدى جاهزية المحلل و تخطيطه و تنظيمه للعملية و خلق جو الثقة بينه و بين الشاغل حتى يتمكن من الوصول إلى الكثير من المعلومات، و لذلك كان لزاما على المحلل الإطلاع على تقنيات تخطيط و حسن تنفيذ عملية المقابلة.

### 1-3-الاستبيانات Questionnaires :

يعتبر الاستبيان من الأدوات ذات الاستعمال الواسع في جمع البيانات على غرار التحليل الوظيفي حيث يعتبر وسيلة اقتصادية للوقت و التكلفة، كما يضيف الاستبيان مزيد من الدقة العلمية لعملية تحليل الوظائف من حيث السماح لمجموعة كبيرة من الأفراد بالمشاركة بوجهات نظرهم حول الموضوع كما يساعد في تغطية جوانب مختلفة للعمل و هذا يمكن من إجراء مقارنة بين الوظائف بسهولة<sup>4</sup>، و توجد سهولة في معالجة بياناته بالأساليب الإحصائية المختلفة و يشترط أن تكون محاوره منظمة و فقراته واضحة و دقيقة تغطي كافة السلوكيات المتعلقة بالعمل، و ذلك بناء على الدراسات التي أجريت في المجال أو بالاستعانة بخبراء أو ممارسين حتى يكون له مصداقية و يكون أقرب للواقع. و لا بد أن يتضمن هذا النموذج عدداً من الأسئلة المرتبطة بطبيعة و مستوى وظروف العمل الذي يؤديه الموظف. و عادة يتولى شاغل الوظيفة استيفاء البيانات هذا النموذج و يعرض النموذج بعد استيفاءه من الموظف على رئيسه المباشر لكي يراجع البيانات التي دونها الموظف عن وظيفته و يصحح ما قد يكون هناك من أخطاء أو مغالاة في بعضها، و كذلك لكي يحدد-بحكم إشرافه على الوظيفة- الشروط اللازم توفرها لشغل الوظيفة سواء تعلق بالمؤهل العلمي أو الخبرة العملية أو التدريب أو القدرات الذهنية أو النفسية أو الإدارية أو غيرها، و الهدف من إشراك هذا المستوى الإداري الأعلى في عملية استيفاء بيانات الاستبيان هو توفير قدر أكبر من الحياد و الموضوعية لهذه العملية (أبو احمد و آخرون، 2008).

و يرى "carrell" أن هناك شرطين أساسيين حتى يستطيع المحلل جلب أكبر قدر من المعلومة

المستهدفة:

-دقة و تصميم نموذج الاستبيان لتحقيق الهدف المنشود و هو تجميع البيانات و المعلومات الصحيحة عن طبيعة الوظيفة و مستواها و ظروفه.

-اكتساب ثقة و تعاون شاغلي الوظائف المطلوب تجميع بيانات عنها و يفيد في هذا الشأن عقد اجتماع يحضره أخصائي.

<sup>4</sup> ([www.shl.com](http://www.shl.com))

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

التحليل الوظيفي مع العمال أو مع ممثلين عنهم وذلك ليشرح لهم أهداف عملية التحليل الوظيفي بشرح المقصود من كل سؤال من الأسئلة الواردة في النموذج وطريقة الإجابة عنه، وتسهم مثل هذه الاجتماعات في إزالة الشكوك والمخاوف التي كثيراً ما تنتاب العمال من جراء مفاجأتهم بطلب هذه البيانات مثال ذلك مخاوفهم من أضرار التحليل الوظيفي بمستقبلهم الوظيفي أو تسببه في خفض أجورهم أو غير ذلك، أو مخاوفهم من أن يقتل التحليل الوظيفي روح الإبداع والمرونة أو يحد منها عن طريق عمل قوالب محددة وجامدة لواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وهي كلها مخاوف ليست صحيحة حيث أن تحليل الوظيفة لا يؤثر على المستقبل الوظيفي للعاملين كما لا يهدف إلى الحد من مجال أو عمق العمل أو الإبداع فيه" (Carrell et al, 1992).

### 2- المناهج الحديثة في تحليل و توصيف الوظائف:

1-2- طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية Méthode ETED (Emploi-type étudié dans sa dynamique):

"ظهرت طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية في فرنسا سنة 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon ، و طورها مركز الأبحاث حول المؤهلات (Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications) CEReq (ثابتي و بندي، 2012، ص 352).

و يقصد بالوظيفة النموذجية: "تجميع عرضي لمناصب تتميز بتقاربات كافية لدراستها والتعامل معها بشكل كلي لأنها تتطلب كفاءات متشابهة" (بيريتي و آخرون، 2015، ص 346).

"تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل و منظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التحديدية و التوصيفية ، و من ثم فهي تأخذ منحى تصاعدياً ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب و الأنشطة حسب مدى تقاربها و طبيعة أهدافها، بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب" (Liaroutzos, Sulzer, 2006, p5).

و من إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغييري لأنماط أداء الأنشطة إضافة إلى اعتناؤها بتطور الوظائف، كما أنها تسمح بدراسة الوظيفة، في وضعيتها الواقعية و في صيرورتها التحولية ضمن علاقتها بالوظائف الأخرى. و من ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة:

- اعتماد المنهج النظري.

- إدراج البعد التطوري.

- وتبني الرؤية الواقعية.

### 2-1-1-خطوات الطريقة:

تنفذ طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية بموجب اتفاقية مسبقة تحدد مختلف خطوات تنفيذ العملية، التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وتحليلها وطرق تأكيد صلاحية النتائج وصياغتها النهائية، هذا الاتفاق يعتبر بمثابة دليل عملي لتنفيذ الطريقة على أن يتاح لكل متدخل (محلل) الحق في إدراج التعديلات اللازمة على ضوء الإشكالية المطروحة وظروف إجراء الدراسة.

### - تحديد نطاق الدراسة:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد أطر تجميع المعلومات وتحضير أرضية الدراسة، انطلاقاً من فهم أهداف التحليل وسياقه أو مجال إنجازه، حيث يقوم المحلل في مستهل العملية ببناء فضاء الملاحظة وتحديد معايير تشكيل العينة، ومن ثم اختيار المواقع والأشخاص المعنيين بالتحليل.

### - إجراء التحقيق:

تنصب العملية على عينة متشكلة من حالات (مواقع وأشخاص) محدودة نسبياً ومنتقاة على ضوء معايير محددة وفق موضع الدراسة وخصوصيات الحقل الدراسي وبما يضمن فاعلية ومصداقية النتائج.

وتمثل المقابلة مع شاغل الوظيفة أهم وسيلة لتجميع المعلومات على اعتبار أنه الوحيد القادر على وصف أنشطته بدقة كبيرة، على أن يقتصر دور شاغل المنصب على التوصيف لا التحليل لما تتطلبه عملية التحليل من خبرة ومهارة خصوصيتين، وبالإضافة إلى شاغل المنصب تشمل المقابلات أيضاً المسؤول المباشر لاستكمال عملية جمع المعلومات...

و من ثم يتمثل دور المحلل في التقاط وإبراز وتفسير تلك الاستجابات وترجمتها إلى مدلولات عملية، من خلال اعتماد موقف إنصات يقظ وشديد الانتباه.

تدعم المقابلة بملاحظة الأداء الفردي لعمله من أجل استيضاح المعطيات الغامضة المستقاة من الحوار واستكشاف الحقائق العلمية بغية سد النقائص...

### -التحليل.

تنصب هذه العملية على معالجة كل المعلومات المتحصل عليها بواسطة المقابلات والملاحظات الميدانية ومن الوثائق ذات العلاقة بالوظائف وتهدف إلى الانتقال من التحليل الوصفي للوضعيات

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

الخصوصية إلى تجميع الوظائف النموذجية وتمثيلها المعياري، وتتم هذه المعالجة من خلال العمليات التالية:

-تحليل وضعيات العمل الفردية عن طريق إعادة تنظيم المعلومات المتحصل عليها عن كل وضعية فردية وترتيبها وكذا المعايير التحليلية المتمثلة في "سلسلة الأنشطة" و " طرق العمل الخصوصية" وأخيرا "جدول العلاقات".

-تحديد الوظائف النموذجية من خلال القراءة الاعترافية والتراكمية لمختلف الوضعيات الفردية للتوصل إلى تحديد وتجميع مختلف الوظائف النموذجية، وتمثل هذه الأخيرة، أي الانتقال من الوضعيات الفردية إلى بناء الوظيفة النموذجية الخطوة الحرجة والحساسة في هذه الطريقة.

-صياغة النتائج: تتمثل هذه العملية في تحرير الملف لمحتويات الوظائف النموذجية بصورة دقيقة، متناسقة وصالحة للاستعمال من قبل مسيري المنظمة.

### -تأكيد النتائج:

يتشكل لهذا الغرض فريق متابعة يتكون من المسؤولين التنفيذيين، مسيري مصالح الموارد البشرية وممثلي المنظمات النقابية.

يتولى هذا الفريق متابعة مجريات العملية خلال مختلف مراحلها، وله وحده حق الموافقة على الانتقال من مرحلة لأخرى، وفي الختام يتولى تقييم ملائمة النتائج وصلاحياتها بالرجوع إلى شاغلي الوظائف المعنية بالتحليل.(ثابتى وبندي، مرجع سابق، ص 353-355)

### 2-2-طريقة تحليل النشاطات والكفاءات (Méthode ADAC (analyse des activités et des compétences)

"صممت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات و تثمين المكتسبات (Management par compétences et validaton et valoriser des aquis) التابع للمعهد الوطني للفنون والحرف CNAM (Le Conservatoire national des arts et métiers) سنة 1996 بمساهمة V. Mont & De Witte وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية (Institut national de la propriété industrielle) INPI بفرنسا. تتركب هذه الطريقة من ثلاث عمليات متكاملة:

-جرد الأنشطة و الأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجازهم، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة مطولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف و مع مسئولهم وزملائهم.

-استخلاص المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات: المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة و المعارف العملية.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

-تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة و الكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

تنقسم الطريقة إلى مرحلتين رئيسيتين هما( ثابتي، مرجع سابق، ص 359-362):

### 2-2-1- تحليل الأنشطة:

يمثل تحليل الأنشطة الخطوة الأولى و الحاسمة في هذه الطريقة إذ على ضوءها تتحدد و توجه باقي العمليات.

و من أجل حسن أداء هذه العملية يتوجب اختيار عينة معقولة و معبرة عن الواقع الحقيقي للمهنة في المؤسسة و ذلك بانتقاء أشخاص ذوي مستويات تعليمية و أقدمية و مهارات مختلفة بغية إخضاعهم للمقابلات.

تهدف هذه المقابلات إلى تحديد الأنشطة المؤداة بأقصى دقة ممكنة بالتركيز على الأنشطة الأكثر خصوصية في كل وظيفة، و تجرى عقب ذلك ملاحظات ميدانية لكيفية أداء الأشخاص لمهامهم. على إثر ذلك يتم إعداد قائمة تشمل من 8 إلى 12 نشاطا معبرا بشكل فعلي عن الوظيفة المعنية، ترتب هذه الأنشطة بطريقة تدرجية تسمح بتمييز الأنشطة المشكلة لقلب المهنة أي الأنشطة الأساسية و الخصوصية، و من خلال التمثيل البياني للأنشطة المركزية و الأنشطة الثانوية يمكن إعداد مدونة مرجعية للأنشطة.

2-2-2- تصنيف المعارف: بعد تحديد الأنشطة الخصوصية و الثانوية ينصب التحليل على استكشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة و ذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدة و تحديد شروط تنفيذه و نوع المعارف اللازمة لذلك.

تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها، مصنفة على النحو التالي( ثابتي، مرجع سابق، ص 359-362):

أ) المعارف النظرية: هي معارف تكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة البحث الشخصي، و تتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين و تكوينهم الأساسي و المهني.

ب) الإجراءات: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

ج)المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا او بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب و هي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

ح)الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، و الخبرات ليست حكرا على الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، و هي أصعب المعارف تحديدا و تقييما لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية و قابليته للتطور، و تحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرسلمة أو تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية).

هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية و الأدوات التالية:  
-المدونة المرجعية للكفاءات.

-مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن.

-البطاقات الفنية للتوظيف.

-شبكات تقييم الأجراء.

3-2-تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين (La méthode DACUM (developing a curriculum) conception d'un programme de formation)

تعتبر منهجية DACUM التي يعود تاريخ ظهور إلى منتصف الستينات منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية، و هو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فريق عمل يتكون من خبراء-ممارسين، توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات و للمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة.

يتولى الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدهما ، و تؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار. ترتكز طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي:

-الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم.

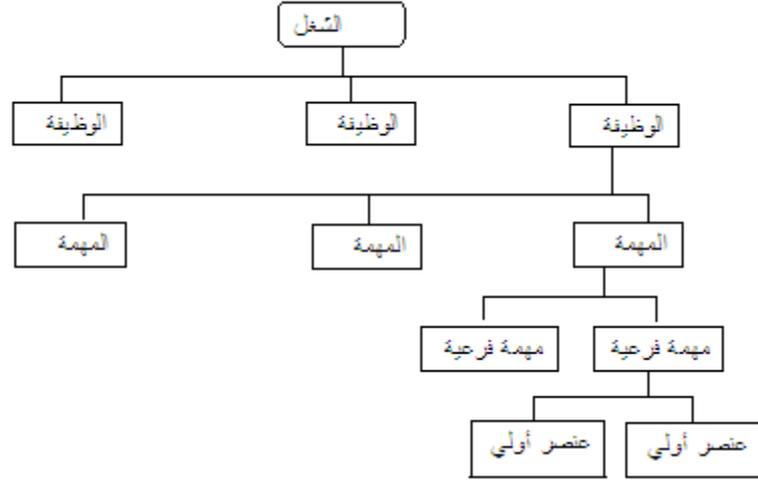
-مجموع الوظائف و المهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية.

-لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام، معارف، و الكفاءات و مواقف و أدوات خصوصية.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

من أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق، سريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام) وغير مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض: تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف، تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين، وغيرها(ثابتي، مرجع سابق، ص 363).

لتحليل الوظيفة يجري تفكيكها إلى مهام ثم مهام فرعية ثم إلى عناصر أولية كما يبينه الشكل رقم (1) الشكل رقم (1): طريقة تفكيك الوظيفة إلى مهام.



المصدر: (Union Internationale des Télécommunications, 2001)

ونظرا لكثرة المهام في كل وظيفة قد يستغرق التحليل مدة طويلة، لذلك يتوجب تحديد المهام التي تتطلب تحليلا مفصلا، وذلك بالاعتماد على معايير التالية:

الشكل رقم (2): معايير تحليل المهام.

و يحدد لكل معيار ثلاث درجات:	
- كثير الأهمية، الصعوبة أو التردد	TI, TD, ou TF
- هام، صعب، متردد	I, D ou F
- قليل الأهمية، الصعوبة أو التردد	PI, PD ou PF

Importance (I) الأهمية  
Difficulté (D) الصعوبة  
Fréquence (F) التردد

المصدر: (المرجع السابق).

إن درجة الأولوية (p) Priorité لتحليل مهمة ما تتحدد على أساس مجموع المعايير السالفة:

$$P = I + D + F$$

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

و تقيم المعايير على النحو التالي:

الشكل رقم (3): مؤشرات تقييم معايير تحليل المهام.

TI*TD= très critique	5
TI*D ou I *TD = assez critique	4
I*D ou I* PD ou (PD*TI) = critique	3
I*PD ou PI *D = peu critique	2
PI*PD= pas critique	1

5=	حرج جدا
4=	كثير الحرج
3=	حرج
2=	قليل الحرج
1=	غير حرج

المصدر: (الوجع السابق).

و من ثم فإن المهمة ذات الأولوية العالية (p=5 ou 4 ou 3) تتطلب تحليلا معمقا ويركز التحليل

على اكتشاف وإبراز متطلبات المهمة من حيث القدرات connaissances و المعارف و capacités

والمواقف attitudes" (ثابتي، مرجع سابق، ص 365).

### المبحث الثاني: العوامل المساهمة في تغير الوظائف والكفاءات.

مما لا يختلف فيه اثنان أن محيط أعمال منظمات اليوم ليس كما كان قبل خمسة عقود فمنظمات اليوم توجه تحديات كثيرة و متنوعة توجب عليها إحصائها و من ثم إدارتها من خلال تغيير أنشطتها و وظائفها بما يتوافق و إستراتيجيتها التي تعتمز استغلال الفرص المتاحة و التفادي قدر المستطاع للتهديدات الوشيكة. و من بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

#### 1- العوامل التكنولوجية Technological factors.

إن خاصية التعقد الذي يتميز بها محيط الأعمال اليوم، وكذلك تطوره من عدة النواحي صاحبه تغيرات عميقة في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المؤسسات، من ذلك، فقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية من خلال تطوير و تسريع الإبداع و الاختراع التكنولوجي، و تطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات و المحافظة على المرونة في آليتها و أنظمتها و سياستها، وخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية، من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير و المتوسط و الطويل. و بالحديث عن التغيرات التكنولوجية التي ميزت العقود الأخيرة فقد كانت مهمة إلى درجة أن الكثيرين تحدثوا عن ثورة صناعية ثالثة نظرا للأفاق الجديدة التي فتحتها (الفرص و التهديدات)، و الآثار التي خلفتها على كل من الوظائف (كميتها و نوعيتها) و كذلك على شروط العمل، التكوين، التحفيز، و الأجور و التي مست معظم فروع الأنشطة و الوظائف في المؤسسات و فرضت عليها تجديدا دائما (موساوي، 2016، ص3).

و يرى (Peretti, 1996, p3) أن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قد أثرت على الوظائف و الأفراد في ثلاثة جوانب هي:

**الأثر الأول:** التغيير في المؤهلات المطلوبة و الذي كان نتيجة لتغير المهن و حيث ظهرت مهن و اختفت أخرى و قد تدمج مهن أخرى مع بعضها البعض، فتغيير المؤهلات لم يعد كافيا من منظور المستوى الدراسي و إنما أصبح مدى قدرة الفرد على تشغيل ذكائه هو المعيار الجديد، و إبراز كفاءته في وظيفته، و هذا أدى إلى ظهور أشكال جديدة للعمل نتيجة استخدام وسائل أكثر تطورا كالحاسب، و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال التي تتطلب مستوى عالي من الكفاءة و التي تسهم في تسهيل نشاط المؤسسة، و تخفيض تكاليفها، و تترجم حاجة هذه الأخيرة إلى أن تكون أكثر مرونة و أكثر وعيا بأن متغير الموارد البشرية هو متغير استراتيجي الذي يمكننا من تسيير هذا التغيير.

**الأثر الثاني:** يتعلق بارتفاع تكاليف الموارد البشرية التي أصبحت لا تستغل كما ينبغي بسبب تعويضها بالآلة و بالتالي تكون هناك استفادة ضئيلة منها، و هذا أدى إلى انخفاض ساعات العمل، و من خلال هذا

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

الأثر الذي يعتبر سلبيًا و تهديداً للمؤسسات، نلاحظ أنه يجب أن تعيد المنظمات النظر في كيفية توزيعها و تنظيمها لوقت العمل حتى تستطيع أن تستفيد إلى أقصى درجة ممكنة من مواردها البشرية و بالتالي ضمان التبرني و التكيف الصحيحين مع التكنولوجيا الجديدة التي تفرضها البيئة (المحيط).

و يرى (Saunier, 2000) أنه عند إدماج تكنولوجيا جديدة في المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بتسريح العمال نتيجة عدم إمكانية تكيفهم مع هذا التطور و تبحث في سوق العمل الخارجي عن الأفراد الأكفاء حيث ينتقد هذا الوضع، فتسريح الموظفين سيتسبب في تغيير تنظيم المؤسسة باعتباره فقداناً لمعارف فنية و خبرات أخذت زمناً حتى تم صقلها، يضيف أن المؤسسة يمكن أن تجد من يلبي احتياجات ضمن الكفاءات الموجودة داخلها، يكفي البحث عنها و محاولة تنميتها و تكيفها مع المتطلبات الجديدة، فالهدف لم يعد كما كان سابقاً هو الرفع من الإنتاجية من خلال تخفيض التكاليف، إنما خلق قيمة مضافة من خلال إعطاء مكانة للإبداع و تحميل الموظف المسؤولية، هذا ما تسميه (Kerlan, 2007, p26): المرور من تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية.

**الأثر الثالث:** تحول المنظمات بفعل امتداد تأثير التكنولوجيا إلى تنظيم المؤسسة و هيكلها مما يتطلب من وظيفة الموارد البشرية التأقلم مع التغيير و المشاركة بصفة فعالة في الاختيارات التنظيمية الجديدة للمنظمة من حيث تقسيم العمل و الهيكل التنظيمي الجديد للمؤسسة.

### 2- العوامل الاجتماعية و الثقافية Social and cultural factors

لقد شهد العالم تطورات كبيرة و تغيرات جذرية في طريقة عيش الأفراد و أسلوب تفكيرهم، فنظرتهم للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد تغيرت نحو اتساع هذا الدور، و تغيرت أيضاً اتجاهات هذا المجتمع و موقفه من النقابات و اتحادات العمال من إتاحة فرص التعليم العالي، و من أخلاقيات العمل (سلطان، 1993، ص 40).

إن العوامل الاجتماعية و الثقافية و نظم التعليم... كلها عوامل تتأثر بها ثقافة المؤسسة و استراتيجياتها، و رسالتها، و أهدافها، و بكل ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية مع مراعاة أن تكون استراتيجية المؤسسة و اتجاهاتها و سياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكتسب المؤسسة الشرعية و القبول، و تتمكن من تحقيق رسالتها (الهيبي، 2000، ص 28).

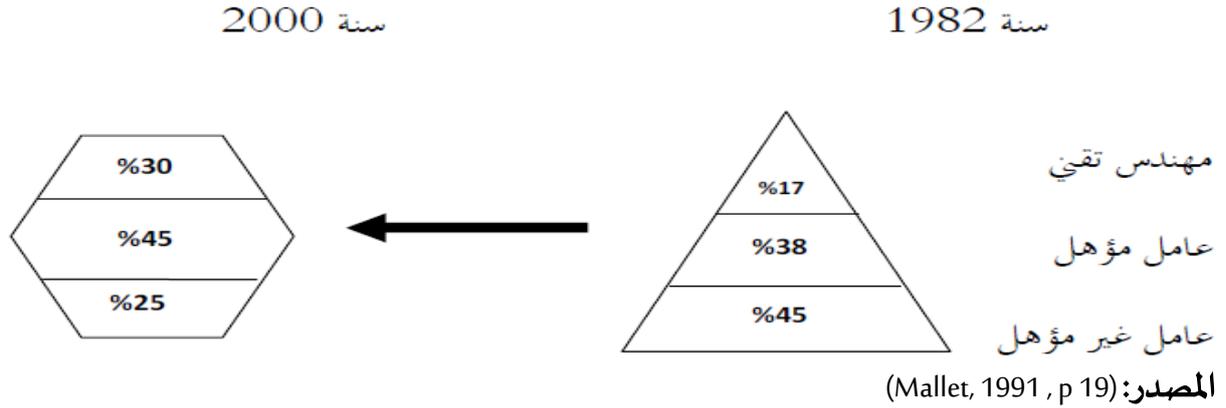
إن التغيرات الحاصلة في قيم و متطلبات الشخصية للموظفين كانت معتبرة، فالمؤسسات أصبحت تتضمن أفراداً مختلفون في طموحاتهم، نتيجة اختلافهم في الجنس، السن، الأقدمية و كذلك التكوين الأولي و المؤهلات، فاتسمت الوظائف المعاصرة بالتعدد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة، بينما أدى الفصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد و أهم عامل شهد تحولا ملحوظا هو التكوين حيث شهدت الفترة الأخيرة ارتفاعا نسبيا للموظفين المهنيين بالمقارنة مع العمال اليدويين (موساوي، 2016، مرجع سابق).

و يعطي Mallet مثلا على تطور الوظائف في القطاع الصناعي في فرنسا الذي تطور بشكل كبير ما بين سنة 1982 و 2000، كما هو مبين في الشكل 4.

### الشكل رقم (4): التطورات المستقبلية للوظائف في القطاع الصناعي



من خلال الشكل رقم 4 نلاحظ أن هناك أن نسبة كل أصناف العمال قد تزايدت بشكل ملحوظ فمثلا ارتفعت نسبة الأفراد الحاملين لشهادة مهندس تقني ما بين سنة 1982 و 2000 من 17% إلى 30% بالمئة تقريبا الضعف و نفس الشيء مع العمال المؤهلين فقد ارتفعت نسبتهم من 38% إلى 45% و في المقابل تنخفض نسبة العمال الغير المؤهلين من 45% إلى 25% وبالتالي يتناقص عدد الوظائف التي تخص هذا المستوى.

كما أن هذه النتائج يمكن أن تنعكس اثارها على نمط تسيير الموارد البشرية، من حيث تفكير الموظفين وقيمهم في العمل فقد تغيرت، وزاد وعيهم فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما يفرض على هذه الاخيرة نوعا من التفتح و المرونة، و الابتكار قصد إيجاد ميكانيزمات جديدة تسمح بتحفيز عمال ذوي الكفاءات العالية، و صياغة برامج لتنظيم أوقات العمل حتى تكون أكثر ملائمة للخصوصيات الجديدة لكل موظف.

إذن كان الهدف من هذا كله جعل الفرد معترفا به من قبل المؤسسة و أن له الحق في الاستفادة من المشروع المهني، والتأكيد على أن الوظيفة ليست وحدها هي من تتطور و تتحول، بل العامل البشري يجب عليه أن يتطور أيضا.

### 3- العولمة الاقتصادية Economic globalization

شهدت سنوات الاخيرة اشتداد وطأة المنافسة بين المنظمات بالرغم من تنوع نشاطها وطبيعتها سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الدولي، وذلك كان نتيجة تدويل النشاط خارج حدود الدول مما نتج عنه تزاوج للثقافات المختلفة، وبالتالي ظهرت طرق مختلفة للعمل، التكوين، والتنظيم... وغيرها، حيث أصبح هذا المجال الواسع مكانا للتحديات و يحمل في طياته فرصا تسهم في نجاح المنظمات. وفي مجال يسوده التعقيد كهذا يصبح التنبؤ فيه صعبا، فهو لم يعد مقاصرا على بعض الأطراف المحدودين كما كان سابقا بحيث يمكن السيطرة عليه، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار في التحليل التنبؤي متغيرات سوسيو-اقتصادية مختلفة. فهذه المنافسة المتزايدة نتج عنها تنوع في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات لتلبية الطلبات الجديدة للزبائن. (موساوي، 2016، مرجع سابق).

ويرى (Mallet, op cit, p15) أيضا أنه كي تنجح هذه المؤسسات في اقتناص فرص للنجاح في هذا الوسط عليها أن تعيد النظر في طرق تسييرها للإنتاج، تفويض المسؤوليات و طرق تنظيمها للعمل، واعتبار الفرد كميزة تنافسية، حتى تتمكن المنظمة من تحريك طاقاته الكامنة، مخيلته، استقلالته وقدرته على التطور، فالسعر لم يعد عاملا كافيا لتنمية إنتاجيتها وتحقيق ميزة تنافسية، بل أصبح من المهم البحث عن أسس تنظيمية جديدة في ظل هذا النظام الاقتصادي الدولي الجديد و المتمثل في "العولمة الاقتصادية"، الذي يسعى إلى توحيد النظم الاقتصادية وتذويب الثقافات، ونماذج تنظيم العمل في نموذج واحد تحركه قوى السوق و المنافسة الحرة و بالتالي إلغاء أي خصوصية لأي دولة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية.

### 4-العوامل الديمغرافية Demographic factors

لقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين بتلاشي الحدود المكانية و احتدام المنافسة الدولية والتوجه نحو الخصخصة و حدوث تقلبات في الأسعار وفي السياسة النقدية والمالية للدول و في القدرة الشرائية للأفراد، ومن ناحية أخرى إن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبير على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، بالذات من ناحية تطور المداخل المستخدمة لتحفيز العمال (سلطان، مرجع سابق، ص 40)، كما أن المنظمات حاليا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. وبالتالي، فإنه من المهم إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب، ولكن الأمر يتطلب أيضا وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، وكل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون معاونة

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

إدارة الموارد البشرية، في مجال تحكمه المنافسة أصبح مفروضا على المؤسسة أن تقيد النسبة تكلفة الفرد /القيمة المضافة إلى أقل درجة بالمقارنة مع منافسيها وفي حال العكس فإنها ستوضع في خانة الخطر(ديسلر، 2003، ص46).

فمثلا عند تحليل هرم الأعمار في فرنسا يوضح بأن نسبة العمالة كبيرة السن في ارتفاع متزايد ما أدى إلى ارتفاع نسبة الشيخوخة في المؤسسة، مما يتطلب تسيير جيد لهرم الأعمار، فالطبقة الفاعلة في فرنسا عرفت ارتفاعا بـ 150000 شخص في السنة خلال سنوات 2000، كما عرف هذا التطور انخفاضا خلال 2010 ، أما نسبة العمالة المنتجة وصل إلى 28.4 مليون سنة 2013. كل هذه المعطيات تبين لنا أنه على المؤسسات أن تجد الطرق المناسبة لتسيير أمثل فيما يتعلق بالمسار الوظيفي، ظروف العمل، نظام الأجور للعمالة الكبيرة في السن حتى تتفادى الإحساس السلبي لهؤلاء الموظفين الخاص بنهاية الخدمة (موساوي، 2016، مرجع سابق).

### 5- العوامل التشريعية و القانونية Legislative and legal factors .

يعتبر النظام التشريعي الفرنسي من أكثر الأنظمة التي عرفت تطورات كثيرة في كل مجالات تسيير الموارد البشرية خلال الفترات الخاصة الحرب العالمية الأولى و الثانية مما أدى إلى التوسع في حقوق النقابات، التكوين المهني و تحسين ظروف العمل ، كما عرفت الفترة 2001-2013 تطور كبير في القوانين كان له تأثير على وظيفة الموارد البشرية، فمنذ سنة 1930 بدا الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال فرض التشريعات والقوانين المتعلقة برسم السياسات المتعلقة بالأفراد، وقد ظهر تدخل الحكومة في مجالات مختلفة مثل تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر والضمان الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم وترقيتهم، وكل تشريعات العمل المعاصرة التي تؤثر على سلوك المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية(يحضيه، 2004، ص74).

إن هذا الواقع فرض على المؤسسات، لكي تضمن استمراريته وبقائها، أن تتبنى أساليب مرنة تسمح لها بالتكيف معه و الاستفادة منه أقصى ما يمكن. و التساؤل الذي يُطرح هو كيفية بناء تنظيم جديد والذي يرافقه ظهور مهن جديدة، وكيفية تنمية كفاءات الأفراد الذين سيمارسون هذه الوظائف التي أصبحت تتميز بتعدد أكبر و ساهمت في تحسن فعالية المؤسسات، وجعل معاملاتها أكثر سرعة و دقة (موساوي، 2016، مرجع سابق).

### المبحث الثالث: مرتكزات تحليل و توصيف الوظائف.

يتوقف تحليل و توصيف الوظائف على عدة نقاط أساسية تمثل الطاقة التي تمد هذه العملية -عملية تحليل و توصيف الوظائف- بالمعلومات اللازمة للتشغيل الأمثل للموارد المختلفة الحالية و المستقبلية لذلك توجب توفر عدة أدوات مسهلة لهاته الممارسة بحيث تكفل لها المعلومات اللازمة للانطلاق في جرد شامل و دقيق عن الوظائف الموجودة في المنظمة و توصيفها و تبيان ما هي الوظائف التي تغيرت و ما هي الوظائف التي ستتغير أو التي ستزول تماما، و من هذه المرتكزات ما يلي:

**المطلب الأول: المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات Reference for jobs and competencies .**

من بين المرتكزات الأساسية التي تبني عليها عملية توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات المدونة المرجعية للوظائف و الكفاءات حيث تعتبر نقطة انطلاق لعملية تجديد للمعلومات الواردة فيها و تنتهي إليها بتكوين مدونة ذات مواصفات حديثة فيما يخص الوظائف و الكفاءات و ذلك ما سنراه فيما يلي:

#### 1- مفهوم مرجعية الوظائف و الكفاءات

تعتبر مرجعية الكفاءات أسلوب فعال لترشيد تسيير الموارد البشرية و ضمان جودة عملية التوظيف، و لقد قُدمت لها عدة تعاريف نذكر من أهمها:

تعرف مرجعية الوظائف و الكفاءات بأنها: "الطريقة التي تسمح بحصر الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على عمل، و الكفاءات الحقيقية المكتسبة من طرف العمال، بغية تحليل الاختلالات بين المطلوب و الحقيقي" (Filali, 2007, p53)، أي أن مرجعية الكفاءات تسمح بإجراء حصر للكفاءات المطلوبة و تلك المكتسبة من طرف العمال.

كما تعرف بأنها: "وثيقة تحدد جميع الكفاءات المفيدة للمؤسسة في الحاضر و المستقبل، بالإضافة إلى تحديد مستويات التعقيد المتزايد داخل المؤسسة، وهي طريقة لتسهيل العلاقات مع شركاء المؤسسة" (Labruffe, 2003).

و نستنتج من هذا التعريف أن مرجعية الوظائف و الكفاءات هي طريقة يتم خلالها إصدار وثيقة يتم فيها حصر و جرد كافة الكفاءات في الحاضر و التي ستوفر مستقبلا حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة منها لأداء أعمالها و تسيير علاقاتها مع أصحاب المصالح.

و تعرف مرجعية الوظائف و الكفاءات كذلك بأنها: "طريقة تسمح للعامل بالتموقع و ذلك بالمقارنة بين المتطلبات الحالية و المستقبلية لوظيفته و هذا في إطار مساره المهني، وهي طريقة توضع بشكل تشاركي، و تضم مرجعية الكفاءات مجموعة صفات و خصائص الرأسمال البشري المتواجد في المؤسسة"، و تتمثل هذه الخصائص في الأبعاد الأساسية التالية:

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

- الاستعدادات والقدرات المهنية المطلوبة.
  - الكفاءات المتعلقة بالمشاركة في العمل.
  - الكفاءات المرتبطة بالبعد الجماعي للعمل.
  - الكفاءات المرتبطة بحل المشاكل ومواجهة التغيرات (Crefor, 2011, p 17).
  - وتسمح مرجعية الوظائف و الكفاءات ب:
    - تعريف الكفاءات الضرورية المطلوبة لأداء العمل.
    - إعطاء الأولوية للكفاءات المتعلقة بالوظائف على أساس تحليل الأنشطة.
    - تحديد مستوى الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة.
    - تعريف وتحديد مستوى الكفاءات الحالية.
  - قياس الفجوات بين الكفاءات الحالية (الفعالية) و الكفاءات المرغوبة (المطلوبة) (Filali, op cit, p54).
- وكتعريف شامل لمرجعية الوظائف و الكفاءات يمكن تعريفها بأنها: طريقة تسهم في تشخيص الكفاءات المهمة لتطور الفرد، كما تعتبر طريقة لتقييم مجموعة الكفاءات المطلوبة لحسن سير العمل، وتمكن المسؤولين على توقع الاحتياجات التكوينية وتكييف أفضل للتوظيف، إذن هي طريقة في خدمة الأفراد العاملين من أجل إعداد ودعم حياتهم المهنية، وتكون في شكل قائمة لكافة كفاءات المتواجدة بالمؤسسة، وتهدف هذه المرجعية لمساعدة المؤسسة على إدارة فعالة للكفاءات المرتبطة مع الوظائف التي تتوافق معها (هيشر، 2015، ص 136)، وفيما يلي نوضح الشكل العام لنموذج مرجعية الوظائف و الكفاءات:

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

الشكل رقم (5): نموذج بطاقة المدونة مرجعية الوظائف و الكفاءات.

وصف التشغيل الخاص	
التعيين:	الرمز:
العائلة:	المستوى:
المهنة:	الأنشطة:
المهارات	
الخبرة المهنية المطلوبة:	مستوى التكوين المطلوب:
المهارات المطلوبة:	
المعارف:	
المعارف العملية:	
معارف التحلي	
الحركية:	
مدة البقاء المرغوبة:	
بين:..... و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب في التشغيل:	
عوامل تطور التشغيل الخاص:	
التشغيل الخاص السابق:	
التشغيل الخاص المستقبلي المرغوب:	

المصدر: (حجازي و معاليم، 2013، ص201)

### 2-أهداف مرجعية الوظائف و الكفاءات

تهدف طريقة مرجعية الوظائف و الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نوردتها فيما يلي:

- ترجمة تقييم المهمة إلى كفاءات: في سياق البحث المستمر عن الجودة، فإن تحقيق المهمة فقط لم يعد كافيا لتحقيق الأداء، لذلك فقد تم إدخال وتقديم الكفاءات كموضوع للتقييم، وهذا ما جعل المسير يبدأ في التفكير بالنتائج وكيفية الحصول عليها.
- جعل التقييم الفردي موضوعيا: إن صياغة الممارسات المهنية تحد من التحيز في عملية التقييم وتؤدي إلى علاقة أكثر شفافية تقوم على المشاركة في نفس موضوع التقييم.
- زيادة الإنصاف والعدالة: بدون مرجعية للكفاءات فإن مستوى الطلب من أجل الحصول على وظيفة نفسها قد يختلف وفقا للمقيمين، كذلك فإن تقييم الممارسات المشتركة بين عدة وظائف أو عدة مناصب مضمون، وأخيرا إجراء قدر أكبر من المساواة في المعاملة.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

-توجيه تطوير الكفاءات: تهدف مرجعية الكفاءات إلى توجيه السلوكيات بما في ذلك التعلم، والممارسات التي تصف نسبيا الأهداف التي وضعها الأفراد العاملين بالمؤسسة.

-تسهيل التعديلات التنظيمية: مرجعية الكفاءات تسهل تحديد وتعريف الكفاءات المطلوبة من أجل كل منصب متعلق بكل مهنة، كما أن مرجعية الكفاءات تسهل التوقعات وتعطي معايير موضوعية من أجل تقييم قدرة الأفراد العاملين على التكيف<sup>5</sup>.

### 3- مراحل إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات.

لتطبيق طريقة مرجعية الكفاءات فإنه لابد من المرور بعدد من المراحل تتمثل في:

#### 3-1- التحقق من المهن والوظائف المعنية: وخلال هذه المرحلة يتم:

-التحقق من صحة الوظائف المترابطة وعناوين وأسماء المهن.

-عرض في مجموعات المهن المدروسة والوظائف ذات الصلة.

#### 3-2- تحديد المهام الرئيسية للوظائف: ويتم في هذه المرحلة ما يلي (Lecoeur, 2008):

-البحث عن المهام الرئيسية أو الأساسية للوظيفة.

-تحديد وملاحظة خصوصيات بعض الوظائف.

#### 3-3- تحديد الممارسات: ويكون خلال مرحلة تحديد الممارسات:

-تحديد بواسطة المهام الأساسية الممارسات المهنية المفتاحية.

-كتابة أسئلة المقابلة.

-اختبار الأسئلة وقياس نتائجها.

-إعادة صياغة الأسئلة عند الاقتضاء.

-استعراض المقترحات الجديدة والتحقق من صحتها.

#### 3-4- جرد المعارف: ويتم خلال هذه المرحلة:

-تحديد المعارف المطلوبة لكل ممارسة.

-كتابة مقترحات المقابلة لكل ممارسة.

#### 3-5- جرد وتحديد القدرات المهنية: وخلال هذه المرحلة يتم:

-تحديد القدرات المهنية المطلوبة.

-كتابة المقترحات حول القدرات المطلوبة.

<sup>5</sup> (www. Easy, 2013)

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

3-6- وضع شكل المرجعية: وخلال هذه المرحلة فإنه يتم تحقيق ما يلي:

- وضع شكل العمل في جدول بمعنى وضع الشكل العام لمرجعية المهارات.

- توحيد النتائج على مستوى مرجعية التسلسل الهرمي.

3-7- التحقق من الصحة: وهي المرحلة الأخيرة من مراحل مرجعية الكفاءات ويتم فيها:

- عرض التحقق من صحة التسلسل الهرمي للكفاءات.

- التحقق من صحة الكفاءات المقيّمة، أي بمعنى آخر التحقق من المرجعية.

### 4- شروط إعداد مرجعية الوظائف و الكفاءات

يتطلب إعداد مدونة مرجعية للوظائف و الكفاءات توفر عدة شروط نذكر منها:

- أن تكون محددة: للحصول على مرجعية للكفاءات يجب أن تكون قابلة لأفضل استعمال من قبل الأفراد

العاملين، المديرين و إدارة المؤسسة والموارد البشرية، وينبغي أن تسمح لكل مستخدم على تصور أو رؤية

كل حالة عمل موصوفة.

- أن تكون متجانسة: يجب ضمان التجانس على مستوى صياغة الممارسات لتجنب التقلبات بين البيانات

العامة و البيانات الأكثر دقة والملموسة.

- أن تتلائم وتتجانس مع بيئتها: إن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يهدف إلى تحليل المستقبل،

صياغة الفرضيات والتوصية باتخاذ القرارات للحد من الفوارق والتباين، إذن يجب على كل فرد عامل أن

يكون قادر على التموضع داخل المؤسسة وضمن هذه الصناعة أو مجال النشاط، و أن أفضل ضمان

لافتتاح أي مؤسسة هو بناء مرجعية للوظائف القائمة على مستوى قطاع أو فرع مهني.

- أن تسهل المقارنة الداخلية بين الوظائف: من أجل تحقيق التنقل الداخلي أو تغيير الوظائف فمن

الضروري أن المعلومات المتاحة تسهل المقارنة، وهذا هو السبب في أنه يجب الضمان خلال صياغة

مرجعية الكفاءات تماثل المعارف والقدرات المشتركة بين العديد من الوظائف والمهن (Lecoœur, 2008).

### 5- فوائد مرجعية الكفاءات.

لمرجعية الكفاءات عدد من الفوائد تعود على مختلف الاطراف على النحو التالي:

- أصحاب العمل: وتستعمل خاصة في عملية التوظيف، وعملية وصف وتوصيف الوظائف وهذا من أجل

تحقيق تسيير أفضل للموارد البشرية، خاصة تسيير المحتملين.

- المختصين في التطوير: تعطيهم إطار للمرجعية من أجل تثمين تجاربهم، التكيف على نحو أفضل مع

وظائفهم من خلال استكمال تكوينهم، كما تساعدهم في إيجاد سبل النقل.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

-**مسؤولي التكوين:** تسمح لهم بتكيف مستوى الوصول إلى الشهادات والعناوين اعتمادا على المهن، توضيح الكفاءات الأساسية للاعتراف بها في عملية التحقق من صحة اكتساب الخبرات ، وتحديد احتياجات التكوين المستمر من أجل تحسين التأهيل وتعزيز النقل الوظيفي.

-**الشركاء الاجتماعيين:** لتنفيذ شبكات الوضعية والأجور انطلاقا من مستوى الكفاءات.

و في الأخير يمكن القول بأنه على أساس مرجعية الكفاءات يتم المقارنة بين الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المكتسبة ومن خلالها يتم التقييم، وعلى أساسها يتم اتخاذ قرار التنمية والتطوير<sup>6</sup> فهي مصممة على وجه التحديد لتعطي وفي وقت معين مقاييس محددة ومتوافقة من أجل القيام بعملية تقييم الكفاءات ، وتعتبر وثيقة متطورة وشفافة للتقييم. (Killi, 2005, p3)

### المطلب الثاني: التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:GPEC

برز التسيير التقديري للوظائف والكفاءات Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences كبدل عما كان يعرف في الثمانينات بالتسيير التقديري للمستخدمين Gestion prévisionnelle du personnel الذي كان جل اهتمامه منصب على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) وخروجا (التسريح ، التقاعد ، التحويل....) وتكمن أهم نقائص التسيير التقديري للمستخدمين في ارتكازه الضمني على فرضية استقرار المحيط الاقتصادي ، ووجود قطيعة راسخة في ذهن المسيرين على الأقل، بين الاقتصادي والاجتماعي ، إضافة إلى هيمنة المنطق القانوني Statutory logic على تصورات وممارسات التقديرات البشرية (ثابت، 2009، ص 210).

### 1- مفهوم التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

يبين (Parlier et Gilbert, 1999, p383) أن طريقة التسيير التنبئي للوظائف، والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي و الأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها على عدة تطورات حيث يصنف هذين الكاتبين هذه التطورات إلى أربع مراحل، المرحلة الأولى تتمثل في التسيير التنبئي للأفراد السائد خلال فترة الستينات، ثم يلها التسيير التنبئي للمسار الوظيفي والذي ظهر ابتداء من 1970 إلى غاية 1975 ، ثم الانتقال في فترة الثمانينات إلى التسيير التنبئي للوظائف والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما آخر مرحلة التسيير التنبئي للكفاءات والذي جاء بفكرة الفردية من خلال اعتبار الكفاءة كعنصر مهم لتنافسية المؤسسة كذلك ظهور مفهوم المؤسسة المرنة و كان ذلك خلال التسعينات.

<sup>6</sup> (www.webcompetence.com)

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

يهدف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات إلى خلف توافق بين كفاءات المستخدمين وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية عن طريق تحديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها، تطويرها و/أو حيازتها على المديين القصير والمتوسط<sup>7</sup>.

كما يتمثل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إعداد مخططات عمل، في إطار الأهداف الإستراتيجية المحددة، التي تهدف إلى ضمان التوافق النوعي و/أو الكمي بين الاحتياجات المستقبلية (الاستخدام، متطلبات الوظائف...) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة) (Citeau, p64).

### 2-مميزات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

يتميز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات بعدة خصائص نذكر منها:

-إن التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات لا يتوقف عند البعد الكمي، بل يتعدى إلى المعرفة عن العامل و عن المهام الموكلة حتى لا يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، و يدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.

-هدفه عملي أكثر من نظري، يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات.

-هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد-أفراد، أكثر من منطق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.

-هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، إدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.

-يجب أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحث عن الكفاءة المعنية في سوق العمل، و كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية.(موساوي، 2016، ص23)

-يعتبر أداة في يد أكثر من شخص الذي يمكّن من استخدامه حسب حاجة كل منهم، و في ما يلي

الأطراف التي يمكنها استخدام نتائج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات مبينة في الجدول رقم 6.

<sup>7</sup> (www.ccip93.fr)

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

### الجدول رقم 6: الأطراف الفاعلة في نموذج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

الأطراف الداخلية			
الأدوار المفتاحية في GPEC	من الطرف الفاعل في المؤسسة؟	ما هي المهمات؟	ما هي مفاتيح النجاح؟
المقرر	مدير المؤسسة	-تحديد مشروع المؤسسة مرحلة أساسية في النموذج -تحديد مدير المشروع و توفر كل الإمكانيات لإتمام المهمة.	-الإرادة للتشغيل الفعلي. -تنسيق حقيقي ما بين التحديات
رئيس مشروع GPEC	مسئول عن الموارد البشرية والتكوين و التوظيف.	-قيادة المقاربة في المؤسسة بالتماشي مع المدراء و القوى الخارجية. -تنظيم مراحل GPEC -تحديد الأدوات المطلوبة من التشخيص إلى غاية التنفيذ. -الاتصال الداخلي خلال المقاربة.	-معرفة عامة بالمنظمة (مصالح الموارد البشرية). -القدرة على قيادة المشروع لعدة أشهر. -القدرة على الاستماع، الاتصال والتكيف مع مختلف الأفراد. -الكفاءات لتحليل المواقف وتخطي المشاكل.
الأطراف الداخلية	-المدراء الفرعيين: رؤساء المصالح، مسؤولي الورشات...	-تحسيس الأفراد بأهمية وأهداف وتحفيزهم على المشاركة. -المشاركة في تشخيص الكفاءات في المؤسسة. تسهيل تعبير الموظفين على تطلعاتهم فيما يخص مساهمهم الوظيفي. -GPEC هو تفعيل لخطة عمل و تجسيد مشاريع الموظفين وتنسيقها مع أهداف المؤسسة -التواصل مع الموظفين من خلال الاجتماعات للإعلام الداخلي، و توزيع الوثائق، و الاستبيانات لمعرفة متطلباتهم	-التنسيق التام ما بين أهداف المقاربة. -معرفة جيدة للتحديات.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

	- صياغة اقتراحات وتقديمها إلى الإدارة العليا حول الأهداف وتنظيم المقاربة.		
أصحاب الكفاءات	-موظفي المؤسسة	-تشخيص و تنفيذ GPEC. -تسخير كفاءاتهم و قدراتهم و تحفيزاتهم لمصلحة مشروع المؤسسة.	-معلومات دقيقة وسهلة الحصول عليها حول GPEC. -توفير أدوات لبناء وتجسيد مشروعهم المهني. -وجود مرافقين داخليين لتوجيههم وإدماجهم في المقاربة خطوة بخطوة.
<b>الأطراف الخارجية</b>			
	<b>المهمة</b>	<b>أطراف خارجية</b>	<b>مفتاح النجاح</b>
	-مرافقة المؤسسة في تحديد تحديات المصادقة على المشروع، GPEC -تصنيف الأهداف و تحديد الأولويات. -التقديم للمؤسسة الخبرة، و الأدوات العملية المناسبة لتوجيه المقاربة و المساعدة على اتخاذ القرارات في كل المستويات. -تقييم خطة عمل GPEC. -إعطاء الشرعية للمقاربة.	المستشارين الخارجيين	-القدرة على التكيف مع الواقع المتعلق بالمؤسسة مع ثقافتها، مواردها الداخلية و المناخ الاجتماعي. -منهجية عملية سهلة التنفيذ. -مقاربة تساهمية تمنح لمدير المشروع مجال أوسع للمبادرة. -النظرة الخارجية حول المؤسسة و طريقة تنظيمها للعمل

المصدر: (موساوي، 2016، ص52)

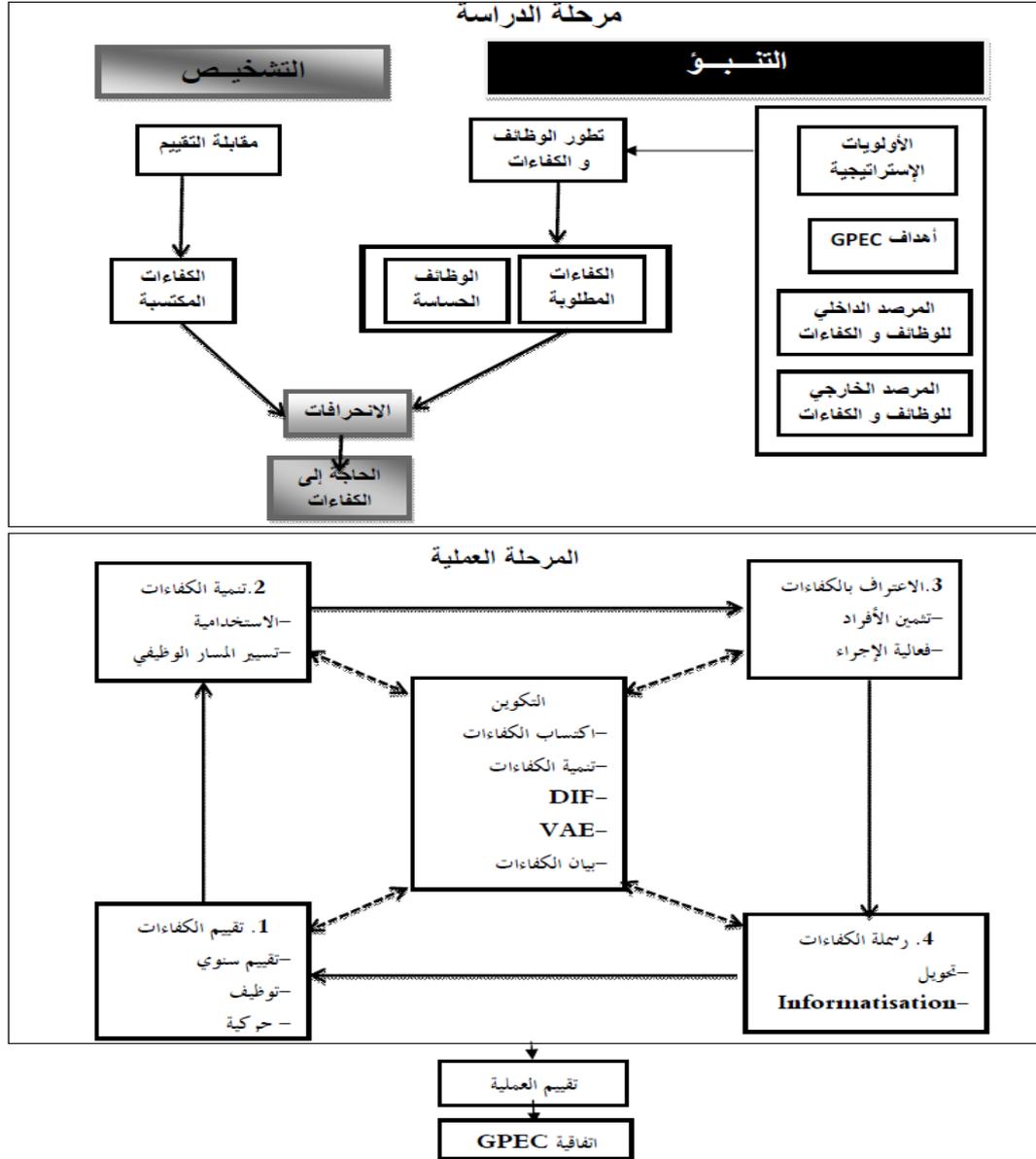
### 3-مراحل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

ترى (Dejoux, 2008, p100) بأن هناك عدة طرق لاستخدام التسيير التقديري للوظائف والكفاءات فهي مرتبطة بثقافة المؤسسة، طريقة المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين، أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي يوضح الشكل رقم 6 الذي تقترحه الإجراءات المفصلة لمقاربة التسيير التقديري

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

للووظائف و الكفاءات و التي تصنفها إلى مرحلتين مرحلة الدراسة و مرحلة التنفيذ ( المرحلة العملية )، و التي تنتهي بتوقيع اتفاقية للقيام بمفاوضات مع الأطراف المختلفة حول كيفية تنفيذ مقارنة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في كل مرحلة يجب اتخاذ مجموعة من الخيارات.

الشكل رقم (6): خطوات التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.



المصدر: (dejou, op cit)

### مرحلة الدراسة:

في هذه المرحلة يتعين على المؤسسة تحديد أهدافها وهذا ما يساعد على تحديد الأدوات و المؤشرات و ذلك من خلال الاتصال بالموظفين و النقاش حول الأهداف المحددة و يمكن أن تكون لعملية إنجاز التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات أهداف متعددة مثل:

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

- التوصل إلى اتفاق مع الشركاء الاجتماعيين.
- تطوير استراتيجية المنظمة.
- تطوير كفاءات الموظفين.
- تقييم وضع المؤسسة الحالي بغية إعطاء نظرة استشرافية لما سيتغير مستقبلا.
- تحليل الأنشطة والأهداف المستقبلية اللازمة للمنظمة وتحديد تطورها للتنبأ بالكفاءات اللازمة و تحقيق الخطط المستقبلية من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة: التكوين، ميزانية الكفاءات، تامين مكتسبات الخبرة المهنية وغيرها.
- جرد الكفاءات المتاحة في المؤسسة ولهذا فإن مقابلة التقييم السنوية وتحليل الوظائف.
- تحديد الاحتياجات اللازمة من الكفاءات عبر المقارنة بين ما هو متاح وما هو مطلوب.
- مرحلة التنفيذ: استنادا إلى نتائج الدراسة تقوم المؤسسة بالتركيز على محاور العمل التالية:
  - تقييم الكفاءات: يمكن أن يتم هذا التقييم عند التحاق الموظف بوظيفته.
  - تطوير الكفاءات: وهنا تتدخل المؤسسة بمختلف الأدوات والمناهج المتاحة لها بتطوير كفاءات أفرادها.
  - تكوين الموظفين: وذلك كإجراء تابع لسياسة تطوير الكفاءات.
- مرحلة التقييم الشامل للعملية:**
  - المتابعة و التقييم المنتظمين لإبداء أي ملاحظة حول تعديل الأهداف والإبلاغ عن العمل المنجز.
  - إعادة التعرف على سير العملية من خلال تقييم عملية تطوير الأفراد.
  - تسجيل الكفاءات المكتسبة و المحددة مسبقا.
  - مرحلة التوقيع على الاتفاقية: التوقيع على الاتفاقية ليس إلزاميا في قانون العمل الفرنسي و مع ذلك من المهم التوقيع على ذلك لكسب أطراف الحوار الاجتماعي وكذا التنفيذ و المراقبة بدقة ل:
    - الحفاظ على مستوى المنافسة.
    - تحديد حصة السوق.
    - معرفة مستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
    - الحفاظ على تطور المهن.
    - إدارة أهramات العمر داخل المؤسسة (op cit).

### 4-أهمية التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات.

للتسيير التقديري أهمية بالغة في المناجمنت عموما وفي إدارة الموارد البشرية خصوصا لما له من دور في ترشيد القرارات و التي منها:

-التوظيف: إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المترشحين كبيرا، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر من المترشحين، لكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، ذلك أن المهم هو سد حاجة المؤسسة إلى الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين (رواية، 2004، ص212)

-التدريب: سواء تعلق الأمر بالتدريب أو بالتعليم فالتكوين يهدف إلى بناء وتطوير الكفاءات بالشكل الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وليس معنى هذا أن المؤسسة تقوم بتكوين عاملها كإجراء تعديلي في حالة العجز فقط بل حتى في حالة الفائض يأتي التكوين وسيلة لإكساب العامل مهارات جديدة تبقيه في المؤسسة أو تؤهله للانتقال بمؤسسات أخرى (Noél, Luc, 2003, p266)

الترقية: إن الهدف من الترقية كإجراء تعديلي هو تغطية الوظائف التي تحتاج إلى خبرة في العمل أو أقدمية في المؤسسة -وطبعا يكون التكوين حسب الحاجة إليه -، هذا في حالة العجز، أما في حالة الفائض فإن الهدف منها هو إحلال العاملين المسرحين أو المتقاعدين، كما يمكن أن تكون الترقية وسيلة إرضاء للعاملين ذوي المؤهلات العالية ودفعهم على البقاء في المؤسسة (Kerlan, 2004, p39).  
النقل: يكون نقل العامل من وظيفته في قسم ما أو وحدة ما إلى نفس الوظيفة في قسم آخر أو وحدة أخرى نتيجة للفائض الذي يشهده الطرف الأول والعجز الذي يعانيه الطرف الثاني، كما يمكن أن يكون ذلك استجابة لرغبته وسعيا إلى إرضاءه والمحافظة عليه.

الدوران الوظيفي: إن الهدف الأساسي من هذا الإجراء هو إكساب العامل اختصاصات عديدة تسمح له بشغل وظائف هامة في المؤسسة، وعليه فالدوران الوظيفي هو أسلوب من أساليب التكوين وفي نفس الوقت أداة تمهيدية للترقية (غياط و مهري، 2018).

كما ينبغي علينا ان نعلم أن تطبيق التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات يلقى العديد من الصعوبات في المنظمة ينبغي أن تتدارك حتى يؤدي دوره على اكمل وجه ، و من بين هذه العوائق ما يلي:  
-عدم وجود اندماج و تكامل بين التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و ممارسات إدارة الموارد البشرية.

-عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي و التحليل الوظيفي.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية و الجماعية.
  - عدم وجود رؤية واضحة لمختلف التطورات التكنولوجية و التنظيمية و الاقتصادية.
  - وجود النقابات العمالية و اعتراضها على بعض السياسات و الممارسات داخل المؤسسة.
  - عدم وجود تكامل بين نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات و الإجراءات التعديلية المقترحة (مخطط أعمال إدارة الموارد البشرية).
  - عدم وجود توافق بين الإجراءات التعديلية و إمكانيات المؤسسة (Mercier, Schildt, 2004, p90).
- المطلب الثالث: استشراف المهن و الكفاءات.**

بعد النقائص المسجلة في طريقة التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و عدم فاعليته في مجال التنبأ الدقيق بالتغير الحاصل في وظائف و كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة خاصة في المجال الاستباقي للأحداث ظهر مفهوم استشراف المهن و الكفاءات ليحل محل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات و يغطي الثغرات التي خلفها هذا الأخير بغية الوصول إلى تنبأ أقرب للصواب حول التغيرات الحاصلة في مهن الأفراد و كفاءاتهم و هو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

### 1-تعريف استشراف المهن و الكفاءات Prospecting of professions and competencies

يرى ( Boyer & Scouarnec,2005, p 23 ) أن استشراف المهن و الكفاءات يمكن تعريفه بأنه " مقارنة استباقية لتوقع المستقبل الممكن من حيث الكفاءات و الأنشطة و من حيث مسؤوليات المهنة، فهو يسمح بتصوير المعارف الممكنة و المؤهلات و الخبرة المهنية و السلوكيات و المواقف التي من شأنها أن تكون قادرة على خدمة الفرد و المنظمة مستقبلاً"، و تشد الإشارة إلى أن استشراف المهن و الكفاءات يتطلب تشارك و تعاون شاعلي الوظائف المعنيين و كذا الخبراء في الموارد البشرية لتحليل الأنشطة و الكفاءات بغية التعرف على مسارات تغييرها مستقبلاً، و يكون ذلك انطلاقاً من المهن الفردية وصولاً إلى البناء الهيكلي للعمل ككل و هو ما يجعل عملية استشراف المهن و الكفاءات لا تكاد ينفصل عن الاستشراف الاستراتيجي للمنظمة، بل يعتبر أحد فروعه.

و يوضح استشراف الوظائف و الكفاءات ما ستكون عليه هذه الأخيرة مستقبلاً انطلاقاً مما نعرفه من الماضي بالإضافة إلى الافتراضات المقدمة للتنبأ بالمستقبل، و تهدف هذه العملية إلى تحديد المستقبل من خلال السلوك الفردي و أيضاً السياسات العامة و الصدمات الغير المتوقعة بما في ذلك الظروف الاقتصادية التي سوف تؤثر مستقبلاً على التطورات المقترحة (Mérindol et al, 2009) و يصف (Noguera & Lartigau, 2009) استشراف المهن بأنه مجال للتفكير و التطبيق حول مختلف الاحتمالات لظهور تحول أو اختفاء المهن من سوق العمل، إذ أن استشراف المهن يهتم برصد تطور المهن في المستقبل

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

و تقديم حلول تطبيقية للتعامل مع مختلف الحالات، فإذا كان هناك احتمال أن بعض المهن سوف تختفي في المستقبل، فعلى إدارة الموارد البشرية العمل على التقليل من عدد الكفاءات في هذه المهن مع تسطير برنامج لتحويل هذه الكفاءات إلى مهن أخرى، أما إذا كانت هناك إشارات على أن بعض المهن تسير نحو التطور فيجب التخطيط لمواكبة هذه التطورات عن طريق إخضاع كفاءات هذه المهن إلى برامج تكوين خاصة لاكتساب المهارات المطلوبة، أما في حالة رصد ظهور بعض المهن الجديدة و التي تتميز بندرة الكفاءات في سوق العمل، فهنا يجب التحديد الدقيق لهذه الكفاءات، توصيفها و العمل على استقطابها و تطويرها بما يتناسب مع خصائص هذه المهن و التطورات التي تشهدها (Boyer & Scouarnec, 2009).

### 2- أهداف استشراف المهن و الكفاءات.

- تمثل أهمية استشراف المهن و الكفاءات من منظور إدارة الموارد البشرية فيما يلي:
- الفهم الجيد لتطورات المهن في سياق تحولات سوق العمل و المحيط (الاقتصادي، الديموغرافي، القانوني، الثقافي، الاجتماعي، التكنولوجي، التنظيمي...).
  - تحديد هامش المناورة المسموح به للمؤسسات في ضوء تحولات العمل.
  - توضيح المسارات المهنية الممكنة للأفراد.
  - توقع احتياجات تجديد اليد العاملة مثل احتياجات التدريب (Prométhée, 2005).
  - تحديد الاحتياجات و الإجراءات الإقليمية أو المهنية في قطاع مهني معين.
  - بناء أداة للمعرفة من شأنها تحديد المشاريع المستقبلية الخالقة للقيمة.
  - استباق الاحتياجات من المهارات و دعم الموظفين في تحديد حياتهم المهنية و كين الجهات الفاعلة من تحديد سياسة التوظيف و التدريب.
  - مساعدة المؤسسات على توقع الاحتياجات من المهارات و الموظفين و تلبية متطلبات الشركاء الاجتماعيين بمعلومات مفيدة حول سياسة التدريب في المؤسسة.
  - موائمة السياسات العامة للأهداف المسطرة و بناء شراكات من شأنها تطوير التدريب الميداني.
  - إعادة تصميم المستويات الوظيفية على أساس المهارات و المهن و المؤهلات المطلوبة.
  - العمل على خفض حالة عدم التأكد التي تطغى في عالم الأعمال و القضاء على المشاكل الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  - توفير معلومات تتعلق بمدى وفرة أو ندرة التخصصات و الخبرات (Céreq, 2015).

### 3- منهجية استشراف المهن.

تختلف طرق استشراف المهن والكفاءات حسب اختلاف طبيعة المتغيرات المدروسة حيث نميز بين نوعين من الأساليب : الكمية والكيفية، فالأولى تخص المتغيرات التي نستطيع تكميمها أي نعطيها كم محدد وأما الثانية فتستخدم مع المتغيرات التي من الصعب ضبطها ونجد من بين هاته الأساليب: أسلوب السيناريوهات، أسلوب دلفي، العصف الذهني، مصفوفة التأثير المتبادل... الخ ولا بد من معرفة أن ضمان مصداقية و موضوعية الدراسات الاستشرافية يتطلب اختيار الخبراء و المشاركين فيه بدقة وفقا لمجموعة من المعايير، فالخبير هو كل شخص يمكنه الإجابة بموضوعية على أسئلة الدراسة و يقدم المعلومات المناسبة التي تتطلبها الدراسة، و هناك نوعين من الخبراء: النوع الأول هم الذين يملكون سلطة اتخاذ القرار حول الظاهرة محل الدراسة، و هم في أغلب الأحيان مدراء أو رؤساء أقسام، أما النوع الثاني فهم الأشخاص الذين يملكون المعلومات بفضل إطلاعهم المباشر أو غير المباشر على الظاهرة و لكن لا يملكون أي منصب أو مسؤولية (Roubelat, 1999). يبقى المهم أن الخبير هو الشخص الذي يملك القدرة على تقديم المعلومات اللازمة حول مستقبل الظاهرة محل الدراسة، وذلك بفضل اكتسابه لمجموعة من الخصائص: الخبرة، التحكم في الإشكالية، الاطلاع على الموضوع، بالإضافة إلى القدرة على رسم المستقبل و تصور البدائل و تحديد مجالات الاضطرابات و الاختلالات، بالإضافة إلى خاصية أخرى مهمة يجب أن يتصف بها الخبير و هي قدرته على العمل بطريقة منهجية و منظمة مع مجموعة من الخبراء في مجالات مختلفة (Boyer & Scouarnec, 2009). و نجد من الطرق الشهيرة في عملية استشراف المهن و الكفاءات ما يلي:

#### 3-1-طريقة (Prospective Métier) PM:

و تنسب هذه الطريقة إلى Boyer و Scouarnec اللذان يعتبران من أشهر الباحثين في مجال الاستشراف و تعد هاته المنهجية من بين المناهج الأكثر استخداما في مجال استشراف المهن و الكفاءات، فقد استخدمتها العديد من الدراسات لتحديد مستقبل المهن في مؤسسات مختلفة، مثل دراسة كل من (Thamain, 2009)، (Remy & Pichault, 2011)، (Payre & Scouarnec, 2015) تم استنباط طريقة PM من طريقة دلفي التي تعتمد على آراء الخبراء- الفاعلين les Experts-Acteurs لتحديد مستقبل المهن والكفاءات، قام الباحثان بإدخال بعض التعديلات على طريقة دلفي حتى تكون طريقة PM مرنة و يمكن تطبيقها في الميدان، لأن أكبر عائق تعاني منه الدراسات الاستشرافية هو اختيار المنهجية المناسبة مع مراعاة إمكانية تطبيقها في الميدان و الحصول على نتائج موضوعية (ثابتي و آخرون، ص 294).

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

يرى (Mérindol et al , 2009) أن طريقة PM تتميز بتحليل معمق لمستقبل الوظائف و الذي يشمل ثلاث مستويات: المستوى الكلي Macro ، المستوى الجزئي Micro و المستوى المتوسط Miso ، أي أن هذه الطريقة تهدف إلى تحديد تأثير المتغيرات الكلية لبيئة المنظمات على الكفاءات و المهن على المستوى الجزئي (المنظمات) مع الأخذ بعين الاعتبار المستوى المتوسط الذي يمثل البعد الفردي للكفاءات و المهن. تتكون هذه الطريقة من أربع مراحل رئيسية هي (المرجع السابق، نفس الصفحة):

### (أ) مرحلة فهم سياق الموضوع L'appréhension contextuelle

تعد هذه المرحلة أول خطوة في PM ، و تمثل مرحلة استكشافية لفهم محتوى الإشكالية بأبعادها المختلفة، يتم في هذه المرحلة إعداد عرض نظري شامل Synthèse يشرح مختلف المفاهيم و يبرز المعالم الرئيسية للإشكالية و الهدف من الدراسة، كما يتم في هذه المرحلة اختيار عينة من المؤسسات المعنية بالدراسة لتحديد قائمة الخبراء-الفاعلين ممن ينتمون إلى هذه المؤسسات و الذين سيقدّمون آرائهم و يجيبون على مختلف الأسئلة و الاستفسارات.

بعد تحديد قائمة الخبراء تعقد معهم مقابلات شبه مهيكلة تطرح فيها مجموعة من الأسئلة معدة مسبقا لجمع المعلومات الأولية حول الإشكالية و التي تمثل الأرضية التي ستنتقل منها الدراسة، تحدد أسئلة المقابلة على ضوء العرض النظري الذي تم إعداده من قبل و تركز على العناصر التالية:

- التحولات الخارجية : ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الخارجية لمنظمتكم (اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، سياسية أو تشريعية) و التي سوف يكون لها تأثير على منظمتكم و مهنكم ؟
- التحولات الداخلية : ما هي أهم التحولات التي ستشهدها البيئة الداخلية لمنظمتكم و التي سيكون لها تأثير على منظمتكم و مهنكم؟ هذه التحولات قد تكون طبيعتها (اقتصادية، تشريعية، تكنولوجية، اجتماعية أو تنظيمية)
- التغيير : ما هي التغيرات التي سوف تحدثها هذه التحولات (الخارجية أو الداخلية) على مستوى منظمتكم و مهنكم ؟ من حيث الأنشطة ، الكفاءات، التكوين..... إلخ.

### (ب) مرحلة ما قبل الصياغة Pré-formalisation :

هي مرحلة تحضيرية لصياغة نموذج لاستشراف المهن المستهدفة، يتم في هذه المرحلة تحليل نتائج المقابلة و إعداد خلاصة شاملة Synthèse من طرف المنظمين (القائمين على الدراسة) ليعاد إرسالها إلى الخبراء لمقارنتها مع آرائهم الشخصية و تقديم ملاحظاتهم عليها، تجمع إجابات الخبراء حول الخلاصة الأولى ليتم تنظيمها بطريقة تسمح ببروز كل الاتجاهات و التحولات المستقبلية للمهنة، و على ضوء هذه الخلاصة يحرر استبيان مفصل يحتوي أسئلة حول الاتجاهات المستقبلية التي أثارها الخبراء، و يرسل

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

الاستبيان إلى الخبراء للإجابة عليه، تجمع إجابات الاستبيان و يتم تحليلها و إعداد خلاصة شاملة ثانية حول الاستبيان ليتم إرسالها مرة أخرى إلى الخبراء للإطلاع عليها و إبداء ملاحظاتهم.

### (ت) مرحلة الصياغة Construction :

في هذه المرحلة تتم صياغة نموذج للدراسة الاستشرافية تحدد فيه السيناريوهات المستقبلية، ويعتمد خلالها أسلوب المواجهة بين الخبراء لمناقشة مختلف النتائج بغية الوصول إلى أفضل الاقتراحات، تتميز هذه المرحلة بتنشيط جلسة عمل تجمع كل الخبراء لتحليل و تقييم النتائج التي أفرزها الاستبيان والتي تم جمعها في الخلاصة الثانية، تتم جلسة العمل هذه من خلال تقسيم الخبراء إلى مجموعات فرعية مهمتها تحليل و تقييم الاتجاهات الاستشرافية التي توصلت إليها الخلاصة الثانية، بعدها يتم مقارنة نتائج التقييم التي توصلت إليها كل مجموعة فرعية مع باقي المجموعات، ليتم التوصل إلى أفضل الاقتراحات والحلول، و تعتبر جلسة العمل فرصة للمنظمين و القائمين على الدراسة الاستشرافية للالتقاء بالخبراء-الفاعلين لفهم الاتجاهات التي حددها الخبراء، الأمر الذي سوف يساعدهم على تطبيق نتائج الدراسة فيما بعد.

### (ث) مرحلة المصادقة Validation :

بعد مواجهة الخبراء فيما بينهم تتواصل جلسة العمل في مرحلة أخرى لاعتماد قرارات المرحلة السابقة، يتم في هذه المرحلة إعداد خلاصة عامة حول الاقتراحات التي حظيت بإجماع الخبراء. هذه الخلاصة تستخدم في اقتراح نموذج للدراسة كما يتم تقديم توصيات عملية لمتخذي القرار لمراقبة الاتجاهات المستقبلية التي أفرزتها الدراسة.

كما يقترح Boyer و Scouarnec مرحلة إضافية لتقييم و تطوير النموذج المقترح، وذلك بإعداد استبيان مفصل حول النموذج و إرساله إلى عينة من الخبراء يتم اختيارهم بدقة، كي يقوموا بقراءة نقدية لهذا النموذج و تقديم اقتراحاتهم لتطوير النموذج.

### (ج) استخلاص نتائج تحليل الاستشراف للمهن.

في خضم التحولات الداخلية و الخارجية التي تعيشها المؤسسات، تتوجه هذه الأخيرة نحو تطبيق استشراف المهن من أجل متابعة تطور المهن و الكفاءات و تحديد الاستراتيجيات المستقبلية لتسيير مهنتها و توجيه أفرادها نحو تطوير و اكتساب الكفاءات الضرورية المرتبطة بالمهن الوليدة أو الناشئة حسب مفهوم (Boyer, 2005) ، فهذا المنهج يطرح إشكالية جديدة في تعريف المهن حيث يهتم بالكفاءات الضرورية و السهر على تطويرها.

## الفصل الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

و اتبع (Boyer, 2005) منهجا يميز فيه بين ثلاث أنماط من المهن الفردية " المهن المفقودة: perdu، "مهن قيد الحياة": survie، " المهن الوليدة، الجديدة": naissant

-المهن المفقودة أو طور الانقراض: les métiers perdus ou en obsolescence نشاطات هذه المهنة في طور الانقراض، كفاءتها غير مميزة و قابلة للتبديل بغض النظر عن جهود التدريب المبذولة، إدارة الموارد البشرية تتابعها عن كثب لتطويرها أو تحويلها ثانية. (Dietrich &Parlier, 2007)

-مهن قيد الحياة أو تحول les métiers en survie positive ou en transformation الكفاءات الضرورية لممارسة هذه المهنة يجب أن تتطور بصورة مشتركة مع التدريب المرتبط بها.

### خلاصة:

إن اختلاف بيئات العمل وشروطه ومتطلباته من مجتمع إلى آخر وكذا طبيعة المورد البشري القائم عليه أدى ذلك إلى وجود ضرورة لاختلاف مناهج تحليل و توصيف الوظائف حسب طبيعة الوظائف المستهدفة وكذا المؤسسات المعنية و اشتهرت بعض المناهج في مجال التحليل و التوصيف الوظيفي و هو ما تطرقنا إليه من خلال عرضنا لبعض من هذه المناهج المبنية على مقارنة الكفاءات التي بنيت على أنقاض ما عجزت على الوصول إليه المناهج التقليدية الأخرى و لهذا ينبغي على المؤسسة أن تختار المنهج المناسب لها للوصول إلى تحليل و توصيف شامل و دقيق عن الوظائف الموجودة لديها.

غير أن بالرغم من فاعلية هذه المناهج في بيئات عمل غربية خاصة عندما نتحدث عن الولايات المتحدة الأمريكية أو فرنسا و هما أصل ظهور و تطور هذه المناهج لا يعني بالضرورة نجاحها في بيئتنا العربية و الجزائرية على وجه الخصوص و هو ما دفعنا إلى البحث عن منهجية سليمة و متناسبة مع واقعنا المعاش تأخذ في الحسبان طبيعة الفرد المستهدف وكذا الإمكانيات المحدودة الموجودة في منظماتنا ألا و هي طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي اعتمدها في الجانب الميداني و هو ما سنتعرض له لاحقاً.

الفصل الثالث

تقديم الكفاهات

تمهيد:

يعد موضوع تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة من بين أهم المواضيع التي أسالت حبر الكثير من الباحثين بالإضافة إلى كون العنصر الجوهري (و الذي هو مفهوم الكفاءة) له طبيعة معقدة و ليست واضحة بحيث يصعب دراستها وقد تناولنا في هذا الفصل بعضاً من أهم ما كتب في هذا المجال انطلاقاً من مفهوم الكفاءة وما جاء حول اختلاف هذا المفهوم من باحث لأخر كل حسب اختصاصه و ميدان عمله بالإضافة إلى تحديد أنواع الكفاءات وتصنيفاتها وكذلك مستويات تحديدها من المستوى الفردي إلى الجماعي ثم إلى المستوى التنظيمي، كما تطرقنا أيضاً إلى تعريف مفهوم تقييم الكفاءات و كذا المناهج واسعة الاستعمال من قبل المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات و بالأخص تقييم الكفاءات الذي يعتبر أحد آليات هذا النوع من التسيير.

## المبحث الأول: مفهوم تقييم الكفاءات.

يعتبر تقييم كفاءات الأفراد من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمة وذلك نظرا لطبيعة هذه الكفاءات (كما تطرقنا إليه سابقا عن صعوبة تحديد مفهوم الكفاءة) وفي نفس الوقت يعتبر من أهم العمليات التي تركز عليها منظومة تسيير الموارد البشرية في المنظمة حيث تعتبر القاعدة لبناء نظام الأجور و الحوافز، تصنيف و توصيف الوظائف، التكوين... وغيرها.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءة

### 1- تعريف الكفاءة.

قامت الجمعية الفرنسية للمعايير *LA.F.N.O.R* بإعطاء محاولة لتعريف الكفاءة بقولها " هي استخدام القدرات في أوضاع مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو للنشاط" (AFNOR, 1996) وهناك من يعتبر أن الكفاءة تتمثل في جانبان:

"جانب ظاهر بارز واضح للعيان و يمكن ملاحظته، و جانب آخر خفي لا يمكن ملاحظته. يتمثل الجزء المرئي في القدرات المعارف، المهارات، الدور الاجتماعي أما الجزء الخفي فيتمثل في صورة الذات، المواصفات، المحفزات الانفعال القيم" (Jarnias, 2007).

وقد قام الباحث في علم الاجتماع P.ZARIFFIAN بإعطاء ثلاثة تعاريف للكفاءة هي كالتالي:

التعريف الأول: "أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"

التعريف الثاني: "ذكاء عملي للحالات التي تركز على المعارف المكتسبة و تحويلها بنفس قوة تعددية الحالات المتزايدة (المتنامية)".

التعريف الثالث: "إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات و لضمان المجالات المناسبة." (Philips, 2001, p65)

ويظهر من خلال التعاريف التي قدمها "فيليبس" أن الكفاءة تتمثل في مختلف المعارف العلمية ، عملية ، سلوكية تكون ضمنية أو صريحة، و تتجسد هذه المعارف على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة من خلال عملية التفاعل و التقاسم لها.

"كما يعرفها (Ewan, 2003, p51) على أنها: قدرة عنصر في التفاعل بطريقة فعالة مع محيطه" ويعرفها (Le Boterf, 2000) "يمكن تعرف الكفاءة على أنها إما تصرف في العمل، أو إما الالتزام بإجراءات العمل، من وجهة نظر كل واحد منا".

### 1-1- أبعاد الكفاءة:

يظهر جليا من خلال التعاريف المقدمة سابقا أن هناك بعضا من التفاهم حول مكونات الكفاءة و الذي نقصد به "المعارف" حيث ذهب بعض الباحثين أمثال (Durant,1997) و (Sire, 2000) إلى أن الكفاءة تتكون من المعارف التالية:

المعارف النظرية Head، (Savoir)

المعارف العملية أو الممارسة Hard ، (Savoir-faire)

السلوك أو المواقف Heart ، (Savoir-etre)

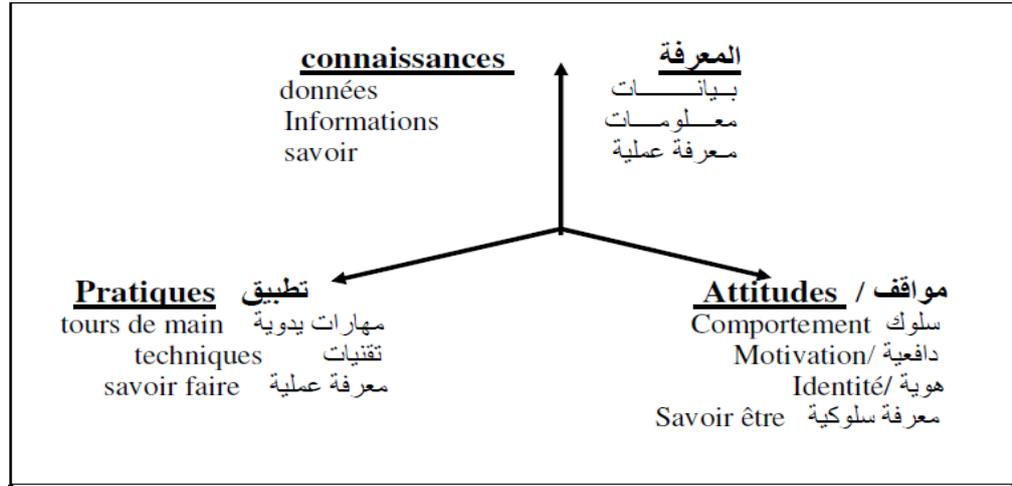
**أولا المعرفة:** تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها و إنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة و جزئية.

المعرفة تتضمن إذن الوصول إلى المعطيات الخارجية، القدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، و إدماجها في نماذج جاهزة، و لو تطلب الأمر تطوير المحتوى و الهياكل معا.

**ثانيا المعرفة العملية او الممارسة:** يتعلق الأمر بالقدرة على إنجاز بصفة ملموسة و وفق مسار أو أهداف محددة سلفا، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سريان المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسريان العمل و بلوغ الأهداف المنشودة، و من هنا فإن المعرفة العملية جزء ظاهري و جزء ضمني.

**ثالثا السلوك أو المواقف:** و التي يبدو أنها كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد و كذلك في نظرية الكفاءات الحديثة الظهور، بالرغم من أن مسألة السلوك و كذلك الهوية و الإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما، و لذلك نعتبر أن المنظمة الأكثر تحفيزا تكون أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر التساوي في المعارف النظرية و العملية. (Durand, 1997)

الشكل رقم (7): أبعاد الكفاءة.



المصدر: (الثابتي، 2009، ص 123)

وكما لاحظنا ان هناك وطيدة بين المعرفة والكفاءة، بل أكثر من ذلك يرى (Mack, 1995) أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدما في سلسلة المعرفة.

وعليه يمكننا إعطاء خلاصة للتعريف السابقة لمصطلح الكفاءة على أنه: تفاعل مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية لفرد أو لمجموعة أفراد فيما بينهم داخل المنظمة، بحيث ينتج عن هذا التفاعل سلوك صحيح ومقبول لدى المنظمة.

## 2- أنواع الكفاءات.

### 1-2- الكفاءات الفردية Individual competencies :

إن الفرد في كثير من الأحيان يواجه تحديات في العمل ويكون مضطرا فيها إلى إيجاد طرق انية لتجاوزها وهنا يلجأ إلى استعمال مكتسباته القبلية من معارف وخبرات ومهارات ومن هذا المنطلق تعبر الكفاءة الفردية عن نتاج عامل أو عون في وضعية مهنية معينة حيث يقوم بتجنيده وتعبئة و توليف بعض الموارد التي يمتلكها كالمعارف، القدرات، المهارات العلمية، العلاقاتية... إلخ ويستغلها في إنجاز المهام والوظائف المكلف بها ويشترط أن تكون هذه الكفاءة:

- مرتبطة مباشرة بظروف المحيط ويتم ملاحظتها في وضعية العمل.

- تحدد وتقيم من طرف المحيط المباشر.

- أن تكون مستندة إلى نتيجة منتظرة" (Bordères, Panisse, 2003, p1).

إذن "الفرد هو الحامل المادي للكفاءة" (Meschi, 2007) وهو الذي ينتجها، يبينها، يستثمرها ويطورها ولهذا ترجع الكفاءة في الغالب إلى الأفراد فلا توجد كفاء بدونهم ولا يمكن أن تعرف وتحدد

بشكل مستقل عن الفرد الذي يحملها. ولهذا يمكن أن تعرف الكفاءة على المستوى الفردي بأنها مجموعة المعارف القدرات، قوة الإرادة الوظيفية (Patrick, 2006).  
 وتلاحظ (Dejoux, 2001, p140) أن التعاريف الأكثر بساطة والأكثر انتشارا هي تلك المرتكزة على الثلاثي: معرفة، ممارسة، سلوك بينما يعمد (Gilbert & M. Parlier, 1992) إلى إثراء هذا النوع من التعاريف بقولهما أن الكفاءات الفردية "هي مجموعة معارف، قدرات عمل و سلوكيات مهيكلت وفق هدف معين وفي وضعية معينة".

ويقترح بعض الباحثين التفصيل هذا النوع من الكفاءات في إطار ما يسمونه بالكفاءات الفردية الأصلية، فعلى سبيل المثال تعترف مجموعة HAY بالكفاءات التالية:  
 -كفاءات العمل والإنجاز: دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات.  
 -كفاءات الإعانة والخدمة: التفاهم بين الأفراد والتوجه نحو خدمة الزبون.  
 -كفاءات التأثير: النفوذ والتأثير، روح التنظيم وإقامة العلاقات.  
 -كفاءات الإدارية: تطوير المعاونين، التوجيه، العمل الجماعي والتعاون وإدارة الفريق.  
 -كفاءات المعرفية: التفكير التحليلي، القدرة على التصور والخبرة التقنية.  
 كفاءات الفعالية والشخصية: التحكم في الذات، الثقة في النفس، القابلية للتكيف والانخراط في المنظمة (ثابتي، 2009، ص 128).

وفي نفس السياق يعطي الباحث (Le Boyer, 1997, p49) بعض التعريفات حول مجالات الكفاءات الفردية مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) مختلف تعاريف الكفاءة الفردية.

الكفاءات	تعريفها
التميز	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وان تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو

## الفصل الثالث: تقييم الكفاءات

الأمم، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.	
التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية	سريع التعلم
يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية	امتلاك روح اتخاذ القرار
يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر العدالة اتجاههم	إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة
مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.	إيجاد الجو المناسب للتطور
التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل	الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل
انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين	الاتجاه نحو العمل مع الجماعة
يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه	توظيف مساعدين مهرة
يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.	بناء علاقات جيدة مع الآخرين
يبرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.	إنساني حساس
يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا الآخرين بسبب أخطائهم على أن لا تكون هذه الأخطاء فادحة، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.	التميز ببرودة أعصاب عند مواجهة المشاكل
يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.	إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة
بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.	معرفة الذات
يعامل الأشخاص معاملة حسنة.	العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة

<p>يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.</p>	<p>التصرف بمرونة</p>
---	----------------------

المصدر: (Levey, 1997, p48)

## 2-2- الكفاءات الجماعية Collective competencies :

وتعتبر الأكثر أهمية عن الكفاءات الفردية بحيث أن هذا النوع لا نستطيع من خلاله تمييز مساهمة الكفاءات الفردية فهو يغطي أي نقص في أحدها من خلال التعويض بالأخرى هذا من جهة و م جهة أخرى فإن التفاعل بين الكفاءات الفردية يخلق قيمة أكبر من مجموع كفاءات الأفراد المكونة للفريق فتعرف على أنها تظهر من خلال توصل الفريق إلى النتائج والأهداف الموضوعة له لتحقيقها و ذلك ما ذهب إليه كل من Bordères و Panisse بقولهما "الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، فريق مشروع... إلخ) الكفاء هو الذي يكون قادرا على إدارة و أداء مهامه بالشكل الذي يساهم في الوصول إلى أهداف و نتائج محددة" (Bordères, Panisse, 2003, p1).

فالكفاءة الجماعية هي إذن إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق ولهذا فهي تتضمن جانبين جانب خفي يتمثل في تشاطر المعارف و جانب ظاهر يتمثل في العروض الجماعية و دليلها الأساسي هو القدرة على الحل المحلي للمشاكل في المؤسسة من طرف الفرق العاملة بها. (Guilhon, Terpo, 2000)

بالإضافة إلى بعض الخصائص التي تسعى في تكوين الكفاءات الجماعية ما ذكرتها Dejoux و هي:

- التداوب: تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء الفريق.
- التضامن: تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم: تحدد القدرة التأهيلية للجماعة و تركز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- التقنين و اللغة المشتركين يحيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

(Dejoux, 2001, p177)

و أما الباحث Boterf فقد أورد في كتابه "هندسة الكفاءات" مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها لإيجاد هذا النوع من الكفاءات ملخصة فيما يلي:

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بتُّ أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.

-اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر *synergie* بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

-السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.

-إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات الذهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي (Boterf, 2000, p131)

### 2-3-الكفاءات التنظيمية Organizational Competencies :

اختلفت التعاريف حول هذا النوع من الكفاءات على غرار الأنواع سالفه ذكر فتعرف على أنها " ما تتقن المؤسسة فعله" (Dejoux, op cit, p95). وتعرف أيضا بأنها: "مهارة أو تقنية خاصة بمؤسسة ما، والتي تمددها بمنفعة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي ما" (Anonyme, 1996, p104).

وتعرف أيضا بأنها: "القدرة التي تضمن تفوقا في كتلة الإنتاج أو الخدمات أو مجموعة المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة بالزبون" (Hamel et Prahalad , p321) "و يقدم كل من Hamel et Prahalad ثلاثة فروض تضمن من خلالها المؤسسة معرفة كفاءاتها التنظيمية وهي:

-الكفاءة التنظيمية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

-الكفاءة التنظيمية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

-الكفاءة التنظيمية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين" (صولح و منصور، 2010).

و من بين الخصائص أيضا التي تميز كل كفاءة تنظيمية خاصة بمؤسسة معينة عن أخرى ما يلي:  
-غير متوفرة في السوق.

-صعبة التقليد.

-وحيدة و خاصة بالمؤسسة.

-غير واضحة بالنسبة للمنافسين.

-يمكن للمنظمة تطويرها.

- ذات أهمية كبيرة في أخذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة كالتوسع مثلا (Dejoux, p325).

ووفقا لـ Leonard –Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة.

- الأنظمة التقنية والمعارف.

- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.

- القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية ( Marcel et Marie-Claive, 2002, )

(p102)

#### 4-2-الكفاءات المتاحة Disponible competencies :

هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن " t " وتقتضيها طبيعة العمل و نوعية المنتج أو الخدمة الحاليين وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد و متطلبات وظيفته، و بعبارة أكثر دقة يطرح هذا النوع من الكفاءات مسألة درجة الانسجام بين دور الفاعل و مكانته التنظيمية، لان التوافق بينهما هو وحده الكفيل بضمان أداء فعال، بينما يؤدي أي خلل بين الأدوار و المكانات إلى اهتزاز البناء التنظيمي و تلاشي الثقة بين الأفراد و المنظمة(ثابتي، مرجع سابق، ص 130).

و هي أيضا تلك المعارف التي أتاحت له الممارسة طوال حياته المهنية اكتسابها في مجالات عديدة منها ما يفيد الوظيفة المراد شغلها و منها لا، و أما الكفاءات اللازمة هي تلك المعارف التي تفيد فقط الوظيفة المعنية في الشركة المعنية (CNPF, 1998. p8)

#### 5-2-الكفاءات اللازمة Necessary competencies :

يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي (إدخال تكنولوجيا جديدة، إحداث فروع جديدة، إدخال أي تعديلات نوعية...إلخ) إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات و الكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين و مدى مطابقتها لمتطلبات التغيرات، و حينها تكون المنظمة أما عدة بدائل: إما برمجة عمليات تكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي (ثابتي، مرجع سابق )

كما تعرف على أنها "تلك التي يجب على الأفراد الحصول عليها امتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة في مهنته ويتم تحددتها من طرف المؤسسة" ( Calistro, 2007 ) و التي تتماشى مع ترتيب أولوياتها ، أهدافها ، خططها الصعوبات الوظيفية المسجلة الرهانات التي تواجهها، و يمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

-ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟

-ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا...التقنية و الوظائف المستقبلية ؟  
-ما هي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة (Gilles, Mober, 1999, p3).

المطلب الثاني: مفهوم عملية تقييم الكفاءات.

1- تعريف تقييم الكفاءات.

اختلفت التعاريف حول هذا مفهوم نظرا للاختلافات التي عرفها مفهوم "الكفاءة" وفيما يلي بعض التعريفات حول مصطلح "تقييم الكفاءات":

هو المسار الذي يركز بشكل رئيسي على المعرفة المرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المبني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات (Boussael. 2001, p31)

ويقصد بتقييم كفاءة العمال: تقييم أداءهم بغرض معرفة مدى صلاحيتهم للقيام بأعباء الوظائف

التي يشغلونها، ومستوى أداءهم لواجباتهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين معهم، وكذلك التعرف على مدى توافر القدرات لديهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي" (عمر، 1987، ص 285).

و لقد اختلف في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن botref يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم:

-الموارد: المعارف، القدرات.

-المهارات: التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة.

-تطبيقات الوظيفة تؤدي إلى معرفة التصرف:الأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة، مواجهة الأحداث (botref, 2001, p 432).

و في هذا الإطار يقول Feutrier أن تقييم الكفاءات هو عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة و المتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة و لهذا فهو يعتبر تقييم الكفاءات:

- تقييم للنتائج و الأداء.

-تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في مقر عمله.

-تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج و تحقيق الأداء.

- تقييم لإمكانيات العامل و قدراته (Feutrier, 1998).

## 2- مقاربات تقييم الكفاءات.

مقاربة المعارف: وفقا لهذه المقاربة يكون تقييم من خلال المعارف النظرية ، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعية المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية و التي لا تعد إلا احدى أبعاد الكفاءة. مقاربة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.

مقاربة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة و غير واضحة لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة، و تجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد مجندة (منصوري، صولح، 2010).

## 3- معيقات عملية تقييم الكفاءات.

تعرض عملية تقييم الكفاءات لبعض المعوقات و التي تحد من فعاليتها في تحقيق الأهداف على المستوى الفردي و التنظيمي من بينها:

- التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: وهو قيام الرئيس بتقدير كفاءة العامل على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة دون الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الأخرى، وهذا عمل لا يساهم في تقييم العامل بشكل جيد و ممتاز.
- التشدد أو التساهل من قبل الرؤساء في التقييم: إن بعض الرؤساء يبالغون في عملية التقييم سواء بالتشدد أو بالتساهل و ذلك لعدة اعتبارات سواء كانت إنسانية أو اجتماعية كأن يقيم الرئيس العامل بشكل جيد حتى يتفادى المشاكل مع مرؤوسيه أو لا يحرم عامله من المكافآت التشجيعية.
- تأثر الرؤساء بسلوك المرؤوسين في فترات قبل التقييم: إن بعض الرؤساء يعتمدون في تقييمهم على الجانب السلوكي للعامل و خاصة في الفترة التي تسبق عملية التقييم وهذا ما يجعلهم يقومون بتقييم غير موضوعي.

-التحيزات الشخصية للرؤساء: ففي هذه الحالة تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعل عملية التقييم أكثر تحيزا وذلك نتيجة لغياب معايير موضوعية للتقييم.

-الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة: إن القائم بعملية التقييم قد يجهل وضع عماله وهو ما يجعله يعتمد على الوسطية في عملية التقييم لا عالية ولا منخفضة، وذلك بسبب عدم معرفته بالبيانات الخاصة بالمرؤوسين أو لعدم توافر البيانات في وقت محدد أو تفاديا لانتقال بعض العمال المتفوقين أو غير المتفوقين تحت رئاسته (يحياوي، 2015، ص 154).

#### 4- مجالات استخدام تقييم الكفاءات.

##### 4-1- على مستوى المؤسسة:

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية تقييم الكفاءات على المؤسسة ما يلي:

-تهدف عملية تقييم الكفاءات إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الإستراتيجية ونشاطات العمال وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة (عباس، 2003، ص 139).

-تحسين المحيط الاجتماعي للعمل: إذ تساعد عملية تقييم الكفاءات على توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، وتحسين علاقات العمل بها، حيث يمكن القول أن تقييم الكفاءات هي وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية والبيروقراطية (Hortes, 1992, p111).

-يساعد النظام الموضوعي لتقييم كفاءات الموارد البشرية على إعداد سياسة رقابة جيدة، فلكي يقوم المدير بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العمال، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المؤسسة (عبد الباقي، 2002، ص 506).

-تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة.

-وضع معدلات دقيقة لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.

-تقيّم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتبر وظيفة تقيّم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب ، الحوافر ، الترقية ، تخطيط القوى العاملة .....)(Noferi, 1987, p63) .

- توفير التوثيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها.

-المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية .

### 2-4- على مستوى العمال:

-تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقيّم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.

-مقياس للأداء: حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقيّم الموجودة في العديد من المؤسسات والمقصود بها هو قياس مستوى العاملين مقارنة بمعايير خاصة (مرتبطة بتعريف الوظيفة ، المهام المستمرة ، الأهداف السنوية ) ، أو مقارنة بميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض ( Martin , Jacqueline, fancoise, 2004, p23).

-تسيير وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، حيث تساعد عملية التقييم على استثمار المهارات وقدرات العمال بشكل أفضل في المستقبل خاصة وان مفهوم المهارات اليوم أصبح يشكل جوهر إشكالية خلق القيمة في المؤسسات ، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياساتها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها .

-إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم مقارنة مع ما كان متوقعا منهم .

-تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العمال وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة(عبد الباقي، 2002، ص369).

### 3-4- على مستوى المديرين:

-تنمية قدرات المشرفين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق العمال.

-مساعدة المشرفين على تفهم العمال تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى(سلطان، 2003، ص 193).

المبحث الثاني: مناهج تقييم الكفاءات Competency Evaluation methods:

يعد موضوع تقييم الكفاءات موضوعاً معقداً وصعباً إلى حد ما فتقدير مدى قدرة الفرد على التفاعل في مكان عمله تتطلب الاعتماد على منهجية مناسبة حسب كل وضعية وظرف مناسبين و أيضاً نوعية المعارف المراد تحديدها، وهنا نجد أن هناك عدة مناهج وأدوات مختلفة لتقييم كفاءات الفرد في العمل ينبغي على المنظمة اختيار الأسلوب المناسب أو حتى دمج أسلوبين في منهج واحد إذا اقتضى الأمر لتحقيق نتائج إيجابية. ومن بين المناهج الأكثر استعمالاً نذكر ما يلي:

المطلب الأول: مقابلة تقييم Evaluation interview .

من بين الطرق التي نالت رواجاً كبيراً في عملية تقييم كفاءات الأفراد والتي لاقت استحساناً من قبل المؤسسات والموظفين هي طريقة المقابلة وسنحاول في ما يلي الخوض في مجريات هذه الطريقة بشيء من التفصيل بالتطرق إلى مفهومها، خطواتها ومميزاتها.

1- مفهوم مقابلة التقييم:

مقابلة التقييم هي فرصة لمعرفة أحسن المعاونين والمساعدين، طريقة رؤيتهم لعملهم، نقاط قوتهم أو ضعفهم، وهي كذلك فرصة من أجل المعرفة الجيدة لطريقة تأديتهم لعملهم و أهدافهم (Guittet, 2003, p113)، وتعتبر المقابلات من بين أكثر المناهج شيوعاً لتقييم كفاءات الأفراد سواء عند التوظيف، الترقية، التكوين، التأجير... وغيرها، حيث تفضلها العديد من المنظمات في العالم (Ryan and al, 1999; Wilk and al, 2003)، فمن ناحية صانعي القرارات وجد أن المقابلات هي التي يفضلها المشرفون (Lievens, & De 2005)، وكذا ممارسي الموارد البشرية (Topor, & Han, 2007) وأما من ناحية المتقدمين للتقييم فيرون أن المقابلة تعتبر منهجاً أكثر عدالة مقارنة بغيرها من المناهج حيث يستطيعون من خلالها الكشف عن ما يملكون من كفاءات وخبرات متنوعة (Hausknecht, & Thomas, 2004) ويعتقدون أن وجودها ضروري ضمن إجراءات أي التقييم كان (De, & Brysse, 2003; Saks, 2006).

كما أن مقابلة التقييم موضوع أسأل حبر الكثير من الباحثين منذ 100 سنة ومازالت تحظى بالكثير من الاهتمام في مجال البحوث (Macan, 2009). وتشدر الإشارة إلى أن كل نوع من المقابلات مخصص لتشخيص هدف محدد فمثلاً عند الحديث عن الوظائف المعقدة وجد الباحث (Huffcutt et al, 2004) أن "المقابلة الظرفية (أو الموقفية)" صالحة لتقييم كفاءات الأفراد الذين يشغلون وظائف معقدة تتداخل فيها مختلف المهام والتي تتطلب معارف متنوعة، حيث يعتمد هذا النوع من المقابلة

على تقنية الأحداث الحرجة حيث تحول الوقائع إلى أسئلة في المقابلة يطلب من المتقدمين للوظائف أن يبينوا كيف يتصرفون في مواقف معيّنة، بحيث كان لهذا النوع من المقابلات قدرة كبيرة على التنبأ بالسلوك المستقبلي للأفراد (Klehe & Latham, 2006)، وعموما يعتمد نجاح المقابلة على مدى دقة ووضوح نتائج توصيف الوظائف (Wiesner & Cronshaw, 1988)، وكذا فعالية نجاح مجريات سير المقابلة (Maurer, 2002)

## 2- خطوات المقابلة.

تعتمد المقابلة على مجموعة خطوات متناسقة و متكاملة فيما بينها و كل خطوة تعتمد على جودة الخطوة التي قبلها و فيما يلي مجموعة الخطوات التي تشكل مسار عملية مقابلة تقييم الكفاءات:

2-1- مرحلة ما قبل المقابلة في هذه المرحلة ينبغي على المقيّم التحضير الجيد للمقابلة من حيث تنظيمها و تخطيطها لكي يتفادى الاحطاء الممكنة فيما بعد بحيث يقوم بـ

- "إعلام الموظفين بمكان و وقت إجراء المقابلة و تحفيزهم للإعداد لها" (Gean, p237).

- "الإعداد الجيد و جمع المعلومات اللازمة للمقابلة" (Nicole , p180)

كما أن المقيّمين يقومون أيضا بالتحضير للمقابلة على الأقل 15 يوم مسبقا، لضمان تحضير جيد و فعال.

-التدريب على تقييم الكفاءات و تطوير مهارات ملاحظة السلوك (عبد الباقي، 2002، ص391).

2-2- سير مقابلة التقييم: يقع القسط الأكبر من عملية التقييم في هذه المرحلة حيث في هذه الخطوة ينبغي هناك الأمور التي يجب الأخذ بها أثناء إجراء مقابلة التقييم نذكر منها:

### 2-1-2- المقدمة و النتائج السنوية

و ذلك ابتداء من التقديم للمقابلة السنوية للتقييم هي الأخرى و التي تحتوي على العناصر التالية:

-تهيئة النفسية و الذهنية من أهم متطلبات المقدمة و بيان للفرد بكيفية سير المقابلة.

-تحديد الإطار العام للمقابلة.

-تبيان أهداف عملية التقييم.

-الاستقبال الرحب و ترك مجال للحرية. (Jacques, 2003, p113)

## 2-2-2-الحصيلة السنوية:

- بعد الانتهاء من الخطوة الخاصة بالاستقبال يقوم المقيم بالشروع في المرحلة الموالية بالاستعانة بالنتائج الخاصة بالحصيلة السنوية وتحليل الأسباب التي ساهمت في النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنشودة والمحددة في بداية السنة وذلك من خلال:
- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً، ويخصص وقت أطول للعملية كلما ارتفع مستوى الكفاءة.
  - يلي ذلك عرض لجوانب الأداء الضعيفة والتي تحتاج تطوير، ويتم باستخدام أكبر قدر ممكن من الأدلة وعدم استخدام النقد.
  - يتم التركيز على تصحيح الأخطاء بتبادل وجهة النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً.
  - وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوسين (Legonidec, 2005).
  - "يفضل أن تكون مدة المقابلة 15 د – 20 د" (Estelle, p153)
  - كما يفضل أن تكون الأسئلة:
  - "أسئلة مفتوحة مؤثرة: تساعد في تحليل معلومات جد محددة ودقيقة مع إعطاء حرية للإجابة والإرشاد والتوجيه. مثلاً ما هو انجازك الذي تفتخر به هذه السنة؟" (Halary, 2002, p71)
  - أسئلة مغلقة مؤثرة: وهي من أجل حدوث تفاعل وحث المخاطب على العمل، مثل: "ألا تعتقد أن الهدف صعب التحقيق؟"
  - أسئلة مغلقة محايدة: وهي تركز على الإجابة بنعم أو لا على السؤال، هذه المقاربة تستعمل من أجل المصادقة على المعلومة مثل: "هل تظن أنه يمكنك أن تحقق أهدافك هذه السنة؟"
  - ضمان كل النقط المهمة تحققت ثم التطرق لها من طرف الموظف.
  - معرفة وضع ملخص شامل حول النقاط الأكثر أهمية خاصة تلك المعبر عنها من طرف الموظف (يحياوي، مرجع سابق، ص 99).

## 2-3-2-تقييم الموظف و صيغة الحكم:

- 2-3-1-تقييم الموظف: وتعني أن على المقيّم المقارنة بين نتائج المقيّم والأهداف التي سطرت له من قبل، ويقوم بعرض نجاحاته وكذا أخطائه ونقاط فشله مع المطالبة بالتفسيرات وفي هذه المرحلة أيضاً من المقابلة يجب أن تنتهي بالتوافق بين المقيّم والمقيّم حول نقاط القوة والضعف من خلال النقاش بطريقة ملائمة دون إحباط الموظف، وعدم المبالغة في الانتقاده حتى لا يجعله ذلك يشعر بأنها تهديدات الأمر الذي من شأنه التأثير سلباً على أدائه ومقاربات التقييم مستقبلاً (Takfi, 2007, p64).

2-3-2-**صياغة الحكم:** وهذا عندما يقوم المسؤول المباشر بتحديد و صياغة حكمه النهائي حول أداء و كفاءة موظفيه على أساس أدائه و مشاركته مع متطلبات الوظيفة بعبارة أخرى تحديد أداء هذا الأخير على مقياس مستويات المشاركة:

-مشاركة غير كافية مقارنة مع متطلبات الوظيفة.

-مشاركة متوقعة.

-مشاركة عظي أو استثنائية(يحياوي، مرجع سابق، ص 100).

2-4-**تحسين نقاط الضعف:** وهي تخص المسؤول الذي يقوم بإشراك الموظف لأجل تحديد مجموعة الحلول الضرورية لضمان التطور الشخصي له.

و المسؤول على عملية التقييم يجب أخذ رأي مساعده بعين الاعتبار والتشاور معه من أجل تحديد الحلول وفقا لموقفين التاليين:

-موقف التوجيه و النصح: بحيث المسؤول يستخدم بعض العبارات "عليك أن تفعل كذا ، أنصحك "

-موقف اتخاذ القرار: لو كنت مكانك لفعلت كذا مثل هذه الحلول افتراضية مرفوضة من طرف

المساعد لأنها لا تعبر عن الاحتياجات الحقيقية (المرجع السابق).

2-5-**بعد المقابلة:** تشمل هذه المرحلة على العنصرين التاليين:

2-5-1-**تحديد الأهداف الجديدة:** ويقصد به تعريف الأهداف الجديدة الكمية و النوعية للأعمال القادمة، فبالنسبة للأهداف الكمية فهي توافق النتائج الإيجابية و ما يتصل بها مثلا: الإنتاج، البيع، في حين أن الأهداف النوعية يجب أن توافق السلوكات الإيجابية و هي التي تحدد بالنسبة لنقاط الضعف للمقيم الذي يعمل على تحسينها(يحياوي، مرجع سابق، ص 102).

2-5-2-**إعادة تركيب المقابلة:** هو وقت جد مهم لإعادة تركيب مقابلة التقييم و أخذها كمرجع للعمل

للسنة القادمة، أثناء عقد المقابلة يجب على المقيم و المقيم تحديد و بكل وضوح أهداف السنة

القادمة مع تحديد أيضا وسائل تنفيذها، و ملأ الوثائق المتعلقة باحتياجات التكوين... إلخ (Batal, p152).

3-**مميزات طريقة مقابلة تقييم الكفاءة.**

بعد التطرق إلى بعض المفاهيم الخاصة بمقابلة تقييم الكفاءات و كذا خطواتها نحن الآن

بصدد ذكر بعض مميزات هذه الطريقة فيما يخص المزايا و العيوب التي تتخللها.

### 1-3-مزايا طريقة مقابلة تقييم الكفاءات.

-تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريق أدائه للعمل مع بيان و شرح أوجه الضعف فيها و مناقشة سبل تحسينها.

-وسيلة لإزالة أوجه الاختلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء و مرؤوسهم أثناء العمل، و تجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بينهما.

-تسمح للرئيس بتوضيح مستوى الأداء المطلوب، و شرح أهداف العمل و مطالبه.

-تجعل الموظف يقتنع بحكم الرئيس المقيم عن طريق استفساراته أثناء النقاش.

-توافر العدالة لان النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم و المقيم ( الرئيس و المرؤوس) و هذا ما يجعل الأول أكثر جدية و عدالة في تقييمه.

-"استعراض الكفاءة الماضية للعامل، و إطلاعها على نتائج عمله.

-مناقشة العامل في طرق تحسين كفاءاته مستقبلاً" (عقيلي، 2005، ص 427).

### 2-3-عيوب طريقة مقابلة تقييم الكفاءة:

-من الصعب تحديد كل الكفاءات بواسطة أسئلة و أجوبة خاصة الجانب السلوكي و كذا المواقف الحرجة التي تعتمد على الخلفية المهنية.

-لا تمكن المقابلة من التحقق من صحة تصريحات المقيم.

-المعارف التي يمتلكها الفرد تظل ضمنية ما لم يصحح بها، أو عجز عن التعبير عنها بالطريقة المناسبة.

-لا يمكن الحصول على نتائج إيجابية إلا إذا كان المقيمين أو المشرفين على التقييم يتمتعون بخبرة عالية في المقابلة (عبد الوهاب، 1975، ص 405).

### المطلب الثاني: مركز التقييم Evaluation Center.

لقد أدركت العديد من الشركات مشكلة تقييم أداء المديرين التنفيذيين في مستوى الإدارة

العليا و المهنيين فأنشأت نهجا متعدد الأوجه يعرف بمراكز التقييم حيث أعد هذا الأخير خصيصا

للعاملين الذين تتوفر فيهم إمكانية الترقية إلى مستويات أعلى كما تم تصميم هذه الطريقة لتقييم

المهارات و القدرات التي لا تخضع لمعاملات القياس البسيطة المكتوبة ذات البعد الواحد(سيزلاقي،

ماركن 1991، ص 402).

1- مفهوم طريقة مركز التقييم:

أصل هذه الطريقة يعود إلى الحرب العالمية الأولى أين كان استعمالها يكمن في المجال العسكري حيث اعتمد الجيش الألماني على مركز التقييم في توظيف الضباط، و أثناء الحرب العالمية الثانية استعمل البريطانيون هذه الطريقة لاختيار وانتقاء الإطارات العليا للجيش في حين أن الأمريكيين استعملوها في اختيار الجواسيس حيث يقيّم كل مترشح حسب مجموعة من التطبيقات المخصصة لقياس 9 معايير مفترضة في تمثيل أحسن جاسوس (قدرات الملاحظة، الاستعدادات، البنيوية... إلخ و بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية تم التطرق إلى هذه الطريقة من طرف مسيري المؤسسات في إطار ضمان توظيف أفضل الأفراد، و تم تطوير هذه الطريقة في القطاع الصناعي من خلال الدراسات المنجزة سنة 1956 في المؤسسات الأمريكية للهاتف و التلغراف (سحنوني، 2016، ص 102) فهو يمثل مكان لإجراء المترشح مسابقة من أجل التأكد من كونه قادرا على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة. (يحياوي، مرجع سابق، ص 159).

و هو أيضا بمثابة طريقة لتقييم كفاءات فرد أو مجموعة من قبل عدد من المقيمين الذين يستعملون تقنيات متكاملة كالمقابلة أو ملاحظة سلوكياتهم (Veirendonck, p80)، كما تعتبر طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء التي تركز على تقييم كفاءات شخص بناء على سلوكيات محددة (Denisi et Griffin, 2001, p125).

و تسعى هذه الطريقة أيضا إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، و تستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية في الإدارة العليا (حمداي، 2004 ص 133). وفي هذه الطريقة يشارك الأفراد الذين سيتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين المستوحاة من الوضعيات الحقيقية للعمل التي يمكن أن تحدث في المؤسسة أو في المناصب المعنية بهدف تقييم قدرات الفرد و مهاراته المهنية بالمقارنة مع المنصب المستهدف، وكذلك لتحديد مدى احتياجات الفرد للتنمية والتطوير (فليب و ستون، 2003، ص 147).

و يمكن تلخيص العناصر الأساسية لطريقة مراكز التقييم فيما يلي:

- نظام تقييم مخصص للتعريف بقدرات و مهارات الأفراد.

- تستعين هذه الطريقة بعدد من التقنيات والأساليب، وهذا ما يزيد من مدى مصداقيتها ودقتها.

-تشدد على تقييم سلوكيات الأفراد ، وهذا من خلال ملاحظتها أثناء وضعيات العمل، وهذا ما يزيد من صحتها و حقيقتها.

-تستعين بالعديد من خبراء وأخصائي التقييم (متخصصين نفسانيين).

-تتمحور طريقة مركز التقييم على ملاحظة وتقييم سلوكيات العديد من المترشحين (Gavaad, 2005, p213).

## 2- خصائص مراكز التقييم:

تتميز هذه الطريقة بعدة خصائص تجعلها مختلفة عن باقي الطرق الأخرى متمثلة فيما يلي:

-عدد المشاركين: يقصد بهم الأفراد الخاضعين للتقييم، حيث يتم تشكيلهم في مجموعات تبادل فيما بينها أثناء برامج التقييم، و العدد المثالي للمجموعة هو 6 أفراد وقد تقسم المجموعة الواحدة إلى مجموعتين أو ثلاثة حسب طبيعة التمرينات، أو قد يقيم كل مشارك لوحده.

-عدد المشرفين على التقييم: يقوم المشرفون بملاحظة سلوك المشاركين في البرنامج و تقييمهم، و يشترط فهم مستوى عالي من التدريب الجيد على ملاحظة و قياس أبعاد القدرات لدى الأفراد، و العدد المثالي للمقيمين هو مقيم واحد لكل اثنين أو ثلاثة من المشاركين.

-كيفية التعامل مع المعلومات: يقوم المشرفون على التقييم أثناء البرنامج بتجميع المعلومات التي تم الحصول عليها أثناء البرنامج، سواء من خلال التمرينات أو المحاكاة أو الملاحظة لسلوك المشاركين، و بعد انتهائه يعملون على تصنيفها (المعلومات) طبقا للمعايير التي تعبر عن القدرات المطلوبة قياسها في البرامج، فقد يتم التعبير عنها في شكل أبعاد سلوكية أو مصطلحات كالقدرة على اتخاذ القرارات و حل المشاكل، و القدرة على المبادرة و الابتكار(سحنوني، مرجع سابق، ص 105).

3- مجالات استخدام طريقة مركز التقييم: يتم استخدام نتائج تقييم الكفاءة وفقا لهذا المنهج في :

-توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المؤسسة من الربط بين المهارات الأفراد و متطلبات شغل الوظائف.

-اختيار أفضل للأفراد الذين تتوافر فيهم المهارات والقدرات المطلوبة للعمل.

-تطوير أساليب الاختيار العادية التي تتبعها المؤسسة، و تزويدها بوسيلة ذات مصداقية عالية و قدرة عملية على التوقع بنجاح الأفراد في وظائفهم في المستقبل.

-تحديد المهارات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة مما يسهل تحديد مخزون المهارات و خطط الإحلال والترقية.

-تحديد وسائل تنمية المهارات والقدرات المتاحة للعاملين من خلال ما تقدمه مراكز التقييم من اقتراحات للتنمية سواء من خلال التنمية الذاتية أو أي وسائل أخرى للتنمية.

-اختيار المديرين من داخل المؤسسة لشغل مناصب إدارية بناء على ما يتوفر فيهم من قدرات ومهارات لشغل هذه المناصب.

-تخطيط الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات فعلية وليست تقديرية مما يساهم في وضع خطط تدريبية أكثر فعالية.

-تخطيط المسارات الوظيفية بناء على ما يتوفر من المهارات والقدرات لديهم.

-التقييم الفردي للأفراد ومهاراتهم من أجل توقع أدائهم وتقييم فرص نجاحهم تطورهم داخل المؤسسة.

-التقييم الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة، وهذا من أجل اتخاذ العديد من القرارات التي تخص الأفراد مثل: تحديد الأجور والمكافآت، تحديد فرص الترقية، تحديد الاحتياجات التدريبية... الخ.

-تقييم واختيار المرشحين من أجل نشاط التوظيف وعليه فإن مراكز التقييم تعتبر أداة فعالة وذلك لكونها توفر معلومات تكون أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالأفراد (عشوي، 2009)

### 4-مراحل تقييم الكفاءات في مراكز التقييم.

تتم طريقة مراكز التقييم عبر عدة خطوات نذكر منها ما يلي:

#### 4-1-تحديد الهدف:

في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المرجوة والتي تساعد في فهم أكثر للعمل المطلوب انجازه، وانطلاقا من الأهداف الموضوعية يتم تحديد موضوع التقييم فإما يكون التقييم من أجل الاختيار والتعيين، أو التقييم من أجل الترقية، أو التقييم من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية والتطوير.

#### 4-2-تحليل العمل:

وبعد التحليل المنهجي الدقيق للعمل من قبل الباحثين في مراكز التقييم ضروريا والقدرات المطلوبة لأداء العمل الفعال، وتحديد المعايير التي بموجبها يتم تقييم المشاركين بالشكل لتأمين مصداقية المركز، فمن خلال تحليل العمل بالإمكان تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة، ويساعد تحليل العمل في اختيار وتصميم الأنشطة والتمارين، وكذلك بوضع عينات العمل على نحو كاف والسماح بملاحظة المعايير (مارجريت و ايلز، 2002، ص149)

#### 4-3-4-تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم: وهنا يتم تحديد الكفاءات المراد تقييمها والتي منها:

-الوعي بما يحدث وبما يجب معرفته: وتعتبر هذه القدرة على مدى سعة أفق الشخص وإدراكه ووعيه لما يدور حوله، وتتطلب هذه القدرة أن يكون الشخص ملم بكافة المتغيرات من حوله، وكذا قادر على متابعة أنشطة وتحركات المنافسين.

-القدرة على التصرف وابتكار حلول للمشكلات: وتعبر عن قدرة الفرد على تقديم حلول جديدة وابتكار أفكار وتقديم اقتراحات تساعد على حل المشكلات.

-الثقة في النفس بالوصول إلى الهدف: وتعبر عن القدرة على تقدير الفرد وإيمانه بقدراته الذاتية، وتوصيل تلك الفكرة إلى الآخرين.

-التعاون مع الآخرين: وتتضمن هذه القدرة إمكانية تعاون الفرد مع الآخرين في تأدية العمل.

-الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور: وتعبر هذه القدرة من رغبة الفرد وإصراره فهم الأمور بوضوح (أبو سعود، 2004، ص333).

#### 4-4-تحديد التمارين المراد استعمالها:

وهنا يتم تحديد التمارين أو الأساليب التي سوف يتم استعمالها في هذه الطريقة، ويجب أن تظهر هذه التمارين السلوكيات المطلوبة، وأن تكون ذات أهداف محددة.

#### 4-5-تحديد إجراءات العمل:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإجراءات التي سيتم وفقها العمل في مراكز التقييم، أي تحدد الخطوات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة، وتتمثل هذه الخطوات في: الملاحظة وتسجيل السلوكيات، تصنيف السلوك، إعداد ملخص للملاحظات، اجتماع المقيمين، وإعداد التقرير النهائي للتقييم، وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل في مرحلة تنفيذ برنامج طريقة مراكز التقييم (المرجع السابق).

#### 4-6- اختيار وتدريب المقيمين:

إن اختيار المقيّم يعتمد إلى حد ما على اختيار الأسلوب المستخدم لتقييم المشاركين، فإذا كان الأسلوب أو التمرين المستخدم متطور فمن الواضح أن يحتاج المقيّم إلى درجة معينة من الكفاءة لاستخدامه، وبالتالي لابد من اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة، كذلك يجب اختيار المقيمين من مجموعة عارفة بالعمل، ولكن من الأحسن أن لا تكون لهم علاقة مباشرة بالمشاركين وهذا يعطي للمركز بعض المصداقية الجادة، وقبل بداية العملية يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة للمقيمين على الأقل لمدة يومين وهذا لضمان معرفتهم لأهداف المركز وتدريباته وجميع ملفاته (مارجريت و ايلز، مرجع سابق، ص 225).

ويحتاج المقيّمين إلى التدريب على كل مرحلة من مراحل التقييم، فهم بحاجة لمعرفة ما يلي:

-هدف المركز.

-الأبعاد ذات العلاقة.

- تحديد السلوك لكل بعد.
- أمثلة عن السلوكيات التي تعكس التقييمات خلال كل بعد.
- كيف تكون علاقة تمرين محدد بالجوانب المهمة للعمل المعني.
- كيفية تقدير السلوك المفروض.
- كيفية دمج المعلومات في التقييم النهائي.
- كيفية إعطاء التغذية العكسية السرية و الملائمة للمترشح (هيشر، 2015، ص 125).

#### 4-7-تنفيذ البرنامج:

- في هذه المرحلة يقوم المقيّمون بتنفيذ البرنامج، فيتم وضع المترشحين في وضعيات اختبار ويقومون بتقييمهم من خلال الخطوات التالية (أبو سعود، مرجع سابق، ص 108):
- أ- **الملاحظة وتسجيل السلوك:** فمن خلال هذه الخطوة يقوم المقيمون بملاحظة سلوك كل مشارك أثناء وضعيات الاختبار وتسجيله في كل مرة، بحيث يقوم المقيّم بمراقبة وملاحظة السلوك ومن ثم تسجيل كل تصرفات و سلوكيات و أقوال المترشح التابع له.
  - ب - **تصنيف السلوك:** وفي هذه الخطوة يقوم المقيّم بتحديد نوع السلوك الذي يقوم به المشارك أو المترشح وعلاقته بالقدرات والمهارات المراد قياسها، بحيث يقوم المقيّم بتسجيل سلوك المترشح طبقاً للأبعاد السلوكية الخاصة بالمهارات التي سيتم قياسها، ولتسهيل عملية الملاحظة والتسجيل ينبغي أن يقوم المقيم باستخدام رموز تمثل جوانب السلوك والبعد الواحد، فمثلاً يقوم بوضع إشارة + إذا كان السلوك ايجابياً، وعلامة - إذا كان السلوك سلبياً.
  - ت - **إعداد ملخص عن الملاحظات:** يقوم كل مقيم في نهاية كل تمرين أو اختبار بإعداد ملخص لملاحظاته التي قام بتسجيلها عن كل مترشح، ويقوم كذلك بتحديد علامات السلوك الايجابي، وعلامات السلوك السلبي لكل بعد من أبعاد القدرات و المهارات التي تم قياسها.
  - ث - **اجتماع المقيمين:** ويجتمع المقيمين بعد انتهاء البرنامج لعرض تقديراتهم عن كل مشارك، ثم الاتفاق عن التقرير النهائي للمهارات التي تم قياسها لكل مشارك.
  - ج - **إعداد التقرير النهائي للتقييم:** وبشكل عام يجب أن يكون التقرير معداً على أساس دلائل سلوكية وليس على الحكم الشخصي للمقيمين، ويتكون التقرير النهائي من الأجزاء التالية:
    - وصف عام لجوانب شخصية المشارك.
    - وصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك.

-وصف نقاط الضعف مع تحديد الأسلوب الذي يفضل استخدامه لكل جانب من الجوانب التي يجب تطويرها.

-إعطاء اقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل(هيشر، مرجع سابق، ص 126).

#### 5-تمارين مراكز التقييم.

يتم تشخيص معارف الفرد المختلفة من خلال تبني طرق عديدة منها:

5-1-طريقة تحليل مناصب العمل: والتي تركز على وصف طريقة تأدية المهام المنوطة بمنصب عمل

معين في العادة وذلك بملاحظة و استجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب مماثلة يتم على إثره

تحديد مجموعة المعارف المطلوبة للقيام بالمهام المحددة سلفا بطريقة صحيحة و التي تختلف من

منصب لآخر.

5-2-طريقة الحوادث الحرجة: والتي تركز على طرح أسئلة على أشخاص الذين يعرفون جيدا الأعمال

المرتبطة أو المتعلقة بالمنصب المراد شغله مع مطالبتهم بنقل الحوادث الحقيقية المعاشة بعد تدوين

المشرف على تقييم الأحداث الهامة في سجل خاص بدلا من اعتماده على ذاكرته الشخصية مع

التمييز بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي، وتسجيل تاريخ حدوث التصرف، تقوم الإدارة

المسؤولة عن التقييم بمراجعة السجل المدون فيه الملاحظات وتحدد في تقرير أداء كل عامل و الوقائع

ذات التأثير الهام التي صدرت منه و معدل تكرار حدوثها(Van, 2004, p49)

5-3-المقابلات المهيكلة و غير المهيكلة: في حالة ما إذا توسعت أسئلة مركز التقييم لعدة مناصب أخرى

فانه من المهم استعمال المقابلات المهيكلة و غير المهيكلة، و التي تسمح بتحضير سلسلة من الأسئلة التي

يمكن أن تكون منفتحة لأجل الحصول على عدة معلومات بدلالة الأهداف المتبعة.

5-4-تمارين سلة المعاملات: يعرض على الشخص المراد تقييم أدائه سلة مليئة بالموضوعات المراد

معالجتها و تشمل مذكرات، تقارير رسائل هاتفية ... وغيرها، و على المترشح أن يقرر فيها و عند تقييم

أدائه يراعي المقيمين الطريقة التي يرتب بها ذلك الشخص المواضيع حسب أهميتها، و تفويض السلطة

متى كان ذلك مناسباً و وضع وسائل المراقبة اللازمة و هو النوع الأكثر استعمالاً في مراكز التقييم

(Balicco, 1999, p177).

5-5--المناقشات الجماعية: وفي هذا الأسلوب يشترك من 5 إلى 7 أفراد في معالجة مشكلة خلال فترة

محددة، ويتم تقييمهم أثناء حل المشكلة. (هيشر، مرجع سابق، ص 126).

5-6- اختبارات شخصية: وتستخدم لتحديد ما إذا كان الموظف يستطيع التكيف بفعالية مع الآخرين، وكذا لتحديد السمات اللازمة للنجاح (مصطفى، 2004، ص 263).

وهي اختبارات يتم من خلالها تحديد الاستعدادات العامة التي تدخل في كل التمارين والاستعدادات الأساسية الخاصة بمهارات الذكاء و الفصاحة اللفظية و المشافهة و القدرة على التعبير.

5-7- أسلوب المحاكاة: والمحاكاة هي عبارة عن تدريب في العمل صممت لاختبار السلوك المتعلق بأبعاد الأداء في العمل الذي يتطلب من المشارك أن يستجيب سلوكيا للدوافع الوظيفية، ويجب أن تكون الدوافع المتمثلة في المحاكاة أو التقليد متطابقة أو مشابهة للدوافع المتواجدة في حالات العملية الفعلية، وتتيح المحاكاة للعاملين حشد كافة العوامل و المتغيرات التي تحيط بالعمل وتأثر على مستويات الأداء، وهذا من أجل التحكم فيها لتطوير المهارات والأداء (الكبيسي، 2005، ص 166) وهنا يأخذ المشارك دور مدير أو مرؤوس، ويزود لاعب الدور كمدير بنص يتضمن معلومات عن أداء المرؤوس ويطلب منه كمدير أن يخطط لمقابلة مع المرؤوس لمدة تتراوح ما بين 30 و 45 دقيقة، لمناقشة مشكلات الأداء، ويقوم بلعب دور المرؤوس أحد المقيمين المشاركين أو أحد أعضاء مركز التقييم (رضا، 2010، ص 96).

5-8- القصة غير المكتملة: بحيث يقوم المدرب بسرد قصة غير مكتملة (يجب أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة، وكذا يجب أن تكون هادفة ونابعة من البيئة المحلية وواقعية ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي أسلوب فعال لتقييم قدرات الابتكار والإبداع لدى الفرد (السكرانة، 2011، ص 218)

#### 6- مميزات طريقة مراكز تقييم الكفاءات.

تتميز طريقة مركز تقييم الكفاءات بمميزات عديدة نذكر منها:

أ- بالنسبة للمؤسسة: إن مركز التقييم يسمح :

- بالحصول على معلومات صعبة التحديد بالطرق التقليدية مما يساعد المؤسسة على الحصول على أحسن المترشحين.

- يعطي للمؤسسة معلومات موضوعية حول الكفاءات المقيّمة لكون الطريقة تستدعي مجموعة ملاحظين لتقييم المترشحين.

ب- بالنسبة للموظف: يمكن الموظف من:

- تحسين وإظهار صورته أمام الإدارة.

- تقييم أكثر دقة و تشخيص أكثر موضوعية (Claude, p237).

## 2-6- عيوب مركز التقييم:

-عامل الوقت وكذلك اليد العاملة المستعملة.

-خطر الخطأ يتزايد بتزايد عدد الكفاءات المقيمة (Beirendonck, p110).

-بالإضافة إلى عامل التكلفة فهذه الطريقة تعتبر مكلفة مقارنة بالطرق السابقة.

المطلب الثالث: طريقة حلقة التغذية العكسية 360 درجة Degree feedback .

بعد التطرق إلى محتوى الطريقتين السابقتين في تقييم الكفاءات الفردية داخل المؤسسة

نتطرق الآن إلى طريقة 360° فهي الأخرى تجرى داخل المؤسسة ولها خصائص تميزها عن الطرق

الأخرى وقد خصصنا هذا المطلب لخوض في تفاصيل هذه الطريقة من المفهوم والخطوات وكذا

المميزات وغيرها.

### 1- مفهوم طريقة التغذية العكسية 360°.

تعتبر طريقة التغذية العكسية 360° من بين المناهج الحديثة لتقييم الكفاءات في المؤسسة

نظرا لما تتفرد به عن باقي الطرق الأخرى سألفة الذكر وهو ما سنتعرض له فيما يلي:

تم استخدام هذه الطريقة لأول مرة في فترة الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية على

مستوى الأكاديمية العسكرية أين يتم تقييم 3 مرات في السنة، حيث تحلل هذه التقييمات من طرف

الضباط العسكريين والتي كان لها نتائج جد مهمة حيث أمكنت من إعطاء فرص في استبعاد بعض

الطلاب غير المرغوب فيهم (Moulinier, 1998, p136)

و ابتداء من سنوات ال 1980 بدأ استعمال طريقة حلقة التغذية العكسية 360 درجة وانتشر

سريعا على مستوى المؤسسات الكبرى الأمريكية مثل IBM, AT&T, AMOCO...

حلقة التغذية العكسية 360 درجة هي الطريقة التي تعنى بتقييم الموظف من طرف نفسه ثم

من طرف مسؤوله المباشر، زملائه، التابعين له، النظراء والعملاء (Ginibriere, 2005)، وهي طريقة

مخصصة لضم المعلومات المختلفة حول الطريقة التي تقيم فعالية أداء إطار ما أو مسير من طرف

أشخاص في اتصال دائم ووثيق معه في عمله، وتستعمل هذه الطريقة أيضا من طرف العمالة ذات

الكفاءة العالية كالخبراء القادرة على ملاحظة أداء الزملاء، سلوكياتهم أثناء العمل والتنبؤ بإمكانية

تطوراتهم المستقبلية (Introvigne, 2004, p 22)

كما سنوضح فإن هذا المصدر يستهدف تقديم معلومات دقيقة وشاملة عن مستوى أداء

العامل من أربع زوايا تمثل 360 درجة وهي :

- زاوية الرؤساء (90 درجة): وهم يركزون على زاوية النتائج التي أنجزها الموظف خلال فترة التقييم ولكنهم قد يجهلون حجم الجهد المبذول والوسائل المستخدمة بواسطته لتحقيقها.
- زاوية الزملاء (180 درجة): يعرف الزملاء مهارات وقدرات العامل أكثر مما يعلمه رئيسه المباشر لأنهم أكثر دراية بجوانب القوة وجوانب الضعف في الفرد محل تقييم ، ويكون تقييمهم له من خلال آرائهم واتجاهاتهم الشخصية بغض النظر عن النتائج.
- زاوية الرؤوسين (270 درجة): بمقدور الرؤوسين التابعين للشخص محل التقييم توفير معلومات هامة من خلال اتصالهم المباشر بمواقع الأحداث وإلمامهم بكافة التفاصيل التي تحدث في بيئة العمل ، ومثل هذه المعلومات قد لا تكون في متناول الإدارة العليا وبالتالي فهي تضيف بعدا هاما للقائمين بالتقييم .
- زاوية العملاء (360 درجة): يمثل العملاء أهم مصدر خارجي للمعلومات عن منتجات المؤسسة، جودتها، فعاليتها ومركزها التنافسي، حيث توضح التغذية العكسية المتوفرة من خلالهم وضع المؤسسة التنافسي في السوق، ولكنها لا تدلنا على كيفية الإدارة الداخلية الفعالة لها(الخطيب، 2002، ص424).
- وفي عدة حالات هذا التقييم يتوسع إلى الموردين وعندها نتكلم عن التقييم ب 540 درجة.
- 2-متطلبات تطبيق حلقة التغذية العكسية:لنجاح هذا الأسلوب يجب توفر بعض الشروط منها:
- بداية هذه العملية تتطلب مشاركة قوية من قبل الإدارة.
  - يجب أن يكون الاستجواب صريح و سليم يمثل قيم المؤسسة.
  - ضمان السرية لرد الفعل وإخفاء هوية المقيمين.
  - اقتراح أو عرض المسار المنهجي لتحليل النتائج.
- ومن جانب آخر قدم لنا الباحث M.Dalton شروطا تكميلية للشروط المسابقة والتي نلخصها فيما يلي:
- اتصال فعال و واضح مع المشاركين في التقييم.
  - إعطاء النتائج المحصلة لمستشار كفاء و الذي يتصل بمحيط الإطار المعني.
  - تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوك.
  - تكوين مستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار من أجل مساعدة هذا الأخير على إدراك واستعمال البيانات(Dubois, et Melancon, 1996).

### 3- الجهات الفاعلة في حلقة التغذية العكسية

الموظف نفسه: وفقا لذلك يعطى للمترشح إمكانية تقييم نفسه عن طريق مقارنة سلوكاته مع سلوك زملائه الآخرين و بالتالي تحديد نقاط قوته و ضعفه.

الرئيس: يقيم الرئيس العمل من زاوية واحدة فقط هي زاوية النتائج التي أنجزت ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي يبذل و الوسائل المستعملة لتحقيق تلك النتائج و قد لا يعرف الأسلوب في العمل لذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي تستخدمه من كل الزوايا.

الزملاء: يعلم الزملاء المهارات و القدرات المستعملة في العمل أكثر من الرئيس فهم يعرفون نقاط لضعف و القوة جيدا و لكنهم عندما يقيموك يفعلون ذلك من خلال وجهات نظرهم الشخصية و بغض النظر عن النتائج التي تحققها و بهذا يقيمون عملك من زاوية واحدة أيضا.

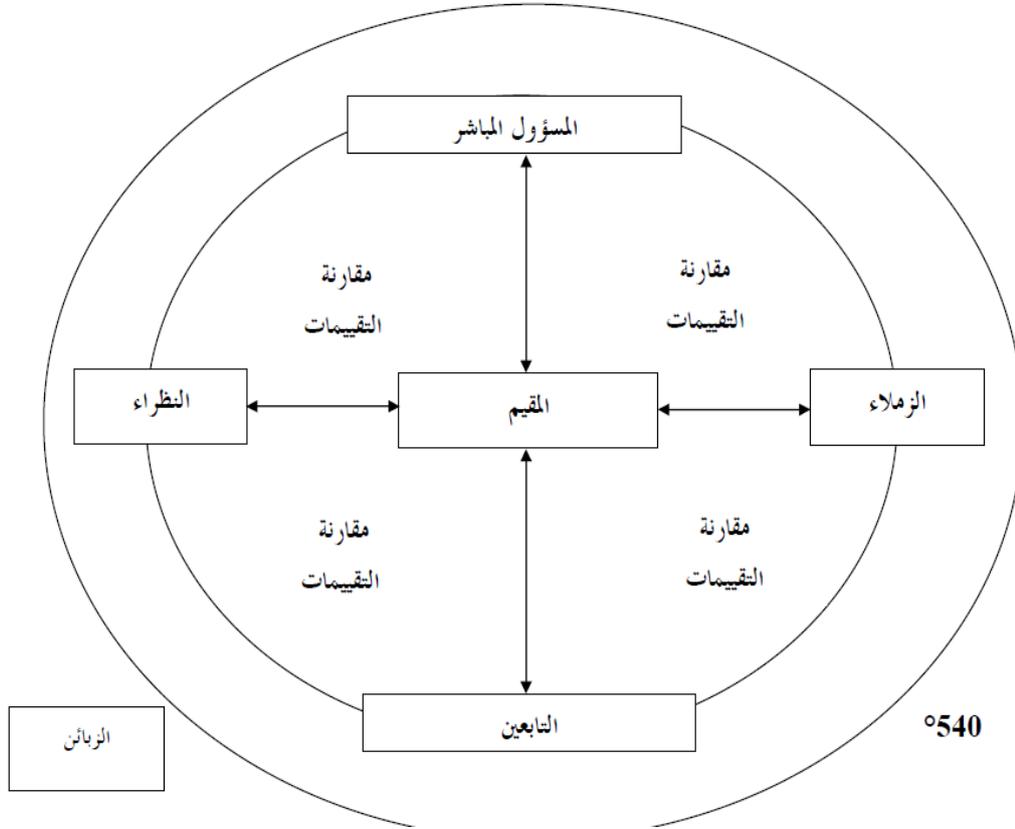
المرؤوسين: على عكس ما يعتقد الكثير من القادة و المديرين ، فالأتباع و المرؤوسون يستطيعون إمداد القادة بمعلومات هامة جدا فهم يعرفون ما يحدث في مواقع العمل و هذه النوعية من المعلومات تكون بعيدة المنال بالنسبة لمعظم القادة و لكن المرؤوسون أيضا يصدرن أحكامهم و تقديراتهم من زاوية واحدة فقط قد تكون تتمثل مثلا في الظلم و العدل بينهم.

النظرأء: و هنا يتم تقييم الموظف من طرف الموظفين الآخرين العاملين في نفس المستوى الوظيفي و نفس الرتبة فهم قادرون على إعطاء آرائهم حول السلوكات و الممارسات التي تسهم بشكل إيجابي أو سلبي في زيادة جودة و فعالية الخدمات التي يقدمها الموظف المستهدف في وظيفته ( Edwards et Ewens, 1996, p247).

و يبين الشكل التالي الأطراف المشاركة في طريقة التقييم 360 درجة:

الشكل رقم (8): الأطراف الفاعلية في طريقة التغذية العكسية 360°.

360



المصدر: (Melkonian, 2005, p 8)

#### 4- خطوات مشروع التغذية العكسية 360°: تتمثل فيما يلي:

4-1- تصميم برنامج التغذية العكسية 360°: تقع على عاتق المدير مسؤولية تصميم نظام متكامل لنظام

التغذية العكسية يحقق الأهداف المطلوبة، ويمكننا تقسيم عملية تصميم مثل هذا النظام إلى

الخطوات التالية (Edwards et Ewens, 1996, p247):

-اختيار السمات موضع البحث والتي سيتم تقييمها والسؤال عنها على أن تمثل هذه السمات الميزات التنافسية للشركة أو تدور في فلكها.

-تحديد الأهداف المطلوبة لعملية التغذية العكسية هل تقتصر على تقييم الأداء أم تمتد لتشمل تطويره.

-اختيار وتعيين أعضاء فريق البحث بحيث يمثلون جميع المستويات والأدوار التنظيمية المختلفة.

-تدريب الأفراد المشرفين على التقييم وإزالة اللبس أو المخاوف بخصوص أغراض النظام الجديد للتقييم وبناء الثقة.

-تصميم استمارات التقييم و جمع البيانات و تخطيط التوقيات المناسبة لها و توفير الحماية اللازمة للأعضاء المشرفين.

-تسجيل النتائج و جمعها و فرزها تصنيفها و تحليلها بالوسائل الإحصائية اللازمة.

-وضع خطط رد الفعل و الاستفادة من المعلومات و التقييمات على أخص وضع.

2-4-بداية عملية التقييم: تهدف هذه المرحلة إلى (op cit, p247):

-تقييم أهداف و عمل النظام 360° للمقيمين.

-تحسيس المقيمين حول أهمية التقييم بهذه الطريقة و دوره في التطوير المهني.

-تكوين المقيمين على القيام بالتقييمات.

-تقديم استجابات على رد فعل و الطلب من المقيمين بإجراء اختبار تقييمهم الخاص.

-السماح للمقيمين باختيار مقيمهم لملأ الاستجابات.

اختيار المقيمين يجب أن يتم من الطرف الموظف المقيم و يقبل بعدها من طرف المسؤول المباشر و هذا الذي يضمن الإقرار بالنتائج المتحصل عليها من طرف الشخص المقيم و من المسؤول.

غير أن الشخص المقيم فقط بواسطة مسؤوله الحالي الذي يوافق على رد الفعل السلبي يبقى دائما غير راض و العكس مع رد الفعل الناتج عن عدة مصادر التي تتقارب نحو نفس التقييم ، فلا يصبح له الحجة على الاعتراض.

#### 3-4-إجراء التقييمات و معالجة الاستبيانات:

و يقصد بها توزيع الاستجابات على المقيمين هؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي الذي سوف يصبح مسؤولا عن مجموعة النتائج لهذه المؤسسة.

في هذه المرحلة فإن عدم الكشف عن المقيمين ضروري من أجل تحفيزهم إعطاء إجابات صحيحة وشفافة.

و بالتالي فإن الاستجابات تصبح خاضعة لمجموعة تقنيات إحصائية التي تسمح بحساب المعدل لكل عنصر و لكل مصدر رد فعل (op cit, p247).

5-مميزات طريقة التغذية العكسية360°:

بعد التطرق إلى بعض المفاهيم الخاصة بطريقة التغذية العكسية 360 درجة في تقييم الكفاءات و كذا خطواتها نحن الآن بصدد ذكر بعض مميزات هذه الطريقة فيما يخص المزايا والعيوب التي تتخللها (Introvigne, 2004, p23)

5-1-مزايا طريقة التغذية العكسية360°:

- زيادة دافعية العاملين من خلال إشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بأدائهم.
- دعم التغيير وإدماج هذا التغيير في النسيج الثقافي فالكامل مهم وزيادة أهمية ومكانة جميع العاملين في المنظمة ومشاركتهم.
- تسهيل تشكيل فرق العمل وتحقيق الانسجام بين سلوكيات العاملين حيث أثبتت الدراسات إن 50 % من المشاركين حسن أدائهم بعد تطبيق هذا النظام.
- تقوية علاقات العاملين في المنظمة مع الزبائن من خلال مساهمته في عملية التقييم.
- الاعتماد على نتائج هذا التقييم في وضع نظام للمكافآت والحوافز ذات العلاقة بالجودة العالية.
- تنمية الإبداع وفسح المجال أمام الأفكار الجديدة.
- تحقيق أقصى قدر من الإجماع حول الأداء المتميز والأداء الضعيف واتخاذ إجراءات التصحيح.
- معرفة القادة الإداريين لأراء مرؤوسهم فيهم.
- توفير معلومات لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بما يساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بنشاطاتها (Rogers et al, 2002, p62).

5-2-عيوب طريقة التغذية العكسية360°:

- بما أن كل عضو من فريق التقييم يرى سلوكا للموظف المقيّم يختلف عن ما يراه البقية هذا يخلق مشكل في تقدير الحكم النهائي لأنه سيكون هناك احكام منفردة كثيرة ووجهات نظر مختلفة قد تصعب من اصدار الحكم المناسب على كفاءة الموظف
- صعوبة فرز البيانات و تبويبها وتحليلها لاستخراج النتائج النهائية.
- تستغرق عملية التقييم وفقا لهذه الطريقة الكثير من الجهد والوقت لتسيير البيانات الناتجة عنها و هذا ما يجعلها مكلفة.
- تتطلب هذه الطريقة تدريباً للأفراد المشاركين على استخدامها بالشكل الصحيح(الحريري، 2018).

#### المطلب الرابع: موازنة الكفاءات Competence Balance .

في عالم دائم التغيير، حيث يتحتم على العمال في كثير من المواقف اتخاذ قرارات حاسمة تخص حياتهم المهنية نظرا لصعوبة استقرار سوق العمل، والبحث عن التطور المستمر، ومعرفة كيفية التحكم في حياته المهنية، وهنا ظهرت الحاجة إلى وجود طرق للمساعدة في التوجيه المهني لهؤلاء الأفراد مثل "موازنة الكفاءات".

#### 1-تاريخ ظهور الطريقة:

ظهرت طريقة موازنة الكفاءات في أوائل الثمانينيات، وقد ساهمت "مراكز ما بين المؤسسات لموازنة الكفاءات" Les CIBC (Les Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences)، التي أنشئت في عام 1986.

وكما ذكر Danvers في كتابه "القيم العليا" (Une valeur suprême)، فقد تم الاعتراف الرسمي بموازنة الكفاءات بموجب اتفاق بين المهنيين في 3 جويلية 1991 وأدرجت الأحكام في عدة قوانين بشأن التدريب المهني والتلمذة الصناعية (القانون المؤرخ 31 ديسمبر 1991 و 17 جويلية 1992) وفي قانون العمل (المادة 931-21) في شكل استحقاق إجازة لأداء موازنة الكفاءات، و حددها المشرع على النحو التالي: "هذه الموازنة تسمح للعمال بتحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية وكذلك مهاراتهم ومحفزاتهم بغرض تحديد مشروع مهني و/أو شخصي ومشروع التكوين عند الاقتضاء. تضمن تحليلا للدوافع والمصالح الشخصية والمهنية، تحديدا للكفاءات والمهارات المهنية والشخصية وتقييما لإمكانيات التطور المهني (بيرتي و اخرون، 2015، ص 319).

#### 2-دواعي إعداد موازنة الكفاءات.

ويشدد القانون الفرنسي المؤرخ 31 ديسمبر 1991 على أن تقييم المهارات هو "حق مستحدث يُمنح للفئة النشطة أو الأجراء أو غير الأجراء، ويتيح لهم فرصة الإطلاع على إنجازاتهم وتحديد توقعاتهم لتطوير مشاريعهم المهنية والشخصية الضامنة لمستقبلهم" (Joras, 2001, p7) "وبطريقة خاصة، فإن موازنة الكفاءات، التي ربما تكون أحدثت شكل من أشكال التوجيه التعليمي للموظفين، وتعد هذه موازنة جامعة للاعتراف الذاتي بالعمل مع الاعتراف بالشروط التي يمكن أن تحقق الذات" (Aubret, 2004, p515)

3- مسار إعداد موازنة الكفاءات: يتضمن مسار إعداد موازنة الكفاءات عدة خطوات متتالية على النحو التالي:

### 3-1- تحديد الهدف من موازنة الكفاءات.

والهدف من موازنة الكفاءات يكمن في كونها: "مسألة جعل المستفيد يتساءل عن نفسه، يعبر عن نفسه، يكشف عن نفسه، من خلال استكشاف خبراته، وتاريخه المهني، ومشاريعه" كما أن موازنة الكفاءات هي: "مرحلة تدريب تتكون من 3 فترات: فترة النظر للخلف إلى الخبرات السابقة، وفترة إعداد جرد للكفاءات، وأخيرا فترة ما يطمح للوصول إليه مستقبلا (Sene, 2010).

ويؤكد (Lemoine, 2005, p28) أن عملية إعداد موازنة الكفاءات تتجاوز الاستماع للأفراد أو تحليل مهاراتهم من قبل خبير الذي يشير لنا في النهاية كيف نحن أو ما يجب علينا القيام به، بل تصل إلى حد إعطاء أهمية للشخص المستهدف الذي يستكشف ويشرح كفاءاته من خلال مساعدته ليصبح على دراية بمهاراته التي يحتاجها في تطوير مشروعه المهني بالتدريب.

### 3-2- إعداد موازنة الكفاءات.

ضمن هذه المرحلة هناك ثلاثة خطوات لإعداد موازنة الكفاءات حسب ما جاء في المادة L. 900-2 من قانون العمل الفرنسي، وتنص على أنه يجب أن يكون ذلك بتوجيه من الهيئة المكلفة وذلك كما يلي:

#### أ- الخطوة أولية: حيث يتم فيها:

- تأكيد التزام المستفيد في مسار العملية.

- تحديد وتحليل طبيعة احتياجات المستفيد.

- إطلاعه على الشروط اللازمة لإجراء موازنة الكفاءات الخاصة به، فضلا عن الأساليب والتقنيات المستخدمة في ذلك.

#### ب- التحقيق: وتتيح هذه المرحلة للمستفيد:

- تحليل دوافعه والمصالح المهنية والشخصية التي تدفعه للخوض في غمار هذه العملية.

- تحديد مهاراته وقدراته المهنية، وعند الاقتضاء، تقييم معرفته العامة.

- تحديد إمكانات التطوير الوظيفي له.

#### ج- الاستنتاج: وتتم هذه المرحلة من خلال إجراء مقابلات شخصية بحيث تسمح هذه المرحلة

المستفيد:

- من المعرفة النتائج المفصلة لمرحلة التحقيق.

- تحديد العوامل التي يحتمل أن تكون لصالح المستفيد أو غير الصالحة له لتحقيق مشروعه المهني، وإذا تطلب الأمر إجراء دورات تدريبية بخصوص ذلك.
- توضيح الخطوات الرئيسية التي ينبغي أن يقوم بها المستفيد للوصول إلى نتيجة مرضية في تنفيذ مشروعه المهني.
- ومع ذلك، يمكن اعتبار أن المشروع المهني والمنهجية المتعلقة بتنفيذ هذا المشروع (من خلال مراعاة المخاطر وقراءة الإمكانيات التي توفرها البيئة في سوق العمل) تشكل ضمانة كبيرة ضد الفشل.
- ووفقا لقانون العمل أيضا، يجب إعداد وثيقة موجزة خلال مرحلة الختام، وهي " موازنة الكفاءات" و التي تحتوي على العناصر التالية:
- ظروف تقييم المهارات.
- كفاءات ومهارات المستفيد فيما يتعلق بأفاق التطور المستقبلية المنتظرة.
- إذا كان ذلك ممكنا، العناصر المكونة للمشروع المهني، وربما المشروع التدريبي للمستفيد، والمراحل الرئيسية لتحقيق هذا المشروع.
- وتقدم هذه الوثيقة والتي تضعها الهيئة المكلفة وتحت مسؤوليتها للمستفيد لإبداء أي ملاحظات أو تعليقات عليها.

### 3-3- تحديد الكفاءات: الاعتراف، الأدوات والاختبارات.

- وقال Lemoine فإن موازنة الكفاءات هي : وسيلة للاعتراف بمكتسبات الفرد القائمة و تثمينها. وهنا نجد (Boterf, 1998, p390) يميز بين نوعين من الكفاءة: المكتسبة المطلوبة والكفاءة الحقيقية، وهو يفسر هذا التمييز على النحو التالي: الكفاءة المطلوبة (" النتيجة " *the partition* ") من الكفاءة الحقيقية ("التفسير" *the interpretation* "):
- الكفاءات المكتسبة يتم وصفها من حيث النشاط أو الممارسة المهنية: السياق، المعايير التي عن طريقها يتعين تنفيذها، وتكون ظاهرة أثناء القيام بالأداء.
  - الكفاءة الحقيقية هي مخطط عملي خصوصي، بما يتفق مع معايير الأداء والانجاز الجيد المطلوب من قبل المنظمة.
- وفقا ل Boterf ، الذي استلهم من عمل علماء العمل (Merchiers, Pharo, 1995) ، هناك أربعة أنواع من الأحكام التي يمكن استخدامها للتحقق من صحة كفاءات:

- حكم المنفعة The utility judgment: "إن الكفاءة الحقيقية تجعل من الممكن الوصول إلى النتيجة المرجوة"
- حكم المطابقة The judgment of conformity: "الكفاءة الحقيقية تفي بمعايير النجاح في إكمال النشاط أو الممارسة المهنية المطلوبة"
- حكم الخصوصية The judgment of singularity: "الكفاءة الحقيقية تأخذ شكل النظام الشخصي الخاص بنشاط الفرد."
- حكم الجمال The judgment of beauty<sup>8</sup>: "الكفاءة الحقيقية تتطلب ممارسة مهنية وفقا لقواعد فن المهنة"

### 3-3-1- تحديد الكفاءات التقنية والعامّة

من أجل تحديد الكفاءات يمكن للمستشار والمستفيد تحليل تاريخ المستفيد للوقوف على المراحل التي مر عليها أثناء حياته المهنية، ويتم هذا التحليل على ثلاثة مستويات: ما اكتسبه من الدورة التدريبية، والخبرات المهنية ومختلف التنقلات التي عرفها الفرد لتقييم كفاءاته في المراكز الخاصة بذلك. عند تحليل الدورة تدرس من ناحية الكفاءات التقنية المطورة ومن ناحية أخرى الكفاءات العامّة ". ويكمل التحليل باستخدام أدوات مثل BEI (Behavioral Event Interviews) حيث تتيح هذه الأداة لدراسة الكفاءات العامّة.

مثال على أداة تستخدم لتحليل الكفاءات العامّة: مقابلة الأحداث السلوكية ( Behavioral Event Interviews) وتجرى على ثلاث مراحل:

- أ- المرحلة الأولى: يروي المستفيد قصته في 10 دقائق.
- ب- المرحلة الثانية: يلمح إلى الأمور الإيجابية فيها وكذلك الأمور السلبية.
- ج- المرحلة الثالثة: واخبرا يختار المستفيد أربعة أحداث حرجة في حياته المهنية (المدة: 5 دقائق لكل حدث)

بعدها يتم إعطاء المستفيد ملخصا ملفه الشخصي، الذي يشير إلى الكفاءات العامّة التي تم تعيّنّها تلقائياً ( 0-1: أقل قابلية للاستخدام، 2: قابلية استخدام متوسطة، 3-4: قابلية للاستخدام أكثر سهولة) (Sene, 2010).

<sup>8</sup> وفقا لتعبير DEJOURS. C.

3-3-2- تحديد مكتسبات الخبرة المهنية. تتم دراسة الكفاءات من خلال التعرف على تجارب الفرد بالإضافة إلى أن موازنة الكفاءات تتطلب من الشخص أن يسأل نفسه، وأن يسترجع التجارب، وأن يختبرها، ويشاركها، وأن يقيم صلات جديدة بينها، وتشد الإشارة إلى أن لابد من الفهم الجيد من طرف المستشار لمعارف المستفيد حتى نصل إلى معلومات صحيحة (op.cit).

### 3-3-3- تحليل الاهتمامات المهنية، الدوافع، والقيم.

لإكمال تحديد الكفاءات: العلمية، العملية، السلوكية والخبرات و الكفاءات العامة، من الضروري دراسة الدوافع والاهتمامات المهنية للمستفيد.

-المصالح المهنية: تعبر الاهتمامات المهنية عن الأبعاد المعرفية التي تؤخذ بعين الاعتبار في الديناميكيات الشخصية وهنا يجب أن نذكر الدوافع، الإحساس بالجدارة، واحترام الذات، والقيم المرتبطة بالعمل وأنشطة الفرد المهنية. وتوجد عدة أدوات لتقييم ومعالجة هذه الأبعاد وتمكين المعنيين من إدراك الخصائص التي تهمهم واكتساب المزيد من الوعي حولها على سبيل المثال، يمكن استخدام استبيانات الاهتمامات المهنية (professional interest questionnaires) ليس فقط لتحديد الشخصية المهيمنة، ولكن أيضا لجعل الفرد يتعرف على حظوظه في تولي المهن المختلفة، والحد من الأفكار النمطية المرتبطة بها، والبحث على عملية توضيح للكفاءات المتعلقة بالمهنة المدروسة (Lemoine, 2005).

### -دراسة الدوافع والقيم:

دراسة دوافع المستفيد يجعل من الممكن توجيه مشروعه المهني، وخلال هذه المرحلة، يحدد المستفيد ما لا يرغب في القيام به، ما يود أن يفعل في ظل ظروف معينة وما يود الوصول إليه. ويضاف إلى هذه الدراسة دراسة قيم المستفيد التي يمكن أن تتم عن طريق كتابة رسالة فلسفية، حيث يكون الهدف منها تعلمه الكتابة في عشرين دقيقة رؤيته حول الرسالة التي يود أن ينقلها إلى الأجيال الشابة، مشيرا إلى الأشياء التي تبدوله بغاية الأهمية (Sene, op.cit).

-دور المستشار المساعد: ويشير Sene، أن مستشار التقييم لديه ثلاثة أدوار هي: معلم (Educator)، محث (Inductor)، مرافق (accompanist).

فالمستشار له دور من ناحية خلق تفاعل إيجابي القائم على خلق الثقة بالنفس والاستماع، واقتراح طريقة للتقدم في تحليل وضع المستفيد، ومهاراته والفرص المتاحة في مكان العمل.

كما أن وظيفة المستشار هي أساسا العمل المشترك مع المستفيد والواقع أنه لا يمكن إجراء دراسة الكفاءات إلا إذا عمل الطرفان معا (Sadoune, 2004). وهنا تشدر الإشارة إلا أن المستشار ينبغي أن يساهم في مرافقة المستفيد وتقديم المعلومات له دون الضغط عليه لاتخاذ قرار معين.

#### 4-أثار موازنة الكفاءات على الأفراد.

كما أكد Sabine، وهو مدرب ومستشار في إعداد موازنات الكفاءات والبحوث والتنمية في CIBC (Centre Institutionnel de Bilan de compétences) في Picardie: "إن موازنة الكفاءات تأخذ شرعيتها من قانون العمل عام 1991 وقد أظهرت الدراسات الكمية أن لتقييم المهارات أثارا على المستوى المهني، و على المستوى شخصي ونفسي "

4-1- من حيث التوظيف، التكوين، المسار المهني: إن موازنة الكفاءات تساهم في بناء المشروع المهني للفرد والذي يضم أيضا مشروعه في مجال التكوين مما يعطيه وجه اخر لفرص التوظيف ويعزز استثماره المهني فالأفراد الذين قاموا بإعداد موازنة الكفاءات خاصتهم كان لديهم المزيد من الفرص لاختيار التدريب المناسب لهم، وتشجيعهم على المتابعة والنجاح حتى تحصلوا على مؤهل أو دبلوم كما يساعد ذلك في عدم قيام المؤسسة بتكوين أشخاص في غير ما يحتاج ذلك. أما من ناحية المسار فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحديد الوظائف التي سوف يغيرها و صولا إلى الوظيفة التي سيستقر فيها.

#### 4-2- من حيث التحفيز في العمل: دافع العمل هو عملية تنطوي على:

- الإرادة في بذل الجهود وتوجيهها ودعمها باستمرار نحو تحقيق الأهداف في العمل،
- تجسيد هذه النية في السلوك الفعال لتحسين القدرات الشخصية.

#### 4-3- الآثار السيسيو شخصية: تساهم موازنة الكفاءات في تطوير التفاعل الإيجابي مع الآخرين خارج

السياق المهني من خلال اختبارات التقييم التي تعتمد على التعبير الحر وإبداء الرأي والحوار وغيرها من الأساليب التي تنمي التواصل بطريقة غير مباشرة.

4-3-1- من حيث التنمية الشخصية: إن اعتراف الفرد بالنقائص التي يعاني منها في المجال المهني يمكن من إحرازه تقدما في نحو النجاح.

#### 4-3-2- من حيث الآثار النفسية: الأشخاص الذين يعانون من صعوبة التواصل هم أكثر عرضة

للإحباط وعدم تقديم أي مبادرة و انتظارهم لتقديم الاقتراحات لهم فموازنة الكفاءات تستعيد

## الفصل الثالث: تقييم الكفاءات

الديناميكية النفسية للفرد من خلال تحديد وجهات النظر وتقدير الذات الإيجابي وبناء الثقة و الشعور بالكفاءة (Lemoine, 2009, p116).

المطلب الخامس: المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات.

1- حسب الأسس:

الجدول رقم (8): المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الأسس.

الطريقة	الأسس
المقابلة	-مقابلة التقييم تجري في نهاية السنة ويقصد بها إجراء مقابلة وجها لوجه بين المقيم والمقيم وتستمر بين ساعة ونصف حتى 4 ساعات. -المواضيع المعينة متعلقة بنجاحات و الفشل في السنة الماضية. -أهداف السنة القادمة. -التطور المهني و التحضير لمخطط التكوين عند الضرورة. -يعطي حيزا هاما للوثائق الموقعة و المحولة إلى مديرية الموارد البشرية.
مركز التقييم	-مركز التقييم يسمح بتقييم الأداء، الكفاءات و الطاقات الكامنة للأفراد في حالات معينة. -هذه الطريقة تستخدم في المؤسسات الكبيرة.
طريقة التغذية العكسية	-هذه الطريقة تستخدم لاستجواب من 40 إلى 120 سؤال موزعة على حوالي 20 شخص على أقصى تقدير. -ترتكز على مقارنة التقييم ما بين الاطراف التي يتعامل معها الموظف المعني.
360°	

المصدر: (Carre, 2004)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن طريقة مقابلة التقييم تقام في نهاية السنة بين الموظف و مسؤول التقييم حيث تدور مجرياتها حول الانطلاق من نتائج السنة التي قبل سنة التقييم ثم نتائج هذه الأخيرة حيث تحدد النجاحات و الفشل في الأداء و مستوى تطور كفاءات الموظف خاصة إذا كان قد تلقى دورات تكوينية أثناء السنة أو تم منحه امتيازات أو ترقية و هنا يكون الحكم على كفاءة الموظف في أدائه و من ثم تحديد أهداف جديدة للعام المقبل، و تكون مدتها ما بين ساعة و نصف، أما مركز التقييم فهو يعمل على تقييم كفاءات الأفراد خاصة فالذين يزاولون وظائف في مستوى عالي في

## الفصل الثالث: تقييم الكفاءات

المنظمة بطرق مختلفة ويستخدم في المؤسسات الكبيرة، وفيما يخص طريقة التقييم 360° فتستمد البيانات حول الموظف محل التقييم من 20 فرد على الأكثر له علاقة به في العمل فهي لا تشبه طريقة مقابلة التقييم من حيث مصدر البيانات ولا طريقة مركز التقييم من حيث الاختبارات.

2- حسب الامتيازات:

الجدول رقم (9): المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الامتيازات.

الامتيازات	الطريقة
-تسمح للمسؤول بالتعبير عن أحكامه بطريقة مباشرة. -تسمح للعامل بالتعبير عن وجهة نظره و التطرق شفويا إلى احتياجات التكوين أو التطورات المرغوبة.	المقابلة
-يتم الحكم بواسطة نظرة خارجية. -الاعتماد على محاكاة قريبة من حالات العمل الحقيقية. -النتيجة النهائية هي نتيجة توطيد ودعم النتائج المحصلة أمام الملاحظين.	مركز التقييم
-التقييم بواسطة المحيط الحيادي ومجهول. -إن هذه الطريقة هي صورة كاملة للحقيقة المتصورة من طرف المحيط. -تعتبر هذه الطريقة عملية من أجل كفاءات محددة.	طريقة التغذية العكسية 360°

المصدر: (Carre, op cit)

مثل الجدول أعلاه الفرق بين طرق التقييم المقترحة في هذا المبحث من حيث الامتيازات حيث نجد أن طريقة مقابلة التقييم تسمح للمسؤول بالتعبير عن أحكامه بطريقة مباشرة حيث يدون المعلومات بناء على المقابلة الفورية مع الموظف فلا تحتاج إلى تحليل عميق ودراسة نتائج اختبارات مختلفة و ما يسهل من إجرائها هو التعبير وجها لوجه بين الموظف و مقيمه حيث يعبر كل منهما عن رأيه بحرية و ببساطة ، أما طريقة مركز التقييم فهي نظرة خارجية من قبل خبراء في التقييم ضف إلى ذلك احتوائها على طرق مختلفة في قياس كفاءات الفرد المهنية، وفي ما يخص طريقة التقييم 360° تكون النتيجة النهائية فيه عن طريق مقيم مجهول يقوم بدراسة البيانات الواردة من مصادر متعددة تعتبر الأقرب إلى الموظف محل التقييم حيث تكمن في زملائه و نظرائه و مرؤوسيه... وهذا ما يجعل نتائجها أكثر واقعية إذا لم تشوبها خلفيات شخصية.

3-حسب المعينات:

الجدول رقم (10): المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب المعينات.

المعينات	الطريقة
-العوامل ذات صلة بالشخص وبالمحيط هي جد حساسة ومن الصعب معالجتها وتجعل الموظف في وضع دفاعي. -مديرية الموارد البشرية تلوم في غالب المدراء والمسيرين لعدم جرأتهم أثناء المقابلة.	المقابلة
-جد مكلفة. -التقييم يتم انطلاقا أو بالاعتماد على عدة تقنيات مختلفة. -تضييع وقت الموظف الخاضع للتقييم حوالي نصف يوم طيلة الأسبوع.	مركز التقييم
-الإجابات تكون في بعض الأحيان شخصية ولا تعكس الحقيقة حتما. -المشاركة الفعلية من المقيم تتطلب أن تكون مثلها أيضا من المديرية . -تكاليف المرتبطة بطباعة الاستجابات والمستشار. -تدوم على الأقل يوم كامل.	طريقة التغذية العكسية 360°

المصدر: (Carre, op cit)

يمثل الجدول أعلاه الفرق بين طرق التقييم المقترحة في هذا المبحث من حيث المعينات أو المشاكل التي تعترضها أثناء القيام بها وهنا نرى أن من بين معينات طريقة المقابلة نجد أن المحيط الذي تجري فيه المقابلة وكذا شخصية الموظف الخاضع للتقييم له تأثير جد ملموس على نتائج التقييم حيث يتطلب الأمر تفادي هذه المعينات والتحضير الجيد والتفاعل الإيجابي بين مسؤول التقييم و الموظف حتى تكون النتائج إيجابية، أما فيما يخص طريقة مركز التقييم فنجد أنها طريقة مكلفة جدا وتأخذ وقتا أطول ولا تتم في مكان العمل وغيرها من المعينات المختلفة ، وأما طريقة 360° فهي الأخرى تعاني من عدة مشاكل ترتبط بالأحكام الشخصية ذات الخلفيات غير الموضوعية التي يقدمها أطراف التقييم حول الموظف وحتى الموظف نفسه وأيضا تتطلب الطريقة تكلفة مالية و خاصة وقت إجراء ومعالجة البيانات المختلفة.

4- حسب الفئة المستهدفة و سياق العمل:

الجدول رقم (11): المقارنة بين مناهج تقييم الكفاءات حسب الفئة المستهدفة و سياق العمل.

الفئة المستهدفة			سياق العمل		الطريقة
إطار أعلى	إطار تقني	عامل	طوال الحياة المهنية	أثناء العمل	
*	*	*	*	*	المقابلة
*	*		*		مركز التقييم
*	*		*	*	التغذية العكسية 360°

المصدر: (Brettonlf, 2004)

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يمثل مدى فاعلية طرق تقييم الكفاءات المقترحة حسب الفئة المستهدفة و سياق العمل حيث نجد أن طريقة مقابلة التقييم تعتبر فعالة في سياق العمل إذ أنها يكن استعمالها أثناء تأدية الموظف لعمله و ذلك طوال حياته المهنية أي في أي وقت نظرا لسهولة استعمالها و عدم تطلبها تنظيم كثيف لها و إجراءات كثيرة و معقدة خلافا لطريقة مركز التقييم الذي يتطلب تسجيلات و اختبارات و مواعيد مختلفة و غيرها من الإجراءات المعقدة لإجراء التقييم، ثم تليها طريقة 360° من حيث الفعالية فهي تشبه طريقة المقابلة كثيرة أضف إلى ذلك تعدد مصادر البيانات حول الموظف و أدائه حيث تستقى من الرؤساء، الزملاء، النظراء، المرؤوسين و كذا من طرف الموظف نفسه إلا أنها لا تصلح للعمال العاديين حيث إذا عدنا إلى سبب تطوير هذه الطريقة نجد أنه كانت هناك مشكلة في تقييم الإطارات العليا و المسؤولين الساميين في المؤسسة، ثم تأتي طريقة مركز التقييم في آخر الترتيب حيث تستهدف أيضا الموظفين من المستوى الأعلى في المنظمة أو المستوى الذي يليه و لا يمكن إجراءها أثناء عمل الموظف نظرا لطبيعة الاختبارات التي تحتويها الطريقة في التقييم.

### خلاصة:

و من ما تقدم لنا ذكره في هذا الفصل يتضح لنا أن هناك اختلافات بين الباحثين في ضبط و تحديد هذا المفهوم كل حسب رؤيته و اختصاصه بين علماء النفس و باحثي التنظيم فمنهم من ركز على الجانب السلوكي و منهم من ركز على الجانب العملي و هذا الاختلاف أدى إلى وجود تباين وجهات نظر في مناهج تقييمها غير هذا لم يمنع من إجراء محاولة لذلك نظرا لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية بالغة حيث تعددت محاولات الباحثين في تقديم مناهج تسعى لتحقيق هذا الهدف و هو ما يتيح للمؤسسة فرصة اختيار المنهج الذي يناسبها و ذلك حسب إمكانياتها المالية و مواردها المتاحة و بالتالي الوصول إلى الاستعمال الأفضل لنتائج عملية التقييم في مختلف المجالات التي تعتمد عليها كالتكوين و التوظيف و التأجير و غيرها من المواضيع التي تهتم المنظمة و الفرد على حد سواء .

ولذلك كان لزاما على المنظمات الحكمة في اختيار أسلوب التقييم الملائم الذي يحقق لها نتائج حسنة و إلا تسير الأمور على نحو سلبي فقد تخطأ المنظمة في اختيار الأفراد المناسبين عند التوظيف أو تشرك الموظفين لديهم نقص في معارف معينة في دورة تكوينية لمعارف أخرى بالإضافة إلى عدم تحقيق نجاعة نظام تقييم.

# الفصل الرابع

## منهجية وبيانات الدراسة

### تمهيد:

خصصنا هذا الفصل لبيان ما استعملناه أثناء دراستنا للمشكلة المطروحة سواء من الجانب الأدبي ( الدراسات السابقة، التموقع الابستمولوجي للدراسة) أو من الجانب الميداني (أداة الدراسة و تصميمها)، كما تطرقنا فيه لبيان المجتمع الذي أجرت فيه الدراسة وكذا العينة و خصائصها. و عليه كانت تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى التموقع الابستمولوجي مفهومه و مقارباته و كذا تموقع دراستنا. المبحث الثاني فقد خصصناه للتعرض إلى عينة وأداة الدراسة و طرق تحليل البيانات.

### المبحث الأول: التموّج الاستمولوجي:

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الاستمولوجيا مفهومها ومقارباتها بالإضافة إلى تحديد تمّوج دراستنا هذه من المسار الاستمولوجي المناسب.

#### 1-تعريف الاستمولوجيا:

"أن الاستمولوجيا هي الدراسة النقدية لمبادئ العلوم وفروضها ونتائجها بغرض تحديد أصلها المنطقي وبيان قيمتها وحصيلتها الموضوعية " وإذا كان الفرنسيون يميزون بين نظرية المعرفة و الاستمولوجيا بمعناها الدقيق فإن الألمان أيضاً يميزون بين نظرية المعرفة و الاستمولوجيا وإن كانوا يقصدون بالاستمولوجيا فلسفة العلوم جميعها، ومهما كان من أقر هذه الاختلافات التي تنشأ حول تحديد معنى الاستمولوجيا فإننا نعني بها في المقام الأول بيان شروط المعرفة البشرية وقيمتها وحدودها وموضوعيتها من زاوية تطور العلم المعاصر(فؤاد، العشري، الصادق، 2016).

ويعرفها أندريه لالاند بأنها: " الدرس النقدي لمبادئ مختلف العلوم وفرضياتها ونتائجها، الرامي إلى تحديد أصلها المنطقي، قيمتها ومداهما الموضوعي".(لالاند، 2001، ص 357).

كما يعرفها Berad بأنها: "هي دراسة العلم كنمط أو نوع خاص من المعرفة في مقابلة أشكال أخرى من التجربة أو المعرفة مثل الفلسفة والفن....، وتهتم الاستمولوجيا بتكون النظريات العلمية وتحولاتها بمناهج وتقنيات البحث، وبمسارات تشكل المادة العلمية"(Berad, 2000, p19).

وعلى وجه العموم يمكن تجميع الأساليب الخاصة بجمع البيانات على نطاق واسع في اثنين من الفئات التصنيفية، ألا وهما: الأسلوب الوضعي (interpretive method). والأسلوب التفسيري (positivist method)، (laboratory experiments) الأساليب الوضعية مثل التجارب المعملية والبحوث الخاصة بالدراسات المسحية هذه الأساليب إلى القيام باختبار النظرية (أو الافتراضات)، في حين تقوم والبحوث (action research) الأساليب التفسيرية مثل البحوث التأثيرية تهدف إلى بناء النظرية. تقوم الأساليب (ethnography) research الوصفية لإجراء (deduction approach) الوضعية بتوظيف المنهج الاستدلالي البحوث، بدءاً من النظرية واختبار الافتراضات النظرية عن طريق استخدام البيانات التجريبية. وعلى النقيض، تقوم الأساليب التفسيرية بتوظيف المنهج الذي يبدأ بالبيانات ويحاول اشتقاق (induction approach) الاستقرائي النظرية التي تدور حول الظاهرة المبحوثة من البيانات التي تم ملاحظتها (باتشيرجي، 2012، ص 103-105).

وفي كثير من الأحيان، يتم مساواة كلاً من الأسلوبين بطريقة غير صحيحة والبحوث النوعية (quantitative research) مع كلٍ من البحوث الكمية تشير البحوث الكمية والبحوث النوعية إلى نوع (qualitative). (research) البيانات التي تم جمعها تنطوي البيانات الكمية على النتائج الرقمية والمقاييس وما إلى ذلك، بينما تتضمن البيانات النوعية المقابلات والملاحظات وغيرها (و تحليلها) أي عن طريق استخدام الأساليب التقنية الكمية الإحصائية مثل أو الأساليب التقنية النوعية مثل الترميز. يقوم (Regression) الانحدار البحوث الوضعية باستخدام البيانات الكمية في الغالب، إلا أنها يمكن أن تقوم أيضاً باستخدام البيانات النوعية. تعتمد البحوث التفسيرية اعتماداً كبيراً على البيانات النوعية، إلا أنها تقوم في بعض الأحيان بالاستفادة من البيانات الكمية المتضمنة أيضاً. وأحياناً، الاستخدام المشترك لكلٍ من البيانات الكمية والبيانات النوعية يمكن أن يساعد في توليد الرؤى والأفكار الفريدة من نوعها فيما يتعلق بالظاهرة الاجتماعية المعقدة التي لا تتوافر من أيٍ من نوعي البيانات وحدها، وبالتالي، يفضل استخدام التصميمات المختلطة (design mixed-mode) بشكل كبير في أغلب الأحيان والتي تتكون من كلٍ من البيانات الكمية والبيانات النوعية. (باتشيري، مرجع سابق)

## 2- ضرورة تحديد التموقع الاستمولوجي في البحوث الاجتماعية:

تختلف البحوث الاجتماعية عن أنواع البحوث الأخرى في محتوى وطبيعة الظاهرة المدروسة وقد حدد (Dalen, 1973) بعضاً من هذه الخصائص كما يلي:

-تعقد مادة الدراسة في العلوم الاجتماعية.

-صعوبة ملاحظة المادة المدروسة.

-عدم تكرار المادة المدروسة.

-موقف الباحث من المادة المدروسة.

و عليه يمكن القول بأن الأبحاث الاجتماعية تتجاوزها باستمرار نزعتان متعارضتان، النزعة الموضوعية والنزعة الذاتية، لذلك يرى الكثير من المهتمين بعلم المناهج أن المسافة بين الطرح العلمي المحض و الطرح الإيديولوجي مسافة قصيرة جداً في البحوث الاجتماعية وأن مجال و حدود الدراسة فيها غير محددة بدقة، مما يحمل الباحث أعباء ثقيلة جداً ويعرضه لمزالق خطيرة، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالتمييز بين أحكام الواقع و أحكام القيم، عندما تتمكن من التخلص إلى درجة كبيرة من أسر هذه المعايير فإننا لا نضمن دائماً إدراك الواقع على حقيقته الفعلية بل كثيراً ما تتدخل بعض العوامل

الخارجية أو الهامشية لتعيق الفهم الصحيح للواقعة أو الحدث موضوع الملاحظة وتؤدي من ثم إلى تشويه الصورة وتوجيه عملية التوصيف (ثابتي، 2010).  
وعليه فإن معرفة التموّج الصحيح للدراسة في مقاربات البحث العلمي من شأنه مساعدة الباحث في اختيار الأدوات و المناهج المساعدة له في تقصي الحقائق و جمع البيانات و تحليلها، و تجنبه الوقوع في الذاتية المفرطة الناتجة عن خلفياته و تفضيلاته... الخ و بهذا نصل إلى تشخيص الدقيق للواقع كما هو عليه و الفهم الصحيح لظواهر للوصول إلى توصيف و تقييم جيد للوظائف و الكفاءات.

### 3-المقاربات النظرية للبحث العلمي:

اختلفت النظريات المؤطرة للبحث العلمي باختلاف مجالات البحث فيه و على العموم هناك اتجاهات رئيسية في هذا السياق سنذكرها منها باختصار فيما يلي:

#### 3-1-مقاربة الوضعية LE POSITIVISME:

اتجه الفيلسوف الفرنسي أوغست كونت (1798-1857) مؤسس تخصص علم الاجتماع إلى خلط العقلانية والتجريبية باستخدام مذهبه الجديد "الإيجابية أو الوضعية" وقد اقترح أن النظرية والملاحظات يعتمدان على بعضهما البعض بشكل دائم. وبينما قد يتم إنشاء النظريات من خلال التفكير والتعليل إلا أنها فقط تكون موثوقة إذا كان من الممكن تأكيدها من خلال الملاحظات. وقد عمل التركيز على البرهان والتحقق على بدء فصل العلم الحديث عن الفلسفة والميتافيزيقا و عمل أيضاً على المزيد من التطوير للطريقة العلمية مثل الوسائل الأولية لإثبات الادعاءات العلمية وتم توسيع أفكار كوميت من خلال إيميل ديركايم في تطويره للوضعية الاجتماعية (الوضعية كأساس للبحث الاجتماعي) (باتشيري، 2012 ، ص 30).

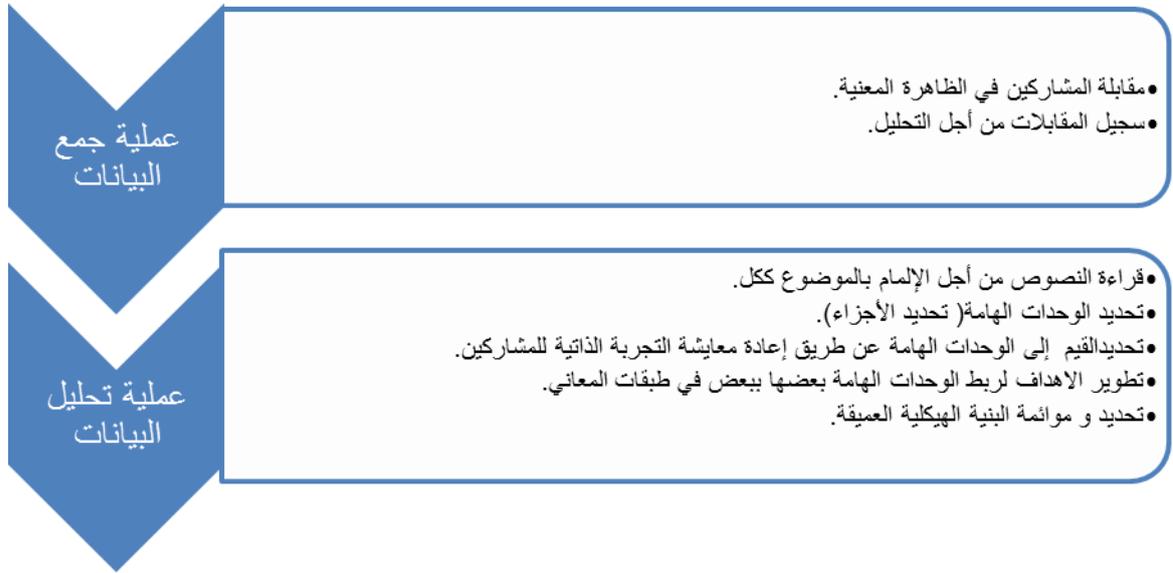
وعليه فإن العلم لا يبحث في ماهية الأشياء وإنما نكتفي بالوقوف عند حد الوصف الخارجي للظاهرة، ذلك لأننا لا نعرف الجوهر، ولا حقيقة وجد أية واقعة، وإنما نعرف فقط علاقتها بالوقائع الأخرى سواء اتخذت هذه العلاقة صورة التابع أو التساوق (ماهر، 1980، ص180).

#### 3-2-مقاربة علم دراسة الظواهر Phenomenology:

علم دراسة الظواهر هو أسلوب بحثي يؤكد على دراسة الخبرات الواعية كوسيلة لفهم واستيعاب الواقع من حولنا. يعتمد هذا الأسلوب على الأفكار الخاصة بالفيلسوف الألماني إدموند هوسرل ( Edmund Husserl) في أوائل القرن العشرين والذي يؤمن بأن التجربة الإنسانية هي مصدر كل المعرفة. يهتم علم دراسة الظواهر بكل من الانعكاس المنهجي وتحليل الظواهر التي ترتبط بالخبرات والتجارب الواعية مثل

حكم الإنسان والتصورات والإجراءات ، وذلك بهدف (1) تقدير ووصف الواقع الاجتماعي من مجموعة مختلفة من وجهات النظر الذاتية للمشاركين في الدراسة و(2) فهم واستيعاب المعاني الرمزية " البنية الهيكلية العميقة" التي تقوم عليها مثل هذه التجارب الذاتية(لانجر ، 1996). يتطلب التحقيق القائم على دراسة علم الظواهر قيام الباحثين باستثناء وحذف أية افتراضات سابقة وتحيزات شخصية والتعاطف مع موقف المشارك والملائمة بين الأبعاد الوجودية التي تتعلق بهذا الموقف، وذلك حتى يتمكنوا من الفهم الكامل للبنى الهيكلية العميقة التي تقود كلاً من التفكير الواعي والمشاعر والسلوكيات الخاصة بالمشاركين محل الدراسة(باتشيري، 2012، ص 317).

الشكل رقم (9): أسلوب البحث الوجودي القائم على علم دراسة الظواهر.



المصدر: (باتشيري، 2012، ص 318).

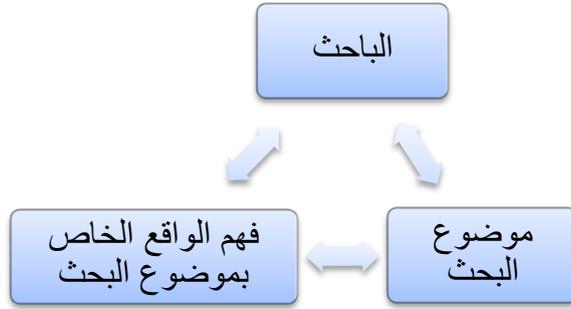
نلاحظ من الشكل رقم 9 أن عملية البحث العلمي قسم إلى مرحلتين: المرحلة الأولى هي مرحلة جمع البيانات ويتم فيها إجراء مقابلات مع العينة المستهدفة من أجل التعرف على وجهات نظرهم وتجاربهم الشخصية فيما يخص الظاهرة ويتم تسجيل كل المحادثات لإجراء فيما بعد التحليل (المرحلة الثانية) حيث يقوم الباحث بقراءتها بغية الوصول إلى الإلمام بالموضوع وتحديد الوحدات الهامة مثل "الشعور بالمكان" و"الشعور بالوقت"، تلك المفاهيم التي سيتم استخدامها فيما بعد من أجل تدوين وتوثيق التجارب والخبرات النفسية للمشاركين. فعلى سبيل المثال، هل يشعر المشاركون بالأمان أو الحرية أو المحاصرة أو السعادة عندما تعرضت إلى هذه الظاهرة "الشعور بالمكان"؟ هل يشعر المشاركون بأن تلك التجربة التي يعيشونها مضغوطة أو بطيئة أو متقطعة "الشعور بالوقت"؟ بالإضافة إلى أنه يتعين على

الباحث أن يضع نفسه في شعور وهي بأنه في وضع المشارك أي تعيش حياة المشارك بصورة مؤقتة و يتم وصف التجربة المعاشة الخاصة بالمشاركين في شكل من أشكال السرد حيث يعمل التحليل بعد ذلك على التعمق والبحث في هذه السمات من أجل تحديد طبقات المعاني المتعددة مع الحفاظ على هشاشة وغموض التجارب المعاشة للأفراد.

### 3-3- المقاربة التأويلية Interprétativisme:

إن مسار خلق القيمة وفق المنظور التأويلي ينبثق عن فهم المعاني والدلالات التي يمنحها الفاعلين لأعمالهم وظروف إنجاز هذه الأعمال (ثابتي، مرجع سابق) والتي تعتمهم أساسا بالسعي إلى فهم المعاني التي يعطيها الأفراد للواقع الاجتماعي وإدراكهم له (Poesi et Maréchal, 1999, p36).

الشكل رقم (10): تركيب البحث في المقاربة التأويلية.



المصدر: (Thiétart, 1999, P. 43)

يبين الشكل رقم 10 الأفكار الرئيسية التي يقوم عليها المنهج التأويلي في البحث العلمي انطلاقا من التفاعل بين الباحث وموضوع البحث ثم فهم الواقع الخاص بموضوع البحث

### 4-3- المقاربة الوظيفية:

وقد تبعت معظم البحوث الاجتماعية، محاكاةً للعلوم الطبيعية، الإطار الوظيفي. وقد اعتقد الوظائفيون أنه يمكن فهم النظام الاجتماعي أو النمط من حيث مكوناتهم الوظيفية وبالتالي محاولة فهم المشكلة الاجتماعية عن طريق تجزئة المشكلة إلى مكونات صغيرة ودراسة واحدة أو أكثر من تلك المكونات بالتفصيل باستخدام تقنيات موضوعية مثل المسح والبحث التجريبي. (باتشيرجي، 2012، ص 60) ويعرفها لالاند بأنها: "هي نظرية تشدد على الطابع الوظيفي، على الاستعمال الفعلي لأغراض الوظيفة بدلا من التركيز على بنيتها أو على خواصها السكونية (لالاند، 2001، ص 511)، كما تهتم بإظهار أنواع

سير الأنظمة قيد الدراسة في الوظائف التي تتولاها ثم دراسة الاختلالات الوظيفية وصولاً إلى الحلول التي تسوي هذه الاختلالات في كل مكونات هذا النظام (Aktouf, 1987).

تركز هذه المقاربة في تفسيرها للظواهر على نتائج و آثار و ذلك من خلال توضيح المهام التي تؤدي ، ثم إعطاء بعد شمولي للظاهرة المدروسة من خلال إبراز مكانتها في إطار المجموعة التي تنتهي إليها.

### 3-5- المقاربة النقدية:

ويرى العلماء بعد الوضعيين أن العلم ليس مؤكد ولكنه احتمالي، يستند كثيراً على الحالات الطارئة، وغالباً ما يسعى إلى اكتشاف هذه الاحتمالات كوسيلة لفهم الواقع الاجتماعي على نحو أفضل. وقد انقسم معسكر ما بعد الوضعيين إلى مزيد من التيارات الذاتية، وهم الذين ينظرون إلى العالم وفقاً لبني شخصيتهم وعقولهم الذاتية بدلاً من الواقع الموضوعي، التيار الآخر هو وهم الذين يعتقدون أن هناك واقع (critical realists) تيار الواقعيين النقيديون خارجي مستقل عن تفكير الشخص ذاته ولكن لا يمكننا أبداً معرفة مدى واقعية الحقيقة ومدى درجة اليقين منها. (باتشيرجي، مرجع سابق، ص 58)

كما يعرف لالاند المقاربة النقدية بأنها: "فحص مبدأ أو ظاهرة للحكم عليها حكماً تقويمياً ويطلق الفكر النقدي على الفكر الذي لا يأخذ بأي الحكم دون التساؤل عن قيمة هذا الحكم، سواء من حيث مضمونه (النقد الداخلي) أو من حيث أصله (نقد خارجي) (لالاند، مرجع سابق، ص 238) ويهتم الفكر النقدي بالتغيير والنزاع والتفكك والهيمنة (Seguin, Chanlat, 1992, p37) وهذا ما يميز الظواهر الاجتماعية الحاصلة في التنظيم الذي يتسم بالتغيير والتعقيد.

### 3-6- المقاربة البنيوية:

تهدف المقاربة البنيوية إلى تشكيل رؤية شاملة ومتناسقة عن الموضوع المدروس حيث تعطي أهمية للعلاقات الموجودة بين الظواهر بدل الاعتناء بالوقائع الجزئية وعناصر النظام المنفردة، ويمكن تحديد هدفها الجوهرية في اكتشاف القواعد التجميعية التي تهيكل العلاقات الاجتماعية، وعلى ضوء هذه القواعد يمكن بناء نماذج تسمح للباحث بتحليل تقلبات ومكونات العلاقات الاجتماعية. (Bendiabdellah, 1994)

وتعرف على أنها نظرية سيكولوجية في أساسها تذهب إلى أن إدراك الأشياء إنما ينصب على الكل لا على العناصر والأجزاء (المعجم الفلسفي، ص 61).

#### 4-تموقع الدراسة:

بحكم طبيعة هذه الدراسة ( توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات) التي تسعى إلى تقديم الواقع الذي يشكله أفراد المنظمة من خلال قيام كل منهم بمهامه كما يراه مناسباً وهنا يكمن دورنا في ترجمة هذا الواقع مع فهم وتأويل الفاعلين لما يقومون به والميل إلى تصور أداء العمل بدل العامل وإبداء الآراء الشخصية حول طرق أداء العمل وتقييم الكفاءات.

كما تعتبر عملية توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات بمثابة كيانات تتداخل فيما وتتفاعل ضمنها مجموعة من العناصر البشرية والعوامل المادية والإجرائية، ومن ثم فإن الدراسة العقلانية لهذه المتغيرات تتطلب تبني موقف بنيوي يهدف إلى إدراك مختلف العلاقات والروابط الموجودة بين مختلف مكوناتها، وذلك من منظور نظامي يكفل استكشاف التفاعلات والارتباطات لتفادي الطرح السكوني مع اعتماد المقاربة الوظيفية التي تسمح لنا بالوقوف على مجريات المهام وطبيعة المعارف و تطوراتها بالإضافة إلى تحديد أهم المؤثرات الخارجية (ثابتي، 2010 بتصرف).

### المبحث الثاني: جمع البيانات وعينة الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى طريقة جمعنا لبيانات الدراسة وكذا منهجية التحليل التي اخترناها المناسبة للإجابة عن الإشكالية المطروحة، بالإضافة إلى العينة التي شملتها الدراسة وخصائصها الشخصية والمهنية و عليه قسمنا هذا المبحث إلى مطلبين هما: المطلب الأول جمع وتحليل بيانات الدراسة، و أما المطلب الثاني فقد كان تحت عنوان عين الدراسة.

#### المطلب الأول: جمع وتحليل البيانات.

قمنا في دراستنا هذه بإجراء توصيف للوظائف وتقييم لكفاءات شاغليها بواسطة طريقة "التحليل الذاتي بالمرافقة" والتي سنتطرق إليها بالتفصيل على النحو التالي:

#### 1-أداة جمع البيانات:

1-1-منهجية التحليل الذاتي بالمرافقة L'Auto-Analyse par Accompagnement (ثابتي و بندي، 2012، ص307):

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الطرق الحديثة في مجال دراسة وضعيات العمل وتقييم كفاءات الأفراد و التي لقت رواجاً كبيراً بفضل ما توصلت إليه من نتائج أثبتت عدم صلاحية الطرق و المناهج الكلاسيكية في ذلك، وبالرغم من هذا فإنه يبقى مشكل تلائم هذه المناهج للبيئة التنظيمية التي ستجرى فيها عملية دراسة مناصب العمل وتقييم كفاءات الأفراد، فلا بد من وجود اختلافات بين المنظمات في ما يخص مكونات بيئتها التنظيمية وخاصة عند الحديث عن البيئة التنظيمية العربية بصفة عام و الجزائرية بصفة خاصة مقارنة بالبيئات الأوروبية أو الأمريكية التي ولدت فيها هذه المناهج وترعرعت، ولهذا فقد قرر الباحثان البروفيسور ثابتي الحبيب<sup>9</sup> و البروفيسور بندي عبد الله عبد السلام<sup>10</sup> اقتراح طريقة شاملة لتحليل و توصيف الوظائف محلية الصنع، و فيما يلي شرح مفهوم الطريقة:

#### -مميزات طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة (3A).

بدل التركيز على المحلل في عملية التحليل الوظيفي كما هو الشأن في كل المناهج المعتمدة قديماً و حديثاً، و إعطاء الفاعل دوراً ثانوياً بل و إخراجاً أحياناً من مسار التحليل في بعض المناهج ، تقحم هذه الطريقة شاغل المنصب كعنصر أساسي في العملية باعتباره اللاعب الأهم، كونه أدري من غيره

<sup>9</sup> الثابتي الحبيب أستاذ التعليم العالي، و مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات LAPDEC.جامعة معسكر.

<sup>10</sup> بندي عبد اله عبد السلام أستاذ التعليم العالي، و مدير مخبر إدارة الأفراد و المنظمات MHO جامعة تلمسان.

بتفاصيل الأنشطة التي يتولاها و دقائق المهام التي ينجزها، و معرفة المنصب لا تكتمل و لا تتحقق إلا بمعرفة تلك التفاصيل.

فالوظيفة هي بدرجة من التعقيد و الغموض بحيث لا يمكن الإحاطة به بواسطة دراسة خارجية مهما أتقنها الدارس و مهما بذل من جهود في سبيل الحصول على أكبر قدر من المعلومات، تبقى دائما "تفاصيل" هامة متحجرة أو مكبوتة لدى العامل لأسباب كثيرة نفسية أو اجتماعية أو تقنية أو لغوية. إن تجاوز هذا الحاجز السميك يتطلب إذن إقحام الفاعل بشكل كثيف و إثارة دوافع التعبير لديه عن كل ما يعرف و عما لا يعرف أيضا، و لا يحصل هذا الاندفاع بشكل كثيف بالتوجيه الخارجي كما هو الشأن في المناهج الأخرى، بل بحدوث الرغبة و القناعة الذاتية لدى العامل بضرورة معرفة عمله هو أولا ثم المنظمة ثانيا، لأنه ما لم يتوصل العامل إلى معرفة عمله فعليا فإن المنظمة ستظل جاهلة بحقيقة هذا العمل.

هذه الملاحظة (جهل المنظمة بتفاصيل العمل و حقيقته) لاحظها تايلور من قبل و أكدها بعده الكثيرون و إن بصيغ و تصورات مختلفة و نصر على تأكيدها هاهنا و بشدة و لئن تشبعت الاتجاهات في تناول هذه المشكلة (كيفية تمكين المنظمة من معرفة تفاصيل العمل) و تباينت طرق معالجتها ، فإن الاتجاهات الإدارية الحديثة، متأثرة بالممارسات اليابانية الرائدة في هذا المضمار، تكاد تجمع الآن على ضرورة وضع الإنسان في قلب عملية التعلم التنظيمي.

هذه (التفاصيل الدقيقة) التي يسميها البعض بالمهارات اليدوية *tours de main* أو المعارف الضمنية أو غيرها من التسميات التي توجي جميعها بصعوبة تناولها أو إدراكها، هي المقصودة رأسا بالتحليل بواسطة هذه الطريقة، إذ من خلاله إدراكها و الإحاطة بها يمكن إدراك الكفاءات الفردية التي يستعملها الفرد أو التي يتوجب عليه استعمالها لإنجاز مهامه.

وهنا تكمن بالفعل أهم الصعوبات التي تواجهها مختلف المناهج التحليلية التي تعرضنا لها سابقا، و هو ما دفع الباحث Eric\_ Lamarque إلى القول: "لا يمكن الكلام عن المعايير أو منهجية لتحديد الكفاءات... بسبب ندرة النسبية للأعمال التجريبية الهادفة إلى الاستكشاف الفعلي... و صعوبة وصول الباحث الخارجي عن المنظمات إلى المعلومات الكاملة المتعلقة بالكفاءات و نشرها (Lamarque, 2000).

و إلى هذا المعنى يشير Serge De Witte بقوله: "الكفاءة لا تعرض نفسها للمشاهد مباشرة، ما نلاحظه بكل جيد على المستوى الأبسط و الأكثر استعمالا من الممارسة المهنية هو آثار الكفاءات، و لا يوجد من

استطاع مشاهدتها بواسطة مجهر... لذلك تظل إلى الآن مجرد مسلمة نفسر من خلالها بعض مواصفات النشاط المشاهد جيدا (Witte, 1995,p26).

إن المناهج الجديدة ورغم التحول الكبير الذي أحدثته في مجال تحليل العمل لم تتمكن على العموم من تجاوز هذه العقبة، و من ثم أخفقت كثيرا في الوصول إلى أسلوب فعال يتيح تحديد الكفاءات بدقة كبيرة، وهو ما لاحظته ببراعة فائقة محررو الجزء الرابع من مجموعة الأيام الدولية للتكوين في قولهم: " مهما كانت الطريقة المستعملة فإن تحديد الكفاءات يمر لزوما عبر تحليل النشاط... لذلك نجد عددا كبيرا من المدونات المرجعية للكفاءات ليست في حقيقتها سوى مدونات للنشاطات ( CNPF , ) (op. cit, p52

و من كل ما تم التطرق إليه سابقا يمكننا استخلاص المميزات التي أوردها الأستاذين ثابتي و بندي حول طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة كما يلي (ثابتي و بندي، مرجع سابق، ص 309):

-المناهج الأخرى (القديمة و الجديدة) تفتقر إلى عنصر التفاعل الإيجابي بين الفاعل و المحلل و مشاركتها البناءة في تحقيق غاية العملية التحليلية بينما تتخذ طريقة بينما تتخذ طريقة 3A هذا التفاعل منطلقا لها و تعتمد على المشاركة الطوعية كوسيلة ناجعة لبلوغ الأهداف المرجوة.

-تعتمد المناهج الأخرى على الأنشطة لتحديد الكفاءات على اعتبار أن الأولى تجسد للثانية، لذلك تركز جهود المحللين على ما يقوم به العامل من نشاط، بينما ترى طريقة 3A أن الكفاءات لا تبرز جميعها أو تتجلى من خلال النشاط فقط، بل تسري عبر قنوات كثيرة و تتجسد في مظاهر شتى (المنتج، الوقت، العلاقات، المواقف، الحالة النفسية، المناخ الاجتماعي...)، لذلك فإنه يستحيل إدراك و تحديد كل الكفاءات من خلال الملاحظة أو مراقبة أو محاورة شاغل المنصب فقط.

-خلافًا للمناهج الأخرى تولى طريقة 3A أهمية خاصة للتدابير الارتفاقية على الصعيدين التنظيمي و الوطني، و من ثم تدرج عمليات التحليل الوظيفي في سياق شامل و متداخل ترتبط عناصره المختلفة لخدمة قضية جوهرية: تطوير الكفاءات لمواكبة تطور الوظائف و المهن.

-و من أبرز مميزات طريقة 3A قيامها على مبدأ الثقة المطلقة في الفاعلين الداخليين و منحهم كامل الحرية في اتخاذ المبادرة و الإدلاء بأرائهم و التعبير عن انشغالهم و المشاركة الفعلية في توجيه مسار المنظمة على الصعيدين العملي و الاستراتيجي، لأن الثقة وحدها هي ضمان الاستغلال الكامل و الأمثل لكل الذكاء لدى أفراد المنظمة.

-خلافًا للمناهج الأخرى طريقة 3A تعتمد بشكل مكثف على مناهج التنمية البشرية و تقنيات الاتصال و التأثير المبتكرة في إطار ما يعرف اليوم بالتطوير الشخصي.

### 1-2- شروط و كفاءات تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة:

تتطلب هذه الطريقة توفر شروط معينة ضرورية لنجاح تأديتها بكفاءات صحيحة، و تتلخص في القيام بنوعين من العمليات هي (ثابت، مرجع سابق، ص310):

**أولاً:** عمليات مستمرة طيلة أيام السنة تتولاها الهيئة المكلفة باليقظة الوظيفية و التدقيق الوظيفي، و التي يكمن دورها في متابعة تطورات المهن و الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية و اقتراح التدابير الإصلاحية أو التجديدية.

**ثانياً:** عمليات ظرفية أو مؤقتة تسبق إجراء التحليل الوظيفي و تواكبه أيضا، و تهدف بالخصوص إلى تحسيس كل الفاعلين و الشركاء الاجتماعيين بالأهمية الفردية و التنظيمية للعملية، و توفير الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لحسن سير العملية بما في ذلك إجراء دورات تكوينية إذا تطلب الأمر. بعد اختيار الوظائف المستهدفة يتولى المحلل بالتعاون مع الجهات المعنية مهمة خلق جسور تواصل متينة مع الفاعلين المعنيين بالتحليل عبر بناء علاقات ثقة متبادلة، يأتي بعدها قيام الجميع بطرح تصوراتهم المبدئية عن أهداف التحليل و مقتضياته و شروط نجاحه و تصميم خطة عمل على أساس الاقتراحات.

يشعر الفاعلون في تحليل مهامهم و التعبير عنها كتابيا أو لفظيا أو حتى عمليا، بمساعدة المحلل الذي يقتصر دوره في بداية الأمر على التسجيل فقط لما يعبر عنه الشاغل و إسداء النصح فقط عند الطلب. تتفاوت المدة الزمنية اللازمة لإنجاز هذه المرحلة من منصب لأخر بحسب تفاوت وتيرة المهام و الأنشطة و الموكلة لكل منصب، لذلك لا ينبغي تقييد شاغل الوظيفة بأجل محدد إلا عند الاقتضاء. هذه المرحلة ستمخض عن تحديد الأنشطة التي تنجز في كل وظيفة، حيث سيحرص كل فاعل على عرض مهامه و أدواره بالتفصيل ، غير أن ما تصبو إليه العملية يتجاوز هذا المستوى إلى مستوى أعلى يتمثل في تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز تلك المهام، سواء منها تلك التي يحوزها الفاعل و يتحكم في تطبيقها أو تلك التي ينبغي له حيازتها.

المرحلة الثانية من التحليل تهدف إلى تحقيق هذه الغاية بالاستعانة بالمعارف المسبقة عن تطور الوظائف كما أشرنا سابقا، و بالاعتماد على نتائج التحليل الأولي ، هنا يبرز دور المحلل كمدرّب لتمكين

الفاعل من إدراك ما أسميناه سابقا بـ" التفاصيل الدقيقة" و التي تعد بمثابة كفاءات خصوصية تسمح لعمال بإنجاز مهامه على أحسن وجه أو تمكنه من تطوير أداء مهامه. و تشدر الإشارة إلى أن نتائج العملية تعتمد على مدى استخراج المعلومات المطلوبة من الشاغل فهذا الأخير قد تعثر به بعض النزعات الشخصية تجعله يخفي ما يملك من معلومات حساسة حول المواقف التي تشكل أساس أدائه المتفوق، أو تكون نتيجة لرغبته في عدم إظهار نقاط ضعفه، لذا ينبغي الحكمة في التواصل و خلق الثقة مع الشاغل بكل الوسائل التي يراها تمده بالمعلومات اللازمة.

ثم يتم تحرير بعد ذلك بطاقة التوصيف الخاصة بكل وظيفة بالمشاركة مع الشاغل على أن تقوم لجنة مختصة في المنظمة بمراجعتها و عرض النتائج المستخلصة باستخدام طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة على الهيئة -كما أوردنا بالليقطة الوظيفية للشروع في تدقيق النتائج و ذلك بمقارنتها بحصيلة المعلومات المتوفرة لديها عن تطور الوظائف على المستويات القطاعية و الوطنية و الدولية، و يمكن لهذه الهيئة اقتراح ما تراه لازما لإعادة تهيئة أنشطة أو تقويمها على ضوء التدقيق المنجز، و من ثم يكون في مقدور هذه الهيئة بالتعاون مع المديرين التنفيذيين أو في إطار اللجنة المختصة بإعداد أو إعادة صياغة المدونة المرجعية المهن و الكفاءات في المؤسسة و الإشراف على عملية تقييم أداء الوظائف من خلال تحديد مؤشرات تسيير لكل وظيفة، على أن يتم إشراك كل الفاعلين المعنيين بالإضافة إلى الشركاء الاجتماعيين في إنجاز هذه العمليات.

و تكون الوثيقة الختامية المطلوب وضعها تحت تصرف المديرية العامة أو مديرية الموارد البشرية و المديرية التنفيذية، هي عبارة عن توصيف شامل للمهام و الأنشطة، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بظروف العمل (المادية و النفسية-الاجتماعية) و أخيرا القيمة الممنوحة لكل مهمة في شكل نقطة استدلالية أو مؤشر، بالنظر إلى ما تتطلبه من مجهودات و ما يكتنفها من ضغوطات و بالنظر كذلك إلى مدى مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة.

### 3-1- وثيقة التحليل الذاتي بالمرافقة (3A) :

بعد الاطلاع على عدة أدوات و مناهج استخدمت في مجال توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات و لاسيما التقرير الذي أعدته مديرية تطوير الكفاءات الإقليمية (جوان 2001) <sup>1</sup> أو بعد تحكيمها من CNFPT التابعة للمركز الوطني الفرنسي للوظيفة العمومية الإقليمية طرف الاستاذ ثابتي باعتباره مشاركا

<sup>1</sup> Direction du développement des compétences territoriales, 2001. Référentiels d'emploi-activités-compétences, guide méthodologique, version 01. Paris, France.

المحور الثاني: يتضمن معلومات حول الوظيفة. وفيه:

اسم الرتبة: اي اسم الرتبة الوارد في السلك التابع له

الرقم الاستدلالي: الرقم الموافق للرتبة في المرسوم 304-07

اسم الوظيفة: اسم المنصب المشغول المرادف للرتبة إن وجد.

-الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتهي إليها.

-الهدف العام من الوظيفة: وفيه يتم تحديد المبتغى الأساسي في منصبه باختصار.

أولاً: توصيف الأنشطة: وفيه تحدد الأنشطة الفعلية التي يقوم بها الموظف. ومنها:

أ-الأنشطة الأساسية (اليومية): ويتم وصف مختلف المهام الرئيسية التي تشكل جوهر الوظيفة.

ب-الأنشطة الثانوية (الظرفية): ونعني بذلك المهام التي تؤدي لفترات زمنية متقطعة كأن تؤدي

أسبوعياً أو شهرياً أو كل بضعة أيام...

ثانياً: الكفاءات المطلوبة: وفيه يحدد الفرد:

أ-المعارف النظرية (العلمية): والتي تعبر عنها الشهادات الأساسية، والثانوية -إن وجدت- وتخوله

ممارسة وظيفته.

ب-المعارف العملية: وهنا نقصد المعارف الإجرائية المتعلقة بالممارسة الفعلية للمهام.

ج-المعارف السلوكية: وتتعلق بالمعارف الخفية التي تبين طريقة التعامل أمام المواقف المختلفة،

الاتصال، دقة الملاحظة، النباهة ... وغيرها

ثالثاً: العلاقات الوظيفية: يحتوي هذا العنصر مختلف العلاقات التي تربط الوظيفة المعنية بمختلف

الوظائف الأخرى التي هي في تفاعل معها سواء كانت هذه الوظائف داخل المؤسسة أو خارجها.

رابعاً: وسائل العمل: ويتم وصف الأدوات و الوسائل التي يتم بها العمل.

خامساً: الضغوط المهنية: وفيه يتم تحديد مستوى الضغوط اليومية التي يواجهونها في وظائفهم.

سادساً: التطور في الوظيفة: وفيه يقدر الموظف مدى تطور وظيفته.

2-منهجية تحليل البيانات:

تبيننا في منهجية تحليل البيانات المحصل عليها من طرف أداة الدراسة التي تطرقنا إليها سابقاً على

المنهج الوصفي وذلك برصد البيانات من خلال الاطلاع على الوثائق القانونية المتمثلة في القوانين

الأساسية المنظمة للوظائف المعنية بالإضافة إلى إجرائنا للتوصيف العملي و اخيراً قمنا بمقارنة النتائج

المتوصل إليها من التوصيف العملي مع تلك التي اطلعنا عليها في النصوص القانونية وقمنا باستنتاج الفروقات بينهما للتوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة.

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية المقترحة فقد كان مجتمع الدراسة يشمل جميع الموظفين العاملين في الإدارات العمومية بولاية معسكر غير أنه ونظراً للصعوبات التي واجهناها في إجرائنا للدراسة فقد اقتصرنا على عينة من الموظفين العموميين الذين تمكنا من إجراء المقابلة معهم وكان ذلك انطلاقاً من شهر أفريل إلى أكتوبر سنة 2018 حيث قمنا بزيارة العديد من المؤسسات العمومية غير أننا لم نحظى بفرصة استجابة أكبر حيث اكتفينا ببعضها وكانت الدراسة قد شملت موظفين عموميين في كل من: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير (10 موظفين)، كلية الحقوق والعلوم القانونية (موظف واحد)، كلية العلوم الطبيعية والحياة (موظف واحد)، مديرية التربية (2 موظف)، مديرية الأشغال العمومية (2 موظف)، مديرية السياحة والصناعة التقليدية والحرف (20 موظف) من رتب مختلفة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): رتب عينة الدراسة.

الرتب	عدد الموظفين
عون إدارة	2
ملحق إدارة	1
ملحق إدارة رئيسي	2
كاتب مديرية رئيسي	1
عون تقني المكتبات الجامعية	3
تقني في الاعلام الالي	3
تقني سامي في الاعلام الالي	1
مهندس دولة في الإعلام الالي	2
مهندس رئيسي في الاعلام الالي	1
مساعد متصرف إداري	3

## الفصل الرابع: منهجية و بيانات الدراسة

4	متصرف إداري
1	محاسب إداري رئيسي
5	مفتش في السياحة
4	مفتش رئيسي في السياحة
1	مهندس معماري
1	مهندس رئيسي في السكن و العمران
1	مدير مديرية
36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 12 تعداد الرتب التي شملتها الدراسة حيث نرى أن هناك موظفين من رتب مختلفة و و حتى في نفس الرتبة نجد هناك أكثر من موظف واحد و هذا ما يعطي تصور أكبر دقة حول الوظيفة المشغولة و ما يمارس فيها فعليا من أنشطة و كذا ما تتطلبه من معارف مختلفة لازمة لشغلها.

-الوصف الاحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

الجدول رقم 13: المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة.

العدد	المتغير	
15	ذكر	الجنس
21	أنثى	
36	المجموع	
0	25-18	السن
19	35-26	
12	45-36	
5	أكثر من 45	
36	المجموع	
4	بكالوريا	المؤهل العلمي
6	شهادات التطبيقية	
15	ليسانس	

## الفصل الرابع: منهجية و بيانات الدراسة

11	ماستر	
36	المجموع	
10	اقل من 5 سنوات	سنوات الأقدمية
14	من 5 إلى 10 سنوات	
12	أكثر من 10 سنوات	
36	المجموع	
31	0	عدد الترقيات
2	1	
3	2 فأكثر	
36	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 13 المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة حيث نجد العنصر النسوي هو الجنس الغالب، في حين كانت الفئة العمرية 26-35 هي الأخرى الغالبة تليها الفئة العمرية 36-45، بينما نلاحظ في متغير الأقدمية أن أغلب أفراد العينة كانت لديهم أكثر من 5 سنوات وهذا يعني أن لديهم معرفة لا بأس بها في تحديد واجبات الوظيفة وكذا الحالات الخاصة التي يمكن أن تحدث في النشاط الاعتيادي، كما أنهم مؤهلين لبيان ما تقتضيه من معارف علمية، عملية وسلوكية وكيفية التعبير عنها. ويتضح لنا أيضا أن الأغلبية الساحقة للأفراد الذين شملتهم الدراسة لا يحظو بأي ترقية وهذه خاصية تميز القطاع العام ولاسيما الإداري منه أن هناك تباطؤ كبير في مسارات ترقية الموظف في سلكه خلافا للترقية في الدرجة التي تتم تلقائيا بسنوات الخدمة تدخل معايير مختلفة في منح موظف ما الترقية في الرتبة، بالرغم من الشهادات التي يملكونها إذ نلاحظ أن 15 و 11 موظف يملك شهادة ليسانس و ماستر على التوالي، فشرط التوظيف تراعي المستوى التعليمي الذي يملكه الفرد يوم توظيفه ويوجد صعوبات في اعتبار الشهادات التي يحوزها من بعد كركائز للترقي في الرتبة.

### خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف المحاور الأساسية لسيرورة بنائنا للفصل التطبيقي المتمثلة في التموقع الاستمولوجي للدراسة باعتباره عنصرا مهما في البحوث العلمية و الذي تم اغفاله في كثير من الدراسات في المجال الاجتماعي و بالإضافة إلى عرضنا للأداة المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالزيارة الميدانية المتمثلة في طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع ذكر أسباب تبيننا لهذه المنهجية ، ثم بعد ذلك تطرقنا إلى معالجة و تحليل البيانات الشخصية و كذا البيانات المهنية المتعلقة بعينة الدراسة و ذلك تمهيدا للولوج إلى الفصل التالي المتمثل في عرض و تحليل نتائج الدراسة المتوصل إليها.

# الفصل الخامس

## عرض و تحليل نتائج الدراسة

### تمهيد:

قد خصصنا هذا الفصل لبيان نتائج الدراسة الميدانية بعد إجراء معالجة للبيانات التي قد تم جمعها في المرحلة الأولى من عملية التحليل الوظيفي بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة الذي – كما أسلفنا القول- أجريناه في عدة إدارات عمومية في ولاية معسكر بحيث جمعنا المعلومات المتشابهة عن كل وظيفة في توصيف واحد و عرض ماجاء في النصوص القانونية بخصوص التحليل الوظيفي و كان الغرض من ذلك مقارنة نتائج التي توصلنا إليها بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع ما أفضت إليه القوانين الأساسية المحتوية للوظائف المعينة و التي تختص بتوضيح المهام المنوطة بها و سبل الترقى و التوظيف فيها. حيث قسمناه إلى مبحثين أساسيين هما: المبحث الأول تناولنا فيه عرض النتائج الأولى للدراسة التي أجريناها بينما تطرقنا في المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة من خلال إجراء المقارنة بين التحليل القانوني و الفعلي.

المبحث الأول: عرض النتائج الأولية للدراسة

وفيما يلي عرض النتائج الأولية للدراسة الميدانية التي جمعناها عن طريق التحليل الذاتي بالمرافقة وذلك من خلال زيارة أربع مؤسسات عمومية ومقابلة موظفيها، فكانت النتائج كما يلي:

المطلب الأول: جامعة معسكر.

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج الأولية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب والوظائف بمؤسسة التعليم العالي المتمثلة في جامعة معسكر. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (14): النتائج الأولية لوصف وظائف في سلك الاعلام الالي -جامعة معسكر-

اسم الرتبة	تقني في الاعلام الالي.
الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى	453/10
الهدف العام من الوظيفة:	الموظف 1 -تسيير الجانب المعلوماتي للكلية.
	الموظف 2 -مساعدة مهندس دولة في صيانة أجهزة الاعلام الالي و ضبط شبكة الانترنت.
	الموظف 3 -تقديم المساعدات التقنية والمعلوماتية لمختلف المصالح.
أولاً: الأنشطة.	الموظف 1 1-الأنشطة الرئيسية: -مراقبة الشبكات الخاصة بالإعلام الالي. -مراقبة وصيانة أجهزة الاعلام الالي.
	الموظف 2 1-الأنشطة الرئيسية: -إزالة وتثبيت البرامج الخاصة بالإعلام الالي.
	الموظف 3 1-الأنشطة الرئيسية: - نسخ و طبع الوثائق الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية: -استقبال الملفات، و حجز البيانات المتعلقة بالإدارة، الموظفين، الطلبة.
ثانياً: الكفاءات	الموظف 1 1-المعارف العلمية:

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>- الكتابة و القراءة.</p> <p>- اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.</p> <p>- الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p>- معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-التفاني في أداء المهام.</p> <p>-الانضباط.</p> <p>-القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p>		<p><b>المطلوبة</b></p>
<p><b>1-المعارف العلمية</b></p> <p>-الامام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-روح العمل الجماعي</p>	<p>الموظف 2</p>	
<p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excel.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-ضبط النفس.</p>	<p>الموظف 3</p>	
<p>داخل المؤسسة: مهندسي الإعلام الآلي، المهندس الرئيسي في الاعلام الالي.</p>	<p>الموظف 1</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>الموظفين.</p>	<p>الموظف 2</p>	

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

/	الموظف 3	
مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أنترنت.	الموظف 1	خامسا: وسائل العمل:
أقراص مضغوطة	الموظف 2	
مداخل USB	الموظف 3	
متوسطة	الموظف 1	سادسا: الضغوطات المهنية
ضعيفة	الموظف 2	
ضعيفة	الموظف 3	
سريع	الموظف 1	سابعا: التطور في الوظيفة
سريع	الموظف 2	
سريع	الموظف 3	
مهندس دولة في الاعلام الالي.		اسم الرتبة:
578/13		الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
-تحسين سير أداء الإدارة عن طريق دمج عنصر الاعلام الالي.	الموظف 1	الهدف العام من الوظيفة:
-تسيير كل الأنظمة المتعلقة بالإعلام الالي للكلية.	الموظف 2	
1-الأنشطة الرئيسية: -السهر على حماية قواعد البيانات و الملفات. -القيام بصيانة أجهزة الاعلام الالي. -تحيين و تثبيت برامج الاعلام الالي المتعلقة بنشاط الإدارة. -حل مشاكل المتعلقة بأنظمة برامج الكمبيوتر. -تقديم دروس لمستعملي الاعلام الالي في الإدارة حول البرمجيات الجديدة.	الموظف 1	أولا: الأنشطة.
1-الأنشطة الرئيسية: -تركيب و تبديل مكونات جهاز الاعلام الالي. -ضمان السير الحسن لأنظمة و أجهزة الاعلام الالي. 2-الأنشطة الثانوية:	الموظف 2	

<p>- تسجيل نقاط الطلبة عندما يكون هناك نقص في التقنيين.</p> <p>-تسيير مهام التقنيين السامين في الاعلام الالي الموضوعين تحت اشرافه.</p> <p>-تنسيق العمل مع المهندسين في الاعلام الالي الاخرين.</p>		
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>- الكتابة و القراءة و الحساب.</p> <p>- اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.</p> <p>- الالمام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.</p> <p>-معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excel.</p> <p>-التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة</p> <p><b>3- المعارف السلوكية:</b></p> <p>-التفاني في أداء المهام و روح العمل الجماعي.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>ضبط النفس.</p> <p>-القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p>	<p>الموظف 1</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>- الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p><b>3- المعارف السلوكية:</b></p> <p>-الانضباط.</p>	<p>الموظف 2</p>	

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الموظف 1	داخل المؤسسة: الموظفين، مهندسي الاعلام الالي، العميد.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
الموظف 2	داخل المؤسسة: المرؤوسين، المهندس الرئيسي في الاعلام الالي.	
الموظف 1	مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، أنترنت.	خامساً: وسائل العمل:
الموظف 2	/	
الموظف 1	متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
الموظف 2	متوسطة	
الموظف 1	سريع	سابعاً: التطور في الوظيفة
الموظف 2	سريع	
مهندس رئيسي في الاعلام الالي.		اسم الرتبة:
621/14		الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
مهندس رئيسي في الاعلام الالي		اسم الوظيفة:
تسيير قطاع الاعلام الالي على مستوى الكلية.		الهدف العام من الوظيفة:
<p>إضافة إلى المهام الموكلة لمهندسي دولة في الاعلام الالي، يقوم المهندسين الرئيسيين في الاعلام الالي بما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- معاينة و تحيين موقع الكلية على شبكة الانترنت.</li> <li>- معاينة شبكة الاعلام الالي الخاص بالمكتبة.</li> <li>- المتابعة الدورية لعمل أجهزة الاعلام الالي الخاصة بمصالح الكلية.</li> <li>- صيانة أجهزة العرض المتواجدة في قاعات الأعمال التطبيقية و الأعمال الموجهة.</li> <li>- تفكيك أجهزة الاعلام الالي و لوازمها و تصليحها.</li> <li>- تسيير مهام مهندسي دولة في الاعلام الالي الموضوعين تحت اشرافه.</li> </ul>		أولاً: الأنشطة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>- الكتابة و القراءة و الحساب.</p> <p>- اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.</p> <p>- الالمام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.</p> <p>- الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p>- معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.</p> <p>- معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excelle.</p> <p>- معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p>- التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p>- التفاني في أداء المهام و روح العمل الجماعي.</p> <p>- الالتزام بالسر المهني.</p> <p>- الانضباط و ضبط النفس.</p> <p>- القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p> <p>- الاحترام المتبادل.</p>	<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>داخل المؤسسة:</p> <p>المرؤوسين، العميد. رئيس المصلحة على مستوى الجامعة.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، معدات التفكيك ، أنترنت.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>سريع</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة</p>
<p>مساعد متصرف.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>498/11</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>وكيل محاسب</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

مراقبة النفقات و مدى مشروعيتها وفق التنظيم.	موظف 1	الهدف العام من الوظيفة:
تحصيل الإيرادات و ضبط حسابات التسيير.	موظف 2	
تسيير و مراقبة المالية للكلية	موظف 3	
<b>1-1-الأنشطة الرئيسية:</b> -الاطلاع اليومي على النصوص القانونية الجديدة التي تنظم المحاسبة من موقع الجريدة الرسمية. -مراقبة و تصفية الحوالات و الفواتير الخاصة بتسيير الإدارة.	موظف 1	أولا: الأنشطة.
<b>1-1-الأنشطة الرئيسية:</b> -مراقبة حركة الأرصدة الخاصة بالإدارة مع كل من الخزينة العمومية و بريد الجزائر. <b>2-الأنشطة الثانوية:</b> -زيارة المصالح المختلفة التي لها علاقة لاكتساب المعلومات الصادرة عنها مصلحة المستخدمين مصلحة الوسائل العامة المكتبة ...	موظف 2	
<b>2-الأنشطة الثانوية:</b> -المشاركة في التبرعات و الملتقيات لإثراء الجانب النظري للمحاسبة.	موظف 3	
<b>1-المعارف العلمية:</b> -الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF <b>2-المعارف العملية:</b> -كيفية استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF. -كيفية استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة. -الاحترام المتبادل.	موظف 1	ثانيا: الكفاءات المطلوبة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1-المعارف العلمية : -الدراية بمدونة الميزانية، و التنظيمات التي تحدد سلم الأجر، الضرائب. 3-المعارف السلوكية : -التحلي بروح المسؤولية.	موظف 2	
3-المعارف السلوكية : -الانضباط و التفاني في العمل. - العمل الجماعي و نبذ التفرقة. -الالتزام بالسر المهني.	موظف 3	
داخل المؤسسة: الامر بالصرف، مصلحة المحاسبة، مصلحة الوسائل العامة. خارج المؤسسة: الخزينة العمومية، بريد الجزائر،	موظف 1	رابعا: العلاقات الوظيفية.
خارج المؤسسة: مصلحة الضرائب و الضمان الاجتماعي	موظف 2	
/	موظف 3	
لوازم مكتب، سجلات محاسبية، جهاز كمبيوتر، ، الوثائق القانونية، طابعة.	موظف 1	خامسا: وسائل العمل
خزانة مصفحة.	موظف 2	
/	موظف 3	
متوسطة	موظف 1	سادسا: الضغوطات المهنية
عالية	موظف 2	
عالية	موظف 3	
متوسط	موظف 1	سابعا: التطور في الوظيفة
متوسط	موظف 2	

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

متوسطة	موظف 3	
عون تقني في الوثائق و المحفوظات.		اسم الرتبة:
348/7		الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى
عون تقني في الوثائق و المحفوظات.		اسم الوظيفة:
السهر على السير الحسن للإعارة الخارجية للكتب.	موظف 1	الهدف العام من الوظيفة:
إعارة الطلبة الكتب خارجيا.	موظف 2	
/	موظف 3	
<p><b>1-الأنشطة الرئيسية:</b></p> <p>-اعارة الكتب خارجيا عن طريق برنامج "السنجاب".</p> <p>-إعادة ارجاع الكتب المعارة في الرفوف الخاصة بها.</p> <p>-اعداد ملاحق للكتب الجديدة في حالة الاقتناء الجديد.</p> <p>-توجيه الطلبة في إعداد البحوث.</p> <p>-تذكير الطلبة المتأخرين عن الإرجاع.</p> <p>-مساعدة الطلبة في البحث عن المراجع عن طريق جهاز الاعلام الالي.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-القيام بجرد المراجع في نهاية السنة.</p> <p>-إحصاء المراجع غير المتوفرة في المكتبة.</p> <p>-المشاركة في معارض الكتب.</p> <p>-إعادة توجيه الكتب للتخصص المناسب.</p>		أولا: الأنشطة.
<p><b>1-الأنشطة الرئيسية:</b></p> <p>-اعداد ملاحق للكتب الجديدة في حالة الاقتناء الجديد.</p> <p>-توجيه الطلبة في إعداد البحوث.</p> <p>-تذكير الطلبة المتأخرين عن الإرجاع.</p>		موظف 2

<p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حجز الكتب لفائدة الطلبة المحتاجين لها.</li> <li>-القيام بمهام الإعارة بين المكتبات.</li> <li>-تنحية الكتب الممزقة.</li> <li>-المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالمكتبة ( بداية السنة، نهاية السنة).</li> </ul>	<p>موظف 3</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>الكتابة و القراءة.</li> <li>معرفة الرصيد الوثائقي المتواجد في المكتبة.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال برنامج المكتبة " السنجاب".</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-التحلي بروح التعاون.</li> <li>-الخلق الحسن.</li> </ul>	<p>موظف 1</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-مطالعة الكتب.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> </ul>	<p>موظف 2</p>	
<p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ضبط النفس.</li> <li>-الاحترام المتبادل.</li> <li>-الثقة.</li> </ul>	<p>موظف 3</p>	
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>مختلف فروع المكتبة، المدير.</li> </ul>	<p>موظف 1</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

2-خارج المؤسسة: المكتبة المركزية، مختلف المكتبات عبر ولايات الوطن.		
/	موظف 2	
/	موظف 3	
مستلزمات مكتب، جهاز الاعلام الالي.	موظف 1	خامسا: وسائل العمل:
/	موظف 2	
/	موظف 3	
متوسطة	موظف 1	سادسا: الضغوطات المهنية
متوسطة	موظف 2	
ضعيفة	موظف 3	
بطيء	موظف 1	سابعا: التطور في الوظيفة
بطيء	موظف 2	
متوسطة	موظف 3	

المصدر: من إعداد الباحث.

الطلب الثاني: مديرية الأشغال العمومية:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج الأولية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من سلك الإدارة العامة بمديرية الأشغال العمومية. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
الجدول رقم (15): النتائج الأولية لوصف وظيفة محاسب إداري رئيسي.

اسم الرتبة:	محاسب إداري رئيسي.
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب المحاسبة
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتهي إليها	مصلحة الإدارة والوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التابعة لمديرية الأشغال العمومية.

<p><b>1-أنشطتك الرئيسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إعداد الميزانية الرئيسية و الميزانية الفرعية.</li> <li>-مراقبة الكشوفات و الحوالات الخاصة بالأجر.</li> <li>-استخراج الوثائق الخاصة بالأجر مع اجراء تعديلات عليه كالاقتطاعات.</li> </ul> <p><b>2-المهام الثانوية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-مساعدة رئيس مكتب المحاسبة في تسوية الحالات الخاصة بمؤسسات الإشارات العمودية و الافقية.</li> <li>-مراقبة فواتير الشراء الخاصة بالمؤسسات.</li> <li>-حساب علاوة المردودية لكل موظف كل ثلاث أشهر.</li> <li>-حساب علاوة التمدرس كل سنة.</li> </ul>	<p><b>أولا: الأنشطة.</b></p>
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.</li> <li>-الكتابة و القراءة و الحساب.</li> <li>-الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF</li> <li>-الدراية بمدونة الميزانية، و التنظيمات التي تحدد سلم الأجور، الضرائب.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-كيفية استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF.</li> <li>-كيفية استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-التحلي بروح المسؤولية.</li> <li>- العمل الجماعي و نبذ التفرقة.</li> <li>-الالتزام بالسر المهني.</li> <li>-الاحترام المتبادل.</li> </ul>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التعامل مع رئيس مكتب المحاسبة و رئيس المصلحة.</li> </ul>	<p><b>العلاقات الوظيفية.</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

2-خارج المؤسسة: المراقب المالي، الخزينة العمومية، وزارة الأشغال العمومية.	
مكتب ولوازمه، سجلات محاسبية، حاسب مزود بالإنترنت، برنامج الميزانية وحساب الأجور، خزانة مصفحة، الجريدة الرسمية، طباعة، آلة حاسبة.	رابعاً: وسائل العمل:
عالية	سادساً: الضغوطات المهنية
متوسطة	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

المطلب الثالث: مديرية التربية:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج الأولية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب والوظائف بمديرية التربية. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16): النتائج الأولية لوصف وظائف بمديرية التربية.

متصرف	اسم الرتبة:
537/12	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب إدارة المستخدمين.	اسم الوظيفة:
مصلحة الإدارة و الوسائل.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
حسن تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية.	الهدف العام من الوظيفة:
1-الأنشطة الرئيسية: -اعداد قوائم الترقية، النقل ، التحويل و التقاعد. -تحيين ملفات الموظفين. -اعداد مخططات التكوين.	أولاً: الأنشطة.

<p>-تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية.</p> <p>-حساب أوقات العمل، الراحة، العطل، و الغيابات للموظفين.</p> <p>-إحصاء المناصب الشاغرة في زمن معين.</p> <p>-متابعة المسار الوظيفي لكل موظف.</p> <p>-المصادقة على الوثائق الإدارية.</p> <p>-استقبال و الاستماع لانشغالات موظفي المديرية.</p> <p><b>2- الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>اعداد اقتراحات لمشروع الميزانية.</p> <p>اعداد جداول العطل السنوية.</p> <p>اعداد المراسلات.</p>	
<p><b>1-ما هي المعارف العلمية:</b></p> <p>-اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة.</p> <p>-الدراية بقانون الوظيفة العمومية و تعديلاتها.</p> <p>-معارف عامة حول تسيير الموارد البشرية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-اتقان مهارات التحرير الإداري.</p> <p>- اتقان كيفية استخدام جهاز الاعلام الالي.</p> <p>- اتقان كيفية إعداد مخططات التكوين و الجداول الضرورية.</p> <p>- اتقان كيفية تطبيق المواد القانونية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-الانضباط و التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-ضبط النفس و القدرة على تهدئة الأوضاع.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p>	<p><b>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

كل الموظفين. 2-خارج المؤسسة: -مفتشية الوظيف العمومي، المراقب المالي.	
مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، الناسخة، الطابعة، هاتف ثابت،	خامسا: وسائل العمل:
عالية	سادسا: الضغوطات المهنية
متوسطة	سابعا: التطور في الوظيفة.
ملحق الإدارة.	اسم الرتبة:
418/9	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
ملحق الإدارة.	اسم الوظيفة:
مكتب المستخدمين	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
مد يد العون لرئيس المكتب.	الهدف العام من الوظيفة:
1-الأنشطة الرئيسية: -دراسة و معالجة جميع ملفات الخاصة بالموظفين فيما يتعلق ب: -الترقية في الرتبة، الترقية في الدرجة، العطل المرضية، العطل السنوية، شهادات العمل، مقررات الخصم. -إعداد التقارير الشهرية. - تحرير المراسلات الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية: -تسجيل البريد الصادر و الوارد لدى المصلحة. -الرد على المراسلات.	أولا: الأنشطة.

<p>1-المعارف العلمية: -اتقان اللغة العربية، الكتابة والقراءة. 2-المعارف العملية: -اتقان مهارات تحرير المراسلات الإدارية. -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. 3-المعارف السلوكية: -اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -التحلي بروح المسؤولية. -الاحترام المتبادل. -الأمانة.</p>	<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>رئيس مكتب المستخدمين، مكتب المحاسبة و الميزانية، الأمانة العامة، المدير.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>جهاز الاعلام الالي، لوازم مكتب، الجرائد الرسمية.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل:</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

#### المطلب الرابع: مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج الأولية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب و الوظائف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17): النتائج الأولية لوصف وظائف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف:

اسم الوظيفة:	مدير مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف
الإدارة التي تنتمي إليها	وزارة السياحة و الصناعات التقليدية
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على السير الحسن لنشاط المديرية و ترقيةها و تطويرها.
أولا: الأنشطة.	<p>-مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية و اعدادها و تحضيرها و الإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق هذه القرارات في مستوى المديرية.</p> <p>-السهر على احترام التنظيم المعمول به و تنفيذ التوجيهات و التعليمات التي تصدرها الوزارة.</p> <p>-تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصاته لجعل المقاييس و النصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة.</p> <p>-تنشيط عمل المديرية و السهر على حسن سيرها.</p> <p>-إجراء تقويم دوري لأعمال و نتائج نشاط المديرية.</p> <p>-حضور الاجتماعات على مستوى الولاية.</p> <p>-المصادقة على كل الوثائق الصادرة عن المديرية.</p> <p>-تقديم استشارات لجميع الموظفين الموضوعين تحت إشرافه.</p> <p>-تمثيل المديرية في كل الحالات المطلوبة.</p>
ثانيا: الكفاءات المطلوبة	<p>-المعارف النظرية:</p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية.</p> <p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، الصناعة التقليدية، البناء/ التعمير.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p>2-المعارف العملية:</p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>3-المعارف السلوكية:</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-اتقان مهارات الاتصال.          -الانضباط و التفاني في العمل.          -الالتزام بالسر الممي.          -روح المسؤولية.          -اتقان مهارات القيادة.          -الحرص على المصالح العليا للأمة.          -الأمانة و النزاهة.          -التمتع بضمير مهني فعال.          -الصبر.          -الصرامة، الحياد و الموضوعية.          -حسن الخلق.</p>	
<p>1- داخل المؤسسة:          كل الموظفين.          2- خارج المؤسسة:          الوزارة، الولاية، مديرية البيئة، مديرية الحماية المدنية، مديرية الصحة،          مديرية مسح الأراضي، مديرية السكن و العمران، الجمعيات، المتعاملين          الاقتصاديين، المواطنين.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>كل الوسائل المودعة تحت تصرف المديرية.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>سريع</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة.</p>
<p>كاتب مديرية رئيسي</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>453/10</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>سكرتيرة</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>الأمانة العامة.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>تنسيق العمل بين مكتب المدير وباقي المصالح الأخرى.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>-استلام البريد والعمل على فرزها وعرضه على المدير. -متابعة الاتصالات الهاتفية على مدار اليوم ويمكن تحويلها للهاتف الخاص بالمدير، وتدوين العناصر المهمة. -تحرير المراسلات الإدارية وإرسالها للمدير لكي يقوم بالموافقة عليها. -إعداد التقارير اليومية والشهرية الخاصة بمكتب الأمانة. -تسجيل أسماء الأشخاص الذين يطلبون مقابلة المدير في السجل الخاص، وعرضها على المدير ليتم ترتيب الأوقات المناسبة له لتلك الزيارات. -تأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. -تنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. - القيام بتوزيع بريد المدير على الموظفين كل حسب اختصاصه.</p>	<p>أولاً: الأنشطة.</p>
<p>1-المعارف العلمية: -إتقان اللغة العربية، الفرنسية. -الكتابة والقراءة. 2-المعارف العملية: -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -إتقان مهارات التحرير الإداري. 3-المعارف السلوكية: -إتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسري المنبي. -التحلي بروح المسؤولية.</p>	<p>الكفاءات المطلوبة:</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

-الاحترام المتبادل. -الأمانة.	
1-داخل المؤسسة: كل الموظفين. 2-خارج المؤسسة: الجمعيات، المتعاملين الاقتصاديين في قطاع السياحة و الصناعة التقليدية، المواطنين.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.	خامساً: وسائل العمل:
عالية	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.
مهندس رئيسي في السكن و العمران.	اسم الرتبة:
621/14	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مصلحة السياحة.	اسم الوظيفة:
مصلحة السياحة.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
السهر على السير الحسن للمصلحة بالإضافة إلى تنسيق العمل مع المصالح الأخرى.	الهدف العام من الوظيفة:
-السهر على تنسيق العمل مع المصالح الأخرى. -استخلاف المدير حالات الغياب و ذلك بطلب منه. -تنفيذ التشريع المعمول به في قطاع السياحة. -تقديم استشارات مهنية للموظفين المنتمين للمصلحة. -الإشراف على تنسيق مهام المهندسين المعماريين الموضوعين تحت سلطته.	أولاً: الأنشطة.

<p>-اعداد التقارير الأسبوعية، الشهرية و السنوية حول قطاع السياحة للسيد الوالي و الوزير.</p> <p>-تقديم مشروع برنامج عمل سنوي للمدير خاص بالمصلحة.</p> <p>-حضور الاجتماعات.</p> <p>-تنظيم التظاهرات التي تخص السياحة و الصناعة التقليدية بالتنسيق مع الجمعيات، و كذا إقامة المعارض.</p> <p>-الرد على المراسلات.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، البناء/ التعمير، و الجمعيات.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسري المنبي.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

- الأمانة و العدالة.	
1- داخل المؤسسة: المهندسين المعماريين، مفتشي السياحة، رؤساء المكاتب، السكرتاريات، المدير. 2- خارج المؤسسة: المتعاملين الاقتصاديين في قطاع السياحة، المواطنين.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.	خامساً: وسائل العمل:
عالية	سادساً: الضغوطات المهنية
متوسطة	سابعاً: التطور في الوظيفة.
مفتش رئيسي في السياحة.	اسم الرتبة:
621/14	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب دعم التنمية السياحية و الإحصاء.	اسم الوظيفة:
مصلحة السياحة.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
السهر على تسوية النشاطات المتعلقة بدعم السياحة و القيام بالإحصاء.	الهدف العام من الوظيفة:
-المساهمة في القيام بالنشاطات الخاصة بإحياء التظاهرات و المعارض الخاصة بالسياحة. -تنظيم شبكات ترويج للمنتوجات السياحية. -معالجة احصائيات التدفق السياحي شهريا، فصليا، سنويا. -المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية.	أولاً: الأنشطة.

<p>-السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تثمين القدرات المحلية.</p> <p>-تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.</p> <p>-جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.</p> <p>-تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجمعوية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، والإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، و الجمعيات.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسري المنبي.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

- الأمانة و العدالة.	
1- داخل المؤسسة: المفتشين في السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير. 2- المؤسسة: المستثمرين في قطاع السياحة، الجمعيات.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية	خامساً: وسائل العمل:
متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.
مهندس معماري.	اسم الرتبة:
578/13	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب الاستثمار و الهيئة السياحية.	اسم الوظيفة:
مصلحة السياحة.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
تفعيل الاستثمارات السياحية و مرافقة المستثمرين.	الهدف العام من الوظيفة:
1- الأنشطة الرئيسية. -متابعة ملفات الاستثمار السياحي و توجيه المستثمرين و العمل على حل جميع مشاكلهم. -تقديم معلومات دقيقة و كذا التسهيلات للنهوض بالاستثمار في قطاع السياحة. -المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية و الأجنبية لاسيما في ميادين الاستثمار و تكوين الموارد البشرية.	أولاً: الأنشطة.

<p>-ادماج نشاطات السياحة ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و تامين مناطق و مواقع التوسع السياحي.</p> <p>-ضمان تنفيذ ميزانيات التسيير و التجهيز في الجانب السياحي.</p> <p>-ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار و ترقية و جودة النشاطات السياحية.</p> <p>-حضور الاجتماعات المتعلقة بمجال البناء سواء على مستوى المديريات، الولاية.</p> <p>-استلام ملفات الاستثمار السياحي من طرف المستثمرين و النظر إلى مخططات المشروع ما اذا كانت متوافقة مع المعايير.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-تقديم المساعدة لمختلف المصالح و المكاتب المتواجدة في المديريات الأخرى كمديرية السكن و العمران، مديرية الهندسة المعمارية و التعمير.</p> <p>-الخروج و القيام بالزيارات الميدانية للمشاريع الفندقية لمراقبة سير العمل و نسب تقدم المشاريع و الوقوف على العراقيل التي تحول دون ذلك كل شهر.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-اتقان اللغة العربية و الفرنسية.</p> <p>-الدراية القانونية بقانون السياحة و الاستثمار.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p>-الدراية القانونية بقانون العقار.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-المعارف التقنية المتعلقة بالهندسة المعمارية.</p> <p>-تنفيذ القوانين و التنظيمات.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر الممي. -ضبط النفس. -الأمانة. -روح المسؤولية. -حسن الخلق.</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: المهندسين المعماريين، المهندسين المعماريين الرئيسيين، رئيس المصلحة، مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف، الأمانة العامة، المدير. 2- خارج المؤسسة: أصحاب المشاريع قيد الإنجاز، المواطنين الراغبين في الاستثمار.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالإنترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>
<p>مفتش في السياحة</p>	<p>اسم الرتبة.</p>
<p>537/12</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحة و الفندقية و الحمامات المعدنية.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة السياحة</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>مراقبة الأنشطة السياحية و الفندقية و الحمامات المعدنية.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>1- الأنشطة الرئيسية:</p>	<p>أولاً: الأنشطة.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-استقبال محاضر مراقبة المفتشين.</li> <li>-استقبال شكاوي السياح.</li> <li>-تنظيم زيارات مفتشي السياحة.</li> <li>-القيام بخرجات تفتيش و تحرير محاضر معاينة.</li> <li>-تحرير المراسلات الإدارية.</li> <li>-إنجاز قائمة الاحصائيات الخاصة بالنشاطات السياحية.</li> <li>-القيام بإجراءات الغلق وإعادة الفتح للمؤسسات السياحية.</li> <li>-اعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.</li> <li>-تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.</li> <li>- السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.</li> <li>-المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.</li> <li>-المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف واثمين الموارد البشرية.</li> </ul>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الكتابة و القراءة،</li> <li>-اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.</li> <li>- الدراية القانونية في مجال السياحة، البناء/ التعمير.</li> <li>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>-كيفية تطبيق القوانين.</li> <li>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</li> </ul>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

<p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-الالتزام بالسر المهني.</li> <li>-روح المسؤولية.</li> <li>-اتقان مهارات القيادة.</li> <li>-حسن الخلق.</li> <li>-ضبط النفس.</li> <li>-الأمانة و العدالة.</li> </ul>	
<p>عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في احدى التخصصات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الفندقة و السياحة.</li> <li>-الحقوق.</li> <li>-العلوم التجارية.</li> <li>-العلوم الاقتصادية.</li> <li>-علوم التسيير.</li> </ul>	<p><b>ثالثا: التوظيف و الترقية</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>المفتشين في السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير.</p> <p><b>2-خارج المؤسسة:</b></p> <p>المتعاملين الاقتصاديين عبر تراب الولاية، الولاية.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طابعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>بطيء</p>	<p><b>سابعا: التطور في الوظيفة.</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

اسم الرتبة:	مفتش رئيسي في السياحة.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	621/14
اسم الوظيفة:	رئيس مصلحة الصناعة التقليدية.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها	مصلحة الصناعة التقليدية والحرف.
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على السير الحسن للمصلحة.
أولا: الأنشطة.	<p><b>الأنشطة الرئيسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-المبادرة بالدراسات والقيام بالتحقيقات التي تكتسي أهمية خاصة.</li> <li>-المساهمة في إعداد برامج التكوين وتحسين المستوى الموجهة لمفتشي الصناعة التقليدية والحرف والسهر على تنفيذها.</li> <li>-اقتراح كل إجراء من شأنه ضمان ترقية الصناعة التقليدية والحرف.</li> <li>-تصور أدوات أو مناهج أو مقاييس أو إجراءات تدخل المفتشين أو المفتشين الرئيسيين في الصناعة التقليدية والحرف.</li> </ul>
ثانيا: الكفاءات المطلوبة	<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، والإنجليزية (بدرجة أقل).</li> <li>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</li> <li>-الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>-كيفية تطبيق القوانين.</li> <li>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> </ul>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر الممي. -روح المسؤولية. -اتقان مهارات القيادة. -حسن الخلق. -ضبط النفس. -الأمانة و العدالة.</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: رؤساء المكاتب، الأمانة العامة، المدير. 2- خارج المؤسسة: غرفة الصناعة التقليدية و الحرف، الحرفيين.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالإنترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>
<p>مفتش رئيسي في السياحة.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>621/14</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>المساهمة في تنشيط المبادرات الرامية لدعم و تنمية الصناعة التقليدية و الحرف عبر تراب الولاية.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>-تنظيم أيام إعلامية و تحسيسية مع مختلف القطاعات ذات الصلة.</p>	<p>أولاً: الأنشطة.</p>

<p>-الاحتفال باليوم الوطني للصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-تنظيم معارض محلية من اجل الترويج و التسويق للصناعات التقليدية و الحرف.</p> <p>-تنظيم لقاءات مع الحرفيين.</p> <p>-متابعة مشاريع الحرفيين على مستوى هياكل الدعم.</p> <p>-تاهيل الحرفيين الذين لم يثبتوا الخبرة المهنية.</p> <p>-القيام بالإجراءات الرامية لحماية الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية.</p> <p>-المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية و المحافظة عليه و رد الاعتبار له .</p> <p>-المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.</p> <p>-ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز و التسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المني. -روح المسؤولية. -اتقان مهارات القيادة. -حسن الخلق. -ضبط النفس. -الأمانة و العدالة.</p>	
<p>1-داخل المؤسسة: مفتشي السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير. 2-خارج المؤسسة: مديرية التكوين المهني، مؤسسة إعادة التربية، مديرية الضرائب، مديرية الضمان الاجتماعي، مديرية التجارة.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالإنترنت، طابعة، الهاتف، الجريدة الرسمية</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>
<p>مفتش في السياحة</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>537/12</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب الدراسات و الإحصاء.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>تجميع و تنظيم جميع المعطيات الخاصة بالصناعة التقليدية و الحرفيين.</p>	<p>الهدف العام من</p>

الوظيفة:	
<p><b>أولاً: الأنشطة.</b></p>	<p><b>الأنشطة الرئيسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.</li> <li>- المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية .</li> <li>- تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.</li> <li>- إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية.</li> <li>- المبادرة بالتحقيقات والدراسات لتقييم أنشطة الصناعة التقليدية و الحرف.</li> <li>- معالجة الإحصائيات بتنظيمها وترتيبها.</li> </ul>
<p><b>ثانياً: الكفاءات المطلوبة</b></p>	<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، والإنجليزية (بدرجة أقل).</li> <li>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</li> <li>- الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>- كيفية تطبيق القوانين.</li> <li>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>- الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>- الالتزام بالسر المهني.</li> </ul>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-روح المسؤولية. -اتقان مهارات القيادة. -حسن الخلق. -ضبط النفس. -الأمانة و العدالة.</p>	
<p>1-داخل المؤسسة: رؤساء مكاتب المصلحة، رئيس المصلحة، الامانة العامة ، المدير. 2-خارج المؤسسة: غرفة الصناعة التقليدية و الحرف، الحرفيين.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طابعة، الهاتف، الجريدة الرسمية</p>	<p>خامساً: وسائل العمل</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>
<p>مفتش في السياحة.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>السهر على التطبيق الحسن للتنظيم المعمول به في قطاع الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>1-الأنشطة الرئيسية: -السهر على تطبيق و احترام القواعد و المقاييس و النماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج و ممارسة النشاطات الصناعة التقليدية و</p>	<p>أولاً: الأنشطة.</p>

<p>الحرف.</p> <p>-القيام بمهمات زيارة و تفتيش للمحلات الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-تحرير محاضر المعاينة.</p> <p>-القيام بعمليات الإحصاء فيما يخص الحرفيين.</p> <p>-اعداد التقارير السنوية و الثلاثية لمتابعة الحرفيين.</p> <p>-القيام بإجراءات المتابعة التأديبية للمخالفين.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.</p> <p>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-المفتشين في السياحة، الأمانة العامة، المدير. 2-خارج المؤسسة: غرفة الصناعة التقليدية، الحرفيين، الولاية.</p>	
<p>مكتب ولوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة.</p>
<p>متصرف إداري.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>537/12</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة الإدارة و الوسائل.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>السهر على التسيير الحسن للموارد المادية و البشرية للمديرية.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p><b>الأنشطة الرئيسية:</b> -الاشراف على نشاطات تسيير الموارد البشرية. -الاشراف على نشاطات تسيير الموارد المادية. -الاشراف على نشاطات تسيير الموارد المالية. -تقديم استشارات مهنية للموظفين المنتمين للمصلحة. -إعداد تقارير دورية حول عمل المصلحة. -تحرير المراسلات الإدارية. -مراقبة و تقييم إطارات المصلحة. -تنسيق العمل بين رؤساء المكاتب.</p>	<p>أولا: الأنشطة.</p>

<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.</p> <p>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر الممي.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1- داخل المؤسسة:</b></p> <p>رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح، الامانة العامة، المدير.</p>	<p><b>ثالثا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.</p>	<p><b>رابعا: وسائل العمل:</b></p>
<p>عالية</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>بطيء</p>	<p><b>سابعا: التطور في</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

	الوظيفة.
متصرف إداري	اسم الرتبة:
537/12	الصف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة	اسم الوظيفة:
مصلحة الإدارة والوسائل.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
التسيير الحسن لمالية المديرية.	الهدف العام من الوظيفة:
1-أنشطتك الرئيسية: -إعداد الميزانية الرئيسية و الميزانية الفرعية. -مراقبة الكشوفات و الحوالات الخاصة بالأجر. -استخراج الوثائق الخاصة بالأجر مع اجراء تعديلات عليه كالاقتطاعات. -مراقبة فواتير الشراء الخاصة بالمؤسسات. -حساب علاوة المردودية لكل موظف كل ثلاث أشهر.	أولاً: الأنشطة.
1-المعارف العلمية: -اتقان اللغتين العربية و الفرنسية. -الكتابة و القراءة و الحساب. -الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF -الدراية بمدونة الميزانية، و التنظيمات التي تحدد سلم الأجور، الضرائب. 2-المعارف العملية: -كيفية استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF. -كيفية استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة. 3-المعارف السلوكية : -الانضباط و التفاني في العمل. -التحلي بروح المسؤولية.	ثانياً: الكفاءات المطلوبة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>- العمل الجماعي و نبذ التفرقة. -الالتزام بالسر الممي. -الاحترام المتبادل.</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح، الامانة العامة، المدير. 2- المؤسسة: المراقب المالي، الخزينة العمومية.</p>	<p>ثالثا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، سجلات محاسبية، جهاز الاعلام الالي مزود بالانترنت، برنامج الميزانية و حساب الأجور، الجريدة الرسمية، طباعة، آلة حاسبة.</p>	<p>رابعا: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة.</p>
<p>ملحق رئيسي للإدارة.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>453/10</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب الوسائل العامة</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مصلحة الإدارة و الوسائل.</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>تسيير الموارد المادية للمديرية.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>-الأنشطة الرئيسية: -التكفل بتسيير الموارد المادية للمديرية: عتاد الاعلام الالي، استهلاكات و لوازم الاعلام الالي، عتاد الطباعة و النسخ، لوازم الطباعة، عتاد المكتب، لوازم مكتب، مواد صيدلية، مواد الصيانة و الوقاية، ألبسة العمال و الحراس.</p>	<p>أولا: الأنشطة.</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-القيام بعمليات الجرد. -مراقبة نظافة المديرية والحراسة. -ملا الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b> -اتقان اللغتين العربية و الفرنسية. -الكتابة و القراءة و الحساب. <b>2-المعارف العملية:</b> -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -قوة الملاحظة. -اتقان مبادئ الجرد. <b>3-المعارف السلوكية :</b> -الانضباط و التفاني في العمل. -التحلي بروح المسؤولية. - العمل الجماعي. -الالتزام بالسرا المني. -الاحترام المتبادل. -الأمانة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>جميع المصالح.</p>	<p><b>ثالثا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، سجلات محاسبية، حاسب مزود بالانترنت، طباعة، آلة حاسبة.</p>	<p><b>رابعا: وسائل العمل:</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>بطيء</p>	<p><b>سابعا: التطور في الوظيفة.</b></p>
<p>متصرف إداري.</p>	<p><b>اسم الرتبة:</b></p>
<p>537/12</p>	<p><b>الصنف/ الرقم</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

	الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب المستخدمين و التكوين.	اسم الوظيفة:
مصلحة الإدارة و الوسائل العامة.	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
حسن تسيير الموارد البشرية في المديرية.	الهدف العام من الوظيفة:
<p>1-الأنشطة الرئيسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إعداد مقررات الترقية في الرتبة و في الدرجة.</li> <li>-إعداد و استخراج شهادات العمل للموظفين.</li> <li>-تحضير قائمة المستفيدين من العطل و الغيابات.</li> <li>-إعداد مقررات الخصم و العلاوات.</li> <li>-تحرير المراسلات الإدارية ما بين الإدارات و كذا الوزارة.</li> </ul> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إحصاء المناصب الشاغرة للإعلام عنها.</li> <li>-المساهمة في تنظيم مسابقات التوظيف و الامتحان المهني الذي تقرره الوزارة.</li> <li>-إعداد مخططات التكوين.</li> <li>-تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.</li> </ul>	أولاً: الأنشطة.
<p>1-المعارف العلمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.</li> <li>-الدراية القانونية في مجال تسيير الموارد البشرية.</li> <li>-الدراية بالمصطلحات الإدارية.</li> </ul> <p>2-المعارف العملية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الآلي.</li> <li>-كيفية تطبيق القوانين.</li> <li>-اتقان مهارات التحرير الإداري.</li> </ul>	ثانياً: الكفاءات المطلوبة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>3-المعارف السلوكية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-الالتزام بالسر المني.</li> <li>-روح المسؤولية.</li> <li>-اتقان مهارات القيادة.</li> <li>-حسن الخلق.</li> <li>-ضبط النفس.</li> <li>-الأمانة و العدالة.</li> </ul>	
<p>1-داخل المؤسسة:</p> <p>كل الموظفين.</p> <p>2-خارج المؤسسة:</p> <p>مفتشية الوظيفة العمومية، المراقب المالي.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي مزود بالأنترنت، الجريدة الرسمية، طابعة.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>متوسط</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة.</p>
<p>تقني سامي في الاعلام الالي.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>453/10</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>رئيس مكتب الاعلام الالي</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>مكتب الاعلام الالي</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>السهر على السير الحسن لبرامج و أجهزة الاعلام الالي في المديرية.</p>	<p>الهدف العام من</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الوظيفة:	
أولاً: الأنشطة.	<p>-مراقبة الشبكات الخاصة بالاعلام الالي.</p> <p>-مراقبة و صيانة أجهزة الاعلام الالي.</p> <p>-إزالة و تثبيت البرامج الخاصة بالاعلام الالي.</p> <p>-استقبال الملفات، و حجز البيانات المتعلقة بالإدارة، الموظفين.</p> <p>- نسخ و طبع الوثائق الإدارية.</p>
ثانياً: الكفاءات المطلوبة	<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة و الحساب.</p> <p>- اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.</p> <p>- الالمام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.</p> <p>- الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.</p> <p>-معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excel.</p> <p>-معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p>-التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-التفاني في أداء المهام.</p> <p>-الالتزام بالسر المني.</p> <p>-الانضباط و ضبط النفس.</p> <p>-القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p>
رابعاً: العلاقات الوظيفية.	جميع مصالح المديرية.
خامساً: وسائل العمل:	مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، أنترنت.
سادساً: الضغوطات	متوسطة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

	المهنية
سريع	سابعاً: التطور في الوظيفة.
عون إدارة.	اسم الرتبة:
348/7	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
رئيس مكتب الاستقبال.	اسم الوظيفة:
خلية الاصغاء	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
استقبال و توجيه زوار المديرية.	الهدف العام من الوظيفة:
<p><b>الأنشطة الرئيسية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- استقبال و توجيه ومرافقة زوار المديرية، بغرض تسوية انشغالاتهم.</li> <li>- تسجيل أسماء زوار المديرية في السجل الخاص.</li> <li>- متابعة ملف الزوار و إعداد تقارير حولهم.</li> <li>- إيصال المراسلات.</li> <li>- تقديم استشارات أولية للزوار حول انشغالاتهم.</li> <li>- اجراء اتصالات هاتفية لجميع المكاتب لتنسيق الاستقبال.</li> <li>- تقديم معلومات حول الموظفين المتواجدين داخل المديرية.</li> </ul>	أولاً: الأنشطة.
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الكتابة و القراءة و الحساب.</li> <li>- اتقان اللغة العربية.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>- حسن استعمال هاتف المديرية.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p>	ثانياً: الكفاءات المطلوبة

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

-التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -الانضباط و ضبط النفس. -القدرة على الاتصال. -حسن الخلق.	
1- داخل المؤسسة: جميع المصالح.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
لوازم مكتب، دليل هاتف المديرية، هاتف.	خامساً: وسائل العمل:
ضعيفة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.
مفتش رئيسي في السياحة.	اسم الرتبة:
621/14	الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
مفتش رئيسي في السياحة.	اسم الوظيفة:
مكتب الاستثمار و التهيئة السياحية/ مصلحة السياحة	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
التكفل بانشغالات المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة.	الهدف العام من الوظيفة:
1-الأنشطة الرئيسية: -استقبال و توجيه ممثلي المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة. -متابعة الأنشطة الخاصة بتطوير قطاع السياحة على مستوى الولاية. -السهر على تطبيق القوانين المنظمة للقطاع من قبل المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة. 2-الأنشطة الثانوية:	أولاً: الأنشطة.

<p>-القيام بالمراسلات الإدارية. -السهر على تنسيق عمل المفتشين في السياحة الموضوعين تحت اشرافه.</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b> -اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة. -الامام بالجانب القانوني المنظم للقطاع. -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية. <b>2-المعارف العملية:</b> -اتقان مهارات التحرير الإداري. -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -القدرة على الملاحظة و تحري الحقائق. <b>3-المعارف السلوكية:</b> -الانضباط و التفاني في العمل. -التحلي بروح المسؤولية. -الالتزام بالسر المني. -اتقان مهارات الاتصال. -الاحترام المتبادل. -اتقان المهارات القيادية و تنسيق العمل.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b> المفتشين في السياحة، المفتشين الرئيسيين في السياحة، المفتشين في الصناعة التقليدية و الحرف، الأمانة العامة، المدير. <b>2-خارج المؤسسة:</b> المالكين و المدراء التقنيين للوكالات و الفنادق، دواوين السياحة و الجمعيات، المواطنين المستفسرين عن الأنشطة السياحية، مديرية التجارة، الحماية المدنية، مديرية الصحة، مديرية البيئة.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، طباعة.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

		المهنية
متوسط		سابعاً: التطور في الوظيفة.
مفتش في السياحة.		اسم الرتبة:
537/12		الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى
مفتش في السياحة		اسم الوظيفة:
مصلحة السياحة		الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
تطوير المنشآت السياحية.	الموظف 1	الهدف العام من الوظيفة:
تفتيش المؤسسات العاملة في قطاع السياحة.	الموظف 2	أولاً: الأنشطة.
1-الأنشطة الرئيسية: -القيام بالخرجات الميدانية لمعاينة أوضاع المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة عبر تراب الولاية. -مراقبة و تطوير المنشآت السياحية: مؤسسات الفنادق، الوكالات السياحية، الحمامات المعدنية. -تنسيق العمل مع الجمعيات لتنظيم التظاهرات في مجال السياحة.	الموظف 1	
2-الأنشطة الثانوية: -تحرير محاضر المعاينة. -تحرير الرسائل الإدارية.		
1-الأنشطة الرئيسية: -مراقبة و منح رخص الاستغلال الخاصة بالمنشآت السياحية المصنفة. -تحيين الاحصائيات الخاصة بقطاع السياحة.	الموظف 2	
2-الأنشطة الثانوية:		

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-جرد الحاضرة الفندقية و الوكالات السياحية.</p>		
<p>1-المعارف العلمية: -اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة. -الامام بالجانب القانوني المنظم للقطاع. 2-المعارف العملية: -اتقان مهارات تحرير محاضر المعاينة. -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -القدرة على الملاحظة و تقصي المخالفات. 3-المعارف السلوكية: -الانضباط و التفاني في العمل. -التحلي بروح المسؤولية. -الالتزام بالسر المهني. -اتقان مهارات الاتصال.</p>	<p>الموظف 1</p>	<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>1-المعارف العلمية: -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية. 2-المعارف العملية: -اتقان مهارات التحرير الإداري. 3-المعارف السلوكية: -الاحترام المتبادل. -الملاحظة الدقيقة لتمييز حالات الغش و اكتشاف التجاوزات.</p>	<p>الموظف 2</p>	
<p>1-داخل المؤسسة: المفتشين في السياحة، المفتشين الرئيسيين في السياحة، الأمانة العامة، المدير. 2-خارج المؤسسة: المالكين و المدراء التقنيين للوكالات و الفنادق، المواطنين المستفسرين عن الأنشطة السياحية، دواوين السياحة،</p>	<p>الموظف 1</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الموظف 2	1-داخل المؤسسة: المفتشين في الصناعة التقليدية و الحرف. 2-خارج المؤسسة: مديرية التجارة، الحماية المدنية، مديرية الصحة، مديرية البيئة.
الموظف 1	خامسا: وسائل العمل: مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، طباعة.
الموظف 2	وسيلة نقل.
الموظف 1	سادسا: الضغوطات المهنية
الموظف 2	متوسطة
الموظف 1	متوسطة
الموظف 1	سابعاً: التطور في الوظيفة. بطيء
الموظف 2	متوسط
ملحق إدارة رئيسي.	اسم الرتبة:
453/10	الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى
ملحق إدارة رئيسي.	اسم الوظيفة:
الإدارة و الوسائل	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها
جرد و تسجيل ممتلكات المديرية.	الهدف العام من الوظيفة:
1-الأنشطة الرئيسية: -مسك السجلات التالي: سجل الجرد و العتاد الخاص بالمخزن، جرد العتاد المتنقل الخاص بحظيرة السيارات، جرد العتاد المعطل، جرد الهيكل و المنشآت القاعدية، صيانة مبنى المديرية. -مراقبة نظافة المديرية و الحراسة. -ملا الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.	أولاً: الأنشطة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>1-المعارف العلمية: -اتقان اللغة العربية، الكتابة والقراءة. 2-المعارف العملية: -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. 3-المعارف السلوكية: -اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المني. -التحلي بروح المسؤولية. -الاحترام المتبادل. -الأمانة.</p>	<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>رئيس مكتب الوسائل العامة، مكتب المحاسبة و الميزانية، الأمانة العامة، المدير.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي.</p>	<p>خامسا: وسائل العمل:</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادسا: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعا: التطور في الوظيفة</p>
<p>عون إدارة.</p>	<p>اسم الرتبة:</p>
<p>348/7</p>	<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>
<p>عون إدارة.</p>	<p>اسم الوظيفة:</p>
<p>المصلحة الإدارة و الوسائل العامة</p>	<p>الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها</p>
<p>تقديم يد المساعدة لرئيس مكتب الميزانية و المحاسبة.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>

<p>1-الأنشطة الرئيسية:</p> <p>-مألاً الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.</p> <p>-مسك سجلات الوارد و الصادر.</p> <p>-تحضير الوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين.</p> <p>2-المهام الثانوية:</p> <p>- تحضير أوراق الحضور الشهرية.</p> <p>-إيصال المراسلان بين المكاتب.</p>	<p>أولاً: الأنشطة.</p>
<p>1-المعارف العلمية:</p> <p>-اتقان اللغة العربية، الكتابة و القراءة.</p> <p>2-المعارف العملية:</p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>3-المعارف السلوكية:</p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المني.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-الأمانة.</p>	<p>ثانياً: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>مكتب المستخدمين، الأمانة العامة، المدير.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي، الجرائد الرسمية.</p>	<p>خامساً: وسائل العمل</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>متوسط</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

وبعد تنظيم البيانات التي جمعناها في المرحلة الأولى و تحليلها فقد حصلنا على مخرجات توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الموظفين العموميين على النحو التالي:

المطلب الأول: جامعة معسكر:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج النهائية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب و الوظائف بجامعة معسكر. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(18): النتائج الأولى لوصف وظائف في سلك الاعلام الالي.

اسم الرتبة	تقني في الاعلام الالي.
الاصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
الهدف العام من الوظيفة:	-تسيير الجانب المعلوماتي للكلية.
أولاً: الأنشطة. العملي:	1-الأنشطة الأساسية: -مراقبة الشبكات الخاصة بالإعلام الالي. -مراقبة و صيانة أجهزة الاعلام الالي. -إزالة و تثبيت البرامج الخاصة بالإعلام الالي. - نسخ و طبع الوثائق الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية: -استقبال الملفات، و حجز البيانات المتعلقة بالإدارة، الموظفين، الطلبة.
التوصيف القانوني	يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي بتنفيذ و/ أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية و تحليلها و تطويرها. و يتولون زيادة على ذلك إدارة المنظومات الإعلامية و صيانتها و كذا وضع قواعد المعطيات و نظام تسييرها.( المادة 104 من الأمر 04-08)
ثانياً: الكفاءات المطلوبة	1-المعارف العلمية: - الكتابة و القراءة. - اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.

<p>- الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p>- معرفة مبادئ التشغيل والإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.</p> <p>- الامام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الآلي.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p>-معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p>-معرفة العمل على برامج الوورد Word و الاكسل Excel.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-التفاني في أداء المهام.</p> <p>-الانضباط.</p> <p>-القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-روح العمل الجماعي</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-ضبط النفس.</p>	
<p>يوظف بصفة تقني في الاعلام الآلي:</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.</p> <p>2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها معاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>3-على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها معاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.(المادة 119من الأمر 04-08)</p> <p>4-يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني في الإعلام الآلي الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية:</b></p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.(المادة 23 من الأمر 16-280)	
مهندسي الاعلام الآلي، المهندس الرئيسي في الاعلام الآلي، الموظفين.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الآلي، أنترنت، أقراص مضغوطة، مداخل USB	خامساً: وسائل العمل:
ضعيفة	سادساً: الضغوطات المهنية
سريع	سابعاً: التطور في الوظيفة
مهندس دولة في الاعلام الآلي.	اسم الرتبة:
-تحسين سير أداء الإدارة عن طريق دمج عنصر الاعلام الآلي.	الهدف العام من الوظيفة:
<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-السهرة على حماية قواعد البيانات والملفات.</li> <li>-القيام بصيانة أجهزة الاعلام الآلي.</li> <li>-تحيين و تثبيت برامج الاعلام الآلي المتعلقة بنشاط الإدارة.</li> <li>-حل مشاكل المتعلقة بأنظمة برامج الكمبيوتر.</li> <li>-تقديم دروس لمستعملي الاعلام الآلي في الإدارة حول البرمجيات الجديدة.</li> <li>-تركيب و تبديل مكونات جهاز الاعلام الآلي.</li> <li>-ضمان السير الحسن لأنظمة و أجهزة الاعلام الآلي.</li> </ul> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-تسجيل نقاط الطلبة عندما يكون هناك نقص في التقنيين.</li> <li>-تسيير مهام التقنيين السامين في الاعلام الآلي الموضوعين تحت اشرافه.</li> <li>-تنسيق العمل مع المهندسين في الاعلام الآلي الاخرين.</li> </ul>	<p>أولاً: الأنشطة.</p> <p>التوصيف العملي:</p>

<p>يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي بتنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها. ويتولون زيادة على ذلك إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها. (المادة 104 من الأمر 04-08)</p>	<p>التوصيف القانوني</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          - الكتابة و القراءة و الحساب.          - اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.          - الالمام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.          - الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b>          - معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.          - معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excelle.          - التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.          - معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b>          - التفاني في أداء المهام و روح العمل الجماعي.          - الالتزام بالسر المهني.          ضبط النفس.          - القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.          - الاحترام المتبادل.          - الانضباط.</p>		<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي:          - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.          2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة</p>		<p>ثالثا: شروط التوظيف والترقية:</p>

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>الفعلية بهذه الصفة.(المادة 107 من الأمر 04-08)          3-يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي الموظفون          المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة          مهندس دولة أو شهادة ماستر في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لهما. ( المادة 21 من الأمر 04-08)</p>	
<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>	<p>الإداريين، مهندسي الاعلام الالي، المرؤوسين، المهندس الرئيسي في الاعلام الالي، العميد.</p>
<p>خامساً: وسائل العمل:</p>	<p>مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، أنترنت.</p>
<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>	<p>متوسطة</p>
<p>سابعاً: التطور في الوظيفة</p>	<p>سريع</p>
<p>اسم الرتبة:</p>	<p>مهندس رئيسي في الاعلام الالي.</p>
<p>الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى</p>	<p>621/14</p>
<p>اسم الوظيفة:</p>	<p>مهندس رئيسي في الاعلام الالي</p>
<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>	<p>تسيير قطاع الاعلام الالي على مستوى الكلية</p>
<p>أولاً: الأنشطة.</p>	<p>1-الأنشطة الأساسية: -معاينة و تحيين موقع الكلية على شبكة الانترنت. -معاينة شبكة الاعلام الالي الخاص بالمكتبة. -المتابعة الدورية لعمل أجهزة الاعلام الالي الخاصة بمصالح الكلية. -تسيير مهام مهندسي دولة في الاعلام الالي الموضوعين تحت اشرافه. 2-الأنشطة الثانوية: -تفكيك أجهزة الاعلام الالي و لوازمها و تصليحها.</p>
<p>التوصيف العملي:</p>	

<p>-صيانة أجهزة العرض المتواجدة في قاعات الأعمال التطبيقية والأعمال الموجهة.</p>		
<p>زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي الدولة يكلف المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي بتنفيذ أعمال تصميم منظومات معالجة الإعلام واقتراح المناهج والتقنيات الضرورية لضبطها ويمكن أن يطلب منهم القيام بإجراء استشارات و/ أو خبرات والإشراف على الفرق المكلفة . بمشاريع تطوير المنظومات المعلوماتية.( المادة 105 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          - الكتابة و القراءة و الحساب.          - اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.          - الامام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الآلي.          - الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b>          -معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.          -معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excel.          -معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.          -التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b>          -التفاني في أداء المهام وروح العمل الجماعي.          -الالتزام بالسر المهني.          -الانضباط و ضبط النفس.          -القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.          -الاحترام المتبادل.</p>		<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي :          1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.</p>		<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية:</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 109 من الأمر 04-08)</p> <p>4- يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي الموظفون المتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها. (المادة 21 من الأمر 16-280)</p>	
<p>المرووسين، العميد. رئيس المصلحة على مستوى الجامعة.</p>	<p><b>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الآلي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، معدات التفكيك ، أنترنت.</p>	<p><b>خامساً: وسائل العمل:</b></p>
<p>عالية</p>	<p><b>سادساً: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>سريع</p>	<p><b>سابعاً: التطور في الوظيفة</b></p>

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر من خلال الجدول رقم 18 نتائج توصيف وظيفة: تقني في الاعلام الآلي، مهندس في الاعلام الآلي، مهندس رئيسي في الاعلام الآلي لدى مؤسسة التعليم العالي ( كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير) حيث يظهر أن هناك عدم تشابه بين التوصيف العملي بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة القائمة على مبدأ الكفاءات و التوصيف الذي نص عليه المشرع الجزائري في الجريدة الرسمية حيث نجد الأول أكثر تفصيلاً و أقرب للواقع الذي يمارس فيها الموظف أنشطته و مبيناً للهدف العام للوظيفة، بينما اكتفى التوصيف القانوني بالتطرق لعموميات الرتبة فقط و هذا بسبب اهتمام المشرع الجزائري بذكر بعض أساسيات الوظيفة دون التطرق للتفاصيل و التي تشكل أهمية لا يستهان بها في تأدية الوظيفة على أكمل وجه، إضافة إلى قيامه بإجراء توصيف واحد قطري للوظائف دون مراعاة المزايا التي تتغير من

قطاع نشاط لآخر متفاديا بذلك إجراء توصيفا خاصا بكل قطاع نشاط الأمر الذي حاولنا التركيز عليه في التوصيف العملي الذي لاحظنا فيه تشابه إلى حد كبير بين الأنشطة رغم اختلاف الرتب والأصناف. أما في يخص الشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة فقد اقتصر النص القانوني على الشهادة العلمية بدرجة أولى، والأقدمية كشرط استدراكي لمن لا يملك المؤهل المطلوب مع توفر شروط أخرى إضافة للأقدمية كالتسجيل في القائمة الاسمية وكذا انتمائه للسلك المعني (الاعلام الالي)، وهذا ما بين موقف المشرع الجزائري الذي كان مبنيا على منطق التأهيل لا منطق الكفاءات حيث قام باقصاء المعارف الأخرى التي يمكن ان تكون سببا في الأداء الجيد للوظيفة، وهو ما ورد في التوصيف عن طريق التحليل الذاتي بالمرافقة، مثل المعارف السلوكية: ضبط النفس، القدرة على الاتصال، العمل الجماعي، بالإضافة إلى بعض المعارف العملية التي تختلف عن الأقدمية كإتقان مهارات الفرمتة، تثبيت، تحديث البرامج وغيرها. كما أن التوصيف القانوني ينظر إلى الوظيفة بمعزل عن موقعها في الهيكل التنظيمي ولا يعطي أهمية للعلاقات التي تمتد منها وإليها، فهي تعطي صورة شمولية لها ونظرة تفاعلية أكثر دقة، أما بالنسبة لوسائل العمل هي الأخرى كانت غائبة في التوصيف القانوني بحيث بها تؤدي الوظيفة على أكمل وجه و تعتبر مكونا لا غنى عنه غير أن المشرع الجزائري لم يتطرق إليها. ونلاحظ أيضا أن سلك الاعلام الالي يشهد تطورا كبيرا في الأنشطة نظرا لارتباطه الكبير بتكنولوجيا الاعلام والاتصال، كما أنه كلما كان المستوى الهرمي أعلى كانت هناك ضغوط مهنية أكبر.

الجدول رقم (19): النتائج النهائية لوصف وظيفة وكيل محاسب.

اسم الرتبة:	مساعد متصرف.
الرتبة/الرقم الاستدلالي الأدنى	498/11
اسم الوظيفة:	وكيل محاسب
الهدف العام من الوظيفة:	تسيير ومراقبة المالية للكلية
أولا: الأنشطة.	1-الأنشطة الأساسية: -الاطلاع اليومي على النصوص القانونية الجديدة التي تنظم المحاسبة من موقع الجريدة الرسمية. -مراقبة وتصفية الحوالات و الفواتير الخاصة بتسيير الإدارة.

<p>-مراقبة حركة الأرصدة الخاصة بالإدارة مع كل من الخزينة العمومية و بريد الجزائر.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-زيارة المصالح المختلفة التي لها علاقة لاكتساب المعلومات الصادرة عنها مصلحة المستخدمين مصلحة الوسائل العامة المكتبة ...</p> <p>-المشاركة في التربصات و الملتقيات لإثراء الجانب النظري للمحاسبة.</p>		
<p>يتولى مساعدو المتصرف في ميدان اختصاصهم نشاطات التسيير و الإدارة العامة و تنفيذ القواعد و الإجراءات التنظيمية.</p> <p>و زيادة على ذلك يساعدون المتصرف في القيام بهامهم المتعلقة بتحضير و تنفيذ كل التدابير الرامية إلى تطوير التسيير المرتبط بمجال تدخلهم.</p> <p>المادة 26 مكرر 1 من الأمر 16-280)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF.</p> <p>-الدراية بمدونة الميزانية، و التنظيمات التي تحدد سلم الأجور، الضرائب.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-كيفية استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF.</p> <p>-كيفية استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية :</b></p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>- العمل الجماعي و نبذ التفرقة.</p> <p>-الالتزام بالسرمهني.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة مساعد متصرف :</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية:</b></p>	

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>وبعد 3 سنوات من التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة.</p> <p>2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها الملحقون الرئيسيون للإدارة وكتاب المديرية الرئيسيون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون خمس 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها الملحقون الرئيسيون للإدارة وكتاب المديرية الرئيسيون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 26 مكرر 2 من الأمر 16-280)</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: العميد، مصلحة المحاسبة، مصلحة الوسائل العامة.</p> <p>2- خارج المؤسسة: الخزينة العمومية، بريد الجزائر، مصلحة الضرائب و الضمان الاجتماعي.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>لوازم مكتب، سجلات محاسبية، جهاز كمبيوتر، الوثائق القانونية، طباعة، خزانة مصفحة.</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>متوسط</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم 19 الذي يوضح توصيف وظيفة وكيل محاسب الموافقة لرتبة مساعد متصرف ف مؤسسة التعليم العالي (كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير) إذ تبين لنا الاختلاف الكلي بين المهام المكونة للرتبة و أنشطة الوظيفة حيث اكتفى المشرع بالتطرق الى مهام الرتبة فقط بدون إجراء توصيف لأنشطة الوظيفة إذ نجده قام بذكر المهام الرئيسية التي تقوم عليها الرتبة بقوله "نشاطات التسيير و الإدارة العامة و تنفيذ القواعد و الإجراءات التنظيمية" و مساعدة المتصرف بدون التفصيل في هذه

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

النشاطات التي يمكن أن تختلف باختلاف الوظائف وقطاعات النشاط المنتمية له، غير أن التوصيف العملي يبين الأنشطة المتعلقة بالوظيفة وليس الرتبة وهو أقرب للأداء الفعلي حيث نجد المهام قد ذكرت انطلاقاً من الواقع كما وصفها الموظفين.

وبخصوص شروط الالتحاق بالوظيفة فقد نص التوصيف القانوني على بيان شروط الالتحاق بالرتبة الموافقة لها وهي "مساعد متصرف" دون ذكر متطلبات وظيفة "وكيل محاسب" وكما هو موضح فقد كان المعيار الأساسي للالتحاق بالرتبة هو "الشهادة" بدرجة أولى ثم تليها الأقدمية من حيث الأولوية مع توفر بعض الشروط المصاحبة لها وهذا على إثر التعديلات الأخيرة التي طرأت على القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03-06، بينما يبين التوصيف العملي المعارف التي يراها الموظفون مهمة في تولي الوظيفة حيث يضيف المعارف السلوكية كالاحترام، الالتزام بالسر المهني... والمعارف الدالة على الخبرة المهنية كحسن استعمال المخطط المحاسبي الوطني SCF وبرنامج حساب الأجور وغيرها.

كما تضمن التوصيف العملي العلاقات الوظيفية التي تربط الوظيفة ببقية الوظائف وكذا الوسائل التي توفرها الإدارة لتسهيل أداء مهام الوظيفة وهو ما غاب في النص القانوني. ونلاحظ أيضاً أن وظيفة المحاسبة تشهد ضغطاً مهنيًا عاليًا بسبب خصوصية الأنشطة التي لا ينبغي أن يرتكب فيها حتى الأخطاء الصغيرة في الحساب، كما أنها تعرف تطوراً بمستوى متوسط.

الجدول رقم (20): النتائج النهائية لوصف وظيفة عون تقني في الوثائق والمحفوظات..

اسم الرتبة:	عون تقني في الوثائق والمحفوظات.	
الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى	348/7	
اسم الوظيفة:	عون تقني في الوثائق والمحفوظات.	
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على السير الحسن للإعارة الخارجية للكتب.	
أولاً: الأنشطة.	التوصيف العملي:	1-الأنشطة الأساسية: -إعارة الكتب خارجياً عن طريق برنامج "السنجاب". -إعادة إرجاع الكتب المعارة في الرفوف الخاصة بها. -اعداد ملاحق للكتب الجديدة في حالة الاقتناء الجديد.

<p>-توجيه الطلبة في إعداد البحوث. -تذكير الطلبة المتأخرين عن الإرجاع. -مساعدة الطلبة في البحث عن المراجع عن طريق جهاز الاعلام الالي. -اعداد ملاحق للكتب الجديدة في حالة الاقتناء الجديد. -توجيه الطلبة في إعداد البحوث. -تذكير الطلبة المتأخرين عن الإرجاع. <b>2-الأنشطة الثانوية:</b> -القيام بجرد المراجع في نهاية السنة. -إحصاء المراجع غير المتوفرة في المكتبة. -المشاركة في معارض الكتب. -إعادة توجيه الكتب للتخصص المناسب. -حجز الكتب لفائدة الطلبة المحتاجين لها. -القيام بمهام الإعارة بين المكتبات. -تنحية الكتب الممزقة. -المشاركة في الاجتماعات الخاصة بالمكتبة ( بداية السنة، نهاية السنة).</p>		
<p>يكلف الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية على الخصوص بما يلي: -أشغال دمج المجموعات و عنونها و تصفيفها و إلصاقها. -ضمان تسليم الوثائق و إعارتها. -المشاركة في إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية. ( المادة 82 من الأمر 10-133)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p>1-المعارف العلمية: الكتابة و القراءة. معرفة الرصيد الوثائقي المتواجد في المكتبة.</p>		<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>

<p>-مطالعة الكتب.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-حسن استعمال برنامج المكتبة " السنجاب".</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-التحلي بروح التعاون.</p> <p>-الخلق الحسن.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-الثقة.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بهذه الصفة:</p> <p>1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون مستوى ثالثة ثانوي كاملة أو مستوى معادلا له.</p> <p>2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوبة للمعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون 7 سنوات من الخدمة ال فعلية بهذه الصفة.</p> <p>3- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوبة للمعاونون التقنيون للمكتبات المثبتين 10 سنوات من الخدمة الفعلية والمسجلون في قائمة التأهيل. ( المادة 83 من الأمر 16-280)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>مختلف فروع المكتبة، المدير.</p> <p><b>2-خارج المؤسسة:</b></p> <p>المكتبة المركزية، مختلف المكتبات عبر ولايات الوطن.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مستلزمات مكتب، جهاز الاعلام الالي.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>

سادسا: الضغوطات المهنية	متوسط
سابعا: التطور في الوظيفة	بطيء

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 20 توصيف وظيفة عون تقني للمكتبات الجامعية حيث نلاحظ وجود فروقات بين محتوى التوصيف العملي للوظيفة مقارنة مع التوصيف الذي جاء منصوص عليه في القانون 10-133 الذي اقتصر على وصف سطحي لأنشطة الوظيفة دون الخوض في تفاصيلها وهو الشيء الذي اهتمنا به أثناء قيامنا بتوصيف الوظيفة المعنية بدلالة شاغلها المنطلقة من الواقع الممارس، حيث نجده يعبر عن محتوى الوظيفة بدقة أكبر وهو ما يعطي صورة أكثر تفاعلية لكيفية أداء الوظيفة مما هو عليه في التوصيف القانوني.

أما بخصوص الشروط المطلوبة في التوصيف القانوني لتولي وظيفة عون تقني المكتبات الجامعية فشأنه شأن الوظائف السابقة حيث أعطي للمؤهل العلمي الذي يحمله الراغب في التوظيف أكبر قسط، ثم تليه أقدمية الفرد مصحوبة بشروط منها أن يكون موظفا في الرتبة الأدنى من قبل وقضى خدمة فعلية معتبرة، عكس ما ورد في التوصيف العملي الذي يرى من منطلق الكفاءات أن هناك معارف أخرى مكلمة للشهادة العلمية ينبغي توفرها في الفرد حتى يتسنى له شغل الوظيفة مثل المعارف العلمية الأخرى كعرفة الرصيد الوثائقي الموجود في المكتبة وما له من تيسير مهمة العون وكذا المعارف العملية كحسن استخدام الاعلام الالي وبرنامج البحث عن المراجع، بالإضافة إلى المعارف السلوكية كإتقان مهارات الاتصال، التعاون، ضبط النفس ... وغيرها.

كما تطرقنا في التوصيف العملي للعلاقات الوظيفية التي تربط وظيفة عون تقني للمكتبات الجامعية بالوظائف الأخرى، الذي ارتأينا أن له أهمية في إعطاء صورة تنظيمية لها ما يسهم في تصور طرق الأداء الأحسن، بالإضافة إلى وسائل العمل التي بها يكتمل الأداء في تسهيل القيام بالمهام، والاتصال، وغيره، و هذا كله قد غيب في التوصيف الذي نص عليه القانون المنظم للقطاع. ونلاحظ أيضا أن وظيفة عون تقني للمكتبات تؤدي في مستوى متوسط من ضغوط مهنية حسبما أشار إليه وهذا ناتج عن التعامل مع المئات من الطلبة يوميا وخاصة في الاستعداد لامتحانات الكلية، كما أنها تعرف تطورا بمستوى بطيء بسبب طبيعة المهنة.

المطلب الثاني: مديرية الاشغال العمومية:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج النهائية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب و الوظائف بمديرية الأشغال العمومية. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:  
الجدول رقم (21): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المحاسبة.

اسم الرتبة:	محاسب إداري رئيسي.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب المحاسبة
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة و الوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	مراقبة التسيير المالي للمؤسسات التابعة لمديرية الاشغال العمومية.
أولاً: الأنشطة.	1-الأنشطة الأساسية: -إعداد الميزانية الرئيسية و الميزانية الفرعية. -مراقبة الكشوفات و الحوالات الخاصة بالأجر. -استخراج الوثائق الخاصة بالأجر مع اجراء تعديلات عليه كالاقتطاعات. 2-الأنشطة الثانوية: -مساعدة رئيس مكتب المحاسبة في تسوية الحالات الخاصة بمؤسسات الإشارات العمودية و الافقية. -مراقبة فواتير الشراء الخاصة بالمؤسسات. -حساب علاوة المردودية لكل موظف كل ثلاث أشهر. -حساب علاوة التمدرس كل سنة.
التوصيف العملي:	زيادة على المهام المسندة إلى المحاسبين الإداريين يكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية و المالية و مراقبتها ومتابعتها.
التوصيف القانوني	

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>ويتولون بهذه الصفة على الخصوص المهام الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- لسهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ النفقات العمومية.</li> <li>- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية.</li> <li>- مسك سجل الالتزام بالنفقات و صرفها طبقا للتنظيم.</li> <li>- تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة .</li> </ul> <p>ويساهمون زيادة على ذلك في تحضير مشاريع الميزانية. (المادة 66 من الأمر 08-04)</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- إتقان اللغتين العربية والفرنسية.</li> <li>- الكتابة و القراءة و الحساب.</li> <li>- الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF</li> <li>- الدراية بمدونة الميزانية، و التنظيمات التي تحدد سلم الأجور، الضرائب.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كيفيات استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF.</li> <li>- كيفيات استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>- التحلي بروح المسؤولية.</li> <li>- العمل الجماعي و نبذ التفرقة.</li> <li>- الالتزام بالسريّة.</li> <li>- الاحترام المتبادل.</li> </ul>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري رئيسي:</p> <p>1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في التخصص أو شهادة معادلة لها في التخصص أو شهادة معادلة لها.</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية:</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها المحاسبون الإداريون الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 69 من الأمر 04-08)</p> <p>4- يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري رئيسي الموظفون المتممون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في التخصص أو شهادة معادلة لها. (المادة 70 من الأمر 04-08)</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: التعامل مع رئيس مكتب المحاسبة، رئيس مكتب المستخدمين، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير.</p> <p>2- خارج المؤسسة: المراقب المالي، الخزينة العمومية، وزارة الأشغال العمومية.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب ولوازمه، سجلات محاسبية، حاسب مزود بالإنترنت، برنامج الميزانية و حساب الأجور، الجريدة الرسمية، طابعة، آلة حاسبة.</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 21 نتائج توصيف وظيفة "رئيس مكتب المحاسبة" في مؤسسة "مديرية الأشغال العمومية" حيث يتبين لنا أن هناك اختلاف بين ما نص عليه القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة 04-08 و بين نتائج طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي تشرح بصورة أوضح أنشطة الوظيفة انطلاقاً من الواقع المعاش خلافاً للتوصيف القانوني الذي لمح إلى المهام الأساسية بشكل عام فهو يستخدم تعابير مركبة تحتاج للتوضيح.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

كما يتضح أن التوصيف القانوني قد ركز على المؤهل العلمي في شروط تولي الوظيفة، وكذا الأقدمية بدرجة ثانية مع تحقق بعض الشروط، في حين ركز التحليل العملي على المعارف المختلفة للفرد من معارف علمية وعملية وسلوكية من شأنها المساهمة في شغل الوظيفة بكفاءة وتحقيق معدلات عالية من الأداء.

كما نلاحظ أيضا أن التوصيف القانوني قد غاب فيه الإشارة إلى العلاقات الوظيفية التي توضح مكان وظيفة محاسب إداري رئيسي في شبكة العلاقات الوظيفية بالمديرية، وكذلك الوسائل المستعملة في القيام بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه. ونلاحظ أيضا أن هذه الوظيفة تشهد ضغطا مهنيا عاليا بسبب خصوصية الأنشطة التي يمارسها المحاسب التي تتطلب التركيز ضف إلى ذلك وأنه رئيس مكتب، كما أنها تعرف تطورا بمستوى متوسط.

### المطلب الثالث: مديرية التربية:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج النهائية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب والوظائف بمديرية التربية. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (22): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المستخدمين.

اسم الرتبة:	متصرف إداري
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب إدارة المستخدمين.
الإدارة/القسم/المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة والوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	حسن تسيير الموارد البشرية على مستوى المديرية.
أولا: الأنشطة العملية:	1-الأنشطة الأساسية: -اعداد قوائم الترقية، النقل ، التحويل و التقاعد. -تحيين ملفات الموظفين. -اعداد مخططات التكوين.

<p>-تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية.          -حساب أوقات العمل، الراحة، العطل، و الغيابات للموظفين.          -إحصاء المناصب الشاغرة في زمن معين.          -متابعة المسار الوظيفي لكل موظف.          -المصادقة على الوثائق الإدارية.          -استقبال و الاستماع لانشغالات موظفي المديرية.  <b>2- الأنشطة الثانوية:</b>          اعداد اقتراحات لمشروع الميزانية.          اعداد جداول العطل السنوية.          اعداد المراسلات.</p>		
<p>يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه نشاطات الدراسة و الرقابة و التقييم.          ويتولون بهذه الصفة معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين و التنظيمات في هذا المجال.          ويكلفون زيادة على ذلك بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم. (المادة 15 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني:</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          -اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة.          -الدراية بقانون الوظيفة العمومية و تعديلاتها.          -معارف عامة حول تسيير الموارد البشرية.  <b>2-المعارف العملية:</b>          -اتقان مهارات التحرير الإداري.          - اتقان كيفية استخدام جهاز الاعلام الالي.          - اتقان كيفية إعداد مخططات التكوين و الجداول الضرورية.          - اتقان كيفية تطبيق المواد القانونية.  <b>3-المعارف السلوكية:</b></p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	

<p>-اتقان مهارات الاتصال. -الاحترام المتبادل. -الانضباط و التحلي بروح المسؤولية. -الالتزام بالسر المهني. -ضبط النفس و القدرة على تهدئة الأوضاع.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة متصرف: 1-على أساس الشهادة خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم66 – 306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 المتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة. 2-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها. (المادة 118 من الأمر 04-08) 3-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 4-على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 5-يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة. (المادة 04 من الأمر 16-280)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف والترقية:</b></p>
<p>1-داخل المؤسسة: كل الموظفين. 2-خارج المؤسسة: -مفتشية التوظيف العمومي، المراقب المالي.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>-مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، الناسخة، الطابعة، هاتف ثابت.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>

عالية	سادسا: الضغوطات المهنية
متوسطة	سابعا: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 22 نتائج توصيف وظيفة "رئيس مكتب المستخدمين" الموافقة لرتبة "متصرف" بمديرية التربية و التعليم حيث نجد التوصيف الذي نص عليه القانون الأساسي للأسلاك المشتركة 04-08 حول رتبة "متصرف" يختلف عن الأنشطة الممارسة في وظيفة "رئيس مكتب المستخدمين" إذ حصر مهام الرتبة في: الدراسة، و الرقابة، و التقييم، في حين عند إجرائنا للتوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة كما هو مبين في الجدول فقد توصلنا إلى أنه أقرب لواقع وظيفة رئيس مكتب المستخدمين و ما يمارس فيها فعليا و بتفاصيل أكثر وضوحا من تلك المنصوص عليها قانونا.

و بخصوص شروط و متطلبات تولي الوظيفة فنجد التوصيف القانوني قد ركز على الشهادة العلمية كمعيار رئيسي لتوليها ثم في الحالات التي تنعدم فيها الشهادة لدى موظف ينتمي لنفس السلك تعويضها الأقدمية بتوفر بعض الشروط، بينما أقر شاغل الوظيفة بأن هناك معارف موازية للمؤهل العلمي ينبغي توفرها في الفرد لشغل ذلك المنصب مثل المعارف العلمية الأخرى كالدراية القانونية، و المعارف العملية كاتقان مهارات التحرير الإداري، و المعارف السلوكية مثل اتقان مهارات الاتصال و هي معارف لا غنى عنها في تولي مثل هذه الوظائف. كما كان لابد علينا التطرق إلى العلاقات الوظيفية التي تربط هذه الوظيفة ببقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي لإعطاء صورة نظمية شاملة لها، و كذلك الوسائل المستخدمة في القيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه و هما عنصران لم يرد ذكرهما في التوصيف القانوني. و نلاحظ أيضا أن هذه الوظيفة تشهد ضغطا مهنيا عاليا بسبب خصوصية المكتب الذي يتعلق بالموظفين الذين لهم انشغالات و تفاعل كبير مع المكتب و هذا ما يخلق ضغطا بالإضافة إلى أن الوظيفة هي رئيس مكتب، غير أنها تعرف تطورا بمستوى متوسط.

الجدول رقم (23): النتائج النهائية لوصف وظيفة ملحق الإدارة.

اسم الرتبة:	ملحق الإدارة.
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	418/9
اسم الوظيفة:	ملحق الإدارة.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها	مكتب المستخدمين.
الهدف العام من الوظيفة:	مد يد العون لرئيس المكتب.
أولاً: الأنشطة.	1-الأنشطة الأساسية: -دراسة ومعالجة جميع ملفات الخاصة بالموظفين فيما يتعلق ب: -الترقية في الرتبة، الترقية في الدرجة، العطل المرضية، العطل السنوية، شهادات العمل، مقررات الخصم. -إعداد التقارير الشهرية. -تحرير المراسلات الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية: -تسجيل البريد الصادر والوارد لدى المصلحة. -الرد على المراسلات.
التوصيف العملي:	
التوصيف القانوني:	يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم كما يحضرون القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها ويسهرون على احترامها. (المادة 28 من الأمر 08-04)

<p>1-المعارف العلمية: -اتقان اللغة العربية، الكتابة والقراءة. 2-المعارف العملية: -اتقان مهارات تحرير المراسلات الإدارية. -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. 3-المعارف السلوكية: -اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -التحلي بروح المسؤولية. -الاحترام المتبادل. -الأمانة.</p>	<p>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</p>
<p>يوظف ملحقو الإدارة : 1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون شهادة البكالوريا الذين أتموا بنجاح سنتين من الدراسة أو التكوين العالي في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. 2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. ( المادة 29 من الأمر 04-08) 3-على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. ( المادة 10 من الأمر 16-280)</p>	<p>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</p>
<p>رئيس مكتب المستخدمين، مكتب المحاسبة و الميزانية، مدير الموارد البشرية، الأمانة العامة، المدير.</p>	<p>رابعا: العلاقات الوظيفية.</p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

خامسا: وسائل العمل:	جهاز الاعلام الالي، لوازم مكتب، الجرائد الرسمية.
سادسا: الضغوطات المهنية	متوسطة
سابعا: التطور في الوظيفة.	بطيء

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 23 نتائج توصيف وظيفة "ملحق إدارة" بمديرية التربية حيث نجد التوصيف الذي نص عليه القانون الأساسي للأسلاك المشتركة 04-08 حول رتبة "ملحق إدارة" يختلف عن الأنشطة الممارسة في مكتب المستخدمين إذ حصر مهام الرتبة في قوله: بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم وهذا النص مهم يحتاج للتوضيح أكثر في حين عند إجرائنا للتوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة كما هو مبين في الجدول فقد توصلنا إلى نتائج لا بأس بها من ناحية الوضوح و التفصيل و أقرب لواقع وظيفة و ما يمارس فيها فعليا من تلك المنصوص عليها قانونا.

وبخصوص شروط و متطلبات تولي الوظيفة فنجد التوصيف القانوني قد ركز على الشهادة العلمية كمعيار رئيسي لتوليها ثم في الحالات التي تنعدم فيها الشهادة لدى موظف ينتهي لنفس السلك تعويضها الأقدمية بتوفر بعض الشروط، بينما أقر شاغل الوظيفة بأن هناك معارف موازية للمؤهل العلمي ينبغي توفرها في الفرد لشغل ذلك المنصب مثل المعارف العلمية الأخرى كاتقان مهارات التحرير الإداري، اتقان مهارات الاتصال، الأمانة وهي معارف لا غنى عنها في تولي مثل هذه الوظائف. كما كان لابد علينا التطرق إلى العلاقات الوظيفية التي تربط هذه الوظيفة ببقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي لإعطاء صورة نظمية شاملة لها، وكذلك الوسائل المستخدمة في القيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه و هما عنصران لم يرد ذكرهما في التوصيف القانوني. و نلاحظ أيضا أن هذه الوظيفة ذات ضغوط مهنية متوسطة المستوى و لا تعرف تطورا كبيرا.

المطلب الرابع: مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف:

لقد خصصنا هذا المطلب لعرض النتائج الأولية التي أفادتها طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع موظفين من مختلف الرتب و الوظائف بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف بمعسكر. حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (24): النتائج النهائية لوصف وظيفة مدير مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف .

اسم الوظيفة:	مدير مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف	
الإدارة التي تنتمي إليها:	وزارة السياحة و الصناعات التقليدية	
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على السير الحسن لنشاط المديرية و ترقية و تطوير خدماتها.	
أولاً: الأنشطة:	التوصيف العملي:	<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-المبادرة بكل إجراء من شأنه تطوير أداء المديرية.</li> <li>-تنشيط عمل المديرية و السهر على حسن سيرها.</li> <li>-المصادقة على كل الوثائق الصادرة عن المديرية.</li> <li>-تمثيل المديرية في كل الحالات المطلوبة.</li> <li>-ترأس اجتماعات على مستوى المديرية.</li> <li>-ترأس مجلس اللجنة متساوية الأعضاء.</li> <li>-القيام بزيارات تفتيش لمختلف المؤسسات التابعة للمديرية.</li> <li>-تقديم استشارات لجميع الموظفين الموضوعين تحت إشرافه.</li> </ul> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إجراء تقويم دوري لأعمال و نتائج نشاط المديرية.</li> <li>-حضور الاجتماعات على مستوى الولاية.</li> <li>-تنسيق العمل مع الجهات الخارجية في إطار التعاون في مجال السياحة و الصناعة التقليدية.</li> </ul>

<p>-مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية و اعدادها وتحضيرها و الإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق هذه القرارات في مستوى المديرية.</p> <p>-السهر على احترام التنظيم المعمول به و تنفيذ التوجيهات و التعليمات التي تصدرها الوزارة.</p> <p>-تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصاته لجعل المقاييس و النصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة.</p> <p>-تنشيط عمل الهياكل أو الجهاز اللذين يحتمل أن يوضع على رأسهما، قصد تجسيد أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية. و بهذه الصفة يكون مسؤولا عن حسن سير هذه الهياكل و الأجهزة التي يتولى دوريا تقويم أعمالها و نتائجها.</p> <p>-المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية و نوعية خدماتها.</p>	<p><b>التوصيف القانوني:</b></p>
<p><b>-المعارف النظرية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية.</p> <p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، الصناعة التقليدية، البناء/ التعمير.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية و ما تشتهر به من صناعات تقليدية و حرف.</p> <p><b>-2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-اتقان مهارات التحرير الإداري.</p> <p><b>-3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسري المهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-الحرص على المصالح العليا للأمة.</p> <p>-الأمانة و النزاهة.</p> <p>-التمتع بضمير مهني فعال.</p> <p>-الصبر.</p> <p>-الصرامة، الحياد و الموضوعية.</p> <p>-حسن الخلق.</p>	
<p>إضافة إلى معيار الكفاءة و النزاهة التي يجب ان تتوفر في من يعين في الوظائف العليا، كذلك:</p> <p>1-أن يستوفي الشروط العامة للالتحاق بالوظيفة العمومية.</p> <p>2-أن يثبت تكويننا عاليا أو مستوى من التأهيل مساويا لذلك.</p> <p>3-أن يكون مارس العمل مدة 5 سنوات على الأقل في المؤسسات أو الإدارات العمومية. ( المادة 21 من الأمر 90-226)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p>1-داخل المؤسسة: كل الموظفين.</p> <p>2-خارج المؤسسة: الوزارة، الولاية، مديرية البيئة، مديرية الحماية المدنية، مديرية الصحة، مديرية مسح الأراضي، مديرية السكن و العمران، الجمعيات، المتعاملين الاقتصاديين، المواطنين.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>كل الوسائل المودعة تحت تصرف المديرية.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>عالية</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>سريع</p>	<p><b>سابعا: التطور في الوظيفة.</b></p>

المصدر: من إعداد الباحث.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول رقم 24 نتائج توصيف إحدى الوظائف العليا في مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف و هي وظيفة "مدير المديرية" و قد واجهنا صعوبة في وصف هذه الوظيفة الحساسة من جهة، و عدم وجود نص قانوني صريح يحدد مهامها و يصفها من جهة أخرى، حيث ارتكزنا على مرسوم 90-226 الذي يحدد حقوق و شروط التعيين في الوظائف العليا، و على إثر ذلك وجدنا هناك اختلاف بين ما هو منصوص عليه قانونا بخصوص وظيفة مدير مديرية و بين ما يقوم به مدير مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، حيث المهام موضحة بشكل عام في النص القانوني دون التعمق فيها أكثر و ذلك بسبب سيريان هذا المرسوم على كل الوظائف العليا التي حددها المرسوم دون تخصيص بينما استهدفنا ذلك باستخدام طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة لبيان تفاصيل الوظيفة التي تجعلها مختلفة عن الوظائف الأخرى و تعطي صورة أدق عنها.

و نجد نفس الشيء بالنسبة للشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة حيث اكتفى المشرع بذكر الشروط الواجب توفرها في الموظف لشغل الوظيفة العليا -مدير- محصورة في ثلاثة عناصر بدون تفصيل فيها، في حين استطعنا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، كما يوضحه الجدول، تحديد المعارف التي يرى شاغل الوظيفة أنه يلزم توفرها من معارف علمية كعرفة المناطق السياحية المتواجدة عبر الولاية و ما تشتهر به من صناعات تقليدية، بالإضافة إلى المعارف العملية كإتقان مهارات التحرير الإداري أثناء مراسلة الإدارات و الهيئات الأخرى، و أخيرا المعارف السلوكية مثل الصرامة، الأمانة، النزاهة و غيرها. كما تطرقنا إلى تحديد العلاقات الوظيفية و وسائل العمل التي ارتئينا أنه ينبغي الإشارة إليها في توصيف الوظائف حيث تبين الامتدادات التي تربط الوظيفة ببقية الوظائف الأخرى، و كذا ما هي الوسائل المستخدمة المساعدة في القيام بمهامها للرفع من جودة و كفاءة أدائها. و نلاحظ أيضا أن هذه الوظيفة ذات ضغوط مهنية عالية باعتبارها من الوظائف العليا المستوى بحيث يشكل المدير المسؤول الأول عن المديرية و عن المؤسسات التابعة لها، و تعرف هذه الوظيفة تطورا سريعا في المجال.

الجدول رقم (25): النتائج النهائية لوصف وظيفة سكرتيرة.

اسم الرتبة:	كاتب مديرية رئيسي
الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	سكرتيرة
الإدارة / القسم /	الأمانة العامة.

	<p>المصلحة التي تنتهي إليها:</p>
<p>تنسيق العمل بين مكتب المدير وباقي المصالح الأخرى.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>1-الأنشطة الأساسية: -متابعة الاتصالات الهاتفية على مدار اليوم ويمكن تحويلها للهاتف الخاص بالمدير، وتدوين العناصر المهمة. -تحرير المراسلات الإدارية وإرسالها للمدير لكي يقوم بالموافقة عليها. -إعداد التقارير اليومية والشهرية الخاصة بمكتب الأمانة. -تسجيل أسماء الأشخاص الذين يطلبون مقابلة المدير في السجل الخاص، و عرضها على المدير ليتم ترتيب الأوقات المناسبة له لتلك الزيارات. -تأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية: -استلام البريد والعمل على فرزها وعرضه على المدير. -تنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. - القيام بتوزيع بريد المدير على الموظفين كل حسب اختصاصه.</p>	<p>أولاً: الأنشطة: التوصيف العملي:</p>
<p>زيادة على المهام المسندة إلى كُتاب المديرية يكلف كُتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في دراسة نشاطات الكتابة.( المادة 51 من الأمر 04-08)</p>	<p>التوصيف القانوني</p>
<p>1-المعارف العلمية: -اتقان اللغة العربية، الفرنسية. -الكتابة والقراءة. 2-المعارف العملية: -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -اتقان مهارات التحرير الإداري. 3-المعارف السلوكية:</p>	<p>ثانياً: الكفاءات المطلوبة:</p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -التحلي بروح المسؤولية. -الاحترام المتبادل. -الأمانة.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة كاتب مديرية رئيسي: 1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها. 2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها كتاب المديرية الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها كتاب المديرية الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 4- يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية رئيسي كُتاب المديرية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها. (المادة 57 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف والترقية</b></p>
<p>1- داخل المؤسسة: كل الموظفين. 2- خارج المؤسسة: الجمعيات، المتعاملين الاقتصاديين في قطاع السياحة و الصناعة التقليدية، المواطنين.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالإنترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>عالية</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.
------	----------------------------

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 25 توصيف رتبة كاتب رئيسي لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية الحرف الموافقة لوظيفة سكرتيرة حيث نجد هناك تباين بين التوصيف القانوني لأنشطة الرتبة و التوصيف العملي للوظيفة إذ اعتمد المشرع الجزائري على توصيف سطحي بشكل عام لأنشطتها بدون الخوض في التفاصيل وهذا نظرا لعدم خصوصية التوصيف حسب كل قطاع، بينما بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة مع شاغل الوظيفة وصفناها انطلاقا مما يمارس فعلا في الواقع لدى نجد هناك تفصيل أكثر من ما ورد في القانون الأساسي 04-08 الخاص بالأسلاك المشتركة، و أكثر تخصيصا لمهامها. و بخصوص المتطلبات اللازم توفرها في الفرد حتى يوظف في وظيفة كاتب مديرية رئيسي بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية فقد ارتكز النص القانوني على المؤهل العلمي بدرجة أولى في تولي الرتبة المعنية، ثم الأقدمية بتوفر بعض الشروط معها بدرجة ثانية، بينما أهمل بقية المعارف الأخرى التي أوردناها في التوصيف العملي المبني على الكفاءات مثل اتقان مهارات التحرير الإداري و حسن استعمال الحاسب الآلي و كذا اتقان مهارات الاتصال، الأمانة و غيرها. و من بين نقاط الاختلاف أيضا بين التوصيف القانوني و التوصيف العملي المبني على منطق الكفاءات: العلاقات الوظيفية، و وسائل العمل حيث لم يتطرق إليهما المشرع الجزائري بالرغم من أهميتهما في وصف الوظيفة إذ بالعلاقات الوظيفية نحدد موقع الوظيفة و أهميتها في الهيكل التنظيمي، و كذلك الوسائل التي ينبغي معرفتها و التي تسهم في تأدية الوظيفة على أحسن حال. و نلاحظ أيضا أن هذه الوظيفة ذات ضغوط مهنية عالية باعتبارها لها علاقة قريبة مع وظيفة عليا من جهة، و كل موظفي المديرية من جهة ، كما لا تعرف هذه الوظيفة تطورات كبيرة في المجال.

الجدول رقم (26): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة السياحة.

اسم الرتبة:	مهندس رئيسي في السكن و العمران.
الرتبة/الرقم	621/14
الاسم الوظيفي:	رئيس مصلحة السياحة.
الإدارة/القسم/	مصلحة السياحة.

	<p>المصلحة التي تنتهي إليها:</p>
<p>السهر على السير الحسن للمصلحة بالإضافة إلى تنسيق العمل مع المصالح الأخرى.</p>	<p>الهدف العام من الوظيفة:</p>
<p>1-الأنشطة الأساسية: -السهر على تنسيق العمل مع المصالح الأخرى. -استخلاف المدير حالات الغياب و ذلك بطلب منه. -تنفيذ التشريع المعمول به في قطاع السياحة. -تقديم استشارات مهنية للموظفين المنتمين للمصلحة. -الإشراف على تنسيق مهام المهندسين المعماريين الموضوعين تحت سلطته. -اعداد التقارير الأسبوعية، الشهرية و السنوية حول قطاع السياحة للسيد الوالي و الوزير. -تقديم مشروع برنامج عمل سنوي للمدير خاص بالمصلحة. 2-الأنشطة الثانوية: -حضور الاجتماعات. -تنظيم التظاهرات التي تخص السياحة و الصناعة التقليدية بالتنسيق مع الجمعيات، و كذا إقامة المعارض. -الرد على المراسلات.</p>	<p>أولاً: الأنشطة: التوصيف العملي:</p>
<p>بالإضافة إلى المهام الموكلة لمهندسي الدولة في السكن و العمران ، يكلف المهندسيون الرئيسيون تحت إشراف السلطة السلمية بما يأتي : -متابعة انجاز الدراسات التقنية المتخصصة . -متابعة انجاز المنشآت المعقدة و المشاريع الكبرى للسكن و العمران و التجهيزات العمومية.(المادة 21 من الأمر 09-241)</p>	<p>التوصيف القانوني</p>
<p>1-المعارف العلمية: -الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل).</p>	<p>ثانياً: الكفاءات المطلوبة</p>

<p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، البناء/التعمير، و الجمعيات.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	
<p>-يوظف أو يرقى المهندسون الرئيسيون في السكن و العمران:</p> <p>-عن طريق الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة الماجستير في التخصص أو شهادة معادلة لها.</p> <p>-عن طريق امتحان مهني في حدود 30% من المناصب المطلوبة من بين مهندسي الدولة في السكن و العمران المثبتين لـ 5سنوات خدمة فعلية. (المادة 25 من الأمر 09-241)</p> <p>-يرقى على أساس الشهادة بهذه الصفة مهندسو الدولة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة. (المادة 26 من الأمر 09-241)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

1-داخل المؤسسة: المهندسين المعماريين، مفتشي السياحة، رؤساء المكاتب، السكرتاريا، المدير. 2-خارج المؤسسة: المتعاملين الاقتصاديين في قطاع السياحة، المواطنين.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.	خامساً: وسائل العمل:
عالية	سادساً: الضغوطات المهنية
متوسطة	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 26 نتائج توصيف رتبة مهندس رئيسي في السكن و العمران المتوافقة مع وظيفة رئيس مصلحة السياحة، إذ نلاحظ أن التوصيف القانوني للأنشطة قد اقتصر على تحديد المهام الرئيسية للرتبة بشكل عام في حين حاولنا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة المبنية على منطق الكفاءات توصيف الأنشطة من منظور الوظيفة -رئيس مصلحة السياحة- بناء على ما يقوم به شاغلها فعليا حيث نلاحظ أن هناك اختلاف، على نحو بعيد، بالمقارنة مع التوصيف الذي نص عليه الأمر 241-09 الخاص بالموظفين المنتمين للمؤسسات العمومية الخاصة بالسكن و العمران فنجد التوصيف العملي مفصل للمهام و أكثر دقة و هذا راجع إلى خاصية طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي تعتمد على شاغل الوظيفة كمحور أساسي في عملية التوصيف.

وكذا الحال بالنسبة لتحديد شروط و متطلبات الالتحاق بالوظيفة حيث نص المشرع الجزائري على اعتبار الشهادة العلمية كمعيار أساسي في التوظيف، ثم الأقدمية كمعيار فرعي بتوفر بعض الشروط الملزمة لها و هذا بغض النظر على المعارف الأخرى التي يرى شاغلي الوظيفة أنها مهمة لتولي الوظيفة المعنية -رئيس مصلحة السياحة- و هذا ما توصلنا له عبر طريقة التحليل الخاصة بنا و نذكر من أمثلة هذه المعارف التي غيبت في التوصيف القانوني: اتقان اللغة الأجنبية، الدراية بالمناطق السياحية عبر تراب الولاية، اتقان مهارات التحرير الإداري، القدرة على الاتصال، اتقان مهارات القيادة، الأمانة و العدالة و غيرها.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

إضافة إلى ذلك يعتبر تحديد العلاقات الوظيفية ووسائل المستخدمة في تولي مهام الوظيفة من بين الأمور الأساسية التي تطرقنا لها من خلال التوصيف العملي للوظيفة فمنها يمكن الحكم على موقع الوظيفة انطلاقاً من كثافة شبكة العلاقات التي تمتد منها وإليها، وكذا الوسائل المستخدمة في أداء الوظيفة و التي ينبغي على الفرد حسن استعمالها لترقية مستوى أدائه وكفاءته وهو ما غيبه النص القانوني. كما نلاحظ من خلال التوصيف القانوني أن هذه الوظيفة ذات ضغوطات مهنية عالية بحكم أهميتها في المديرية غير أنها لا تشهد تطورات سريعة.

الجدول رقم (27): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء.

اسم الرتبة:	مفتش رئيسي في السياحة.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	621/14
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء.
الإدارة/القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة السياحة.
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على تسوية النشاطات المتعلقة بدعم السياحة والقيام بالإحصاء.
أولاً: الأنشطة. التوصيف العملي:	1-الأنشطة الأساسية: -المساهمة في القيام بالنشاطات الخاصة بإحياء التظاهرات والمعارض الخاصة بالسياحة. -تنظيم شبكات ترويج للمنتوجات السياحية. -معالجة احصائيات التدفق السياحي شهرياً، فصلياً، سنوياً. -المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات السياحية المحلية. -السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على ترميم القدرات المحلية. -تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية.

<p>-جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية ونشرها.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.</p>		
<p>زيادة على المهام الموكلة لمفتشي السياحة يكلف المفتشون الرئيسيون في السياحة لاسيما بما يأتي :</p> <p>-المشاركة في اعداد الدراسات حول الأنشطة السياحية .</p> <p>-اقتراح عند الاقتضاء كل التدابير الرامية الى ضمان التكيف التشريع والتنظيم في ميدان السياحة .</p> <p>-المشاركة في تحديد الطرق والوسائل الملائمة لتطبيق التشريع والتنظيم في ميدان السياحة.</p> <p>-المشاركة في تجسيد اعمال تكوين الموظفين التابعين للقطاع و في تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم . ( المادة 20 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة والقراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، والإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال السياحة، والجمعيات.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش واكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	

<p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة مفتش رئيسي في السياحة:</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها في التخصصات التالية:</p> <p>-الفندقة و السياحة.</p> <p>-الحقوق.</p> <p>-العلوم التجارية.</p> <p>-العلوم الاقتصادية.</p> <p>-علوم التسيير.</p> <p>2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المفتشين السياحيين الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة بهذه الصفة.</p> <p>3-على سبيل الاختيار و بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها المفتشون في السياحة الذين يثبتون 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. ( المادة 23 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p>1-داخل المؤسسة:</p> <p>المفتشين في السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير.</p> <p>2- المؤسسة:</p> <p>المستثمرين في قطاع السياحة، الجمعيات.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طابعة، الهاتف،</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>

الجريدة الرسمية	
متوسطة	سادسا: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعا: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر من خلال الجدول رقم 27 نتائج توصيف رتبة مفتش رئيسي في السياحة الموازية لوظيفة رئيس مكتب دعم التنمية السياحية والإحصاء لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية و الحرف حيث يظهر أن هناك عدم تشابه بين التوصيف العملي الذي أجريناه باستعمال "طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة" القائمة على مبدأ الكفاءات و التوصيف الذي نص عليه المشرع الجزائري في الجريدة الرسمية حيث نجد الأول أكثر تفصيل و أقرب للواقع الذي يمارس فيها الموظف أنشطته إبتداء من الهدف العام للوظيفة، بينما اكتفى التوصيف القانوني بالتطرق لمهام الرتبة فقط وهذا بسبب اهتمام المشرع الجزائري بذكر بعض أساسيات الرتبة دون التطرق للتفاصيل الخاصة بالوظيفة الملازمة لها في الإدارة المعنية حيث قام المشرع الجزائري بإجراء توصيف واحد قطري للوظائف دون مراعاة الخصوصيات التي تتغير من قطاع نشاط لآخر متفاديا بذلك إجراء توصيفا خاصا بكل قطاع نشاط الأمر الذي حاولنا التركيز عليه في التوصيف العملي.

أما في يخص الشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة فقد اقتصر النص القانوني على الشهادة العلمية بدرجة أولى، و الأقدمية كحل استثنائي لمن لا يملك المؤهل المطلوب مع توفر شروط أخرى ملازمة للأقدمية كالتسجيل في القائمة الاسمية و غيرها من الإجراءات القانونية التي تضيق من احتمال تولي الوظيفة، و هنا نلاحظ اقضاء للمعارف الأخرى التي يمكن ان تكون سببا في الأداء الجيد للوظيفة، و هو ما أوردناه في التوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مثل المعارف السلوكية: ضبط النفس، القدرة على الاتصال، إتقان مهارات التحرير الإداري، الدراية القانونية في مجال السياحة.

كما أن التوصيف القانوني ينظر إلى الوظيفة بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي و لا يعطي أهمية للعلاقات الوظيفية أثناء عملية التوصيف، فهي لا تعطي صورة شمولية لها و أكثر دقة خلافا للتوصيف العملي الذي حاولنا من خلاله تحديد ذلك، أما بالنسبة لوسائل العمل هي الأخرى كانت غائبة في التوصيف القانوني بالرغم من أن لها أهمية كبيرة في القيام بالوظيفة بشكل جيد بحيث بها تؤدي الوظيفة على أكمل وجه و تعتبر مكونا لا غنى عنه. كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أيضا أن هذه

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الوظيفة ذات ضغوطات مهنية متوسطة المستوى نتيجة مسؤولية المكتب الذي يرأسه غير أنها تشهد تطورات بطيئة.

الجدول رقم (28): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاستثمار والهيئة السياحية.

اسم الرتبة:	مهندس معماري.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	578/13
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الاستثمار والهيئة السياحية.
الإدارة/القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة السياحة.
الهدف العام من الوظيفة:	تفعيل الاستثمارات السياحية و مرافقة المستثمرين.
أولاً: الأنشطة. العملية:	<p>1-الأنشطة الأساسية.</p> <p>-متابعة ملفات الاستثمار السياحي و توجيه المستثمرين و العمل على حل جميع مشاكلهم.</p> <p>-تقديم معلومات دقيقة و كذا التسهيلات للنهوض بالاستثمار في قطاع السياحة.</p> <p>-المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية و الأجنبية لاسيما في ميادين الاستثمار و تكوين الموارد البشرية.</p> <p>-ادماج نشاطات السياحة ضمن أدوات تهيئة الإقليم و العمران و تامين مناطق و مواقع التوسع السياحي.</p> <p>-ضمان تنفيذ ميزانيات التسيير و التجهيز في الجانب السياحي.</p> <p>-ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار و ترقية و جودة النشاطات السياحية.</p> <p>-حضور الاجتماعات المتعلقة بمجال البناء سواء على مستوى المديرية، الولاية.</p> <p>-استلام ملفات الاستثمار السياحي من طرف المستثمرين و النظر إلى مخططات المشروع ما اذا كانت متوافقة مع المعايير.</p>

<p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-تقديم المساعدة لمختلف المصالح و المكاتب المتواجدة في المديرية الأخرى -كمديرية السكن و العمران، مديرية الهندسة المعمارية و التعمير. -الخروج و القيام بالزيارات الميدانية للمشاريع الفندقية لمراقبة سير العمل و نسب تقدم المشاريع و الوقوف على العراقيل التي تحول دون ذلك كل شهر.</p>	
<p>يكلف المهندسون المعمرون تحت السلطة السلمية بما يأتي :</p> <p>-مهام التصور في ميدان الهندسة المعمارية و / أو العمران -متابعة و مراقبة انجاز برامج البناء و الهندسة المعمارية و / أو العمران -تأطير فريق تقني و الاشراف على تنسيق كل الاعمال -ضمان العلاقات مع المصالح و الهيئات الخارجية . استلام المنشآت و الموافقة على حالات الاشغال ( المادة 35 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوصي ف القانوني</b></p>
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-اتقان اللغة العربية و الفرنسية. -الدراية القانونية بقانون السياحة و الاستثمار. -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية. -الدراية القانونية بقانون العقار.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -المعارف التقنية المتعلقة بالهندسة المعمارية. -تنفيذ القوانين و التنظيمات.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -ضبط النفس. -الأمانة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

	-روح المسؤولية. -حسن الخلق.
<b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b>	يوظف المهندسون المعماريون عن طريق الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة مهندس معماري أو شهادة معادلة لها. ( المادة 38 من الأمر 08-302)
<b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b>	1-داخل المؤسسة: المهندسين المعماريين، المهندسين المعماريين الرئيسيين، رئيس المصلحة، مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف، الأمانة العامة، المدير. 2-خارج المؤسسة: أصحاب المشاريع قيد الإنجاز، المواطنين الراغبين في الاستثمار.
<b>خامسا: وسائل العمل:</b>	مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية، سيارة المديرية.
<b>سادسا: الضغوطات المهنية</b>	متوسطة
<b>سابعا: التطور في الوظيفة.</b>	بطيء

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم 28 الذي يوضح توصيف وظيفة رئيس مكتب الاستثمار و التهيئة السياحية الموافقة لرتبة مهندس معماري بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف إذ وجدنا الاختلاف إلى حد كبير بين المهام المكونة لرتبة مهندس معماري و أنشطة الوظيفة حيث اكتفى المشرع بالتطرق إلى المهام الرتبة فقط بدون إجراء توصيف لأنشطة الوظيفة إذ نجده قام بذكر المهام الرئيسية التي تقوم عليها الرتبة دون التفصيل في هذه النشاطات و التي يمكن أن تختلف باختلاف الوظائف و قطاعات النشاط المنتمية له و في هذه الحالة نلمس التمييز بين الوظائف و هو ما لاحظناه من خلال نتائج التوصيف العملي الذي يبين الأنشطة المتعلقة بوظيفة رئيس مكتب الاستثمار و التهيئة السياحية و ليس الرتبة و هو أقرب للأداء الفعلي حيث نجد المهام قد ذكرت انطلاقا من الواقع كما وصفها الموظفون و الموظف في هذه الحالة يمارس نشاطات الوظيفة لا الرتبة.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

وفيما يخص شروط الالتحاق بالوظيفة فقد نص التوصيف القانوني على بيان شروط الالتحاق بالرتبة الموافقة لها وهي "مهندس معماري" دون ذكر متطلبات الوظيفة وكما هو موضح فقد كان المعيار الأساسي للالتحاق بالرتبة هو الشهادة العلمية بدرجة أولى ثم تليها الأقدمية من حيث الأولوية مع توفر بعض الشروط المصاحبة لها، بينما يبين التوصيف العملي المعارف التي يراها شاغل وظيفة رئيس مكتب مهمة في تولي الوظيفة حيث يضيف معارف اخرى مثل الدراية القانونية بقانون العقار، المعارف التقنية المختصة بالهندسة المعمارية والبناء، الاحترام، الالتزام بالسر المهني... الخ

كما تضمن التوصيف العملي ونظرا لأهمية العنصرين التاليين في التوصيف الوظيفي: العلاقات الوظيفية التي تربط الوظيفة ببقية الوظائف في المديرية، وكذا الوسائل التي توفرها الإدارة لتسهيل أداء مهام الوظيفة وهو ما غاب في النص القانوني. كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أيضا أن هذه الوظيفة- رئيس مكتب الاستثمار والهيئة السياحية - ذات ضغوطات مهنية متوسطة المستوى نتيجة مسؤولية المكتب الذي يرأسه غير أنها تشهد تطورات بطيئة.

الجدول رقم (29): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحية والفندقية و الحمامات المعدنية.

اسم الرتبة.	مفتش في السياحة
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحية و الفندقية و الحمامات المعدنية.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة السياحة
الهدف العام من الوظيفة:	مراقبة الأنشطة السياحية و الفندقية و الحمامات المعدنية.
أولا: الأنشطة. التوصيف العملي:	1-الأنشطة الأساسية: -استقبال محاضر مراقبة المفتشين. -تنظيم زيارات مفتشي السياحة. -القيام بخرجات تفتيش و تحرير محاضر معاينة.

<p>-إنجاز قائمة الاحصائيات الخاصة بالنشاطات السياحية.          -اعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية.          -تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقويم نتائجها.          -السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقررة في هذا المجال.          -المساهمة في تحسين الخدمات السياحية لا سيّما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.          -المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتثمين الموارد البشرية.  <b>2-الأنشطة الثانوية:</b>          -القيام بإجراءات الغلق وإعادة الفتح للمؤسسات السياحية.          -استقبال شكاوي السياح.          -تحرير المراسلات الإدارية.</p>		
<p>-السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في ميدان السياحة.          -إجراء كل تحقيق يتعلق بالنشاط الفندقي والسياحي.          -المساهمة في تحيين بطاقة المؤسسات الفندقية و السياحية و الاطعامية. ( المادة 19 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          -الكتابة و القراءة،          -اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.          -الدراية القانونية في مجال السياحة، البناء/ التعمير.          -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.  <b>2-المعارف العملية:</b>          -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.          -كيفية تطبيق القوانين.</p>		<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>

<p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p>-معرفة كيفية تحرير محاضر معاينة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر الممي.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	
<p>-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في احدى التخصصات التالية:</p> <p>-الفندقة و السياحة.</p> <p>-الحقوق.</p> <p>-العلوم التجارية.</p> <p>-العلوم الاقتصادية.</p> <p>-علوم التسيير. (المادة 22 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>المفتشين في السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير.</p> <p><b>2-خارج المؤسسة:</b></p> <p>المتعاملين الاقتصاديين عبر تراب الولاية، الولاية.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات</b></p>

	المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

الملاحظ من الجدول رقم 29 توصيف وظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحة و الفندقية و الحمامات المعدنية الموازية لرتبة مفتش في السياحة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، حيث يظهر لنا اختلافا واضحا في تحديد أنشطة الوظيفة و مهام الرتبة فنجد المشرع الجزائري قد اهتم بتحديد الأطر العامة للواجبات المنوطة برتبة مفتش في السياحة بعيدا عن الخوض في تفاصيلها و بيان ما يجب فعله في حالة تولي وظيفة معينة و هو بذلك يتفادى بناء توصيف للوظائف حسب كل قطاع، بينما سعينا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة إلى التركيز على أنشطة الوظيفة بغض النظر عن الرتبة الموافقة لها و هو أقرب لما يفعله الموظف فعلا في الواقع مع التفصيل في حيثيات المهام.

و نفس الشيء لمسناه في تحديد متطلبات شغل الوظيفة حيث ركز المشرع الجزائري في بيان الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة مع إعطائها أولوية في ذلك ثم الأقدمية بتوفر عدة شروط و هذا ما بين موقف المشرع الجزائري الذي كان مبنيا على منطق التأهيل بينما أهمل متطلبات أخرى لها الأهمية بمكان في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو ما ركزنا عليه في إجراءنا للتوصيف العملي مثل المعارف العلمية الأخرى كالدراية القانونية، المعارف العملية معرفة كيفية تحرير محاضر معاينة، معارف سلوكية الأمانة و حسن الخلق... الخ

و أخيرا غاب في التوصيف القانوني ما هي العلاقات الوظيفية التي تتبع تولي الوظيفة المعنية و من هم الأشخاص ذوي العلاقة بها سواء داخل المديرية أو خارجها، و ماهي الوسائل المستعملة في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو الأمر الذي ارتئينا الإشارة إليه في توصيفنا العملي كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أيضا أن هذه الوظيفة - رئيس مكتب مراقبة نشاطات السياحة و الفندقية و الحمامات المعدنية - تعاني من ضغوطات مهنية متوسطة المستوى ولا تشهد تطورات سريعة مثلها مثل باقي المكاتب.

الجدول رقم (30): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة الصناعة التقليدية.

اسم الرتبة:	مفتش رئيسي في السياحة.	
الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى	621/14	
اسم الوظيفة:	رئيس مصلحة الصناعة التقليدية.	
الإدارة / القسم / المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.	
الهدف العام من الوظيفة:	السهر على السير الحسن للمصلحة.	
أولاً: الأنشطة:	التوصيف العملي:	<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-المبادرة بالدراسات والقيام بالتحقيقات الميدانية.</li> <li>-المساهمة في إعداد برامج التكوين وتحسين المستوى الموجهة لمفتشي الصناعة التقليدية والحرف والسهر على تنفيذها.</li> <li>-اقتراح كل إجراء من شأنه ضمان ترقية الصناعة التقليدية والحرف.</li> <li>-تصور مناهج وإجراءات تدخل المفتشين أو المفتشين الرئيسيين في الصناعة التقليدية والحرف.</li> </ul> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-المساهمة في تقييم موظفي المصلحة.</li> <li>-تقديم استشارات مهنية لموظفي المصلحة.</li> <li>-تحرير المراسلات الإدارية.</li> </ul>
التوصيف القانوني	<p>زيادة على المهام الموكلة لمفتشي السياحة يكلف المفتشون الرئيسيون في السياحة لاسيما بما يأتي :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-المشاركة في اعداد الدراسات حول الأنشطة السياحية .</li> <li>-اقتراح عند الاقتضاء كل التدابير الرامية الى ضمان التكيف التشريعي والتنظيم في ميدان السياحة .</li> </ul>	

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-المشاركة في تحديد الطرق و الوسائل الملائمة لتطبيق التشريع و التنظيم في ميدان السياحة.</p> <p>-المشاركة في تجسيد اعمال تكوين الموظفين التابعين للقطاع و في تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم . ( المادة 20 من الأمر 302-08)</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>-معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة مفتش رئيسي في السياحة:</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها في التخصصات التالية:</p> <p>-الفندقة و السياحة.</p> <p>-الحقوق.</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-العلوم التجارية. -العلوم الاقتصادية. -علوم التسيير.</p> <p>2- عن طريق الامتحان المبني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها المفتشين السياحيين الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة بهذه الصفة.</p> <p>3- على سبيل الاختيار و بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها المفتشون في السياحة الذين يثبتون 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. ( المادة 23 من الأمر 08-302)</p>	
<p>1- داخل المؤسسة: رؤساء المكاتب، الأمانة العامة، المدير.</p> <p>2- خارج المؤسسة: غرفة الصناعة التقليدية و الحرف، الحرفيين.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>عالية</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبن لنا من الجدول رقم 30 توصيف وظيفة رئيس مصلحة الصناعة التقليدية التي يضطلع بها موظف برتبة مفتش رئيسي في السياحة لدى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، حيث يظهر لنا فروقات بينة بين التوصيف العملي لأنشطة الوظيفة و التوصيف القانوني لمهام الرتبة فنجد المشرع الجزائري قد اهتم بتحديد الخطوط العريضة لما يقوم به موظف برتبة مفتش رئيسي في السياحة بدون بيان تفاصيلها فهو بذلك لا يعني توصيف الوظائف حسب كل قطاع نشاط، و هو الأمر الذي إردناه من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة و هو التركيز على أنشطة الوظيفة بغض النظر عن مهام رتبة الموظف الذي يشغلها فهو أقرب لما يقوم به فعلا في الواقع.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

وأم عند تحديد متطلبات و شروط الالتحاق بالوظيفة فنجد المشرع الجزائري ركز على الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة و إعطائها أولوية في ذلك ثم الأقدمية بتوفر عدة شروط و هذا ما يوافق موقف المشرع الجزائري المستمد من منطق التأهيل في حين أغفل معارف أخرى لا غنى عنها في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو ما ركزنا عليه في إجراءنا للتوصيف العملي مثل المعارف العلمية الأخرى كالدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية، المعارف العملية معرفة كيفية تقم إطارات المصلحة، معارف سلوكية اتقان مهارات لقيادة و حسن الخلق... الخ بالإضافة إلى تلميحنا في التوصيف العملي للعلاقات المهنية التي تنشأ مع الوظيفة داخل و خارج المؤسسة التي تلعب دورا في إعطاء نظرة شمولية لها، و كذلك وسائل العمل المستخدمة و التي يرى الموظف أنه لابد من توفرها و حسن استعمالها لتسهيل قيامه بنشاطاته. كما نلاحظ من خلال التوصيف القانوني أن هذه الوظيفة ذات ضغوطات مهنية عالية بحكم أهميتها في المديرية فهي تشغل الاشراف على مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف غير أنها لا تشهد تطورات سريعة.

الجدول رقم (31): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف.

اسم الرتبة:	مفتش رئيسي في السياحة.
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	621/14
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.
الهدف العام من الوظيفة:	المساهمة في تنشيط المبادرات الرامية لدعم و تنمية الصناعة التقليدية و الحرف عبر تراب الولاية.
أولا: الأنشطة:	1-الأنشطة الأساسية: -متابعة مشاريع الحرفيين على مستوى هياكل الدعم. -تأهيل الحرفيين الذين لم يثبتوا الخبرة المهنية. -القيام بالإجراءات الرامية لحماية الصناعة التقليدية و الحرف. -المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط
التوصيف العملي:	

<p>الصناعة التقليدية.</p> <p>-المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له.</p> <p>-المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية.</p> <p>-ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-تنظيم أيام إعلامية و تحسيسية مع مختلف القطاعات ذات الصلة.</p> <p>-الاحتفال باليوم الوطني للصناعة التقليدية و الحرف.</p> <p>-تنظيم معارض محلية من اجل الترويج و التسويق للصناعات التقليدية و الحرف.</p> <p>-تنظيم لقاءات مع الحرفيين.</p>		
<p>زيادة على المهام الموكلة لمفتشي السياحة يكلف المفتشون الرئيسيون في السياحة لاسيما بما يأتي :</p> <p>-المشاركة في اعداد الدراسات حول الأنشطة السياحية .</p> <p>-اقتراح عند الاقتضاء كل التدابير الرامية الى ضمان التكيف التشريع و التنظيم في ميدان السياحة .</p> <p>-المشاركة في تحديد الطرق و الوسائل الملائمة لتطبيق التشريع و التنظيم في ميدان السياحة.</p> <p>-المشاركة في تجسيد اعمال تكوين الموظفين التابعين للقطاع و في تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم . ( المادة 20 من الأمر 302-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل).</p> <p>- الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	

<p>-الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-كيفية تطبيق القوانين.</p> <p>- القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسرمهني.</p> <p>-روح المسؤولية.</p> <p>-اتقان مهارات القيادة.</p> <p>-حسن الخلق.</p> <p>-ضبط النفس.</p> <p>-الأمانة و العدالة.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة مفتش رئيسي في السياحة:</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ماجستير أو شهادة معادلة لها في التخصصات التالية:</p> <p>-الفندقة و السياحة.</p> <p>-الحقوق.</p> <p>-العلوم التجارية.</p> <p>-العلوم الاقتصادية.</p> <p>-علوم التسيير.</p> <p>2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها</p> <p>المفتشين السياحيين الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة بهذه الصفة.</p> <p>3-على سبيل الاختيار و بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المناصب المطلوب شغلها المفتشون في السياحة الذين يثبتون 10 سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة. (المادة 23 من الأمر 08-302)	
1- داخل المؤسسة: مفتشي السياحة، رئيس المصلحة، الأمانة العامة، المدير. 2- خارج المؤسسة: مديرية التكوين المهني، مؤسسة إعادة التربية، مديرية الضرائب، مديرية الضمان الاجتماعي، مديرية التجارة.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طابعة، الهاتف، الجريدة الرسمية	خامساً: وسائل العمل:
متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 31 نتائج توصيف وظيفة " رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف " في " مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف " التي يشغلها موظف برتبة مفتش رئيسي في السياحة، حيث يتبين لنا أن هناك اختلاف بين ما نص عليه القانون الأساسي الخاص بالمفتشين في السياحة و بين نتائج التوصيف العملي الذي أجريناه بطريقة " التحليل الذاتي بالمرافقة " التي تشرح بصورة واضحة أنشطة الوظيفة انطلاقاً من الواقع المعاش خلافاً للتوصيف القانوني الذي لمح إلى الأطر العامة للرتبة بدون الخوض في تفاصيلها فهو يستخدم تعابير مركبة تحتاج للتوضيح و هنا نشدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الوظيفة و الرتبة و هذا مصدر الاختلاف في عملية التوصيف حيث نرى أن الوظيفة هي المطابقة للواقع الفعلي و ينبغي أن تشملها عملية التوصيف الوظيفي لا الرتبة.

كما يتضح لنا أيضاً أن التوصيف القانوني قد ركز على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى في شروط تولي الوظيفة المعنية، و كذا الأقدمية بدرجة ثانية مع تحقق بعض الشروط، في حين ركز التحليل العملي، إضافة إلى المؤهل العلمي، على المعارف المختلفة للفرد من معارف علمية مثل الدراية القانونية، و عملية

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

مثل حسن استعمال الاعلام الالي، وسلوكية كالأمانة والتي من شأنها المساهمة في شغل الوظيفة بكفاءة و تحقيق معدلات عالية من الأداء.

كما نلاحظ أيضا أن التوصيف القانوني قد غاب فيه الإشارة إلى العلاقات الوظيفية التي توضح مكان وظيفة "رئيس مكتب تنمية الصناعة التقليدية و الحرف" في شبكة العلاقات الوظيفية بالمديرية، وكذلك الوسائل المستعملة في القيام بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه. كما هو موضح في الجدول أعلاه أيضا نلاحظ أن هذه الوظيفة - رئيس مكتب - تؤدي تحت ضغوطات مهنية متوسطة المستوى ولا تشهد تطورات سريعة.

الجدول رقم (32): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الدراسات و الإحصاء.

اسم الرتبة:	مفتش في السياحة
الرقم / الصنف / الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الدراسات و الإحصاء.
الإدارة / القسم / المصلحة التي تنتهي إليها:	مصلحة الصناعة التقليدية و الحرف.
الهدف العام من الوظيفة:	تجميع و تنظيم جميع المعطيات الخاصة بالصناعة التقليدية و الحرفيين.
أولا: الأنشطة العملية:	1-الأنشطة الأساسية: -إعداد مخطط عمل سنوي و متعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية. -المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية . -تدعيم أعمال المنظمات و التجمعات المهنية و الجمعيات و الفضاءات الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية و تنشيطها. -معالجة الإحصائيات بتنظيمها و ترتيبها. 2-الأنشطة الثانوية:

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-إعداد الحصائل الثلاثية والسنوية لنشاط الصناعة التقليدية. -المبادرة بالتحقيقات و الدراسات لتقييم أنشطة الصناعة التقليدية و الحرف.</p>		
<p>-السهر على تطبيق التشريع و التنظيم في ميدان السياحة. -إجراء كل تحقيق يتعلق بالنشاط الفندقي و السياحي. -المساهمة في تحيين بطاقةية المؤسسات الفندقية و السياحية و الاطعامية. ( المادة 19 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b> -الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية، و الإنجليزية (بدرجة أقل). - الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف. -الدراية بمجالات الصناعة التقليدية و الحرف عبر الولاية. <b>2-المعارف العملية:</b> -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي. -كيفية تطبيق القوانين. - القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية. <b>3-المعارف السلوكية:</b> -اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -روح المسؤولية. -اتقان مهارات القيادة. -حسن الخلق. -ضبط النفس. -الأمانة و العدالة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	
<p>عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة</p>	<p><b>ثالثا: شروط</b></p>	

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في احدى التخصصات التالية:          -الفندقة و السياحة.          -الحقوق.          -العلوم التجارية.          -العلوم الاقتصادية.          -علوم التسيير. ( المادة 22 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوظيف و الترقية</b></p>
<p>1-داخل المؤسسة:          رؤساء مكاتب المصلحة، رئيس المصلحة، الامانة العامة ، المدير.          2-خارج المؤسسة:          غرفة الصناعة التقليدية و الحرف، الحرفيين.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طابعة، الهاتف،          الجريدة الرسمية</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات المهنية</b></p>
<p>بطيء</p>	<p><b>سابعا: التطور في الوظيفة.</b></p>

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 32 توصيف وظيفة " رئيس مكتب الدراسات و الإحصاء " حيث نلاحظ وجود فروقات بين محتوى التوصيف العملي للوظيفة مقارنة مع التوصيف الذي نص عليه الأمر 302-08 المنظم لسلك المفتشين في السياحة الذي اقتصر على وصف عام لأنشطة الوظيفة دون الوقوف على تفاصيلها وهو الشيء الذي استهدفناه أثناء قيامنا بتوصيف العملي بدلالة شاغلها المبنية على ما يقوم به فعلا، حيث نجده يعبر عن محتوى نشاطات الوظيفة بدقة أكبر و هو ما يعطي صورة أكثر وضوحا لكيفية أداء الوظيفة مما هو عليه في التوصيف القانوني.

أما بخصوص الشروط المطلوبة في التوصيف القانوني لتولي رتبة مفتش في السياحة فشأنه شأن الوظائف السابقة حيث أعطي للمؤهل العلمي القسط الأكبر، ثم تليه أقدمية الفرد مصحوبة بشروط منها أن يكون موظفا في الرتبة الأدنى من قبل و قضى خدمة فعلية معينة، عكس ما ورد في التوصيف العملي الذي يرى من منطلق الكفاءات أن هناك معارف أخرى مكملة للشهادة العلمية ينبغي توفرها في الفرد حتى يتسنى له شغل الوظيفة مثل المعارف العلمية الأخرى كالدراية القانونية و ما له من تيسير

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

مهمته وكذا المعارف العملية كحسن استخدام الاعلام الالي خاصة وأن المكتب معني بالاحصاء، بالإضافة إلى المعارف السلوكية كإتقان مهارات الاتصال، مهارات القيادة، ضبط النفس ... وغيرها. كما تطرقنا في التوصيف العملي للعلاقات الوظيفية التي تربط وظيفة رئيس مكتب الدراسات والإحصاء بالوظائف الأخرى، الذي ارتأينا أن له أهمية في إعطاء صورة نظمية لها ما يسهم في تصور طرق الأداء الأحسن، بالإضافة إلى وسائل العمل التي بها يكتمل الأداء في تسهيل القيام بالمهام، والاتصال، وغيره، وهذا كله قد غيَّب في التوصيف الذي نص عليه القانون المنظم للقطاع كما هو موضح في الجدول أعلاه أيضا نلاحظ أن هذه الوظيفة ينتج عنها ضغوطات مهنية متوسطة المستوى وتعرف تطورات بطيئة نوعا. الجدول رقم ( 33): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.

اسم الرتبة:	مفتش في السياحة.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والحرف.
الإدارة/القسم/المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الصناعة التقليدية والحرف.
الهدف العام من الوظيفة:	السهرة على التطبيق الحسن للتنظيم المعمول به في قطاع الصناعة التقليدية والحرف.
أولا: الأنشطة:	1-الأنشطة الأساسية: -السهرة على تطبيق واحترام القواعد والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة النشاطات الصناعة التقليدية والحرف. -القيام بمهمات زيارة وتفتيش للمحلات الصناعة التقليدية والحرف. -تحرير محاضر المعاينة. -القيام بعمليات الإحصاء فيما يخص الحرفيين. 2-الأنشطة الثانوية: -اعداد التقارير السنوية والثلاثية لمتابعة الحرفيين.
التوصيف العملي:	

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-القيام بإجراءات المتابعة التأديبية للمخالفين.</p>		
<p>-السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في ميدان السياحة. -إجراء كل تحقيق يتعلق بالنشاط الفندقى والسياحى. -المساهمة في تحيين بطاقةية المؤسسات الفندقية و السياحية والاطعامية. ( المادة 19 من الأمر 08-302)</p>	<p><b>التوصيف القانوني</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b> -الكتابة والقراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية. - الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية والحرف. -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية. <b>2-المعارف العملية:</b> -حسن استعمال جهاز الاعلام الالى. -كيفية تطبيق القوانين. -معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم. - القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية. <b>3-المعارف السلوكية:</b> -اتقان مهارات الاتصال. -الانضباط و التفاني في العمل. -الالتزام بالسر المهني. -روح المسؤولية. -اتقان مهارات القيادة. -حسن الخلق. -ضبط النفس. -الأمانة و العدالة.</p>		<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ليسانس التعليم العالى أو شهادة معادلة لها في احدى التخصصات التالية:</p>		<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

-الفندقة و السياحة. -الحقوق. -العلوم التجارية. -العلوم الاقتصادية. -علوم التسيير. ( المادة 22 من الأمر 08-302)	
1-داخل المؤسسة: -المفتشين في السياحة، الأمانة العامة، المدير. 2-خارج المؤسسة: غرفة الصناعة التقليدية، الحرفيين، الولاية.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.	خامساً: وسائل العمل
متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر من خلال الجدول رقم 33 نتائج توصيف رتبة مفتش في السياحة الملازمة لوظيفة رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف لدى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف حيث يظهر أن هناك عدم تشابه بين التوصيف العملي الذي أجريناه باستعمال "طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة" القائمة على مبدأ الكفاءات، و بين التوصيف الذي نص عليه المشرع الجزائري في الجريدة الرسمية حيث نجد الأول أكثر تفصيل و أقرب للواقع الذي يمارس فيها الموظف أنشطته بدءاً من الهدف العام للوظيفة فهذا التوصيف يخص الوظيفة المشغولة وليس الرتبة التي يحملها الموظف، بينما اكتفى التوصيف القانوني بالتطرق لمهام الرتبة فقط و هذا بسبب اهتمام المشرع الجزائري بذكر بعض أساسيات الرتبة دون التطرق لتفاصيل الخاصة بالوظيفة الملازمة لها في الإدارة المعنية و قيامه بإجراء توصيف واحد قطري للوظائف دون مراعاة الخصوصيات التي تتغير من قطاع نشاط لآخر متفادياً بذلك إجراء توصيفاً خاصاً بكل قطاع نشاط، الأمر الذي حاولنا التركيز عليه في التوصيف العملي.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

أما في يخص الشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة فقد اقتصر النص القانوني على الشهادة العلمية بدرجة أولى، والأقدمية كحل استثنائي لمن لا يملك المؤهل المطلوب مع توفر شروط أخرى ملازمة للأقدمية كالتسجيل في القائمة الاسمية و بلوغ عدد محدد من سنوات الأقدمية وغيرها من الإجراءات القانونية التي تضيق من احتمال تولي الوظيفة، وهنا نلاحظ اقضاء للمعارف الأخرى التي يمكن ان تكون سببا في الأداء الجيد للوظيفة، وهو ما أوردناه في التوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مثل المعارف السلوكية: ضبط النفس، القدرة على الاتصال، إتقان مهارات التحرير الإداري، الدراية القانونية. كما أن التوصيف القانوني ينظر إلى الوظيفة بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي ولا يعطي أهمية للعلاقات الوظيفية التي تنشأ عن التفاعل مع الوظائف الأخرى في إطار تنسيق العمل و حسن سير المديرية، فهو لا يعطي صورة شاملة لها وأكثر دقة خلافا للتوصيف العملي الذي حاولنا من خلاله تحديد ذلك، أما بالنسبة لوسائل العمل هي الأخرى كانت غائبة في التوصيف القانوني بالرغم من أن لها أهمية كبيرة في القيام بالوظيفة بشكل جيد بحيث بها تؤدي الوظيفة على أكمل وجه كما أن إجراء مسابقات التوظيف وكذا دورات تكوينية يشمل في غالب الأحيان الوسائل المستخدمة في تأدية نشاطات الوظيفة غير أن المشرع الجزائري لم يبرز ذلك في وصفه الوظيفي كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أيضا أن هذه الوظيفة -رئيس مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف - تعاني من ضغوطات مهنية متوسطة المستوى ولا تشهد تطورات سريعة مثلها مثل باقي المكاتب.

الجدول رقم (34): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.

اسم الرتبة:	متصرف إداري.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة و الوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	السهرة على التسيير الحسن للموارد المادية و البشرية للمديرية.
أولا:	التوصيف
	1-الأنشطة الأساسية:

<p>-الإشراف على نشاطات تسيير الموارد البشرية.          -الإشراف على نشاطات تسيير الموارد المادية.          -الإشراف على نشاطات تسيير الموارد المالية.          -تقديم استشارات مهنية للموظفين المنتمين للمصلحة.          -تحرير المراسلات الإدارية.          -تنسيق العمل بين رؤساء المكاتب.  <b>2-الأنشطة الثانوية:</b>          -إعداد تقارير دورية حول عمل المصلحة.          -مراقبة و تقييم إطارات المصلحة.</p>	<p><b>الأنشطة.</b></p>	<p><b>العملي:</b></p>
<p>يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم ويتولون بهذه الصفة معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال. ويكلفون زيادة على ذلك بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم. (المادة 15 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني:</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          -الكتابة و القراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.          - الدراية القانونية في مجال الصناعة التقليدية و الحرف.          -الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.  <b>2-المعارف العملية:</b>          -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.          -كيفية تطبيق القوانين.          -اتقان مهارات التحرير الإداري.          -معرفة طرق مرافقة الإطارات التابعة للمصلحة و منهجية تقييمهم.          - القدرة على تمييز حالات الغش و اكتشاف المخالفات عن طريق الزيارات الميدانية.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>	

<p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-الالتزام بالسر المهني.</li> <li>-روح المسؤولية.</li> <li>-اتقان مهارات القيادة.</li> <li>-حسن الخلق.</li> <li>-ضبط النفس.</li> <li>-الأمانة و العدالة.</li> </ul>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة متصرف إداري:</p> <p>1-على أساس الشهادة خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66 - 306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة.</p> <p>2-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.</p> <p>3-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>4-على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 10سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 18 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح، الامانة العامة، المدير.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي موصول بالانترنت، طباعة، الهاتف، الجريدة الرسمية.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>عالية</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات</b></p>

	المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 34 نتائج توصيف وظيفة " رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل " الموافقة لرتبة "متصرف" لدى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف إذ نلاحظ أن التوصيف القانوني لرتبة "متصرف إداري" مغاير للتوصيف العملي الذي يعنى بالأنشطة الممارسة في وظيفة " رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل " حيث عبر عن مهام الرتبة تعبيراً عاماً غير مفصل و هذا نظراً لطبيعة الرتبة و التي تنتمي لرتب الأسلاك المشتركة يعني توجد في كثير من الإدارات و فهذا السلك يمتد قطرياً ليمس عدداً منها و ليس مختصاً بإدارة واحدة، غير أن هذا لا يعني توصيف الوظائف التي يمكن أن تشغلها كل رتبة و هذا ما حاولنا الوصول إليه عند إجرائنا للدراسة الميدانية بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة كما هو مبين في الجدول حيث ركزنا على الوظيفة لا الرتبة فهي التي يتقلدها فعلياً و ينبغي أن يؤجر عليها فنجد أنشطتها قد تعدت مهام الرتبة و بتفاصيل أكثر وضحنا من تلك المنصوص عليها قانوناً.

و نلاحظ من الجدول أعلاه أيضاً أن شروط و متطلبات تولي الوظيفة في الوصف الذي نص عليه الأمر 08-04 قد ركز على الشهادة العلمية كمتيار رئيسي للالتحاق بالرتبة و في الحالات التي تنعدم فيها الشهادة لدى موظف الذي ينتمي لنفس السلك تعوضها الأقدمية مستلزماً بعض الشروط، بينما أقر شاغل الوظيفة بأن هناك معارف موازية للمؤهل العلمي ينبغي توفرها في الفرد لشغل تلك الوظيفة مثل المعارف العملية كحسّن استعمال جهاز الاعلام الالي، إتقان مهارات التحرير الإداري، و المعارف السلوكية مثل ضبط النفس، إتقان مهارات الاتصال و غيرها.

كما لاحظنا أيضاً أثناء دراستنا لما نص عليه القانون المنظم لأسلاك الموظفين أنه لم يبين العلاقات الوظيفية التي تربط هذه الوظيفة ببقية الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي و هذا نتيجة لتفاعل الوظيفة في المؤسسة حيث تنشأ عنها علاقات من داخل المؤسسة و من خارجها و ذلك لإعطائها و هو ما استدركناه في إجرائنا للتوصيف العملي، إضافة إلى الوسائل المستخدمة في القيام بمهام الوظيفة التي ينبغي أن توفرها المؤسسة و يحسن الموظف استعمالها لتيسير و ترقية مستوى أدائه كما نلاحظ من خلال التوصيف القانوني أن هذه الوظيفة ذات ضغوطات مهنية عالية بحكم أهميتها في المديرية غير أنها لا تشهد تطورات سريعة.

الجدول رقم (35): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة..

اسم الرتبة:	متصرف إداري
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة.
الإدارة/القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة والوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	التسيير الحسن لمالية المديرية.
أولاً: الأنشطة:	1- الأنشطة الأساسية: - إعداد الميزانية الرئيسية والميزانية الفرعية. - استخراج الوثائق الخاصة بالأجر مع اجراء تعديلات عليه كالاقتطاعات. - مراقبة فواتير الشراء الخاصة بالمؤسسات. 2-الأنشطة الثانوية: -مراقبة الكشوفات و الحوالات الخاصة بالأجر. -حساب علاوة المردودية لكل موظف كل ثلاث أشهر.
التوصيف العملي:	يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم. ويتولون بهذه الصفة معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال. ويكلفون زيادة على ذلك بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم. (المادة 15 من الأمر 04-08)
التوصيف القانوني:	
ثانياً: الكفاءات المطلوبة	1-المعارف العلمية: -اتقان اللغتين العربية والفرنسية. -الكتابة و القراءة و الحساب.

<p>-الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF</p> <p>-الدراية بمدونة الميزانية، والتنظيمات التي تحدد سلم الأجور، الضرائب.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-كيفية استخدام حسابات المخطط الوطني للمحاسبة SCF.</p> <p>-كيفية استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية :</b></p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>- العمل الجماعي و نبذ التفرقة.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة متصرف إداري:</p> <p>1-على أساس الشهادة خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66-306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة.</p> <p>2-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.</p> <p>3-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.</p> <p>4-على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها مساعدا والمتصرف الذين يثبتون 10سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 18 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>ثالثا: شروط</b></p> <p><b>التوظيف و الترقية</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>رؤساء المكاتب، رؤساء المصالح، الامانة العامة، المدير.</p> <p><b>1-خارج المؤسسة:</b></p>	<p><b>رابعا: العلاقات</b></p> <p><b>الوظيفية.</b></p>

المراقب المالي، الخزينة العمومية.	
مكتب ولوازمه، سجلات محاسبية، جهاز الاعلام الالي مزود بالانترنت، برنامج الميزانية وحساب الأجور، الجريدة الرسمية، طابعة، آلة حاسبة.	خامسا: وسائل العمل:
عالية	سادسا: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعا: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 35 نتائج توصيف وظيفة " رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة " التي يتولاها موظف برتبة "متصرف" بمديرية السياحة والصناعة التقليدية والحرف حيث نلاحظ أن التوصيف الذي نص عليه القانون الأساسي للأسلاك المشتركة 04-08 حول رتبة "متصرف" يختلف إلى حد بعيد عن الأنشطة الممارسة في وظيفة " رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة " إذ حدد الأطر الأساسية المكونة لأنشطة الرتبة بقوله: الدراسة، والرقابة، والتقييم، في حين عند إجرائنا للتوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي تسعى لوصف الواقع كما هو مبين في الجدول فقد توصلنا إلى أن ما أشارت إليه المواد المحددة للمهام لا وجود له بشكل واضح وهو ما أقره شاغل الوظيفة حيث يجد نفسه يزاوّل مهام لا تعبر عن رتبته الأصلية بينما يؤجر ويرقى ويوظف بناء على رتبته الأصلية.

وبشأن شروط التوظيف والترقية فنجد التوصيف القانوني -كما سبق الإشارة إليه- قد ركز على الشهادة العلمية كمعيار رئيسي لتولي الرتبة ثم في الحالات التي تنعدم فيها الشهادة لدى موظف ينتهي لنفس السلك تعويضها الأقدمية بتوفر بعض الشروط، بينما أقر شاغل الوظيفة بأن هناك معارف أخرى إضافة إلى المؤهل العلمي يجب توفرها في الفرد ليشغل ذلك المنصب كالدراسة القانونية، الدراية بمحتوى المخطط الوطني المحاسبي الجديد SCF كإجراءات استعمال برنامج الميزانية الخاص بالإدارة، و إتقان مهارات الاتصال، وهي معارف لها من الأهمية بمكان في تولي مثل هذه الوظائف بشكل جيد.

كما حاولنا في التوصيف العملي إبراز العلاقات الوظيفية التي تمتد من وإلى هذه الوظيفة وتنسجم مع بقية الوظائف الأخرى المتواجدة في المديرية لإعطاء صورة نظمية شاملة لها، وكذا الوسائل المستخدمة في القيام بمهام الوظيفة على أكمل وجه وهما عنصران لم يرد ذكرهما في التوصيف القانوني. كما نلاحظ

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

من خلال نتائج الجدول أيضا أن هذه الوظيفة- رئيس مكتب الميزانية والمحاسبة - ذات ضغوطات مهنية متوسطة المستوى نتيجة مسؤولية المكتب الذي يرأسه غير أنها تشهد تطورات بطيئة.  
الجدول رقم (36): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الوسائل العامة.

اسم الرتبة:	ملحق رئيسي للإدارة.
الرتبة / الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الوسائل العامة
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة والوسائل.
الهدف العام من الوظيفة:	تسيير الموارد المادية للمديرية.
أولا: الأنشطة.	1-الأنشطة الأساسية: -التكفل بتسيير الموارد المادية للمديرية: عتاد الاعلام الالي، استهلاكات و لوازم الاعلام الالي، عتاد الطباعة و النسخ، لوازم الطباعة، عتاد المكتب، لوازم مكتب، مواد صيدلية، مواد الصيانة و الوقاية، ألبسة العمال و الحراس. -القيام بعمليات الجرد. 2-الأنشطة الثانوية: -مراقبة نظافة المديرية والحراسة. -ملا الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.
التوصيف العملي:	زيادة على المهام المسندة إلى ملحق الإدارة يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة التأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم ( المادة 29 من الأمر 04-08)
التوصيف القانوني:	
ثانيا: الكفاءات المطلوبة	1-المعارف العلمية: -اتقان اللغتين العربية والفرنسية. -الكتابة والقراءة والحساب.

<p>2-المعارف العملية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>-قوة الملاحظة.</li> <li>-اتقان مبادئ الجرد.</li> </ul> <p>3-المعارف السلوكية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-التحلي بروح المسؤولية.</li> <li>- العمل الجماعي.</li> <li>-الالتزام بالسر المهني.</li> <li>-الاحترام المتبادل.</li> <li>-الأمانة.</li> </ul>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة:</p> <p>1- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. ( المادة 11 من الأمر 16-280)</p> <p>2- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ملحقو الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. ( المادة 31 من الأمر 04-08)</p> <p>3- على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ملحقو الإدارة الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة و المسجلون في قائمة التأهيل.</p> <p>4- يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة ملحقو الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها. ( المادة 11 من الأمر 16-280)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p>جميع المصالح.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات</b></p>

	الوظيفية.
خامسا: وسائل العمل:	مكتب و لوازمه، سجلات محاسبية، حاسب مزود بالإنترنت، طابعة، آلة حاسبة.
سادسا: الضغوطات المهنية	متوسطة
سابعا: التطور في الوظيفة.	بطيء

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 36 توصيف رتبة ملحق رئيسي للإدارة الذي يشغل وظيفة رئيس مكتب الوسائل العامة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية الحرف حيث نجد هناك تباين بين التوصيف القانوني لأنشطة الرتبة و التوصيف العملي لأنشطة الوظيفة إذ اعتمد المشرع الجزائري على توصيف سطحي بشكل عام لأنشطتها بدون الوقوف على التفاصيل و هذا نظرا لعدم أخذ التوصيف القانوني بالخصوصيات التي تتميز بها كل وظيفة حسب كل قطاع، بينما توضح النتائج التي أفضينا إليها عن طريق "التحليل الذاتي بالمرافقة" مع شاغل الوظيفة أنها كانت أكثر دقة و تفصيلا من ما هو وارد في النص القانوني كما أنه أقرب للواقع الذي يعيشه فعلا في وظيفته فنحن انطلقنا من الواقع لبناء هذا التوصيف من الزاوية التي يراها شاغل الوظيفة.

و أما فيما يخص المتطلبات اللازم توفرها في الفرد حتى يوظف في وظيفة رئيس مكتب الوسائل العامة بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية فقد ارتكز النص القانوني على المؤهل العلمي بدرجة أولى في تولي الرتبة المعنية، ثم بلوغ عدد سنوات معينة للأقدمية بتوفر بعض الشروط معها بدرجة ثانية، بينما أهمل بقية المعارف الأخرى التي أوردناها في التوصيف العملي المبني على الكفاءات مثل اتقان مبادئ الجرد و كذا روح العمل الجماعي، الأمانة و غيرها. و من بين نقاط الاختلاف أيضا عدم ورود العلاقات الوظيفية، و وسائل العمل في التوصيف القانوني حيث لم يتطرق إليهما المشرع الجزائري بالرغم من أهميتهما في عملية التوصيف الوظيفي إذ بالعلاقات الوظيفية نحدد موقع الوظيفة و أهميتها في الهيكل التنظيمي و مدى الضغوطات التي تنشأ عنها، و كذلك الوسائل التي ينبغي على الفرد حسن استعمالها و التي تسهم في تأدية الوظيفة بفعالية أكبر. و نلاحظ أيضا من نتائج التوصيف العملي لوظيفة رئيس مكتب الوسائل العامة أن لها مستوى متوسط من الضغوط المهنية على حسب طبيعة أنشطتها و مسؤولياتها و أنها لا تتطور كثيرا.

الجدول رقم (37): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب المستخدمين و التكوين.

اسم الرتبة:	متصرف إداري.
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب المستخدمين و التكوين.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مصلحة الإدارة و الوسائل العامة.
الهدف العام من الوظيفة:	حسن تسيير الموارد البشرية في المديرية.
أولاً: الأنشطة.	<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إعداد مقررات الترقية في الرتبة و في الدرجة.</li> <li>-إعداد و استخراج شهادات العمل للموظفين.</li> <li>-تحضير قائمة المستفيدين من العطل و الغيابات.</li> <li>-إعداد مقررات الخصم و العلاوات.</li> <li>-تحرير المراسلات الإدارية ما بين الإدارات و كذا الوزارة.</li> </ul> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-إحصاء المناصب الشاغرة للإعلام عنها.</li> <li>-المساهمة في تنظيم مسابقات التوظيف و الامتحان المهني الذي تقرره الوزارة.</li> <li>-إعداد مخططات التكوين.</li> <li>-تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.</li> </ul>
التوصيف القانوني:	<p>يمارس المتصرفون كل في ميدان اختصاصه نشاطات الدراسة و الرقابة و التقييم.</p> <p>ويتولون بهذه الصفة معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم و يسهرون على تطبيق القوانين و التنظيمات في هذا المجال.</p>

<p>ويكلفون زيادة على ذلك بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم. (المادة 15 من الأمر 04-08)</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          -الكتابة والقراءة، اتقان اللغات: العربية، الفرنسية.          - الدراية القانونية في مجال تسيير الموارد البشرية.          -الدراية بالمصطلحات الإدارية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b>          -حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.          -كيفية تطبيق القوانين.          -اتقان مهارات التحرير الإداري.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b>          -اتقان مهارات الاتصال.          -الانضباط و التفاني في العمل.          -الالتزام بالسر المهني.          -روح المسؤولية.          -اتقان مهارات القيادة.          -حسن الخلق.          -ضبط النفس.          -الأمانة و العدالة.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة متصرف:          1-على أساس الشهادة خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 66 - 306 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة.          2- عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها .          3- عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف والترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 4- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 18 من الأمر 04-08)	
1- داخل المؤسسة: كل الموظفين. 2- خارج المؤسسة: مفتشية الوظيفة العمومية، المراقب المالي.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي مزود بالانترنت، الجريدة الرسمية، طباعة.	خامساً: وسائل العمل:
عالية	سادساً: الضغوطات المهنية
متوسط	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين لنا من خلال الجدول رقم 37 نتائج توصيف متصرف إداري المتوافقة مع وظيفة رئيس مكتب المستخدمين و التكوين التابع لمصلحة الإدارة و الوسائل العامة بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، إذ نلاحظ أن التوصيف القانوني للأنشطة قد اقتصر على تحديد المهام الرئيسية للرتبة بشكل عام في حين حاولنا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة المبنية على منطق الكفاءات توصيف الأنشطة من منظور الوظيفة - رئيس مكتب المستخدمين و التكوين - بناء على ما يقوم به الموظف فعلياً حيث نلاحظ أن هناك فروقات واضحة خاصة و ان الرتبة غير متقاربة مع الوظيفة، و بالمقارنة مع التوصيف الذي نص عليه الأمر 04-08 الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة فنجد التوصيف العملي يحدد بالتفصيل المهام المنوطة بالوظيفة و ليس الرتبة و أكثر دقة من ما ورد في النص القانوني و هذا راجع إلى خاصية طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي تعتمد على شاغل الوظيفة كمحور أساسي في عملية التوصيف و تنطلق من الواقع لا من المستندات و النصوص القانونية.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

و بالنسبة لشروط و متطلبات الالتحاق بالوظيفة نجد أن المشرع الجزائري نص على اعتبار الشهادة العلمية كمعيار أساسي في التوظيف، ثم الأقدمية كمعيار فرعي بتوفر بعض الشروط الملازمة لها و هذا بغض النظر على المعارف الأخرى التي يرى شاغل الوظيفة أنها مهمة لتولي الوظيفة المعنية - رئيس مكتب المستخدمين و التكوين- و هذا ما توصلنا له عبر طريقة التحليل الخاصة بنا و نذكر من أمثلة هذه المعارف التي غيبت في التوصيف القانوني: اتقان اللغة الأجنبية، اتقان مهارات التحرير الإداري، القدرة على الاتصال، اتقان مهارات القيادة، الأمانة و العدالة و غيرها.

إضافة إلى ذلك يعتبر تحديد العلاقات الوظيفية و وسائل المستخدمة في تولي مهام الوظيفة من بين الأمور الأساسية التي تطرقنا لها من خلال التوصيف العملي للوظيفة فمنها يمكن الحكم على موقع الوظيفة انطلاقا من كثافة شبكة العلاقات التي تمتد منها و إليها، وكذا الوسائل المستخدمة في أداء الوظيفة و التي ينبغي على الفرد حسن استعمالها لترقية مستوى أدائه و كفاءاته و هو ما غيبه النص القانوني.

الجدول رقم (38): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاعلام الالي.

اسم الرتبة:	تقني سامي في الاعلام الالي.
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الاعلام الالي
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مكتب الاعلام الالي
الهدف العام من الوظيفة:	السهرة على السير الحسن لبرامج و أجهزة الاعلام الالي في المديرية.
أولا: الأنشطة:	1-الأنشطة الأساسية: -مراقبة الشبكات الخاصة بالإعلام الالي. -مراقبة و صيانة أجهزة الاعلام الالي. -استقبال الملفات، و حجز البيانات المتعلقة بالإدارة، الموظفين. - نسخ و طبع الوثائق الإدارية. 2-الأنشطة الثانوية:

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-إزالة و تثبيت البرامج الخاصة بالاعلام الالي.</p>		
<p>زيادة على المهام المسندة إلى التقنيين في الإعلام الآلي يكلف التقنيون السامون في الإعلام الآلي بالتحليل العضوي وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملائمة. ( المادة 118 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني:</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b>          -الكتابة و القراءة و الحساب.          - اتقان اللغتين العربية و الفرنسية.          -الامام بالإطار النظري لمفاهيم الاعلام الالي.          - الدراية القانونية بالتنظيم المعمول به.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b>          -معرفة مبادئ التشغيل و الإيقاف و مختلف العمليات على نظام التشغيل.          -معرفة العمل على برامج الورد Word و الاكسل Excelle.          -معرفة تثبيت البرامج و التطبيقات على الحاسب.          -التمكن من القيام بعمليات التحديث و الفرمتة.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b>          -التفاني في أداء المهام.          -الالتزام بالسر المهني.          -الانضباط و ضبط النفس.          -القدرة على الاتصال و النقاش و التطوير الذاتي.</p>		<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة تقني سام في الاعلام الالي:          1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.          2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون 5 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.          3-على سبيل الاختيار و بعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من</p>		<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المناصب المطلوب شغلها التقنيون في الإعلام الآلي الذين 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني سام في الإعلام الآلي الموظفون المنتمون لشعبة الإعلام الآلي الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها. (المادة 121 من الأمر 08-04)	
جميع مصالح المديرية.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب و ملحقاته، جهاز الاعلام الالي، أقراص مضغوطة، مداخل USB، أنترنت.	خامساً: وسائل العمل:
متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
سريع	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

يظهر من خلال الجدول رقم 38 نتائج توصيف رتبة تقني سامي في الاعلام الالي الموازية لوظيفة رئيس مكتب الإعلام الآلي التابع لمصلحة الإدارة و الوسائل العامة لدى مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف حيث يظهر أن هناك تشابه بعض الشيء بين التوصيف العملي الذي أجريناه باستعمال "طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة" القائمة على مبدأ الكفاءات و التوصيف الذي نص عليه المشرع الجزائري في الجريدة الرسمية و هذا راجع للطبيعة التقنية للوظيفة أولاً و تطابق بين الرتبة و الوظيفة ثانياً إلا أن هناك اختلافات تظهر على المستوى الجزئي للتوصيف حيث نجد الأول -التوصيف العملي- أكثر تفصيلاً و مطابقة للواقع الذي يمارس فيها الموظف أنشطته بدءاً من الهدف العام للوظيفة، بينما اكتفى التوصيف القانوني بالتطرق للمهام المرتبطة بالرتبة فقط و هذا بسبب اهتمام المشرع الجزائري بذكر بعض أساسيات الرتبة دون التفاصيل الخاصة بالوظيفة الملازمة لها في الإدارة المعنية الأمر الذي حاولنا التركيز عليه في التوصيف العملي.

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

و أما الشروط المطلوبة للالتحاق بالوظيفة فقد اقتصر النص القانوني، مثل كل مرة، على الشهادة العلمية بدرجة أولى، و الأقدمية كحل ثاني لمن لا يملك المؤهل المطلوب مع توفر شروط أخرى ملازمة للأقدمية كالتسجيل في القائمة الاسمية وغيرها من الإجراءات القانونية، وهنا نلاحظ استبعاد المعارف الأخرى التي يمكن يراها الموظف مهمة فيشغل هذه الوظيفة بحيث تساعده في التعامل مع المواقف و المشاكل التي يواجهها يوميا، وهو ما أوردناه في التوصيف بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مثل المعارف السلوكية: ضبط النفس، القدرة على الاتصال، إتقان مهارات الفرمتة و تحيين و تثبيت البرامج على الحاسب.

كما أن التوصيف القانوني ينظر إلى الوظيفة بغض النظر عن موقعها في الهيكل التنظيمي و لا يعطي أهمية للعلاقات الوظيفية أثناء عملية التوصيف الوظيفي، فهو ينظر إلى الوظيفة بمنى عن بقية الوظائف الأخرى و لا يعطي صورة شاملة لها، خلافا للتوصيف العملي الذي حاولنا من خلاله تحديد ذلك، أما بالنسبة لوسائل العمل هي الأخرى كانت غائبة في التوصيف القانوني بالرغم من أن لها أهمية كبيرة في القيام بالوظيفة بشكل جيد بحيث بها تؤدي الوظيفة على أكمل وجه و تعتبر من العناصر الأساسية التي يجب تحديدها في بطاقة التوصيف الوظيفي

الجدول رقم (39): النتائج النهائية لوصف وظيفة رئيس مكتب الاستقبال.

اسم الرتبة:	عون إدارة.
الرتبة / الرقم الاستدلالي الأدنى	348/7
اسم الوظيفة:	رئيس مكتب الاستقبال.
الإدارة/ القسم / المصلحة التي تنتمي إليها:	خلية الاصغاء
الهدف العام من الوظيفة:	استقبال و توجيه زوار المديرية.
أولا: الأنشطة العملية:	1-الأنشطة الأساسية: -استقبال و توجيه ومرافقة زوار المديرية، بغرض تسوية انشغالاتهم. -تسجيل أسماء زوار المديرية في السجل الخاص.

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

<p>-متابعة ملف الزوار وإعداد تقارير حولهم.</p> <p><b>2-الأنشطة الثانوية:</b></p> <p>-إيصال المراسلات.</p> <p>-تقديم استشارات أولية للزوار حول انشغالاتهم.</p> <p>-اجراء اتصالات هاتفية لجميع المكاتب لتنسيق الاستقبال.</p> <p>-تقديم معلومات حول الموظفين المتواجدين داخل المديرية.</p>		
<p>زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكتب يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية. (المادة 37 من الأمر 04-08)</p>	<p><b>التوصيف القانوني:</b></p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-الكتابة والقراءة والحساب.</p> <p>- اتقان اللغة العربية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-حسن استعمال هاتف المديرية.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسري المهني.</p> <p>-الانضباط و ضبط النفس.</p> <p>-القدرة على الاتصال.</p> <p>-حسن الخلق.</p>		<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة :</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة.</p> <p>2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان مكتب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه</p>		<p><b>ثالثا: شروط التوظيف والترقية</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

الصفة. 3-على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها أعوان المكتب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 40 من الأمر 04-08)	
1-داخل المؤسسة: جميع المصالح.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
لوازم مكتب، دليل هاتف المديرية، هاتف.	خامساً: وسائل العمل:
ضعيفة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

نلاحظ من الجدول رقم 39 الذي يوضح توصيف وظيفة رئيس مكتب الاستقبال لتي يشغلها موظف برتبة عون إدارة التابعة لخلية الاصغاء بمديرية السياحة والصناعة التقليدية والحرف أن هناك الاختلاف إلى حد كبير بين المهام المكونة للرتبة وأنشطة الوظيفة حيث اكتفى المشرع بالتطرق إلى مهام الرتبة فقط بدون إجراء توصيف لأنشطة الوظيفة إذ نجده قام بذكر المهام الرئيسية التي تقوم عليها الرتبة دون التفصيل في هذه النشاطات والتي يمكن أن تختلف باختلاف الوظائف المشغولة وقطاعات النشاط المنتمية لها كما هو مبين من خلال نتائج التوصيف العملي الذي يوضح الأنشطة المتعلقة بوظيفة رئيس مكتب الاستقبال وليس رتبة عون إدارة وهو أقرب للأداء الفعلي حيث نجد المهام قد ذكرت انطلاقاً من الواقع كما وصفها الموظفون بصفتهم في هذه الحالة يمارسون نشاطات الوظيفة لا الرتبة. وفيما يخص شروط الالتحاق بالوظيفة فقد نص التوصيف القانوني على بيان شروط الالتحاق بالرتبة الموافقة لها وهي "عون إدارة" دون ذكر متطلبات الوظيفة وكما هو موضح فقد كان المعيار الأساسي للالتحاق بالرتبة هو الشهادة العلمية بدرجة أولى ثم تليها الأقدمية من حيث الأولوية، بينما يبين التوصيف العملي المعارف التي يراها شاغل وظيفة رئيس مكتب مهمة في تولي الوظيفة حيث يضيف معارف أخرى مثل حسن استعمال الحاسب الآلي، الاحترام، الالتزام بالسريته... الخ

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

كما رأينا تضمين التوصيف العملي ونظرا لأهمية العنصرين التاليين ف هذه العملية: العلاقات الوظيفية التي تربط الوظيفة ببقية الوظائف في المديرية، وتحدد أهميتها وكذا الوسائل التي توفرها الإدارة لتسهيل أداء مهام الوظيفة وهو ما غاب في النص القانوني.

الجدول رقم (40): النتائج النهائية لوصف وظيفة مفتش رئيسي في السياحة.

اسم الرتبة:	مفتش رئيسي في السياحة.	
الصف/الرقم الاستدلالي الأدنى	621/14	
اسم الوظيفة:	مفتش رئيسي في السياحة.	
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مكتب الاستثمار والهيئة السياحية/ مصلحة السياحة	
الهدف العام من الوظيفة:	التكفل بانشغالات المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة.	
أولا: الأنشطة.	التوصيف العملي:	<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <p>-استقبال وتوجيه ممثلي المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة.</p> <p>-متابعة الأنشطة الخاصة بتطوير قطاع السياحة على مستوى الولاية.</p> <p>-السهر على تطبيق القوانين المنظمة للقطاع من قبل المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة.</p> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <p>-القيام بالمراسلات الإدارية.</p> <p>-السهر على تنسيق عمل المفتشين في السياحة الموضوعين تحت اشرافه.</p>
	التوصيف القانوني	<p>زيادة على المهام الموكلة لمفتشي السياحة يكلف المفتشون الرئيسيون في السياحة لاسيما بما يأتي:</p> <p>-المشاركة في اعداد الدراسات حول الأنشطة السياحية.</p> <p>-اقتراح عند الاقتضاء كل التدابير الرامية الى ضمان التكيف التشريعي والتنظيم في ميدان السياحة.</p>

<p>-المشاركة في تحديد الطرق و الوسائل الملائمة لتطبيق التشريع و التنظيم في ميدان السياحة.</p> <p>-المشاركة في تجسيد اعمال تكوين الموظفين التابعين للقطاع و في تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم. ( المادة 20 من الأمر 08-302)</p>	
<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <p>-اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة.</p> <p>-الامام بالجانب القانوني المنظم للقطاع.</p> <p>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</p> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <p>-اتقان مهارات التحرير الإداري.</p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>-القدرة على الملاحظة و تحري الحقائق.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-اتقان المهارات القيادية و تنسيق العمل.</p>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p><b>1-داخل المؤسسة:</b></p> <p>المفتشين في السياحة، المفتشين الرئيسيين في السياحة، المفتشين في الصناعة التقليدية و الحرف، الأمانة العامة، المدير.</p> <p><b>2-خارج المؤسسة:</b></p> <p>المالكين و المدراء التقنيين للوكالات و الفنادق، دواوين السياحة و الجمعيات، المواطنين المستفسرين عن الأنشطة السياحية، مديرية التجارة، الحماية المدنية، مديرية الصحة، مديرية البيئة.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، تابعة.	خامسا: وسائل العمل:
متوسطة	سادسا: الضغوطات المهنية
متوسط	سابعا: التطور في الوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث.

الملاحظ من الجدول رقم 40 توصيف وظيفة مفتش رئيسي في السياحة التابع لمكتب الاستثمار و التهيئة السياحية/ مصلحة السياحة الملازمة لرتبة مفتش رئيسي في السياحة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، حيث يظهر لنا بعض الاختلافات و ذلك لأن الرتبة موافقة للوظيفة كما أن النص القانوني موجه للوظيفة بحد ذاتها و ليس مثل بعض الوظائف التي مغايرة لسلك الرتب أو لا تتوافق معه مثل رتب المتصرف الإداري و مهندس معماري و غيرها فنجد المشرع الجزائري قد وفق إلى حد ما في وصفه للواجبات المنوطة برتبة مفتش رئيسي في السياحة و لكن دون تحديد الخصوصيات التي يمكن أن تنشأ عن المصلحة أو المكتب التابع لها فلا يزال هناك بعض الغموض في بعض النشاطات المحددة، بينما سعينا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة إلى التركيز على التفصيل أكثر في أنشطة الوظيفة.

و أما بشأن تحديد متطلبات شغل الوظيفة نلاحظ أن المشرع الجزائري ركز على بيان الشهادة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة مع إعطائها أولوية في ذلك ثم الأقدمية بتوفر عدة شروط و هذا ما يبين موقف المشرع الجزائري الذي كان مبني على منطق التأهيل بينما أهمل متطلبات أخرى لها الأهمية بمكان في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو ما ركزنا عليه في إجراءنا للتوصيف العملي مثل المعارف العلمية الأخرى كالدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية، القدرة على تقصي الحقائق، الأمانة و حسن الخلق... الخ. و نلاحظ أيضا غياب في التوصيف القانوني ما هي العلاقات الوظيفية التي تنبع من الوظيفة المعنية و من هم الأشخاص ذوي العلاقة بها سواء كانوا داخل المديرية أو خارجها، و ماهي الوسائل المستعملة في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو الأمر الذي ارتئينا الإشارة إليه في توصيفنا العملي كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول رقم (41): النتائج النهائية لوصف وظيفة مفتش في السياحة.

اسم الرتبة:	مفتش في السياحة.	
الاصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	537/12	
اسم الوظيفة:	مفتش في السياحة	
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها:	مكتب مراقبة نشاطات السياحة و الفندقية و الحمامات المعدنية/ مصلحة السياحة	
الهدف العام من الوظيفة:	تفتيش المؤسسات العاملة في قطاع السياحة.	
أولاً: الأنشطة.	التوصيف العملي:	<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <p>-القيام بالخرجات الميدانية لمعاينة أوضاع المؤسسات الناشطة في قطاع السياحة عبر تراب الولاية.</p> <p>-مراقبة و تطوير المنشآت السياحية: مؤسسات الفندقية، الوكالات السياحية، الحمامات المعدنية.</p> <p>-مراقبة و منح رخص الاستغلال الخاصة بالمنشآت السياحية المصنفة.</p> <p>-تحيين الاحصائيات الخاصة بقطاع السياحة.</p> <p>-تنسيق العمل مع الجمعيات لتنظيم التظاهرات في مجال السياحة.</p> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <p>-تحرير محاضر المعاينة.</p> <p>-تحرير الرسائل الإدارية.</p> <p>-جرد الحضيرة الفندقية و الوكالات السياحية.</p>
	التوصيف القانوني:	<p>-السهر على تطبيق التشريع و التنظيم في ميدان السياحة.</p> <p>-إجراء كل تحقيق يتعلق بالنشاط الفندقي والسياحي.</p> <p>-المساهمة في تحيين بطاقة المؤسسات الفندقية و السياحية و الاطعامية. ( ) المادة 19 من الأمر 302-08)</p>

<p><b>1-المعارف العلمية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان اللغتين العربية و الفرنسية، الكتابة و القراءة.</li> <li>-الامام بالجانب القانوني المنظم للقطاع.</li> <li>-الدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية.</li> </ul> <p><b>2-المعارف العملية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-اتقان مهارات تحرير محاضر المعاينة.</li> <li>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</li> <li>-القدرة على الملاحظة و تقصي المخالفات.</li> <li>-اتقان مهارات التحرير الإداري.</li> </ul> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الانضباط و التفاني في العمل.</li> <li>-التحلي بروح المسؤولية.</li> <li>-الالتزام بالسر المممي.</li> <li>-اتقان مهارات الاتصال.</li> <li>-الاحترام المتبادل.</li> <li>-الملاحظة الدقيقة لتميز حالات الغش و اكتشاف التجاوزات.</li> </ul>	<p><b>ثانيا: الكفاءات المطلوبة</b></p>
<p>-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الحائزون شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في احدى التخصصات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-الفندقة و السياحة.</li> <li>-الحقوق.</li> <li>-العلوم التجارية.</li> <li>-العلوم الاقتصادية.</li> <li>-علوم التسيير. ( المادة 22 من الأمر 08-302)</li> </ul>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية.</b></p>

<p>1-داخل المؤسسة: المفتشين في السياحة، المفتشين الرئيسيين في السياحة، المفتشين في الصناعة التقليدية و الحرف، الأمانة العامة، المدير.</p> <p>2-خارج المؤسسة: المالكين و المدراء التقنيين للوكالات و الفنادق، المواطنين المستفسرين عن الأنشطة السياحية، دواوين السياحة، مديرية التجارة، الحماية المدنية، مديرية الصحة، مديرية البيئة.</p>	<p>رابعاً: العلاقات الوظيفية.</p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز اعلام الي موصول بالانترنت، طباعة، وسيلة نقل.</p>	<p>خامساً: وسائل العمل:</p>
<p>متوسطة</p>	<p>سادساً: الضغوطات المهنية</p>
<p>بطيء</p>	<p>سابعاً: التطور في الوظيفة.</p>

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 41 توصيف وظيفة مفتش في السياحة التابع لمكتب مراقبة نشاطات السياحة و الفندقية و الحمامات المعدنية/ مصلحة السياحة لمديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف، حيث يظهر لنا أن هذه الوظيفة مثل سابقتها إذ هناك تشابه إلى حد ما بين نتائج التوصيف القانوني و العملي بطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة و ذلك لأن الرتبة هي نفسها الوظيفة التي يشغلها كما أن النص القانوني موجه للوظيفة فقد استطاع المشرع الجزائري أن يقترب إلى حد ما في وصفه للواجبات المنوطة برتبة مفتش في السياحة و لكن دون تحديد الخصوصيات التي يمكن أن تتولد عن الاختصاص التي تنتهي إليه فلا يزال الاشكال مطروحا عن بطاقة توصيف حسب خصوصية كل إدارة، و لقد حاولنا من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة إلى التركيز على التفصيل أكثر في أنشطة الوظيفة.

و أما بخصوص تحديد متطلبات شغل الوظيفة نلاحظ أن المشرع الجزائري ركز على بيان الشهادة المطلوبة للالتحاق بالوظيفة مع إعطائها أولوية في ذلك ثم الأقدمية بتوفر عدة شروط و هذا ما يبين أن المشرع الجزائري قد تغاضى عن متطلبات أخرى لها الأهمية بمكان في ترقية أداء الوظيفة و هو ما ركزنا عليه في إجراءنا للتوصيف العملي كالدراية بالمناطق السياحية عبر الولاية، القدرة على تقصي الحقائق، الأمانة و حسن الخلق... الخ. و نلاحظ أيضا غياب في التوصيف القانوني ما هي العلاقات الوظيفية التي

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

تنبع من الوظيفة المعنية و من هم الأشخاص ذوي العلاقة بها سواء كانوا داخل المديرية أو خارجها، و ماهي الوسائل المستعملة في تأدية الوظيفة على أكمل وجه و هو الأمر الذي ارتئينا الإشارة إليه في توصيفنا العملي كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الجدول رقم (42): النتائج النهائية لوصف وظيفة ملحق إدارة رئيسي.

اسم الرتبة:	ملحق إدارة رئيسي.
الصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	453/10
اسم الوظيفة:	ملحق إدارة رئيسي.
الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتهي إليها	الإدارة و الوسائل
الهدف العام من الوظيفة:	جرد و تسجيل ممتلكات المديرية.
أولاً: الأنشطة:	1-الأنشطة الأساسية: -مسك السجلات التالي: سجل الجرد و العتاد الخاص بالمخزن، جرد العتاد المتنقل الخاص بحظيرة السيارات، جرد العتاد المعطل، جرد الهيكل و المنشآت القاعدية، صيانة مبنى المديرية. 2-الأنشطة الثانوية: -مراقبة نظافة المديرية و الحراسة. -ملا الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.
التوصيف العملي:	زيادة على المهام المسندة إلى ملحق الإدارة يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة التآطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم. ( المادة 29 من الأمر 04-08)
التوصيف القانوني:	
ثانياً: الكفاءات المطلوبة	1-المعارف العلمية: -اتقان اللغة العربية، الكتابة و القراءة. 2-المعارف العملية:

<p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p><b>3-المعارف السلوكية:</b></p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-الأمانة.</p>	
<p>يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة:</p> <p>1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ( المادة 11 من الأمر 16-280)</p> <p>2-عن طريق الامتحان المهني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ملحقو الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. ( المادة 121 من الأمر 04-08)</p> <p>3-على سبيل الاختيار في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها ملحقو الإدارة الذين يثبتون عشر 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.</p> <p>4-يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة ملحقو الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها. ( المادة 11 من الأمر 16-280)</p>	<p><b>ثالثا: شروط التوظيف و الترقية</b></p>
<p>رئيس مكتب الوسائل العامة، مكتب المحاسبة و الميزانية، الأمانة العامة، المدير.</p>	<p><b>رابعا: العلاقات الوظيفية.</b></p>
<p>مكتب و لوازمه، جهاز الاعلام الالي.</p>	<p><b>خامسا: وسائل العمل:</b></p>
<p>متوسطة</p>	<p><b>سادسا: الضغوطات</b></p>

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

	المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث.

يبين الجدول رقم 42 توصيف وظيفة "ملحق إدارة رئيسي" التابعة لمصلحة الإدارة والوسائل العامة حيث نلاحظ وجود فروقات بين محتوى التوصيف العملي للوظيفة مقارنة مع التوصيف الذي نص عليه الأمر 04-08 المنظم للأسلاك المشتركة في السياحة الذي اقتصر على وصف عام لأنشطة الوظيفة دون الوقوف على تفاصيلها وهو الشيء الذي استهدفناه أثناء قيامنا بالتوصيف العملي عن طريق التحليل الذاتي بالمرافقة التي تصف الوظيفة بدلالة شاغلها المبنية وما يقوم به فعلاً، حيث نجده يعبر عن محتوى نشاطات الوظيفة بدقة أكبر وهو ما يعطي صورة أكثر وضوحاً لكيفية أداء الوظيفة مما هو عليه في التوصيف القانوني.

أما بخصوص الشروط المطلوبة في التوصيف القانوني لتولي رتبة ملحق إدارة رئيسي فشأنه شأن الوظائف السابقة حيث أعطي للمؤهل العلمي القسط الأكبر، ثم تليه أقدمية الفرد مصحوبة بشروط منها أن يكون موظفاً في الرتبة الأدنى من قبل وقضى خدمة فعلية معينة، عكس ما ورد في التوصيف العملي الذي يرى من منطلق الكفاءات أن هناك معارف أخرى مكلمة للشهادة العلمية ينبغي توفرها في الفرد حتى يتسنى له شغل الوظيفة كحسن استخدام الاعلام الالي، إتقان مهارات الاتصال، الأمانة، ضبط النفس ... وغيرها.

كما تطرقنا في التوصيف العملي للعلاقات الوظيفية التي تربط الوظيفة وتبين مكانتها بالنسبة للوظائف الأخرى، والذي ارتأينا أن له أهمية في إعطاء صورة نظمية لها ما يسهم في تصور طرق الأداء الأحسن، بالإضافة إلى وسائل العمل التي بها يكتمل الأداء في تسهيل القيام بالمهام، والاتصال، وغيره، وهذا كله قد غيَّب في التوصيف الذي نص عليه القانون المنظم للقطاع.

الجدول رقم (43): النتائج النهائية لوصف وظيفة عون إدارة.

اسم الرتبة:	عون إدارة.
الاصنف/ الرقم الاستدلالي الأدنى	348/7
اسم الوظيفة:	عون إدارة.

الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

المصلحة الإدارية و الوسائل العامة	الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها	
تقديم يد المساعدة لرئيس مكتب الميزانية و المحاسبة.	الهدف العام من الوظيفة:	
<p>1-الأنشطة الأساسية:</p> <p>-ملاأ الفواتير الخاصة بالإدارة و ادراجها في الحاسب.</p> <p>-مسك سجلات الوارد و الصادر.</p> <p>-تحضير الوثائق الإدارية الخاصة بالموظفين.</p> <p>2-الأنشطة الثانوية:</p> <p>- تحضير أوراق الحضور الشهرية.</p> <p>-إيصال المراسلن بين المكاتب.</p>	أولاً: الأنشطة. التوصيف العملي:	
زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكتب يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي و المنتظم للمصالح الإدارية. (المادة 37 من الأمر 04-08)	التوصيف القانوني	
<p>1-المعارف العلمية:</p> <p>-اتقان اللغة العربية، الكتابة و القراءة.</p> <p>2-المعارف العملية:</p> <p>-حسن استعمال جهاز الاعلام الالي.</p> <p>3-المعارف السلوكية:</p> <p>-اتقان مهارات الاتصال.</p> <p>-الانضباط و التفاني في العمل.</p> <p>-الالتزام بالسر المهني.</p> <p>-التحلي بروح المسؤولية.</p> <p>-الاحترام المتبادل.</p> <p>-الأمانة.</p>		ثانياً: الكفاءات المطلوبة
يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة: 1-عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات المترشحون الذين يثبتون		ثالثاً: شروط التوظيف و الترقية

## الفصل الخامس: عرض و تحليل نتائج الدراسة

مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة. 2- عن طريق الامتحان المموني في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها أعوان مكتب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. 3- على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها أعوان المكتب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة. (المادة 40 من الأمر 04-08)	
مكتب المستخدمين، الأمانة العامة، المدير.	رابعاً: العلاقات الوظيفية.
مكتب ولوازمه، جهاز الاعلام الالي، الجرائد الرسمية.	خامساً: وسائل العمل:
متوسطة	سادساً: الضغوطات المهنية
بطيء	سابعاً: التطور في الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول رقم 43 نتائج توصيف وظيفة "عون إدارة" في مؤسسة "مديرية السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف" حيث يتبين لنا أن هناك اختلاف بين ما نص عليه القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة 04-08 و بين نتائج طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة التي تشرح بصورة أوضح أنشطة الوظيفة انطلاقاً من الواقع المعاش خلافاً للتوصيف القانوني الذي لمح إلى المهام الأساسية بشكل عام بدون التفصيل في المهام التي تحتاج إلى توضيح.

ويتضح لنا أيضاً أن التوصيف القانوني قد ركز على المؤهل العلمي في شروط تولي الوظيفة، وكذا الأقدمية بدرجة ثانية مع تحقق بعض الشروط، في حين ركز التحليل العملي على المعارف المختلفة للفرد من معارف علمية و عملية و سلوكية من شأنها المساهمة في شغل الوظيفة بكفاءة و تحقيق معدلات عالية من الأداء.

كما نلاحظ أيضاً أن التوصيف القانوني قد غاب فيه الإشارة إلى العلاقات الوظيفية التي توضح مكان وظيفة عون إدارة في شبكة العلاقات الوظيفية بالمديرية، وكذلك الوسائل المستعملة في القيام بالمهام المنوطة بها على أكمل وجه.

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل الحديث عن مجريات الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسات العمومية و بعد التعرض للأدبيات التي لها علاقة في تصور الإجابة عن الإشكالية ميدانيا في الجانب النظري، و مما لا بد من الإشارة إليه أن عملية توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات بقدر ما هي مهمة جدا في بناء بقية ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى فهي أيضا عملية صعبة و معقدة لذي فهي تحتاج إلى الكفاءة البشرية و الموارد المادية للقيام بها على أكمل وجه. و أما بخصوص المؤسسات التي أجرينا عليها الدراسة – المؤسسات العمومية- فلقد لاحظنا أن هناك صعوبات كبيرة في تبني منهج تسيير الموارد البشرية الذي يعطي أهمية للكفاءات نظرا لخصوصية المؤسسة و تبعيتها للقطاع العمومي هو ما صعب ذلك لاسيما و أن القانون المسير للقطاع لازال جامدا و غير مرن بالرغم من حدائته (نخص هنا القانون الأساسي العام للوظيفية العمومية 03-06 المؤرخ سنة 2006) و من النتائج التي توصلنا إليها أن هناك اختلاف كبير بين ما هو منصوص عليه قانونا فيما يخص توصيف الوظائف و تقييم الكفاءات و بين ما يقوم به الموظفون فعلا في وظائفهم و كذا مختلف المعارف المطلوبة لشغل الوظيفة المعنية.

العلماء العلماء

يعد موضوع إدارة الموارد البشرية وفقا لمنظور الكفاءات من المواضيع الحديثة التي تنامت مظاهرها في تسعينيات القرن الماضي ولا يزال الحديث عنها إلى يومنا هذا وذلك نظرا لثرائه وسعة مجاله لاسيما حين أدركت المنظمات أن ميزة تنافسيته مبنية على مواردها البشرية فسارعت لتغيير هياكلها التنظيمية وطرق تسييرها لتواكب هذا الركب الحضاري وظهرت الحاجة إلى وجود إدارة للموارد البشرية فعالة لها بعدا استراتيجي لتسيير كفاءات موظفيها من شأنه الحفاظ على بقاء واستمرار هذه المنظمات في محيط يتميز بالتغير السريع والتعدد وهذه الخاصية مست المنظمات الخاصة وكذا المنظمات العمومية التي هي الأخرى وجدت نفسها في هذا الصراع حيث توجب عليها التعديل في قوانينها المسيرة للموارد البشرية وفقا لما تقتضيه الحاجة في الحدو نحو تبني منطق تسيير الكفاءات الذي يمكن أن يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق المزيد من العوائد للخزينة العمومية أو لترقية وتطوير جودة خدماتها المقدمة.

وفي هذه الدراسة التي خصصت لمعالجة موضوع تحليل وتوصيف الوظائف وتقييم الكفاءات كأحد الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية وذلك من خلال تحديد موقعها بالنسبة لمنطق الكفاءات انطلاقا من تشخيص واقع هذه الممارسة خلال الزيارة الميدانية التي قمنا بها، حيث خلصت النتائج التي توصلنا إليها في الجانب النظري أن محيط إدارة الأعمال قد تغير ولم تعد تلك النظرة للفرد كما كانت قبل تسعينيات القرن الماضي فأصبح الفرد هو المحور لبناء الميزة التنافسية حيث ارتقت مكانته من بين الموارد الأخرى للمنظمة فأصبح هو الذي يخطط، ينفذ، ينسق ويقيم، فلم يعد منطق التأهيل صالح لتغيرات المحيط السريعة نظرا لطبيعته الجامدة خلافا للكفاءة التي تتميز بالمرونة والتي تسمح بمسايرة المستجدات الحاصلة، كما أنها قدمت لصاحبها الكثير من الاختيارات ووسعت مجال رفاهيته. وفي خضم هذا التغييرات من الضروري إيجاد مناهج وطرق حديثة لتحديد هذه الكفاءة وتقييم معارفها للوصول إلى نتائج متطابقة مع الواقع المهني في المنظمة وهذا ما جعل مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي المبنية على منطق الكفاءات شغلا شاغلا لصناع القرار في أي منظمة لتشخيص معارف الفرد ومعرفة ما تتطلبه الوظيفة من مهارات للقيام بالمهام والأنشطة على أحسن ما يرام بحيث انفردت كل منظمة بأساليب ومناهج تناسب مناخها التنظيمي وثقافتها الداخلية وكذا مواردها المتاحة.

وأما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد وجدنا أن نظام توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات المعمول به لا يواكب التغيرات الحاصلة في نشاطات ومهام الوظائف التي تمارس فعليا بحيث لم يبرح منطق التأهيل الذي لزال تعاني من مخلفاته الوظيفية العمومية، وكان ذلك بصدر القانون الأساسي الخاص للوظيفة العمومية 03-06 (جوان 2006) الذي اعتبر المؤهل العلمي المعيار الوحيد لتولي

الوظائف وهو ما لمسناه في إجرائنا للدراسة الميدانية التي شملت إدارات عمومية بولاية معسكر حيث نص المشرع الجزائري في كل المواد المتعلقة بالتوظيف على حيافة المؤهل العلمي المطلوب لشغل وظيفة عمومية بدرجة أولى ثم الأقدمية لبعض الرتب وقيدتها بشروط معينة كالتسجيل في القائمة الاسمية وحيافة مدة معينة من العمل الفعلي في الرتبة التي تسبقها مباشرة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على تكريس لمنطق التأهيل في شغل الوظائف العمومية، إضافة إلى وجود نقائص كبيرة في توصيف أنشطة الوظيفة حيث اقتصر التوصيف القانوني الذي ورد في القوانين الأساسية لأسلاك الموظفين المختلفة على مهام الرتب فقط بدون توصيف الوظائف التي يمكن أن يشغلها هؤلاء بصفهم مرسمين في تلك الرتب، وهذا يعني أن المشرع الجزائري قد وضع وصف عام للرتب دون تخصيصه حسب قطاعات النشاط المختلفة والتي تتميز كل منها بخصوصيات تجعل من الأنشطة مختلفة اختلافا بينا وخاصة الوظائف ذات الطابع الإداري، وهو ما أفضت إليه نتائج طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة والتي استخدمناها خصيصا في هذه الدراسة لبيان مدى الاختلاف بين ما ينص عليه القانون وبين ما يمارس فعليا في الميدان في حين الوظائف ذات الأنشطة التقنية لاقينا هناك تناسب على العموم بين ما نص عليه القانون وبين ما يزاوله الموظف فعلا مثل رتب سلك الاعلام الالي، وكذلك من النتائج التي توصلنا إليها أثناء دراستنا الميدانية غياب بعض العناصر المهمة في التوصيف القانوني بينما تطرقنا إليها من خلال طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة منها الهدف العام للوظيفة وهو يبين عنوان الوظيفة الشامل الذي يختصر الوظيفة والغاية منها، وهو ما فقدناه في التوصيف القانوني، بالإضافة إلى العلاقات الوظيفية التي تمتد من وإلى الوظيفة والتي تبين شبكة العلاقات التي تضم هذه الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي الذي يحدد أهميتها بالنسبة للمنظمة، ومما لمسنا غيابه كذلك في التوصيف الوظيفي الذي جاء به القانون الجزائري المنظم للوظائف العمومية الوسائل المستخدمة في العمل، الضغوطات المهنية ومدى تطور الوظيفة وكل هذه العناصر كان ينبغي أن تحدد في عملية توصيف الوظائف لأنها (عملية توصيف الوظائف) تعتبر عنصرا لا غنى عنه في بناء برنامج تكوين الموظفين وتحديد محتواه كما أنها مساعدة في القيام بأنشطة الوظيفة على أكمل وجه ورفع مستويات الأداء وغيرها وضمان الصحة النفسية والجسدية للموظف بالإضافة إلى تكوين فكرة عن المدى الذي يمكن أن تتطور فيه وتتغير أنشطتها للهدف إلى إجراء توصيف اخر لها لمسيرة الواقع. وانطلاقا من النتائج المتوصل لها في هذا الجانب قررنا تقديم الاقتراحات التالية:

-النظر في تجارب الدول التي عرفت التحول من منطق التأهيل إلى منطق الكفاءات وإقامة علاقة شراكة في مجال التكوين على تقنيات التحليل الوظيفي وتقييم الكفاءات للاستفادة منها ومعرفة الخطوات اللازمة للوصول إلى الهدف المحدد.

-تكوين فريق عمل على مستوى الإدارات المركزية العليا مهمته إعادة النظر في النصوص القانونية المنظمة للوظائف العمومية و تضمينها بتوصيف وظيفي ذو محتوى أكثر فاعلية و أقرب للواقع الذي تمارس فيه الوظائف.

-تكوين خلايا دعم تعمل تحت اشراف فرق العمل بعد الحاقهم ببرامج تكوين متخصصة في تحليل و توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الأفراد لتكليفهم بمهام المساهمة في تحيين محتوى بطاقات توصيف الوظائف بشكل دوري على مستوى الإدارات و المؤسسات غير المركزية.

-إعداد توصيف للوظائف يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة بين الإدارات و المؤسسات العمومية في شكل بطاقات توصيف حسب كل قطاع، عوض توصيف واحد يضع الأطر العامة للوظيفة دون تمييز.

-حل مشاكل تداخل الصلاحيات و المسؤوليات انطلاقا من نتائج التوصيف الوظيفي الجديد و رؤاه الواضحة.

-الغاء قانون "الأسلاك المشتركة" و دمج الرتب المنتمية له كل في إدارته لتفادي اللامساواة في تولي الوظائف، و التأجير، فرص الترقية و غيرها.

-إعطاء الحق في فرصة الترقية لتولي وظائف في سلك واحد على الأقل مغاير للسلك الأصلي المنتمي له الموظف مع النظر في شروط الترقية لاسيما عدد سنوات الأقدمية و تعويضها باختبارات على أساس الكفاءة تسمح للكفى بتولي الوظيفة المطلوبة و ليس الأكثر أقدمية.

-التدقيق في شبكة التأجير و جعلها أكثر مرونة و استجابة لأنشطة و المهام المنوطة بكل وظيفة عوض تحديد مسبق للشبكة الاستدلالية مرهونة بمهام الرتب الثابتة و التي لا تراعي اختلاف المهام بحسب قطاعات النشاط و الإدارات المنتمية لها.

-إقامة علاقات مشتركة مع مخابر بحث و المعاهد المتخصصة في مختلف المجالات و لاسيما الإدارة و التسيير للاستفادة من الكفاءات و تبادل الخبرات و تقديم المشورة.

و في الأخير تبقى الرغبة في التغيير و اتخاذ الأسباب إليه من بين أهم الركائز في نجاح أي عمل، فالمورد البشري في أي دولة هو العنصر الذي يعول عليه في تحقيق كل ما هو أفضل لها و الاستثمار فيه، و على هذا الأساس يبني منطق الكفاءات.

# قائمة المراجع

- إبراهيم الضمري، 1999. الأفراد والسلوك التنظيمي، دارالجامعات المصرية، القاهرة.
- إبراهيم عبد الهادي محمد المبيجي ، 2005. الإدارة، مفاهيمها وأنواعها وعملياتها ، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أبو شيخة نادراحمد، 2000. إدارة الموارد البشرية، الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو قاسم حمدي، 2015، أهمية إدارة الكفاءات في التنبؤ باحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية بالوظائف والكفاءات-نموذج مخطط تسيير الموارد البشرية نظرة نقدية تحليلية-، مداخلة في ملتقى دولي، 18/17 نوفمبر 2015، جامعة البليدة2.
- احمد أبو السعود محمد، 2004. الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، مصر.
- أحمد سيد مصطفى، 2004. إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكرة، المؤلف صاحب النشر، مصر.
- أحمد عاشور صقر، 1979. الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارنة، دار النهضة العربية، بيروت ، لبنان.
- إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، 2013. تسيير الموارد البشرية : خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- الاتحاد الدولي للاتصالات، 1998. "تصنيف و توصيف الوظائف، ورشة عمل المكتب الإقليمي للدول العربية، أفريل.
- الإدارة العامة لتخطيط المسار الوظيفي، 2015. دليل المتدرب: البرنامج التدريبي لاختصاصي الموارد البشرية تحليل الوظائف الدرجة الثالثة، الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي، المجلد الأول العدد السابع.
- الأمر 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج، رعد46 صادرة بتاريخ 08 جوان 1966.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد46.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 1990. المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو 1990، يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة و واجباتهم، الجريدة الرسمية، العدد 31، 1023-1028.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2008. المرسوم التنفيذي رقم 302-08 المؤرخ في 24 رمضان عام 1429 الموافق 24 سبتمبر 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك مفتشي السياحة، الجريدة الرسمية العدد 56، 6-10.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2008. المرسوم التنفيذي رقم 199-08 المؤرخ في 3 رجب 1429 الموافق 6 يوليو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالصناعة التقليدية، الجريدة الرسمية، العدد 38، 18-23.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2008. المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 03، 4-32.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2009. المرسوم التنفيذي رقم 241-09 المؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك التقنية الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن والعمران، الجريدة الرسمية، العدد 43، 25-37.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2010. المرسوم التنفيذي رقم 133-10 المؤرخ في 20 جمادى الأولى 1431 الموافق 5 مايو 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، الجريدة الرسمية، العدد 31، 4-22.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2016. المرسوم التنفيذي رقم 280-16 المؤرخ في 2 صفر 1438 الموافق 2 نوفمبر 2016، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 66، 4-22.
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 08-81 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالعطل الرسمية.
- الجمهورية الجزائرية القانون رقم 12-83 المؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق ل 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.
- السالم مؤيد، حرحوش عادل، 2002. إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، المدخل الإستراتيجي، علام الكتب الحديث للنشر والتوزيع/أربد، ط1، الأردن.
- الصريفي محمد، 2003. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دارفنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المرسوم 85-59 المؤرخ في 23 مارس، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.
- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، مصر.
- المغربي عبد الفتاح، 2001. الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل، القاهرة مصر.
- الهيبي خالد، 2000. إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار مكتبة حامد، عمان.
- أندريه لالاند، 2001. موسوعة لالاند الفلسفية، تعريب خليل أحمد خليل، منشورات عويدات.
- انول باتشيرجي، 2015 بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ و المناهج و الممارسات، ترجمة خالد بن ناصر ال حيان، دار اليازوري، ط2، عمان، الأردن.
- بكر القباني، 1978. الادارة العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية.
- بيل جيتس، 1998. المعلوماتية بعد الانترنت (طريق المستقبل)، سلسلة عالم المعرفة.
- تقرير التنمية البشرية ، 1999. الصادر عن برنامج الأمم المتحدة للإنماء.
- ثابت عبد الرحمن ،إدريس، 2001. المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- ثابتي الحبيب وبندي عبد الله عبد السلام، 2012. تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف -مدخل الكفاءات-سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية و التنمية المحلية. جامعة معسكر. الجزائر.
- ثابتي الحبيب، 2009. دور و مكانة تحليل و تصنيف الوظائف، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات العدد7 ص ص 221-245.
- ثابتي الحبيب، 2010. استخدام منهجية الملاحظة-المشاركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف -محاولة التموقع الاستمولوجي و تأصيل منهجي- مجلة الحكمة، العدد 4 ص ص 54-78.
- ثابتي الحبيب، 2017. المناهج العملية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، تلمسان، الجزائر.
- جاري ديسلر، 2003. إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جاك فليب ورون ستون، 2003. الاستثمار البشري، ترجمة إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر.

- جان ماري بيريتي، الحبيب ثابتي، جيلالي بن عبو، 2015. قاموس الموارد البشرية وفقا للسياقين الفرنسي و الجزائري، دار كنوز الحكمة، الجزائر.
- حاج علي نورة و بوتلجة الحسين، 2016. التكوين المتواصل كعملية لتحسين الأداء الوظيفي-دراسة حالة بعض المؤسسات العمومية-معسكر- مجلة التنظيم والعمل، العدد 9، ص ص 107-04.
- حباني رشيد، 2012. دليل الموظف والوظيفة العامة، دار النجاح، الجزائر.
- حماد محمد شطا، 1984. تطور وظيفة الدولة المرافق العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- حمداوي وسيلة، 2004. إدارة الموارد البشرية، جامعة قلمة، مديرية النشر، الجزائر.
- حننا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، 2013. دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- خالد عبد الرحمان مطر الهيتي، 2000. إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان.
- درة عبد الباري، الصباغ وهير، 1986. إدارة القوى البشرية:منحى نظامي، الندوة، عمان، الأردن.
- رافدة الحريري، 2018. تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية باستخدام نظام التقييم 360 درجة، المجلة الدولية للإبداع البيداغوجي، المجلد 6 العدد 2، كلية البحرين للمعلمين، مملكة البحرين، ص ص 174-189.
- رضيا أبو احمد، سنان الموسوي، علاء الطفيلي، ناصر المدني، طه الطريحي، ناجح حريب، 2008. تحليل و توصيف الوظائف: إطار نظري و عملي، كلية الإدارة و الاقتصاد- جامعة الكوفة-، الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، العراق.
- رواية حسن، 2004. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- زهير ثابت، 2001. سلسلة الدليل العملي لمدير القرن 21 : كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء، القاهرة، مصر.
- زيد منير، سلمي محمد هاشم حريز، 2005. مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سحنوني محمد، 2016. تقييم الكفاءات بالاعتماد على المنطق الغامض و الية الذكاء الصناعي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- سعيد صالح عودة، 1994. تخطيط القوى العاملة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.

- سعيد مقدم، 2010. الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- سليمان يحيوي، 2015. دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، الجزائر.
- سماح صوالح، كمال منصور، 2010. تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد ال7، جامعة بسكرة.
- سملاي يحضيه، 2004. اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.
- سمية هيشر، 2015. دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، عمر البرناوي- بسكرة. الجزائر.
- سهيلة محمد عباس، 2003. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- شريف غياط، وعبد المالك مهري، 2018. مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثاني، سوق اهراس، الجزائر، ص 31-53.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2001. الجوانب العلمية و التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2002. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر.
- عادل حسن، 1998. إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عادل محمد زايد، 2003. إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر.
- عامر خضير الكبيسي، 2005. إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية.
- عبد الفتاح ابو الليل، 2000. الوجيز في القانون الاداري، القاهرة: دار المهضة العربية.
- عبد الوهاب سويدي، 2009. المنظمة، المتغيرات و الأبعاد والتصميم، دار النجاح للنشر و التوزيع، الجزائر.
- عبوي زيد بشير، 2007. الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن.
- عز الدين التميمي، 1985. الشورى بين الأصالة والمعاصرة، عمان، الأردن.

- عساف عبد المعطي أحمد، 1990. الإدارة العامة، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- علي السلمي، 1997. إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة.
- علي السلمي، 2004. إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.
- علي غربي، قيرة اسماعيل، 2007. تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- علي محمد عبد الوهاب، 1975. إدارة الأفراد: منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، مصر.
- عمرو صفي عقيلي، 2005. إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- عمر، عبد الرحمن، 1987. إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، مصر.
- عوابدي عمار، 1981. فكرة السلطة الرئاسية ومظاهرها في الإدارة العامة الحديثة، رسالة دكتوراه، الجزائر.
- كامل فؤاد، جلال العشري، عبد الرشيد الصادق، 2016. الموسوعة الفلسفية المختصرة، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- كمال منصور، سماح صولح، 2010. تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد السابع، جامعة بسكرة.
- لبشري حورية، 2015. مبدأ فاعلية الإدارة العامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر1، الجزائر.
- مارجريت ديل، بول ايلز، 2002. تقييم مهارات الإدارة: مرشد الكفاءة وأساليب التقييم، ترجمة اعتدال معروف، خولة الزبيدي، (مركز البحوث)، السعودية.
- ماهر عبد القادر محمد علي، 1980. فلسفة العلوم-الجزء الثاني: المشكلات العلمية، نقلا عن محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية.
- ماير ابلو بوند لانجر، 1996. في ظل المرض: الآباء والأمهات والأشقاء للطفل الثالث المريض بأمراض مزمنة، مطبعة جامعة برينستون، مدينة برينستون، الولايات المتحدة الأمريكية.
- محسن بن نايف، 2007. إستراتيجية نظام الجودة في التعليم، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة 1، المملكة العربية السعودية.
- محمد السلمي، 1997. فاعلية نظام تقويم نظام الأداء الوظيفي، رسالة معهد الإدارة، معهد الغدادة العامة، الرياض، العدد 12.

- محمد حمزاي، سعود النمر، هاني خاشقي، محمد محمود، 2006. الإدارة العامة الأسس و الوظائف، مكتبة الشقري، الطبعة 6، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد عثمان، 2000. أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، اسكندرية، مصر.
- محمد سعد سلطان، 1993. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت .
- محمد سعيد سلطان، 2003. إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمود أحمد خطيب، 2002. إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الرقمي)، مكتبة عين الشمس، ط 1، مصر.
- محمود حسن حريم، 2006. تصميم المنظمة و الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط3، الأردن.
- محمود خضر، 2015. الإدارة العامة المقارنة، دار البداية، الطبعة 1، عمان، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر، 2007. إدارة منظمات المجتمع المدني، دراسة في الجمعيات الأهلية، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- المرسوم التنفيذي 10-257 المؤرخ في 12 ذي القعدة 1431 الموافق ل 20 أكتوبر 2010 يتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة و الصناعة التقليدية و تحديد مهامها و تنظيمها.
- مشهدى حسن زوليف، الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- منظمة العمل الدولية، تقرير 2002.
- موساوي زهية، 2015. دور التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
- نصر الدين عشوي، 2009. صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة.
- ناتاليا أحمد عبد علي، 2017. التحليل الوظيفي وتأثيره في تعزيز الإبداع التنظيمي دراسة حالة في جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد49، العراق، ص ص 291-336.
- هشام حمدي رضا، 2010. التدريب والتأهيل الإدارة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
- A. Bendiabdellah, 2004. " Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'Heure des NTIC, Revue Economie et Management N° 3 Mars.

- 
- A. Brettonlf Redares, 2003/2004. Le management des compétences les cahiers du DESSMARH, [http://www.e\\_rh.org/documents/ec](http://www.e_rh.org/documents/ec).
- A. Denisi et R. Griffin, 2001. Humain resource management, ed Houghton Mifflin, Etas Unis.
- Aktouf Omar, 1987. Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique. Montreal, Les Presses de l'Université du Quebec.
- Alain Gavaand, 2005. Recrutement: des meilleures pratiques, ed: Organisation, Paris, France.
- Alain Labruffe, De la mesure au management des compétences, article publié le : 01/03/2003 sur le sit: <http://www.bivi.qualite.afnor.org>, consulté le : 28/03/2013.
- Allard-Poesi et Maréchal, 1999. Construction de l'objet de recherche, In Thiétart, Méthodes de recherche en management.
- Anne Killi, 2005. Référentiel de compétences Coeur des métiers, Plate forme « Métiers du développement territorial», September, France.
- Anonyme, 1996. Compétences clé développement d'un savoir-faire spécifique à une entreprise, L'essentiel du management, N 17.
- Article du code du travail R.900- 1.
- Aubert Jacques . Gilbert patrick .pigeyre Frédérique, 2005. Management des compétences: Réalisation Concepts ,analyses, Dunod, 2 ed, Paris, France.
- Aubert Nicole , Guy Amoureux, Christian Lujan, Mickaël Hoffmann-Hervé, Chantal Lebouin-Gelabert, Jean Taillardat, 2002. Diriger et motiver ; secrets et pratiques ,2 eme, éd Organisation, paris, France.
- Aubret. J, 2004. L'orientation éducative. In Carre. P. et Caspar. P, Traité des sciences et des techniques de la formation, Dunod, Paris, France.
- B.J. Pine & J.H. Glimore, 1999. "The experience economy : Work is theatre and every business a stage", Harvard Business School Press. USE.
- Balicco Christian, 1999. Les méthodes d'évaluation en ressources humains : la fin des marchands de certitude, ed d'organisation, 3 ème tirage, paris, France.
- Bartram, D, 2004. Assessment in organizations. Applied Psychology: An International Review, 53, 237-259.
- Bédard R.2000. Les fondements de la pensée et de la pratique administratives – Le losange aux quatre dimensions philosophiques, Groupe de recherche humanisme et gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Canada.

- 
- Bendiabdellah A, 1994. Méthodologie de la recherche en sciences sociales, Cours de 1ère Année de Magistère (non publié) , Université de Tlemcen.
- Besseyere des Hortes, 1992. gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil ,Edition d' organisation, paris, France.
- Bibliothèque Nationale de France, 2012. Référentiel des emplois et des compétences, direction déléguée aux Ressources humaines.
- BK Suthara, T Latha Chakravarthib, Dr. Shamyal Pradhanc, 2014. Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprise, *Procedia Economics and Finance 11, india, pp 166 – 181*.
- Bordères, charl .Panisse, Guy, 2003. le Management des connaissance au service de développement des compétence .la lettre du CEDIP enlignes. juin.N ° 26. Paris, France.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2009. La prospective des métiers. ems. Paris, France.
- Boyer Luc, Scouarnec Aline, 2005. L'observatoire des métiers : Concepts et pratiques, Colombelles, Editions EMS. Paris, France.
- Bruno Sire ,2000. Clarification des concepts, Journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications ", le 08/06/2000 par ESA/Grenoble et la CERAG.
- C.batal, 1997. « La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2 » , Ed Organisation, Paris, France.
- C.halary, 2002. Conduire efficacement un entretien d'évaluation , L'entretien du Management, N°92.
- C.M. Siddique, 2015. Job analysis: a strategic human resource Management practice, *The International Journal of Human Resource Management*, 15:1,pp 219-244.
- Calistro Patricia, 2007. Comment gérer les compétence au sein d'une entreprise. [on ligne ].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur :[librapport.org/getpdf.php?download=218](http://librapport.org/getpdf.php?download=218).
- Campion. M, 1994. job analysis for the future. In M. Rumsey. C. Walker. &j. Harris (Eds.). *Personnel Selection and Classification*. New jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Carrel, M., Kuzmits, F., and Albert, N,1992. *Personnel, Human Resource Management*, Macmillan publishing Co, New York. USE.
- Catano. V, Cronshaw. S, Wiesner. W, Hackett, R, Methot, L, 1997. *Recruitment and selection in Canada*. Toronto: ITP Press.
- Cecile dejoux, 2008. *Gestion des competences et GPEC*, edition dunod, paris, France.
- Céreq, 2015. Cinquième rencontre interrégionales, Dares, Réseau des Carif-Oref.

- 
- Chambre de Commerce et d' Industrie de Paris, 2004. Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Capital \_RH. Les Ressources Humaines en pratique, N° 13, Mars. ([http://www.ccip93.fr/upload/lettrrh/032004\\_gestion%20previsionnelle.pdf](http://www.ccip93.fr/upload/lettrrh/032004_gestion%20previsionnelle.pdf))
- Chazuza .T, Mlingwa Margret, Makaita Togarepi, Mukondiwa Mutambatuwisi Farai, 2013. Australian Journal of Business and Management Research Vol.2 No.11 , pp35-42
- Citeau Jean pierre, 2008. Gestion des Ressources Humaines. Principes généraux et cas pratiques, DALLOZ-SIREY, Paris, France.
- Claude Levy-Lebrier, 2000. Le 360° outil de développement personnel, Personnel, ANDCP, n°413, octobre.
- CNPF, 1998. Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles, Journées internationales de la formation, tom6, paris, France.
- CNPF, 1998. Identifier et décrire les compétences professionnelles, Journées internationales de la formation, tom4, paris, France.
- Contre FLAMANT, l'assessment center : un outil opérationnel au service de recrutement (<http://www.tripatium.asp>).
- CREFOR, 2011. La transférabilité des compétences: une dimension de la relation emploi-formation, n°24, centre de ressources emploi formation, France.
- De Witte. S, 1995. La notion de compétence. Problèmes d'approche, in Minet E. & al. " La compétence : mythe, construction ou réalité ? éd. L' Harmattan , Paris, France.
- Decenzo David et Robbins Stephen, 1999. Humains Resource Management , concepts and applications, 6th ed, Jhon Wiley, New York, USE.
- Dejoux Cécile, 2001. Les compétences au coeur de l'entreprise, éd d'organisation, paris, France.
- Dejoux Cécile, Dietrich Anne, 2006. Management par les compétences: le cas de Manpower, Pearson réduction, paris, France.
- Déjoux Cécile. Anne Dietrich, 2006. Management par les Compétences, ed DAREIOS, France.
- Dietrich A, Parlier Michel, 2007. Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Congrès de l'AGRH, Fribourg, actes électroniques.
- Dimitri Weiss, 2001. Les ressources humaines, édition d'organisation, 3éd, paris, France.
- Donnadieu G, 1999. La pyramide des rémunérations, in Weiss D., Les Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, France.
- Drucker. P, 1987. Workers' hands bound by tradition. Wall Street journal. Aug. 2.

- 
- Duff Rebert,1999. in Encyclopédie de Gestion et de Management (E.G.M.).Paris, France.
- E. Lecoecur .2008. Construire un référentiel de compétences, Extrait de, Gestion des compétences – Le guide pratique, Les éditions DE BOECK, juin.
- Estelle Mercerie et Géraldine, 2004. gestion des ressources humaines, la source d’or, France, paris.
- Estelle Mercerie et Géraldine, 2004. gestion des ressources humaines, la source d’or, France, paris.
- Ewan Oiry, 2003. De la qualification à la compétence, Ed .L’Harmattan, Paris, France.
- F.Kerlan, 2007. guide pour la GPEC , édition organisation .paris, France.
- Feutrier Michel, 1998. Evaluers, valider et certifier les compétences professionnelles. Journées internationale de la formation : objectif compétence CNPF. Deauville.
- Françoise Kerlan, 2004. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d’organisation, 2ème édition, paris.
- Françoise Kerlan, 2004. Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, édition d’organisation, 2ème édition, paris.
- G. Ginibriere, 2005. L’évaluation des compétences en 4 méthodes, journal la Figaro) (<http://www.LeFigaro.fr/économie/>)
- Gilles aymer, Mober Casas, 1999. le management des competences, la lettre du CEDIP en lignes, N° 8. Paris, France.
- Girod-Seville Perret,1999. Fondements épistémologiques de la recherche; Cité par Tiéart R.A., Méthodes de recherche en management, Dunod, France.
- Grundstein Michel, 1995. La capitalisation de connaissances de l’entreprise, système de production de connaissances. Actes du colloque L’entreprise apprenante et les sciences de la complexité, 22-24 Mai, France.
- Guilhon Alice, Terpo Georges, 2000. la compétences collective le chaîne manquant entre la stratégie et la gestion des Ressource humains .Ixème conférence international de Management stratégique .24 26 Mai, Montpellier.
- H.T. Graham, 1989. Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management.
- <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1327&SecID=50>
- <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/job-description>
- <http://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/job-description>

- 
- <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/8535/1/competences-emploi-gestion-avantage-concurrentiel-GPEC.Doc.pdf>
- <http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1327&SecID=50>
- <http://www.aradel.asso.fr/fichier/mois/cahier8.pdf>
- <http://www.cerag.org/posted/publi/fichier/913/TUTORATCOLLECTIFdesIAE2003H.doc>
- <http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>
- <http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>
- <http://www.webcompetence.com> , consulté le : 30/03/2013.
- Hyeon-Suk Lyu, Jongsoon Jin, 2010. KIPA policy report, 'A Study on Expanding Job Analysis Practice of the Korean Government.
- IRIS/GUIDE, 2007. Postes et Compétences. 4 ème Partie. Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation. [on ligne ].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur :[Hwww.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/.../FP5\\_élaboration%20outils%20évaluation%20des%20compétenceH](http://www.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/.../FP5_élaboration%20outils%20évaluation%20des%20compétenceH).
- J.PIVETEAU. 2000. L'entretien d'appréciation du personnel (pour des relations de travail plus justes et plus efficaces) », Ed Insp Consulting, Paris, France.
- Jacqueline. B, fancoise. K, Martin. M, 2004. la fonction ressources humaines, Edition dunod. Paris, France.
- Jacques Teboul, 2003. L'entretien d'évaluation. comment s'y comporter, comment le mener. 2ème édition, Ed Dunod, Paris, France.
- Jarnias, sylvie. 2007. gestion des compétences et implication organisationnelle : une approche renouvelée.
- Jean-Marc Introvigne, 2004. La pratique du 360° feedback chez Alcatel : développement des compétences comportementales et leadership, Personnel, ANDCP , N 451.
- John Peter Dorris, 2012. Identification and developement of certical workforce skills in the chattnooga region, these for the Degree of Doctor, University of Tennessee at Chattanooga.
- Joras. M., 2001, Le Bilan de Compétence, PUF.
- L.MALLET, 1991. la gestion prévisionnelle des emplois, Éditions Liaisons, Paris, France.
- Lamarque E., 2000. Peut-on identifier les compétences d'une organisation ? IXème Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS - Montpellier 24 – 26 Mai.
- Lawler, E, 1994. From job-based to competency based organizations. Journal of Organizational Behavior, 15, 3-15.

- 
- Le Boterf G, 2000. L'ingénierie des Compétences, 2<sup>e</sup>, les éditions D'organisations, 2ème édition, Paris, France.
  - Le Boterf. G, 1998, L'ingénierie des compétences, édition, Editions d'organisation.
  - Le botref Guy, 2001. Ingénierie et évaluation des compétences .3ed . paris Ed.d'organisation, Paris, France.
  - Le botref, Guy, 2001. Ingénierie et évaluation des compétences .3ed, Ed. d'organisation, Paris, France.
  - Lee, R. L, 2004. The impact of cognitive task analysis on performance: A meta-analysis of comparative studies. Dissertation Abstracts International, 65, 7A. (UMI No. 3140506)
  - LEGONIDQEC, 2005. Réussir l'entretien d'évaluation: bien prépare son entretien d'évaluation. Journal du management, Dunod, Paris, France : (www.LEGONIDQEC.com)
  - Lemoine. C, 2005. Se former au bilan de compétences, Dunod, Paris, France.
  - LEMOINE. C., 2009, *Se former au bilan de compétences*, Dunod, Paris.
  - Les cahiers du développeur économique, 2005. Le référentiel de compétences des professionnels du développement territorial, n°8 , Octobre, France.
  - Levey- Le Boyer, 1997. la gestion des compétences, 2eme Edition, Edition d'organisation, Paris, France.
  - Ley Boyer Claude, 2000. évaluation du personnel objectif et méthodes, 4émé ed, ed organisation, paris, France.
  - Le référentiel de competences, sur le sit: [www. Easy competences.com](http://www.Easycompetences.com), consulté le: 22/03/2013.
  - Les compétences : l'approche, le référentiel et l'évaluation( 2ème partie), article publié le 02/03/2011 sur le sit : <http://www.matimtl.wordpress.com>, consulté le: 30/03/2013.
  - Liaroutzos O. et Sulzer E, 2006. La méthode ETED. De l'analyse du travail aux référentiels d'emploi/métier, CEREQ, Relief.14, février 2006.
  - Libérer Prométhée, 2005. Quelles perspectives pour les métiers de demain ? étude prospective. Paris, France.
  - ligen. D, 1994. jobs and roles: Accepting and coping with the changing structure of organizations. In M. Rumsey. C. Walker. & j. Harris (Eds.). Personnel selection and c/assijication. New jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
  - Lou Van Beirendonck, 2004. Management des compétences , : évaluation, développement et gestion, De Boeck , Bruxele.
  - Luc Boyen –Noél Equilibey, 2003. G,R,H, - Nouvelles pratiques : Vade-mecum, EMS, France.
  - Luc Boyen –Noél Equilibey, 2003. G,R,H, - Nouvelles pratiques : Vade-mecum, EMS, France.

- 
- LYON, 2005 (www.emlyon.com).
- M. Parlier, P. Gillbert, 1999. la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : enjeux et limites (chap)8 in « les ressources humaines D.WEISS édition organisation, Paris, France.
- Marcel Coté, Marie-Claive Malo, 2002. La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, Canada.
- Marks Edwards, Ann Ewens, 1996. 360° feedback, AMACOM.
- May. K, 1996. Work in the 21st century: Implications for job analysis. *The Industrial OIjJanizational Psychologist*. 33(4). 98-100.
- McCune. J. Beatty. R. & Montagno. R, 1988. Downsizing: Practices in manufacturing firms. *Human Resource Management*. 27. 145-161.
- MEDEF, 2002. L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences, Cahiers du MEDEF, Objectif compétences, des pratiques européennes innovantes, France.
- Merchiers. J. Pharo. P, 1995. Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert, in *Sociologie du travail*, PUF, Paris, France.
- Mercier Estlle, Schmite Géraldine, 2004. Gestion des ressources humaines, pearson éd. France.
- Mérindol, V., Rouby, E., Versailles, D. W., & Thomas, C. 2009. Une méthodologie de prospective métiers fondée sur les compétences collectives : l'exemple du métier de pilote de chasse. *Management & Avenir* (25), 315-334.
- Meschi, Pierre Xavier, 2007. le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites. XVI éme conférence internationale du Management .stratégique. 6-9 J UIN 2007, Montréal, AIMS, France.
- Miner John et Crane Donald, 1995. *Humains Resource Management, the strategic perspective*, harper collins. New York, USE.
- Ministre de la modernisation des secteurs publics, 2007. Réalisation d'une nomnclature commune de classification des emplois, Rapport de la phase 3 Marché N° 13/2007/MMSP, France.
- Ministre de la modernisation des secteurs publics, 2007. Réalisation d'une nomnclature commune de classification des emplois, Rapport de la phase 3 Marché N° 13/2007/MMSP, France.
- Mohamed Ouajahat Filali, 2007. Le référentiel des emplois et des compétences: Cas d'un cabinet de conseil, These profesionnelle mastere euro-arabe spécialisée en management des ressources humaines, EuroArab Management school, avril, Espagne.
- Muhammad Safdar Rehman, 2011. *Journal of Business Studies Quarterly*, Vol. 2, No. 4, pp. 1-16..

- 
- Noguera, F., & Lartigau, J. 2009. De la prospective à la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences dans la fonction publique hospitalière : enjeux et perspectives. *Revue management & avenir* (25), 290-314.
- O. Carre, 2004. Les méthodes d'évaluation, *journal du management*, ([http : journalmanagement.com/l'annuaire des fonds.](http://journalmanagement.com/l'annuaire-des-fonds))
- Olian. J . & Rynes. S, 1992. Making total quality management work. *Human Resource Management*. 30(3). 303-333.
- P. Gilbert & M. Parlier, La compétence du mot valise au concept opératoire, *Actualité de la formation*, n° 116, janvier-février 1992.
- P. Zaffian, 2001. *Objectif Compétences pour une nouvelle logique*, Ed Liaisons, Paris, France.
- P.Dubois , et L.Melancon, 1996. Le feedback 360° : ce que l'expérience nous enseigne, [www.psynergie.ch/ressource humaines organization du travail/texte de p. dubois feedback 360°.pdf](http://www.psynergie.ch/ressource-humaines-organization-du-travail/texte-de-p.-dubois-feedback-360.pdf)
- Parbudyal Singh, 2008. Job analysis for a changing workplace, *human resource management review*, n18, pp 87–99.
- Pascal Noferi, 1987. *gestion Des ressources humaines et compétitivité de l' Entreprise*, Ed Uimm, Paris, France.
- Patrick, Gilbert, 2006. la notion de compétences et ses usages en gestion de ressources humains .Actes du séminaire sur le management et gestion humain stratégies acteur et pratiques. 11juillet, paris, France.
- Payre, S., & Scouarnec, A. 2015. *Manager : Un métier en mutation ? Essai de lecture rétrospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires*. *Revue de gestion des ressources humaines* (97), 3-16.
- Peretti Gean-marie, 1998. *Ressource humaines*, 5 eme ed, vuibert, Paris, France.
- Peretti. J-M, 1996. *Gestion des ressources humaines 19eme . édition vuibert*, Paris, France.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G, 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- R. Boyer, 2000. Les mots et les réalités , in *Mondialisation au-delà des mythes*, Éditions La Découverte & Syros, Paris, France.
- R.A. Thiétart, 1999. *Méthodes de recherche en management*. éd. Dunod, Paris.
- Remy, C., & Pichault, F. 2011. Conditions et limites d'une démarche de prospective métier dans un secteur de PME touché par la crise économique. *Management & Avenir* (9), 277-295.

- 
- Reni Moulinier, 1998. L'évaluation de personnel pour la démocratie dans l'entreprise, Top ed, Paris, France.
- Rogers E. Rogers C. W. & Metlay W. (2002). Improving the payoff from 360-degree feedback. *Human Resource Planning Journal* 25(3) 44-55.
- Roubelat, F. 1999. Décision prospective auto-organisation, Mélanges en l'honneur de Jacques Lesourne, Dunod, Paris, France.
- Sackett, P.R., & Laczko, R.M, 2003. Job and work analysis. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, and R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 12, pp. 21–37). Hoboken, NJ: Wiley.
- Sadoune. A, 2004. Le transfert des compétences, *Le journal des psychologues*, janvier 2004, N° 213, Paris.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L, 1994. The impact of raters' cognition on judgment accuracy: An extension to the job analysis domain. *Journal of Business and Psychology*, 9, 47- 57.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L, 1999. Is job analysis dead, misunderstood or both? In Kraut, A.I, Korman, A.K. (Eds.), *Evolving Practices in Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanchez, J. I., & Levine, E. L, 2001. The analysis of work in the 20th and 21st centuries. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinagil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, work, and organizational psychology* (pp. 70-90). London: Sage.
- Sanchez. J, 1994. From documentation to innovation: Reshaping job analysis to meet emerging business needs. *Human Resource Management Review*. 4(1).51-74.
- Saunier P, 1999/2000. la compétence au coeur de la qualification et de l'emploi, IAE , cahier de recherche. France.
- Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B, 2000. The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703 – 740.
- Schneider, B, & Konz, A. M, 1989. Strategic job analysis. *Human Resources Management*, 28, 51-63.
- Seguin F. & Chanlat J. F., *L'analyse des organisations – une anthologie sociologique – Tome 1 : Les théories de l'organisation*.
- Sene. S., *Revue Transformations - N°3 2010*, p-p. 215 -235
- Snow, C, & Snell, S, 1993. Staffing as strategy, In N, Schmitt, W. Borman, & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: josey Bass.
- Sunitha Kshatriya, 2016. Job Analysis and its Positive Impact on key Recruitment and Selection Processes: A Case Study, *Al Dar Research Journal for Sustainability* 1(1), Nov, Dubai, pp46-69.
- T. Durand ,1997. Savoir, Savoir-faire et Savoir-etre, Conférence AIMS, Montreal.

- 
- T.Bousfel, 2001. Système d'évaluation des ressources humaines : le cas de Sonelgaz ,les cadres de l'industrie (position, roles, trajectoires, représentations, N°2.Ed C.R.N.S.C, Oran.
- Tessa Melkonian, 2006. Le 360° Feedback, Histoire, Typologies d'utilisation et contribution, chier de recherche de l'EM Lyon, n3, septembre.
- Thamain Jean Louis, 2009. Anticiper en GRH, prévision et prospective, un diagnostic des pratiques et des représentations. Management & avenir (25), 272-289.
- Union Internationale des Télécommunications, GCFP, Guide de Conception de Formation Professionnelle, Genève, 2001. (Union Internationale des Télécommunications, 2001)
- [-www.ccip93.fr](http://www.ccip93.fr).
- [-www.shl.com 2005](http://www.shl.com) Guidelines for Best Practice in the Use of Job Analysis Techniques.
- Young, S, 1992. A framework for successful adoption and performance ofjapanese manufacturing practices in the U.S. Academy of Management Review, 17, 677-700.
- [-www.shl.com 2005](http://www.shl.com) Guidelines for Best Practice in the Use of Job Analysis Techniques.

الملاحق

# المُلحق الأول: أداة جمع البيانات

في إطار الإعداد لتحضير أطروحة دكتوراه حول موضوع: "تجديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في

الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل إلى منطلق الكفاءات"، نتقدم إلى سيادتكم بقائمة من المحاور الخاصة بتوصيف  
وظيفتكم وتقييم كفاءاتكم بغية شرحها من فضلكم، نرجو منكم التعاون معنا والإجابة بكل دقة وموضوعية، علما أن  
المعلومات سوف تستخدم لأغراض علمية فقط، شكرا على تعاونكم.

— الأسئلة —

الجنس: السن: 25-18 35-26 45-36 أكثر من 46 عدد الترقيات: عدد سنوات

الأقدمية: اسم المنصب: المستوى التعليمي:

ما هي الإدارة/ القسم/ المصلحة التي تنتمي إليها؟  
الهدف العام من وظيفتك؟

أولاً: الأنشطة.

أ-الأنشطة الرئيسية (الاعتيادية، اليومية):

ب- المهام الثانوية (الظرفية):

ثانياً: الكفاءات المطلوبة:

أ- المعارف العلمية:

ب- المعارف العملية:

ج- المعارف السلوكية:

ثالثا: العلاقات الوظيفية

رابعا: وسائل العمل:

خامسا: الضغوطات المهنية:

سادسا: التطور في الوظيفة:

# الملاحق الثاني: المصومن القانونية المرجعية

## الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

**المادة 18 :** يوظف أو يرقى بصفة متصرف :

(1) على أساس الشهادة، خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 306 - 66 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة،

(2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها،

(3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(4) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 3 و4 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 19 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون والملحقون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 20 :** يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي :

(1) على أساس الشهادة، المترشحون الحائزون شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2006 والمذكور أعلاه،

(2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها،

(3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- المتصرفون،
- ملحقو الإدارة،
- أعوان الإدارة،
- الكُتاب،
- المحاسبون الإداريون.

## الفصل الأول

### سلك المتصرفين

**المادة 14 :** يضم سلك المتصرفين ثلاث (3) رتب :

- رتبة المتصرف،
- رتبة المتصرف الرئيسي،
- رتبة المتصرف المستشار.

## الفرع الأول

### تحديد المهام

**المادة 15 :** يمارس المتصرفون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم.

ويتولون بهذه الصفة، معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال.

ويكلفون زيادة على ذلك، بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم.

**المادة 16 :** يمارس المتصرفون الرئيسيون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التصميم والتقييم القانوني.

ويحفظون، بهذه الصفة، مسار المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير تتعلق بمسائل خاصة.

ويحضرون، زيادة على ذلك، النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، ولا سيما منها المشاريع التمهيدية للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية وجميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة.

**المادة 17 :** يمارس المتصرفون المستشارون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف.

ويشاركون بهذه الصفة، في إعداد السياسات العمومية ويقومون بتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج والآثار.

ويمكنهم زيادة على ذلك، القيام بجميع الدراسات أو التحاليل التي تتطلب كفاءة متعددة التخصصات في مجال التسيير العمومي.

**المادة 26 :** يدمج بصفة متصرف مستشار، لتكوين الرتبة :

- المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- بناء على طلبهم، المحللون الاقتصاديون الرئيسيون، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- بناء على طلبهم، رؤساء المحللين الاقتصاديين المرسمون والمتربصون.

## الفصل الثاني سلك ملحقي الإدارة

**المادة 27 :** يضم سلك ملحقي الإدارة رتبتين (2) اثنتين :

- رتبة ملحق الإدارة،

- رتبة ملحق رئيسي للإدارة.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 28 :** يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم. كما يحضرون القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها ويسهرون على احترامها.

**المادة 29 :** زيادة على المهام المسندة إلى ملحقي الإدارة، يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة التأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 30 :** يوظف أو يرقى بصفة ملحق الإدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة البكالوريا الذين أتموا بنجاح سنتين (2) من الدراسة أو التكوين العاليتين في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بمقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

يلزم المترشحون الذين يتم توظيفهم، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

(4) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 21 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف رئيسي، المتصرفون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

**المادة 22 :** يرقى بصفة متصرف مستشار :

(1) عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

**المادة 23 :** تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص للالتحاق برتبتين المتصرفين والمتصرفين الرئيسيين.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 24 :** يدمج بصفة متصرف :

- المتصرفون المرسمون والمتربصون،

- المحللون الاقتصاديون المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

يدمج ويرسم بصفة متصرف، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، المساعدون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين لهم شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

ويدمج بصفة متصرف متربص، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، المساعدون الإداريون الرئيسيون المتربصون الذين لهم شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 25 :** يدمج بصفة متصرف رئيسي :

- المتصرفون الرئيسيون المرسمون والمتربصون،

- المحللون الاقتصاديون الرئيسيون المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

**الفصل الثالث****سلك أعوان الإدارة****المادة 35 :** يضم سلك أعوان الإدارة ثلاث (3) رتب :

- رتبة عون مكتب،
- رتبة عون إدارة،
- رتبة عون إدارة رئيسي.

**الفرع الأول****تحديد المهام****المادة 36 :** يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة.**المادة 37 :** زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكتب، يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية.**المادة 38 :** يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.**الفرع الثاني****شروط التوظيف والترقية****المادة 39 :** يوظف أعوان المكتب عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي كاملة.**المادة 40 :** يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها ، أعوان المكتب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، أعوان المكتب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 41 :** يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة رئيسي :

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 31 :** يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بمقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 32 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة، ملحقو الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المحددة بموجب المقرر المنصوص عليه في المادة 31 أعلاه.**الفرع الثالث****أحكام انتقالية****المادة 33 :** يدمج في رتبة ملحقي الإدارة، المساعدون الإداريون المرسمون والمتربصون.**المادة 34 :** بغض النظر عن أحكام المادة 24 أعلاه ، يدمج في رتبة الملحقين الرئيسيين للإدارة، المساعدون الإداريون الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

**المادة 49 :** يكلف الكُتاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة. ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه.

**المادة 50 :** يكلف كُتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.

**المادة 51 :** زيادة على المهام المسندة إلى كُتاب المديرية، يكلف كُتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.

### الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

**المادة 52 :** يوظف أعوان حفظ البيانات عن طريق الاختبار المهني، من بين المترشحين الحائزين شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات أو شهادة معادلة لها.

**المادة 53 :** يوظَّف أو يرقى بصفة كاتب :

(1) عن طريق الاختبار المهني، المترشحون الحائزون شهادة التحكم المهني في الكتابة أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 54 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب، أعوان حفظ البيانات المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 55 :** يوظَّف أو يرقى بصفة كاتب مديرية :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها،

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 42 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 43 :** يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم طبقا لأحكام المواد 39 و40 و41 و41 أعلاه، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 44 :** يدمج في رتبة عون مكتب، أعوان المكتب المرسمون والمتربصون.

**المادة 45 :** يدمج في رتبة عون إدارة، الأعوان الإداريون المرسمون والمتربصون.

**المادة 46 :** يدمج في رتبة عون إدارة رئيسي، المعاونون الإداريون المرسمون والمتربصون.

### الفصل الرابع

#### سلك الكُتاب

**المادة 47 :** يضم سلك الكُتاب أربع (4) رتب :

- رتبة عون حفظ البيانات،

- رتبة كاتب،

- رتبة كاتب المديرية،

- رتبة كاتب المديرية الرئيسي.

#### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 48 :** يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية، حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

**المادة 60 :** يدمج في رتبة كاتب، كُتاب الرقن المرسمون والمتربصون.

**المادة 61 :** يدمج في رتبة كاتب مديرية :

- كتاب المديرية المرسمون والمتربصون،

- الكتاب المختزلون - الراقنون المرسمون والمتربصون.

**المادة 62 :** يدمج في رتبة كاتب مديرية رئيسي، كتاب المديرية الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

### الفصل الخامس

#### سلك المحاسبين الإداريين

**المادة 63 :** يضم سلك المحاسبين الإداريين ثلاث (3) رتب :

- رتبة مساعد محاسب إداري، وهي رتبة آيلة إلى الزوال،

- رتبة محاسب إداري،

- رتبة محاسب إداري رئيسي.

#### الفرع الأول

##### تحديد المهام

**المادة 64 :** يكلف مساعدو المحاسبين الإداريين بمسك الوثائق المحاسبية. ويعدون كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

**المادة 65 :** زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المحاسبين الإداريين، يكلف المحاسبون الإداريون بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبية وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 66 :** زيادة على المهام المسندة إلى المحاسبين الإداريين، يكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

ويتولون بهذه الصفة، على الخصوص المهام الآتية :

- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية،

- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبية المتصل بالسنة المالية،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الكتاب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

(3) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، الكتاب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 56 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية، الكُتاب المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

**المادة 57 :** يوظف أو يرقى بصفة كاتب مديرية رئيسي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

(2) عن طريق الامتحان المهني ، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، كتاب المديرية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، كتاب المديرية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 58 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية رئيسي، كُتاب المديرية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

#### الفرع الثالث

##### أحكام انتقالية

**المادة 59 :** يدمج في رتبة عون حفظ البيانات :

- أعوان الرقن المرسمون والمتربصون،

- الأعوان التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 70 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري رئيسي، المحاسبون الإداريون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 71 :** تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة للالتحاق بسلك المحاسبين الإداريين.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 72 :** يدمج في رتبة مساعد محاسب إداري، مساعدو المحاسبين الإداريين المرسمون والمتربصون.

**المادة 73 :** يدمج في رتبة محاسب إداري، المحاسبون الإداريون المرسمون والمتربصون.

**المادة 74 :** يدمج في رتبة محاسب إداري رئيسي، المحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

### الباب الثالث

#### الأحكام المطبقة على المناصب العليا في شعبة

#### " الإدارة العامة "

**المادة 75 :** تطبيقا لأحكام المادة 11 (الفقرة الأولى) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد المناصب العليا التابعة لشعبة " الإدارة العامة " كما يأتي :

- مكلف بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية،
- ملحق بالديوان في الإدارة المركزية،
- مساعد بالديوان،
- مكلف بالاستقبال والتوجيه.

**المادة 76 :** يحدد عدد المناصب العليا المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه، بعنوان كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بموجب قرار مشترك أو مقرر مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والوزير أو السلطة المعنيين.

- مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للتنظيم،

- تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

ويساهمون، زيادة على ذلك، في تحضير مشاريع الميزانية.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 67 :** يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين الإداريين الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين الإداريين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 68 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري، مساعدو المحاسبين الإداريين المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 69 :** يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري رئيسي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

## الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

**المادة 18 :** يوظف أو يرقى بصفة متصرف :

(1) على أساس الشهادة، خريجو المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم رقم 306 - 66 المؤرخ في 4 أكتوبر سنة 1966 والمتعلق بسير المدرسة الوطنية للإدارة،

(2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها،

(3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(4) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 3 و4 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 19 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون والملحقون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 20 :** يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي :

(1) على أساس الشهادة، المترشحون الحائزون شهادة المدرسة الوطنية للإدارة الذين تابعوا دراستهم في ظل نظام المرسوم التنفيذي رقم 06 - 419 المؤرخ في 22 نوفمبر سنة 2006 والمذكور أعلاه،

(2) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها،

(3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

- المتصرفون،
- ملحقو الإدارة،
- أعوان الإدارة،
- الكُتاب،
- المحاسبون الإداريون.

## الفصل الأول

### سلك المتصرفين

**المادة 14 :** يضم سلك المتصرفين ثلاث (3) رتب :

- رتبة المتصرف،
- رتبة المتصرف الرئيسي،
- رتبة المتصرف المستشار.

## الفرع الأول

### تحديد المهام

**المادة 15 :** يمارس المتصرفون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات الدراسة والرقابة والتقييم.

ويتولون بهذه الصفة، معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال.

ويكلفون زيادة على ذلك، بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم.

**المادة 16 :** يمارس المتصرفون الرئيسيون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التصميم والتقييم القانوني.

ويحفظون، بهذه الصفة، مسار المساعدة على اتخاذ القرار من خلال إعداد دراسات وتقارير تتعلق بمسائل خاصة.

ويحضرون، زيادة على ذلك، النصوص القانونية ذات الطابع العام أو الخاص، ولا سيما منها المشاريع التمهيدية للقوانين وكذا مشاريع النصوص التنظيمية وجميع الأدوات القانونية الأخرى ذات الصلة.

**المادة 17 :** يمارس المتصرفون المستشارون، كل في ميدان اختصاصه، نشاطات التوجيه والضبط والتقدير والاستشراف.

ويشاركون بهذه الصفة، في إعداد السياسات العمومية ويقومون بتقييم مدى تنفيذها على صعيدي النتائج والآثار.

ويمكنهم زيادة على ذلك، القيام بجميع الدراسات أو التحاليل التي تتطلب كفاءة متعددة التخصصات في مجال التسيير العمومي.

**المادة 26 :** يدمج بصفة متصرف مستشار، لتكوين الرتبة :

- المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- بناء على طلبهم، المحللون الاقتصاديون الرئيسيون، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

- بناء على طلبهم، رؤساء المحللين الاقتصاديين المرسمون والمتربصون.

## الفصل الثاني سلك ملحقي الإدارة

**المادة 27 :** يضم سلك ملحقي الإدارة رتبتين (2) اثنتين :

- رتبة ملحق الإدارة،

- رتبة ملحق رئيسي للإدارة.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 28 :** يكلف ملحقو الإدارة بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم. كما يحضرون القواعد والإجراءات المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها ويسهرون على احترامها.

**المادة 29 :** زيادة على المهام المسندة إلى ملحقي الإدارة، يتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة التأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 30 :** يوظف أو يرقى بصفة ملحق الإدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، الحائزون شهادة البكالوريا الذين أتموا بنجاح سنتين (2) من الدراسة أو التكوين العاليتين في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بمقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

يلزم المترشحون الذين يتم توظيفهم، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

(4) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 21 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف رئيسي، المتصرفون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها.

**المادة 22 :** يرقى بصفة متصرف مستشار :

(1) عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

**المادة 23 :** تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص للالتحاق برتبتين المتصرفين والمتصرفين الرئيسيين.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 24 :** يدمج بصفة متصرف :

- المتصرفون المرسمون والمتربصون،

- المحللون الاقتصاديون المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

يدمج ويرسم بصفة متصرف، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، المساعدون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين لهم شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

ويدمج بصفة متصرف متربص، عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم، المساعدون الإداريون الرئيسيون المتربصون الذين لهم شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 25 :** يدمج بصفة متصرف رئيسي :

- المتصرفون الرئيسيون المرسمون والمتربصون،

- المحللون الاقتصاديون الرئيسيون المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

**الفصل الثالث****سلك أعوان الإدارة****المادة 35 :** يضم سلك أعوان الإدارة ثلاث (3) رتب :

- رتبة عون مكتب،
- رتبة عون إدارة،
- رتبة عون إدارة رئيسي.

**الفرع الأول****تحديد المهام****المادة 36 :** يتولى أعوان المكتب تنفيذ المهام العادية ذات الصلة بالنشاطات الاعتيادية في الإدارة.**المادة 37 :** زيادة على المهام المسندة إلى أعوان المكتب، يتولى أعوان الإدارة معالجة الملفات في إطار السير العادي والمنتظم للمصالح الإدارية.**المادة 38 :** يكلف أعوان الإدارة الرئيسيون بتنفيذ الأعمال الإدارية ويشاركون في تحرير البريد.**الفرع الثاني****شروط التوظيف والترقية****المادة 39 :** يوظف أعوان المكتب عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، من بين المترشحين الذين يثبتون مستوى السنة الأولى من التعليم الثانوي كاملة.**المادة 40 :** يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها ، أعوان المكتب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، أعوان المكتب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 41 :** يوظف أو يرقى بصفة عون إدارة رئيسي :

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 31 :** يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بمقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، ملحقو الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 32 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة، ملحقو الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المحددة بموجب المقرر المنصوص عليه في المادة 31 أعلاه.**الفرع الثالث****أحكام انتقالية****المادة 33 :** يدمج في رتبة ملحقي الإدارة، المساعدون الإداريون المرسمون والمتربصون.**المادة 34 :** بغض النظر عن أحكام المادة 24 أعلاه ، يدمج في رتبة الملحقين الرئيسيين للإدارة، المساعدون الإداريون الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

**المادة 49 :** يكلف الكُتاب بإنجاز الوثائق الإدارية وتبليغها والحفاظ عليها باستعمال تطبيقات الإعلام الآلي في عمل الكتابة. ويتولون زيادة على ذلك إيصال المكالمات الهاتفية وكذا تسجيل البريد وتوزيعه.

**المادة 50 :** يكلف كُتاب المديرية بتأطير أعمال حفظ البيانات وتقديم الوثائق الإدارية. ويتولون زيادة على ذلك استقبال المكالمات الهاتفية وإرسال الرسائل وكذا تنظيم مجموع أعمال الكتابة.

**المادة 51 :** زيادة على المهام المسندة إلى كُتاب المديرية، يكلف كُتاب المديرية الرئيسيون بتنظيم مخطط الاجتماعات وتحضيره. ويستعملون زيادة على ذلك مجموع البرامج المعلوماتية في ممارسة نشاطات الكتابة.

### الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

**المادة 52 :** يوظف أعوان حفظ البيانات عن طريق الاختبار المهني، من بين المترشحين الحائزين شهادة الكفاءة المهنية لعون حفظ البيانات أو شهادة معادلة لها.

**المادة 53 :** يوظَّف أو يرقى بصفة كاتب :

(1) عن طريق الاختبار المهني، المترشحون الحائزون شهادة التحكم المهني في الكتابة أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان حفظ البيانات الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 54 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب، أعوان حفظ البيانات المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة التحكم المهني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 55 :** يوظَّف أو يرقى بصفة كاتب مديرية :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها،

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، أعوان الإدارة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 42 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، أعوان الإدارة المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 43 :** يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم طبقا لأحكام المواد 39 و40 و41 و41 أعلاه، أثناء فترة التربص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 44 :** يدمج في رتبة عون مكتب، أعوان المكتب المرسمون والمتربصون.

**المادة 45 :** يدمج في رتبة عون إدارة، الأعوان الإداريون المرسمون والمتربصون.

**المادة 46 :** يدمج في رتبة عون إدارة رئيسي، معاونون الإداريون المرسمون والمتربصون.

### الفصل الرابع

#### سلك الكُتاب

**المادة 47 :** يضم سلك الكُتاب أربع (4) رتب :

- رتبة عون حفظ البيانات،

- رتبة كاتب،

- رتبة كاتب المديرية،

- رتبة كاتب المديرية الرئيسي.

#### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 48 :** يتولى أعوان حفظ البيانات في إطار نشاطاتهم الإدارية، حفظ البيانات في الحاسوب لكل الوثائق الإدارية.

**المادة 60 :** يدمج في رتبة كاتب، كُتاب الرقن المرسمون والمتربصون.

**المادة 61 :** يدمج في رتبة كاتب مديرية :

- كتاب المديرية المرسمون والمتربصون،

- الكتاب المختزلون - الراقنون المرسمون والمتربصون.

**المادة 62 :** يدمج في رتبة كاتب مديرية رئيسي، كتاب المديرية الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

### الفصل الخامس

#### سلك المحاسبين الإداريين

**المادة 63 :** يضم سلك المحاسبين الإداريين ثلاث (3) رتب :

- رتبة مساعد محاسب إداري، وهي رتبة آيلة إلى الزوال،

- رتبة محاسب إداري،

- رتبة محاسب إداري رئيسي.

#### الفرع الأول

##### تحديد المهام

**المادة 64 :** يكلف مساعدو المحاسبين الإداريين بمسك الوثائق المحاسبية. ويعدون كشوف الالتزام بالنفقات ويتولون حفظ وتصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

**المادة 65 :** زيادة على المهام المسندة إلى مساعدي المحاسبين الإداريين، يكلف المحاسبون الإداريون بتحضير مختلف العمليات المتعلقة بالميزانية والمحاسبية وتسجيلها ومسك الدفاتر المحاسبية وتقديم الكشوف الإجمالية الدورية طبقا للتشريع المعمول به.

**المادة 66 :** زيادة على المهام المسندة إلى المحاسبين الإداريين، يكلف المحاسبون الإداريون الرئيسيون بالتدقيق في جميع العمليات المتعلقة بالميزانية والمالية ومراقبتها ومتابعتها.

ويتولون بهذه الصفة، على الخصوص المهام الآتية :

- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفية تنفيذ النفقات العمومية،

- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبية المتصل بالسنة المالية،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الكتاب الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

(3) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، الكتاب الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 56 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية، الكُتاب المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

**المادة 57 :** يوظف أو يرقى بصفة كاتب مديرية رئيسي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

(2) عن طريق الامتحان المهني ، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، كتاب المديرية الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، كتاب المديرية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 58 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية رئيسي، كُتاب المديرية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها.

#### الفرع الثالث

##### أحكام انتقالية

**المادة 59 :** يدمج في رتبة عون حفظ البيانات :

- أعوان الرقن المرسمون والمتربصون،

- الأعوان التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون، بناء على طلبهم.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 70 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري رئيسي، المحاسبون الإداريون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 71 :** تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة للالتحاق بسلك المحاسبين الإداريين.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 72 :** يدمج في رتبة مساعد محاسب إداري، مساعدو المحاسبين الإداريين المرسمون والمتربصون.

**المادة 73 :** يدمج في رتبة محاسب إداري، المحاسبون الإداريون المرسمون والمتربصون.

**المادة 74 :** يدمج في رتبة محاسب إداري رئيسي، المحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون والمتربصون.

### الباب الثالث

#### الأحكام المطبقة على المناصب العليا في شعبة

#### " الإدارة العامة "

**المادة 75 :** تطبيقا لأحكام المادة 11 (الفقرة الأولى) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد المناصب العليا التابعة لشعبة " الإدارة العامة " كما يأتي :

- مكلف بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية،
- ملحق بالديوان في الإدارة المركزية،
- مساعد بالديوان،
- مكلف بالاستقبال والتوجيه.

**المادة 76 :** يحدد عدد المناصب العليا المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه، بعنوان كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بموجب قرار مشترك أو مقرر مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والوزير أو السلطة المعنيين.

- مسك سجل الالتزام بالنفقات وصرفها طبقا للتنظيم،

- تحضير وضعيات استهلاك اعتمادات الميزانية الموجهة لهيئات الرقابة المؤهلة.

ويساهمون، زيادة على ذلك، في تحضير مشاريع الميزانية.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 67 :** يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين الإداريين الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدو المحاسبين الإداريين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 68 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري، مساعدو المحاسبين الإداريين المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها.

**المادة 69 :** يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري رئيسي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصص أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المحاسبون الإداريون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .

بتسيير المشاريع المعلوماتية الكبيرة، ويحددون مجموع المهام الضرورية لذلك وينظمونها وينسقونها ويراقبونها إلى غاية استكمالها. ويمكن أن يطلب منهم القيام بإجراء استشارات وعمليات التدقيق المعلوماتية والنصائح التي تخص استراتيجية تطوير الإعلام الآلي في الإدارة المعنية من حيث الأهداف واختيار البرامج والتجهيزات.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 107 :** يوظف أو يرقى بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 108 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي المرسمون والتقنيون السامون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 109 :** يوظف أو يرقى بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

**المادة 110 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

### الباب السادس

#### الأحكام المطبقة على شعبة "الإعلام الآلي"

**المادة 101 :** تضم شعبة الإعلام الآلي الأسلاك

الآتية :

- المهندسون،
- التقنيون،
- معاونون التقنيون،
- الأعوان التقنيون.

### الفصل الأول

#### سلك المهندسين في الإعلام الآلي

**المادة 102 :** يضم سلك المهندسين في الإعلام الآلي

أربع (4) رتب :

- رتبة مهندس تطبيقي، وهي رتبة آيلة إلى الزوال،
- رتبة مهندس دولة،
- رتبة مهندس رئيسي،
- رتبة رئيس المهندسين.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 103 :** يكلف المهندسون التطبيقيون في

الإعلام الآلي بإعداد وضبط الإجراءات التقنية للمعالجة الإعلامية وتحليل حاجات المستعملين وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية. وينفذون زيادة على ذلك، منظومات استغلال الحاسوب ويحسبونها.

**المادة 104 :** يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي

بتنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها. ويتولون زيادة على ذلك، إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

**المادة 105 :** زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي

الدولة، يكلف المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي بتنفيذ أعمال تصميم منظومات معالجة الإعلام واقتراح المناهج والتقنيات الضرورية لضبطها. ويمكن أن يطلب منهم القيام بإجراء استشارات و/أو خبرات والإشراف على الفرق المكلفة بمشاريع تطوير المنظومات المعلوماتية.

**المادة 106 :** زيادة على المهام المسندة إلى المهندسين

الرئيسيين، يكلف رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي

**المادة 118 :** زيادة على المهام المسندة إلى التقنيين في الإعلام الآلي، يكلف التقنيون السامون في الإعلام الآلي بالتحليل العضوي وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملائمة.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 119 :** يوظف أو يرقى بصفة تقني في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 120 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني في الإعلام الآلي، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 121 :** يوظف أو يرقى بصفة تقني سام في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و 3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 111 :** يرقى بصفة رئيس المهندسين في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق الامتحان المهني، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 112 :** يدمج في رتبة مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 113 :** يدمج في رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 114 :** يدمج في رتبة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 115 :** يدمج في رتبة رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي، رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

### الفصل الثاني

#### سلك التقنيين في الإعلام الآلي

**المادة 116 :** يضم سلك التقنيين في الإعلام الآلي رتبتين اثنتين (2) :

- رتبة تقني،

- رتبة تقني سام.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 117 :** يكلف التقنيون في الإعلام الآلي بتدوين المعطيات الموجهة إلى المعالجة ضمن منظومة معلوماتية وإعداد كشوف خروجها. ويمكن أن يكلفوا بوضع منظومات استغلال وحيدة المركز وبرامج مطابقة لها، وكذا تهيئة ومعالجة اللوازم التابعة الأخرى ووسائل التخزين المعلوماتية.

**الفصل الرابع****سلك الأعموان التقنيين في الإعلام الآلي**

**المادة 129 :** يوضع سلك الأعموان التقنيين في الإعلام الآلي في طريق الزوال.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 130 :** يكلف الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي بكتابة وضبط التعليمات الضرورية لتنفيذ المجموعات الإلكترونية للإعلام في لغة برمجة ملائمة.

كما يمكن تكليفهم بالإشراف على عارضة مجموعة إلكترونية ومجموع العمليات التي تسمح بتشغيل الآلات.

**الفرع الثاني****أحكام انتقالية**

**المادة 131 :** يدمج في رتبة عون تقني في الإعلام الآلي، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**الباب السابع****الأحكام المطبقة على المناصب العليا في شعبة****"الإعلام الآلي"**

**المادة 132 :** تطبيقا لأحكام المادة 11 ( الفقرة الأولى ) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد قائمة المناصب العليا في شعبة "الإعلام الآلي" كما يأتي :

- مسؤول قواعد المعطيات،

- مسؤول الشبكة،

- مسؤول المنظومات المعلوماتية.

**المادة 133 :** يحدد عدد المناصب العليا المذكورة في المادة 132 أعلاه، بعنوان كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بموجب قرار مشترك أو مقرر مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والوزير أو السلطة المعنيين.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 134 :** يشارك مسؤول قواعد المعطيات في وضع نموذج منظومة تنظيم الإعلام وترميزها وتصميمها. ويتولى زيادة على ذلك ضمان الاستغلال الأمثل لمختلف قواعد المعطيات والانسجام فيما بينها.

**المادة 122 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني سام في الإعلام الآلي، التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 123 :** يدمج في رتبة تقني في الإعلام الآلي، التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 124 :** يدمج في رتبة تقني سام في الإعلام الآلي، التقنيون السامون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**الفصل الثالث****سلك المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي**

**المادة 125 :** يوضع سلك المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي في طريق الزوال.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 126 :** يساعد المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي التقنيين في الإعلام الآلي في مهامهم. ويكلفون بهذه الصفة، بإدخال المعطيات الموجهة للمعالجة في نظام معلوماتي و/أو قاعدة معطيات واستعمال البرامج التطبيقية.

**الفرع الثاني****شروط الترقية**

**المادة 127 :** يرقى بصفة معاون تقني في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق الامتحان المهني ، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها ، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 1 و2 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 128 :** يدمج في رتبة معاون تقني في الإعلام الآلي، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

بتسيير المشاريع المعلوماتية الكبيرة، ويحددون مجموع المهام الضرورية لذلك وينظمونها وينسقونها ويراقبونها إلى غاية استكمالها. ويمكن أن يطلب منهم القيام بإجراء استشارات وعمليات التدقيق المعلوماتية والنصائح التي تخص استراتيجية تطوير الإعلام الآلي في الإدارة المعنية من حيث الأهداف واختيار البرامج والتجهيزات.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 107 :** يوظف أو يرقى بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 108 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس دولة في الإعلام الآلي، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي المرسمون والتقنيون السامون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة مهندس دولة في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 109 :** يوظف أو يرقى بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

**المادة 110 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

### الباب السادس

#### الأحكام المطبقة على شعبة "الإعلام الآلي"

**المادة 101 :** تضم شعبة الإعلام الآلي الأسلاك

الآتية :

- المهندسون،
- التقنيون،
- معاونون التقنيون،
- الأعوان التقنيون.

### الفصل الأول

#### سلك المهندسين في الإعلام الآلي

**المادة 102 :** يضم سلك المهندسين في الإعلام الآلي

أربع (4) رتب :

- رتبة مهندس تطبيقي، وهي رتبة آيلة إلى الزوال،
- رتبة مهندس دولة،
- رتبة مهندس رئيسي،
- رتبة رئيس المهندسين.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 103 :** يكلف المهندسون التطبيقيون في

الإعلام الآلي بإعداد وضبط الإجراءات التقنية للمعالجة الإعلامية وتحليل حاجات المستعملين وتصميم هندسة منظومات المعالجة الإعلامية. وينفذون زيادة على ذلك، منظومات استغلال الحاسوب ويحسبونها.

**المادة 104 :** يكلف مهندسو الدولة في الإعلام الآلي

بتنفيذ و/أو المشاركة في تنفيذ كل مشروع تصميم للبرامج المعلوماتية وتحليلها وتطويرها. ويتولون زيادة على ذلك، إدارة المنظومات الإعلامية وصيانتها، وكذا وضع قواعد المعطيات ونظام تسييرها.

**المادة 105 :** زيادة على المهام المسندة إلى مهندسي

الدولة، يكلف المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي بتنفيذ أعمال تصميم منظومات معالجة الإعلام واقتراح المناهج والتقنيات الضرورية لضبطها. ويمكن أن يطلب منهم القيام بإجراء استشارات و/أو خبرات والإشراف على الفرق المكلفة بمشاريع تطوير المنظومات المعلوماتية.

**المادة 106 :** زيادة على المهام المسندة إلى المهندسين

الرئيسيين، يكلف رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي

**المادة 118 :** زيادة على المهام المسندة إلى التقنيين في الإعلام الآلي، يكلف التقنيون السامون في الإعلام الآلي بالتحليل العضوي وترميز المعطيات الموجهة إلى التطبيقات المعلوماتية في لغة برمجة ملائمة.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 119 :** يوظف أو يرقى بصفة تقني في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 120 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني في الإعلام الآلي، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**المادة 121 :** يوظف أو يرقى بصفة تقني سام في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و 3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 111 :** يرقى بصفة رئيس المهندسين في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق الامتحان المهني، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 112 :** يدمج في رتبة مهندس تطبيقي في الإعلام الآلي، المهندسون التطبيقيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 113 :** يدمج في رتبة مهندس دولة في الإعلام الآلي، مهندسو الدولة في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 114 :** يدمج في رتبة مهندس رئيسي في الإعلام الآلي، المهندسون الرئيسيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 115 :** يدمج في رتبة رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي، رؤساء المهندسين في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

### الفصل الثاني

#### سلك التقنيين في الإعلام الآلي

**المادة 116 :** يضم سلك التقنيين في الإعلام الآلي رتبتين اثنتين (2) :

- رتبة تقني،

- رتبة تقني سام.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 117 :** يكلف التقنيون في الإعلام الآلي بتدوين المعطيات الموجهة إلى المعالجة ضمن منظومة معلوماتية وإعداد كشوف خروجها. ويمكن أن يكلفوا بوضع منظومات استغلال وحيدة المركز وبرامج مطابقة لها، وكذا تهيئة ومعالجة اللوازم التابعة الأخرى ووسائل التخزين المعلوماتية.

**الفصل الرابع****سلك الأعموان التقنيين في الإعلام الآلي**

**المادة 129 :** يوضع سلك الأعموان التقنيين في الإعلام الآلي في طريق الزوال.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 130 :** يكلف الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي بكتابة وضبط التعليمات الضرورية لتنفيذ المجموعات الإلكترونية للإعلام في لغة برمجة ملائمة.

كما يمكن تكليفهم بالإشراف على عارضة مجموعة إلكترونية ومجموع العمليات التي تسمح بتشغيل الآلات.

**الفرع الثاني****أحكام انتقالية**

**المادة 131 :** يدمج في رتبة عون تقني في الإعلام الآلي، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**الباب السابع****الأحكام المطبقة على المناصب العليا في شعبة****"الإعلام الآلي"**

**المادة 132 :** تطبيقا لأحكام المادة 11 ( الفقرة الأولى ) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد قائمة المناصب العليا في شعبة "الإعلام الآلي" كما يأتي :

- مسؤول قواعد المعطيات،

- مسؤول الشبكة،

- مسؤول المنظومات المعلوماتية.

**المادة 133 :** يحدد عدد المناصب العليا المذكورة في المادة 132 أعلاه، بعنوان كل مؤسسة أو إدارة عمومية، بموجب قرار مشترك أو مقرر مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية والوزير أو السلطة المعنيين.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 134 :** يشارك مسؤول قواعد المعطيات في وضع نموذج منظومة تنظيم الإعلام وترميزها وتصميمها. ويتولى زيادة على ذلك ضمان الاستغلال الأمثل لمختلف قواعد المعطيات والانسجام فيما بينها.

**المادة 122 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة تقني سام في الإعلام الآلي، التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الإعلام الآلي أو شهادة معادلة لها.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 123 :** يدمج في رتبة تقني في الإعلام الآلي، التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**المادة 124 :** يدمج في رتبة تقني سام في الإعلام الآلي، التقنيون السامون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

**الفصل الثالث****سلك المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي**

**المادة 125 :** يوضع سلك المعاونين التقنيين في الإعلام الآلي في طريق الزوال.

**الفرع الأول****تحديد المهام**

**المادة 126 :** يساعد المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي التقنيين في الإعلام الآلي في مهامهم. ويكلفون بهذه الصفة، بإدخال المعطيات الموجهة للمعالجة في نظام معلوماتي و/أو قاعدة معطيات واستعمال البرامج التطبيقية.

**الفرع الثاني****شروط الترقية**

**المادة 127 :** يرقى بصفة معاون تقني في الإعلام الآلي :

(1) عن طريق الامتحان المهني ، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) على سبيل الاختيار ، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها ، الأعموان التقنيون في الإعلام الآلي الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 1 و2 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكويننا، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**الفرع الثالث****أحكام انتقالية**

**المادة 128 :** يدمج في رتبة معاون تقني في الإعلام الآلي، المعاونون التقنيون في الإعلام الآلي المرسمون والمتربصون.

## 1 - شعبة " الإدارة العامة "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	متصرف	المتصرفون
621	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
418	9	ملحق الإدارة	ملحقو الإدارة
453	10	ملحق رئيسي للإدارة	
288	5	عون مكتب	أعوان الإدارة
348	7	عون إدارة	
379	8	عون إدارة رئيسي	
288	5	عون حفظ البيانات	الكتاب
315	6	كاتب	
379	8	كاتب مديرية	
453	10	كاتب مديرية رئيسي	
288	5	مساعد محاسب إداري	المحاسبون الإداريون
379	8	محاسب إداري	
453	10	محاسب إداري رئيسي	

## 2 - شعبة " الترجمة - الترجمة الفورية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	المترجم - المترجمان	المترجمون - الترجمة
621	14	المترجم - المترجمان الرئيسي	
713	16	رئيس المترجمين - الترجمة	

## 3 - شعبة " الإعلام الآلي "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
498	11	المهندسون التطبيقيون	المهندسون
578	13	مهندسو الدولة	
621	14	المهندسون الرئيسيون	
713	16	رئيس المهندسين	
379	8	تقني	التقنيون
453	10	تقني سام	
348	7	معاون تقني	المعاونون التقنيون
288	5	عون تقني	الأعوان التقنيون

## 4 - شعبة " الإحصائيات "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
498	11	المهندسون التطبيقيون	المهندسون
578	13	مهندسو الدولة	
621	14	المهندسون الرئيسيون	
713	16	رئيس المهندسين	
379	8	تقني	التقنيون
453	10	تقني سام	
348	7	معاون تقني	المعاونون التقنيون
288	5	عون تقني	الأعوان التقنيون

## 5 - شعبة " الوثائق والمحفوظات "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	وثائقي أمين محفوظات	الوثائقيون أمناء المحفوظات
621	14	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	
713	16	رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات	
453	10	مساعد وثائقي أمين محفوظات	مساعدا الوثائقيين أمناء المحفوظات
348	7	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات

## 6 - شعبة " المخبر والصيانة " (في طريق الزوال)

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
498	11	مهندس تطبيقي	المهندسون
578	13	مهندس دولة	
621	14	مهندس رئيسي	
713	16	رئيس المهندسين	
379	8	تقني	التقنيون
453	10	تقني سام	
348	7	معاون تقني	المعاونون التقنيون
288	5	عون تقني	الأعوان التقنيون
263	4	عون مخبر	أعوان المخبر

## الفرع الأول تحديد المهام

**المادة 19 :** يكلف المفتشون في السياحة، لاسيما بما يأتي :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في ميدان السياحة،
- إجراء كل تحقيق يتعلق بالنشاط الفندقية والسياحي،
- المساهمة في تحيين بطاقةية المؤسسات الفندقية والسياحية والإطعامية .

**المادة 20 :** زيادة على المهام الموكلة لمفتشي السياحة، يكلف المفتشون الرئيسيون في السياحة، لاسيما بما يأتي :

- المشاركة في إعداد الدراسات حول الأنشطة السياحية،
- اقتراح، عند الاقتضاء، كل التدابير الرامية إلى ضمان تكييف التشريع والتنظيم في ميدان السياحة،
- المشاركة في تحديد الطرق والوسائل الملائمة لتطبيق التشريع والتنظيم في ميدان السياحة،
- المشاركة في تجسيد أعمال تكوين الموظفين التابعين للقطاع، وفي تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

**المادة 21 :** زيادة على المهام الموكلة للمفتشين الرئيسيين في السياحة، يكلف مفتشو الأقسام في السياحة، لاسيما بما يأتي :

- المشاركة في تنسيق مشروع أو عدة مشاريع ذات طابع تقني،
- المشاركة في تصور أدوات ومناهج ومقاييس وإجراءات تدخل مفتشي السياحة،
- تقييم الأنشطة المطورة من طرف مصالح مفتشية السياحة، واقتراح كل التدابير الرامية إلى تحسين نجاعتها،
- المشاركة في تحديد البرامج وأعمال تكوين الموظفين التابعين لقطاع السياحة وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

## الفرع الثاني

### شروط التوظيف والترقية

**المادة 22 :** يوظف المفتشون في السياحة عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، من بين المترشحين

الخاص الذين من شأنهم أن يوضعوا، بناء على طلبهم، في الوضعية القانونية للانتداب، أو الإحالة على الاستيداع، أو خارج الإطار، بالنسبة لسلك المفتشين لكل مؤسسة أو إدارة عمومية مكلفة بالسياحة، كما يأتي :

- الانتداب : 5 %،
- الإحالة على الاستيداع : 5 %،
- خارج الإطار : 1 %.

## الفصل الخامس

### الأحكام العامة للإدماج

**المادة 14 :** من أجل تأسيس الرتب المنشأة بموجب هذا المرسوم، يدمج و يعاد تصنيف الموظفين المرسمين والمتربصين الخاضعين لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 95 - 144 المؤرخ في 20 ذي الحجة عام 1415 الموافق 20 مايو سنة 1995 والمذكور أعلاه.

**المادة 15 :** يعاد ترتيب الموظفين المذكورين في المادة 14 أعلاه، في الدرجة المطابقة للدرجة التي يحوزونها في رتبهم الأصلية، ويؤخذ باقي الأقدمية المكتسب في الرتبة الأصلية في الحساب عند الترقية في رتبة الاستقبال.

**المادة 16 :** يدمج الموظفون المتربصون الذين عينوا قبل أول يناير سنة 2008 بصفة متربصين ويرسمون بعد استكمال الفترة التجريبية كما هي محددة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95 - 144 المؤرخ في 20 ذي الحجة عام 1415 الموافق 20 مايو سنة 1995 والمذكور أعلاه .

**المادة 17 :** يجمع انتقاليا، ولمدة خمس (5) سنوات ابتداء من تاريخ سريان هذا المرسوم، بين الرتبة الأصلية ورتبة الإدماج في تقدير الأقدمية المطلوبة للترقية في رتبة ما، أو التعيين في منصب عال، بالنسبة للموظفين الذين أدمجوا في رتب غير تلك المطابقة للرتب التي سبق إحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95 - 144 المؤرخ في 20 ذي الحجة عام 1415 الموافق 20 مايو سنة 1995 والمذكور أعلاه.

## الباب الثاني

### الأحكام الخاصة المطبقة على سلك مفتشي السياحة

**المادة 18 :** يشتمل سلك مفتشي السياحة على ثلاث (3) رتب :

- رتبة مفتش،
- رتبة مفتش رئيسي،
- رتبة مفتش قسم.

**المادة 27 :** يدمج في رتبة مفتش قسم في السياحة، مفتشو الأقسام في السياحة المرسمون والمتربصون .

### الباب الثالث

#### الأحكام المطبقة على المنصب العالي الخاص بسلك المفتشين

**المادة 28 :** تطبقا للمادة 11 (الفقرة الأولى) من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، ينشأ بعنوان السلك الخاص بإدارة المكلف بالسياحة، المنصب العالي " رئيس مهمة".

يوضع شاغلو المنصب العالي، رئيس مهمة، في وضعية الخدمة لدى المصالح غير الممركزة لإدارة المكلف بالسياحة .

**المادة 29 :** يحدد عدد المناصب العليا المذكورة في المادة 28 أعلاه، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف بالسياحة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

#### الفرع الأول تحديد المهام

**المادة 30 :** يكلف رؤساء المهام، لاسيما بما يأتي :

- القيام بمهام التفتيش،
- المشاركة في إعداد برامج التفتيش،
- المشاركة في متابعة حصيلة برامج التفتيش وتقييمها،
- إعداد تقارير المهام،
- الإشراف على المهام المنوطة بمستخدمي المفتشية الموضوعين تحت سلطتهم وتنسيقها،
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تحسين تسيير مؤسسات الفندقية والسياحة.

#### الفرع الثاني شروط التعيين

**المادة 31 :** يعين رؤساء المهام من بين :

- أ) الموظفين المرسمين الذين ينتمون على الأقل إلى رتبة مفتش رئيسي في السياحة، الذين يثبتون ثلاث(3) سنوات أقدمية بصفة موظف،
- ب) الموظفين المرسمين الذين ينتمون إلى رتبة مفتش في السياحة، الذين يثبتون خمس(5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الحائزين شهادة ليسانس التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في إحدى التخصصات المذكورة في المادة 8 أعلاه.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للفقرة أعلاه، قبل ترسيمهم، بنجاح لتكوين تحضيرى لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالسياحة .

**المادة 23 :** يوظف أو يرقى بصفة مفتش رئيسي في السياحة :

أ) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها في إحدى التخصصات المذكورة في المادة 8 أعلاه .

ب) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها المفتشين في السياحة، الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ج) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المفتشون في السياحة الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالة (أ) أعلاه، قبل ترسيمهم، بنجاح لتكوين تحضيرى لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالسياحة .

**المادة 24 :** يرقى بصفة مفتش قسم في السياحة :

أ) عن طريق الامتحان المهني، المفتشون الرئيسيون في السياحة، الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، المفتشون الرئيسيون في السياحة، الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

#### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية للإدماج

**المادة 25 :** يدمج في رتبة مفتش في السياحة، المفتشون الرئيسيون في السياحة المرسمون والمتربصون .

**المادة 26 :** يدمج في رتبة مفتش رئيسي في السياحة، المفتشون المركزيون في السياحة المرسمون والمتربصون .

**الباب الرابع**  
**تصنيف الرتب والزيادة الاستدلالية للمناصب العليا**  
**الفصل الأول**  
**تصنيف الرتب**

**المادة 32:** تطبيقا لأحكام المادة 118 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يحدد تصنيف الرتب التابعة لسلك مفتشي السياحة حسب الجدول الآتي :

التصنيف		الرتبة	السلك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	مفتش	المفتشون
621	14	مفتش رئيسي	
713	16	مفتش قسم	

**المادة 35:** يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

**المادة 36:** ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 24 رمضان عام 1429 الموافق 24 سبتمبر سنة 2008.

أحمد أويحيى



**الفصل الثاني**

**الزيادة الاستدلالية للمنصب العالي**

**المادة 33:** تطبيقا للمادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية للمنصب العالي رئيس مهمة، حسب الجدول الآتي :

الزيادة الاستدلالية		المنصب العالي
الرقم الاستدلالي	المستوى	
195	8	رئيس مهمة

**الباب الخامس**

**أحكام ختامية**

**المادة 34:** تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لاسيما تلك المنصوص عليها في المرسوم رقم 68 - 368 المؤرخ في 30 مايو سنة 1968 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بمفتشي السياحة، وتلك المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 95 - 144 المؤرخ في 20 ذي الحجة عام 1415 الموافق 20 مايو سنة 1995 والمتضمن القانون الأساسي الخاص الذي يطبق على العمال المنتمين إلى الأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بالسياحة والصناعة التقليدية .

**المادة 32 :** يدمج في رتبة رئيس المهندسين في السكن والعمران، رؤساء المهندسين في التجهيز المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

### الفصل الثاني

#### الأحكام المطبقة على سلك المهندسين المعماريين

**المادة 33 :** يضم سلك المهندسين المعماريين ثلاث (3) رتب :

- رتبة مهندس معماري،
- رتبة مهندس معماري رئيسي،
- رتبة رئيس المهندسين المعماريين.

#### الفرع الأول

##### تحديد المهام

**المادة 34 :** تتمثل مهمة الموظفين المنتمين إلى سلك المهندسين المعماريين في مساعدة السلطة العليا وإرشادها في تصور وإعداد وتحضير المقررات التقنية والاقتصادية.

ويمارسون، فضلا عن ذلك، تحت السلطة السلمية، وحسب رتبهم واختصاصهم، أي عمل أو نشاط أو مهام ذات الصلة بعملهم في حدود صلاحيات الإدارة المكلفة بالسكن والعمران.

**المادة 35 :** يكلف المهندسون المعماريون، تحت السلطة السلمية، بما يأتي:

- مهام التصور في ميدان الهندسة المعمارية و/أو العمران،
- متابعة ومراقبة إنجاز برامج البناء والهندسة المعمارية و/أو العمران،
- تأطير فريق تقني والإشراف على تنسيق كل الأعمال،
- ضمان العلاقات مع المصالح والهيئات الخارجية،
- استلام المنشآت والموافقة على حالات الأشغال.

**المادة 36 :** إضافة إلى المهام الموكلة إلى المهندسين المعماريين، يكلف المهندسون المعماريون الرئيسيون، تحت السلطة السلمية، بمتابعة إنجاز الدراسات التقنية المتخصصة للمنشآت المعقدة والمشاريع الكبرى.

(10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، والمسجلين في قائمة التأهيل المعدة بناء على اقتراح من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة.

**المادة 28 :** يوظف مهندسو الدولة في السكن والعمران على أساس اختبارات من بين حاملي الشهادات في أحد الاختصاصات الآتية :

#### 1) مهندس دولة في الهندسة المدنية :

- فرع البناء المدني والصناعي،
- فرع الهياكل،
- فرع الطرق والشبكات المختلفة،
- فرع تقنيات البناء.

#### 2) مهندس دولة في الجغرافيا :

- فرع التهيئة الحضرية،
- فرع التقنيات الحضرية.

#### 3) مهندس دولة في المنشآت التقنية وتجهيز

البنائيات.

يمكن تعديل قائمة الاختصاصات المحددة أعلاه، أو إتمامها، عند الاقتضاء، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالسكن والعمران والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

#### الفرع الثالث

##### أحكام انتقالية

**المادة 29 :** يدمج في رتبة المهندسين التطبيقيين في السكن والعمران، المهندسون التطبيقيون في التجهيز المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

**المادة 30 :** يدمج في رتبة مهندس الدولة في السكن والعمران، مهندسو الدولة في التجهيز المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

**المادة 31 :** يدمج في رتبة مهندس رئيسي في السكن والعمران، المهندسون الرئيسيون في التجهيز المرسمون والمتربصون الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

2 - عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين المعماريين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 40 :** يرقى رؤساء المهندسين المعماريين :

1 - عن طريق امتحان مهني، من بين المهندسين المعماريين الرئيسيين في السكن والعمران الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

2 - على أساس الاختيار، في حدود 20 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المهندسين المعماريين الرئيسيين في السكن والعمران الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلين في قائمة تأهيل معدة بناء على اقتراح من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد استشارة لجنة المستخدمين المختصة.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 41 :** يدمج في رتبة المهندس المعماري، المهندسون المعماريون المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

**المادة 42 :** يدمج في رتبة المهندس المعماري الرئيسي، المهندسون المعماريون الرئيسيون المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

**المادة 43 :** يدمج في رتبة رئيس المهندسين المعماريين، رؤساء المهندسين المعماريين المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

### الفصل الثالث

#### الأحكام المطبقة على سلك مفتشي التعمير

**المادة 44 :** يضم سلك مفتشي التعمير ثلاث (3) رتب :

- رتبة مفتش التعمير،
- رتبة مفتش رئيسي للتعمير،
- رتبة رئيس مفتشي التعمير.

و يتولون، بهذه الصفة، المهام الآتية :

- تصور دراسات المنشآت المعقدة،
- المشاركة في تصميم أو دراسة المنشآت المعقدة سواء من حيث أهميتها أو من حيث خصائصها الوظيفية أو التقنية الخاصة،
- القيام بالأشغال الخاصة بالأبحاث في مجال اختصاصهم.
- و يمكن تكليفهم بالإضافة إلى ذلك، لا سيما بما يأتي :
- ترميم المعالم التاريخية والمنشآت القديمة،
- إعادة التأهيل والترميم الحضري،
- الهندسة المعمارية الشمسية والبيومناخية،
- التعمير والتهيئة الإقليمية،
- التخطيط الحضري.

**المادة 37 :** إضافة إلى المهام المخولة للمهندسين المعماريين الرئيسيين، يكلف رؤساء المهندسين المعماريين، تحت السلطة السلمية، بما يأتي :

- التدخل في تصميم أو دراسة المنشآت الكبرى المعقدة،
- القيام بالأشغال الخاصة بالأبحاث المعقدة،
- المساهمة في تحديد برامج التنمية في مجال الهندسة المعمارية والعمران وكذا التقنيات الحديثة،
- تطوير وإعداد أدوات تنفيذ التقنيات الحديثة،
- تأطير فوج أو عدة أفواج متعددة التخصصات لمشاريع الهندسة المعمارية و/أو العمران،
- تحديد المشاريع الكبرى المعقدة وبرمجتها وتنفيذها واستلامها.

### الفرع الثاني

#### شروط التعيين والترقية

**المادة 38 :** يوظف المهندسون المعماريون عن طريق الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة مهندس معماري أو شهادة معادلة لها.

**المادة 39 :** يوظف أو يرقى المهندسون المعماريون الرئيسيون :

- 1 - عن طريق الاختبارات من بين المترشحين الحائزين شهادة الماجستير في الاختصاص أو شهادة معادلة لها،

والعمران الذين تحصلوا، بعد توظيفهم، على شهادة تقني سام في أحد الاختصاصات المذكورة في المادة 57 أدناه.

**المادة 57 :** تحدد قائمة الإختصاصات المطلوبة للالتحاق برتبتي التقنيين والتقنيين السامين كالاتي:

#### 1- التقنيون :

- الورشة،
- الدراسات،
- الطرق والشبكات المختلفة،
- العمران،
- تمثيل وتدقيق.

#### 2 - التقنيون السامون :

- التمثيل والتدقيق،
- التنظيم والمنهجية،
- البناءات المعدنية،
- الطرق والشبكات المختلفة،
- رسم إبرازي في الهندسة المعمارية،
- رسم إبرازي في الطرق والشبكات المختلفة،
- رسم إبرازي في الهياكل،
- العمران،
- التجهيزات التقنية،
- إدارة الأشغال.

يمكن تعديل قائمة الاختصاصات المحددة أعلاه، أو تميمها، عند الاقتضاء، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالسكن والعمران والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 58 :** يدمج في رتبة تقني في السكن والعمران، التقنيون في التجهيز المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

**المادة 59 :** يدمج في رتبة تقني سام في السكن والعمران، التقنيون السامون في التجهيز المرسمون والمتربصون، الذين يكونون في وضعية الخدمة لدى الإدارة المكلفة بالسكن والعمران والمؤسسات العمومية التابعة لها.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 53 :** يوظف ويرقى تقنيو السكن والعمران :

1 - عن طريق الاختبارات، من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني أو شهادة معادلة لها، في الاختصاصات المذكورة في المادة 57 أدناه :

2 - عن طريق امتحان مهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين التقنيين في السكن والعمران الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين المساعدين التقنيين في السكن والعمران الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

**المادة 54 :** يرقى على أساس الشهادة، بصفة تقني في السكن والعمران، المساعدون التقنيون في السكن والعمران المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم ، على شهادة تقني في أحد الاختصاصات المذكورة في المادة 57 أدناه.

**المادة 55 :** يوظف أو يرقى التقنيون السامون في السكن والعمران :

1 - عن طريق الاختبارات، من بين المترشحين الحائزين شهادة تقني سام أو شهادة معادلة لها في الاختصاصات المذكورة في المادة 57 أدناه .

2 - عن طريق امتحان مهني في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في السكن والعمران الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، وفي حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، من بين التقنيين في السكن والعمران الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة تكوين بنجاح، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار مشترك بين وزير السكن والعمران والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 56 :** يرقى على أساس الشهادة، بصفة تقني سام في السكن والعمران، التقنيون في السكن

4 - تنشيط عمل الهياكل او الجهاز اللذين يحتمل ان يوضع على رأسهما، قصد تجسيد اهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وبهذه الصفة يكون مسؤولا عن حسن سير هذه الهياكل والاجهزة التي يتولى دوريا تقويم اعمالها ونتائجها،

5 - المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية ونوعية خدماتها..

انه همزة الوصل بين الهياكل الادارية والاقتصادية والتقنية والسلطة العليا التي يترجم توجيهاتها الى تدابير تطبيقية. ويستلهم في عمله باستمرار الدستور والقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

المادة 3 : يجب على العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة ان يبرهن لدى ممارسة مهامه عن تمتعه بضمير مهني فعال.

يجب ان يكون حريصا على المصالح العليا للامة وان يدعمها ويرعاها قصد المحافظة عليها.

كما يجب ان يتفرغ للمهمة المسندة اليه وان يضطلع بالواجبات الملقاة على عاتقه بمنتهى المسؤولية في اطار الاحترام الصارم للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل. وبهذه الصفة يجب ان يتحلى لدى ممارسة مهامه بالحياد والموضوعية، لا سيما ازاء مستعملي المصلحة العمومية.

## الفصل الثاني

### الحقوق والواجبات

المادة 4 : يخول العامل الذي يمارس وظيفة عليا في الدولة الحق في مرتب يناسب مستوى المسؤوليات المسندة اليه والتبعيات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

يستفيد العامل الذي يمارس وظيفة من الوظائف العليا التي ستحدد قائمتها بمرسوم، زيادة على ذلك، وسائل خاصة تتصل بالاعباء المرتبطة بنوعية الوظيفة التي يضطلع بها.

المادة 5 : يتعين على السلطة السلمية ان تتخذ اى اجراء يرمي الى حماية العامل الذي يمارس وظيفة عليا من التهديدات والامانات والشتم والقذف والاعتداءات مهما يكن نوعها مما قد يتعرض له بسبب ممارسته لمهامه او بمناسبةها.

- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 214 المؤرخ في 4 ذى الحجة عام 1405 الموافق 20 غشت سنة 1985 الذي يحدد حقوق العمال اللذين يمارسون وظائف عليا غير انتخابية في الحزب والدولة، وواجباتهم، المتم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 89 - 44 المؤرخ في 4 رمضان عام 1409 الموافق 10 ابريل سنة 1989 والمتعلق بالتميين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90 - 127 المؤرخ في 20 شوال عام 1410 الموافق 15 مايو سنة 1990 الذي يظبط كفيات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة، المصنفة " وظائف عليا "،

يرسم ما يلي :

المادة الاولى : يحدد هذا المرسوم حقوق العمال اللذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، كما يحدد واجباتهم.

## الفصل الاول

### احكام عامة

المادة 2 : يمارس العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة، في اطار تأسيسي قانوني وتنظيمي تحت السلطة التي عين لديها، وفي حدود الاختصاصات المحددة له، وظيفة من وظائف الادارة والتنسيق والرقابة والتنشيط والتخطيط والتمثيل والدراسات، وذلك على مستويات عالية في الدولة.

وبهذه الصفة، يضطلع على الخصوص، في ميدان اختصاصه، بما يأتي :

1 - مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية والادارية والتقنية واعدادها وفي تحضيرها والاشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق هذه القرارات في مستوى الهيكل، او الجهاز اللذين يشرف عليهما عند الاقتضاء،

2 - السهر على احترام القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل، وتنفيذها، وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي ينتمي اليها،

3 - تقديم اى اقتراح في اطار اختصاصاته لجعل المقاييس والنصوص المعمول بها ملائمة للاهداف المحددة في برنامج الحكومة،

## مراسيم تنظيمية

"المادة 13 : تشتمل شعبة الإدارة العامة على الأسلاك الآتية :

- المتصرفون،
- مساعدا المتصرفين،
- ..... (الباقى بدون تغيير)....."

"المادة 14 : يضم سلك المتصرفين أربع (4) رتب :

- رتبة المتصرف،
- رتبة المتصرف المحلل،
- ..... (الباقى بدون تغيير)....."

**المادة 3 :** يتم الفرع الأول من الفصل الأول من الباب الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، بمادة 15 مكرر تحرر كما يأتي :

"المادة 15 مكرر : زيادة على المهام المسندة إلى المتصرفين، يضمن المتصرفون المطلوبون، كل في ميدان اختصاصه، مهام التحليل والتقييم العميقة التي لها علاقة بنشاطاتهم.

ويساهمون، زيادة على ذلك، في تصميم وتحسين القياسات القانونية".

**المادة 4 :** تعدل المادتان 18 و19 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرران كما يأتي :

" المادة 18 : يوظف أو يرقى بصفة متصرف :

(1) ..... (بدون تغيير).....،

(2) ..... (بدون تغيير).....،

(3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدا المتصرفين الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(4) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، مساعدا المتصرفين الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

مرسوم تنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

إنّ الوزير الأول،

- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 3 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،

**يرسم ما يأتي :**

**المادة الأولى :** يعدل هذا المرسوم ويتم بعض أحكام المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

**المادة 2 :** تعدل وتتم المادتان 13 و14 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرران كما يأتي :

4) على سبيل الاختيار وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون المحللون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

"المادة 21 : يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف رئيسي، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة".

**المادة 7 :** تتم المادة 23 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

"المادة 23 : تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص للالتحاق برتب المتصرفين والمتصرفين المحللين والمتصرفين الرئيسيين".

**المادة 8 :** يتم الفرع الثالث من الفصل الأول من الباب الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، بمادة 24 مكرر تحرر كما يأتي :

"المادة 24 مكرر : قصد التأسيس الأولي للرتبة، يدمج بصفة متصرف محلل، عند تاريخ سريان هذا المرسوم :

- الموظفون والمتربصون المنتمون لشعبة الإدارة العامة، وبناء على طلبهم، المحللون الاقتصاديون المرسمون والمتربصون الذين يثبتون شهادة ماستر أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة،

- المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

**المادة 9 :** يتم الباب الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، بفصل أول مكرر عنوانه "سلك مساعدي المتصرفين" يتضمن المواد 26 مكرر و 26 مكرر 1 و 26 مكرر 2 و 26 مكرر 3 و 26 مكرر 4 و 26 مكرر 5 وتحرر كما يأتي :

### "الفصل الأول مكرر

#### سلك مساعدي المتصرفين

المادة 26 مكرر : يضم سلك مساعدي المتصرفين رتبة مساعد متصرف.

"المادة 19 : يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة، الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة".

**المادة 5 :** يتم الفرع الثاني من الفصل الأول من الباب الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، والمذكور أعلاه، بمادتين 19 مكرر و 19 مكرر 1 وتحرران كما يأتي :

"المادة 19 مكرر : يوظف أو يرقى بصفة متصرف محلل :

1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة ماستر أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة،

2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة ،

3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

"المادة 19 مكرر 1 : يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف محلل، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة وبناء على طلبهم، المحللون الاقتصاديون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ماستر أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة".

**المادة 6 :** تعدل المادتان 20 و 21 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرران كما يأتي :

"المادة 20 : يوظف أو يرقى بصفة متصرف رئيسي :

1) ..... (بدون تغيير) .....

2) ..... (بدون تغيير) .....

3) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون المحللون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

## الفرع الأول

## تحديد المهام

**المادة 26 مكررا 1 :** يتولى مساعدو المتصرفين في ميدان اختصاصهم، نشاطات التسيير والإدارة العامة وتنفيذ القواعد والإجراءات التنظيمية.

وزيادة على ذلك، يساعدون المتصرفين في القيام بمهامهم المتعلقة بتحضير وتنفيذ كل التدابير الرامية إلى تطوير التسيير المرتبط بمجال تدخلهم.

## الفرع الثاني

## شروط التوظيف والترقية

**المادة 26 مكررا 2 :** يوظف أو يرقى بصفة مساعد متصرف :

(1) عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا وبعد ثلاث (3) سنوات من التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة،

(2) عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة وكتاب المديرية الرئيسيون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة وكتاب المديرية الرئيسيون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

يخضع المترشحون المقبولون، طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 26 مكررا 3 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة مساعد متصرف، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا وبعد ثلاث (3) سنوات من التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة.

**المادة 26 مكررا 4 :** تحدد السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمقرر، قائمة الشهادات المطلوبة في كل تخصص لالتحاق برتبة مساعدي المتصرفين.

## الفرع الثالث

## أحكام انتقالية

**المادة 26 مكررا 5 :** قصد التأسيس الأولي للرتبة، يدمج بصفة مساعد متصرف، عند تاريخ سريان هذا المرسوم :

- الموظفون والمتربصون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا وبعد ثلاث (3) سنوات من التعليم العالي أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة،

- الملحقون الرئيسيون للإدارة وكتاب المديرية الرئيسيون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة."

**المادة 10 :** يتم الفرع الثاني من الفصل الثاني من الباب الثاني من المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، بمادة 30 مكرر تحرر كما يأتي :

"**المادة 30 مكرر :** يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق الإدارة، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة، الحائزون شهادة البكالوريا الذين أتموا بنجاح بعد توظيفهم سنتين (2) من الدراسة أو التكوين العالين في أحد التخصصات المحددة بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية."

**المادة 11 :** تعدل المواد 31 و32 و42 و56 و58 و68 و69 و70 من المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

"**المادة 31 :** يوظف أو يرقى بصفة ملحق رئيسي للإدارة :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات التي تحدد قائمتها بمقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

.....(الباقى بدون تغيير)....."

"**المادة 32 :** يرقى على أساس الشهادة بصفة ملحق رئيسي للإدارة الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام أو شهادة معادلة لها في أحد التخصصات المطلوبة."

(3) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة متصرف أو رتبة معادلة لها، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(4) بصفة استثنائية، الإطارات المؤهلة للقطاع العام الذين ليس لديهم صفة الموظف، ويثبتون، على الأقل، شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها وخبرة مهنية مدتها 10 سنوات على الأقل".

"المادة 82 : يعين الملحقون بالديوان في الإدارة المركزية من بين :

(1) الموظفين الذين ينتمون، على الأقل، إلى رتبة متصرف رئيسي أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات أقدمية بصفة موظف،

(2) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة متصرف محلل أو رتبة معادلة لها، ويثبتون أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة متصرف أو رتبة معادلة لها، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

"المادة 83 : يعين المساعدون بالديوان، من بين :

(1) مساعدي المتصرفين والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) كتاب المديرية الرئيسيين والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) كتاب المديرية والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

"المادة 84 : يعين المكلفون بالاستقبال والتوجيه، من بين :

(1) مساعدي المتصرفين والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(2) الملحقين الرئيسيين بالإدارة والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون خمس (5) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

(3) الملحقين بالإدارة والموظفين الذين ينتمون إلى رتبة معادلة لها، ويثبتون ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة".

"المادة 42 : يرقى على أساس الشهادة بصفة عون إدارة رئيسي، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة بكالوريا التعليم الثانوي أو شهادة معادلة لها".

"المادة 56 : يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في الأمانة أو شهادة معادلة لها".

"المادة 58 : يرقى على أساس الشهادة بصفة كاتب مديرية رئيسي، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في الأمانة أو شهادة معادلة لها".

"المادة 68 : يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني في التخصص أو شهادة معادلة لها".

"المادة 69 : يوظف أو يرقى بصفة محاسب إداري رئيسي :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة تقني سام في التخصص أو شهادة معادلة لها،

.....(الباقى بدون تغيير).....

"المادة 70 : يرقى على أساس الشهادة بصفة محاسب إداري رئيسي، الموظفون المنتمون لشعبة الإدارة العامة الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة تقني سام في التخصص أو شهادة معادلة لها".

**المادة 12 :** تعدل وتتم المواد 81 و 82 و 83 و 84 و 86 من المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي :

"المادة 81 : يعين المكلفون بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية، من بين :

(1) الموظفين الذين ينتمون، على الأقل، إلى رتبة متصرف رئيسي أو رتبة معادلة لها، الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات أقدمية بصفة موظف،

(2) الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة متصرف محلل أو رتبة معادلة لها، ويثبتون أربع (4) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

## 1 - شعبة " الإدارة العامة "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	متصرف	المتصرفون
578	13	متصرف محلل	
621	14	متصرف رئيسي	
713	16	متصرف مستشار	
498	11	مساعد متصرف	مساعدو المتصرفين
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	ملحقو الإدارة
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	أعوان الإدارة
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	الكتاب
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	المحاسبون الإداريون

## 2 - شعبة " الترجمة - الترجمة الفورية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
537	12	المترجم - المترجمان	المترجمون - الترجمة
578	13	المترجم- المترجمان المتخصص	
621	14	المترجم- المترجمان الرئيسي	
713	16	رئيس المترجمين- الترجمة	

## 3 - شعبة " الإعلام الآلي "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
578	13	مهندس دولة	المهندسون
621	14	مهندس رئيسي	
713	16	رئيس المهندسين	
498	11	مساعد مهندس مستوى 1	مساعدو المهندسين
537	12	مساعد مهندس مستوى 2	
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	التقنيون
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	المعاونون التقنيون
(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	(بدون تغيير)	الأعوان التقنيون

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و 3 وأعلى، قبل ترقيتهم، لتابعة تكوين بنجاح تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

**المادة 79:** يرقى على أساس الشهادة، بصفة مساعد المكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو شهادة تقني سام في التوثيق والأرشيف أو شهادة معترف بمعادلتها.

### الفرع الثالث أحكام انتقالية

**المادة 80:** يدمج في رتبة مساعد المكتبات الجامعية، مساعدو المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

### الفصل الثالث

#### سلك الأعموان التقنيين للمكتبات الجامعية

**المادة 81:** يشمل سلك الأعوان التقنيين للمكتبات الجامعية الرتبة الوحيدة لعون تقني للمكتبات الجامعية.

### الفرع الأول تحديد المهام

**المادة 82:** يكلف الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- أشغال دمج المجموعات وعنونتها وتصنيفها وإصاقها،

- ضمان تسليم الوثائق وإعارتها،
- المشاركة في إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية.

### الفرع الثاني شروط التوظيف والترقية

**المادة 83:** يوظف أو يرقى بصفة عون تقني للمكتبات الجامعية :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون مستوى السنة الثالثة من التعليم الثانوي كاملة أو مستوى معادلا له،

يلزم المترشحون الذين تم توظيفهم، أثناء فترة التبرص، بمتابعة تكوين تحضيري لشغل المنصب، تحدد مدته ومحتواه وكيفية تنظيمه بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

### الفرع الثالث أحكام انتقالية

**المادة 73:** يدمج في رتبة ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول، ملحقو المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

**المادة 74:** يدمج في رتبة محافظ المكتبات الجامعية، محافظو المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

**المادة 75:** يدمج في رتبة رئيس محافظ المكتبات الجامعية، رؤساء محافظي المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

### الفصل الثاني

#### سلك مساعدي المكتبات الجامعية

**المادة 76:** يشمل سلك مساعدي المكتبات الجامعية الرتبة الوحيدة لمساعد المكتبات الجامعية.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 77:** يكلف مساعدو المكتبات الجامعية على الخصوص، بما يأتي :

- إنجاز الأعمال التقنية الاعتيادية في المكتبات،
- استلام الوثائق والكتب وتسجيلها،
- المشاركة في وضع الوثائق والكتب تحت تصرف المستعملين.

### الفرع الثاني

#### شروط التوظيف والترقية

**المادة 78:** يوظف أو يرقى بصفة مساعد المكتبات الجامعية :

1 - عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات، المترشحون الحائزون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية في علم المكتبات أو شهادة تقني سام في التوثيق والأرشيف أو شهادة معترفا بمعادلتها،

2 - عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3 - على سبيل الاختيار، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

**المادة 89 :** يشمل سلك المنشطين الجامعيين أربع (4) رتب :

- رتبة منشط جامعي من المستوى الأول،
- رتبة منشط جامعي من المستوى الثاني،
- رتبة منشط جامعي رئيسي،
- رتبة رئيس المنشطين الجامعيين.

### الفصل الأول

#### تحديد المهام

**المادة 90 :** يكلف المنشطون الجامعيون من المستوى الأول، في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تنظيم النشاطات الثقافية والاجتماعية والرياضية والترفيهية والترويحية،
- تشجيع إنشاء النوادي العلمية والثقافية والرياضية،
- تنفيذ برامج التنشيط الثقافي والرياضي والترفيهي بالصلة مع الطلبة.

**المادة 91 :** زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين من المستوى الأول، يكلف المنشطون الجامعيون من المستوى الثاني في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تفعيل الحياة الجموعية في الوسط الجامعي،
- تحسيس الطلبة حول مشاريع التنشيط في جميع المجالات،
- السهر على تنظيم الحياة الجماعية في الوسط الجامعي.

**المادة 92 :** زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين من المستوى الثاني، يكلف المنشطون الجامعيون الرئيسيون، في ميدان اختصاصهم على الخصوص بإنجاز مشاريع التنشيط الهادفة إلى تطوير الحياة الجماعية والإبداع لدى الطلبة.

**المادة 93 :** زيادة على المهام المسندة للمنشطين الجامعيين الرئيسيين، يكلف رؤساء المنشطين الجامعيين، في ميدان اختصاصهم، على الخصوص، بما يأتي :

- تحديد وتحليل مجال التدخل في ميدان النشاط الثقافي والاجتماعي والرياضي،
- تنسيق تنفيذ مشاريع التنشيط وتقييمها.

2- عن طريق الامتحان المهني، في حدود 30 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة،

3- على سبيل الاختيار، في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها، المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية الذين يثبتون عشر (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل.

يخضع المترشحون المقبولون طبقا للحالتين 2 و3 أعلاه، قبل ترقيتهم، لتابعة تكوين بنجاح مدته سنة والذي يحدد محتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

### الفرع الثالث

#### أحكام انتقالية

**المادة 84 :** يدمج في رتبة عون تقني للمكتبات الجامعية، الأعوان التقنيون للمكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

### الفصل الرابع

#### سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية

**المادة 85 :** يشمل سلك المعاونين التقنيين للمكتبات الجامعية الذي يوضع في طريق الزوال الرتبة الوحيدة لمعاون تقني للمكتبات الجامعية.

### الفرع الأول

#### تحديد المهام

**المادة 86 :** يكلف المعاونون التقنيون للمكتبات الجامعية، على الخصوص، بما يأتي :

- الحفاظ على المؤلفات وأشغال حفظ البيانات والسحب،
- السهر على حسن سير المخازن والمحفوظات وأمنها.

### الفرع الثاني

#### أحكام انتقالية

**المادة 87 :** يدمج في رتبة معاون تقني للمكتبات الجامعية، المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية المرسمون والمتربصون.

### الباب الخامس

#### الأحكام المطبقة على شعبة " التنشيط الجامعي "

**المادة 88 :** تشمل شعبة " التنشيط الجامعي " سلك المنشطين الجامعيين.

الباب الثامن  
تصنيف الرتب والزيادة الاستدلالية للمناصب العليا  
الفصل الأول  
تصنيف الرتب

المادة 130 : تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يحدد تصنيف الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي، طبقا للجدول الآتي :

1 - شعبة " المخابر الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
713	16	رئيس المهندسين	مهندسو المخابر الجامعية
621	14	مهندس رئيسي	
578	13	مهندس دولة	
537	12	ملحق بالمخابر الجامعية	ملحقو المخابر الجامعية
453	10	تقني سام	تقنيو المخابر الجامعية
379	8	تقني	
348	7	معاون تقني للمخابر الجامعية	المعاونون التقنيون للمخابر الجامعية
288	5	عون تقني للمخابر الجامعية	الأعوان التقنيون للمخابر الجامعية
263	4	مساعد تقني للمخابر الجامعية	المساعدون التقنيون للمخابر الجامعية

2 - شعبة " المكتبات الجامعية "

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
713	16	رئيس محافظي المكتبات الجامعية	محافظو المكتبات الجامعية
621	14	محافظ المكتبات الجامعية	
578	13	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	
537	12	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	
453	10	مساعد المكتبات الجامعية	مساعدو المكتبات الجامعية
348	7	عون تقني للمكتبات الجامعية	أعوان تقنيون للمكتبات الجامعية
240	3	معاون تقني في المكتبات الجامعية	المعاونون التقنيون في المكتبات الجامعية

## الملخص:

تعد وظيفة توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الأفراد من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية فمن خلالها تسعى المنظمة إلى إيجاد توافق بين متطلبات الوظائف من جهة و طبيعة مواردها البشرية من جهة اخرى. ومنه فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التوافق بين نظام توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الموظفين العموميين الوارد في القوانين الأساسية و بين التغيرات الحاصلة في المهام و الأنشطة التي يمارسونها فعلياً، و ذلك باستخدام طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة حيث شملت الدراسة 36 وظيفة من مختلف الإدارات العمومية المتواجدة بولاية معسكر.

**الكلمات المفتاحية:** الموظف العمومي، توصيف الوظائف، تقييم الكفاءات، منطوق التأهيل، منطوق

الكفاءات، طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.

## Abstract:

The job description and competencies evaluation is the basic functions of human resources management where the organization seeks to find a compatibility between the jobs requirements and the nature of their human resources.

And following him this study aimed to find out how much is the job description system and the competencies evaluation of the Algerian the public function compatible with the evolution of activities and tasks in the real world. So using the accompanying self-analysis method. The study included 36 functions from different public administrations at Mascara town.

**Keywords:** public employee, job analysis, competency assessment, qualification logic, competency logic, accompanying self-analysis.

## Résumé :

La description des emplois et l'évaluation des compétences sont les fonctions de base de la gestion des ressources humaines, il vise à assurer la compatibilité entre les exigences des emplois et les compétences de leurs ressources humaines.

Et à sa suite, cette étude visait à déterminer dans quelle mesure le système de description des emplois et l'évaluation des compétences de la fonction publique algérienne étaient compatibles avec l'évolution des activités et des tâches dans le monde réel. Donc, en utilisant la méthode d'auto-analyse d'accompagnement. Cette étude comprenait 36 fonctions de différentes administrations publiques de la ville de Mascara.

**Mots-clés :** la fonction publique, description des fonctions, évaluation des compétences, logique de qualification, logique de compétence, l'Auto-Analyse par Accompagnement.

## الملخص:

تعد وظيفة توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الأفراد من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية فمن خلالها تسعى المنظمة إلى إيجاد توافق بين متطلبات الوظائف من جهة و طبيعة مواردها البشرية من جهة أخرى. و منه فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التوافق بين نظام توصيف الوظائف و تقييم كفاءات الموظفين العموميين الوارد في القوانين الأساسية و بين التغيرات الحاصلة في المهام و الأنشطة التي يمارسونها فعلياً، و ذلك باستخدام طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة حيث شملت الدراسة 36 وظيفة من مختلف الإدارات العمومية المتواجدة بولاية معسكر، و أهم ما توصلت إليه الدراسة وجود اختلاف بين ما يقوم به الموظفون فعلياً و بين ما هو منصوص عليه في قوانينهم الأساسية.

**الكلمات المفتاحية:** الموظف العمومي، توصيف الوظائف، تقييم الكفاءات، منطقتا التأهيل، منطقتا الكفاءات، طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة.

## Abstract:

The job description and competencies evaluation is the basic functions of human resources management where the organization seeks to find a compatibility between the jobs requirements and the nature of their human resources. And following him this study aimed to find out how much is the job description system and the competencies evaluation of the Algerian the public function compatible with the evolution of activities and tasks in the real world. So using the accompanying self-analysis method. The study included 36 functions from different public administrations at Mascara town. It is a difference between what the employees actually do and what is provided for in their statutes. The study suggested that the job description and competency assessment system should be updated.

**Keywords:** public employee, job analysis, competency assessment, qualification logic, competency logic, accompanying self-analysis.

## Résumé :

La description des emplois et l'évaluation des compétences sont les fonctions de base de la gestion des ressources humaines, il vise à assurer la compatibilité entre les exigences des emplois et les compétences de leurs ressources humaines.

Et à sa suite, cette étude visait à déterminer dans quelle mesure le système de description des emplois et l'évaluation des compétences de la fonction publique algérienne étaient compatibles avec l'évolution des activités et des tâches dans le monde réel. Donc, en utilisant la méthode d'auto-analyse d'accompagnement. Cette étude comprenait 36 fonctions de différentes administrations publiques de la ville de Mascara. L'étude a détecté l'existence d'une différence entre ce que font réellement les employés et ce qui est mentionné dans leurs statuts. Les recommandations que nous pouvons envisager sont avant tout la nécessité d'une mise à jour du système de description des fonctions et l'évaluation des compétences. On innove également sur le fait de rendre ce dernier plus adapté au besoin des fonctions en réel.

**Mots-clés :** la fonction publique, description des fonctions, évaluation des compétences, logique de qualification, logique de compétence, l'Auto-Analyse par Accompagnement.