

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق تخصص قانون

إشراف الأستاذ:

لحرش عبد الرحيم

من إعداد الطالبين:

– بوتيتل عبد الحميد

– قرادي حسان

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب وإسم الأستاذ
رئيس اللجنة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	الراعي العيد
مناقش اللجنة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	لغلام عزوز
مشرفا مقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	لحرش عبد الرحيم

نوقشت بتاريخ: .. /05/ 2024 م

السنة الجامعية:

1444-1445 هـ / 2023-2024 م

جامعة غرداية
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي حقوق تخصص قانون

إشراف الأستاذ:

لحرش عبد الرحيم

من إعداد الطالبين:

– بوتيتل عبد الحميد

– قرادي حسان

– لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	لقب وإسم الأستاذ
رئيس اللجنة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	الراعي العيد
مناقش اللجنة	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	لغلام عزوز
مشرفا مقررا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر " أ "	لحرش عبد الرحيم

– نوقشت بتاريخ: 2024/05/.. م

– السنة الجامعية:

– 1445-1444 هـ / 2023-2024 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء :

الى من كلله الله بالهيبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار .. الى من احمل

اسمه بكل افتخار (# والدي العزيز ❤️)

وإلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان

والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود 🌹

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أعلى الحباب

(#امي الغاليه ❤️)

#إلى اخواني محبتا ووفاء انتم سندي وحزام ضهري وكياني وفلذات كبدي ❤️

#إلى القريبين من القلب والداعمين والمساندين في السراء والضراء شكرا لكم.. دمتم

لي ❤️

انقدم بالشكر الجزيل لله تعالى على منه وتوفيقه، وكذا عائلتي الكريمة، أصدقائي،

أساتذتي وكل من كانت له كلمة أو يد عون من قريب أو من بعيد لتحقيق هذا النجاح.

واخص بالذكر للمشرف و دكتور الفاضل (لحرش عبد الرحيم) أطال الله في عمره و سندا

لعائلته الشريفة و غنية عني التعريف

شكرا لكم والعاقبة لكل عزيز لديكم

الإهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم الحمد لله الذي وفقني لتتمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى والوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي ولئلك العائلة الكريمة اختي واخوتي خالد. فوزي. ايمن يوسف. حمزة. ولا أنسى زوجتي الغالية حفصها الله وصديقي ورفيقي في مستوى الدراسي ايوب ولكل من اعطاني يد العون من قريب وبعيد وساعدني في إنجاز هذا العمل واخص بالذكر المشرف الدكتور لحرش عبد الرحيم ونسأل الله أن يوفقنا ويوفق جميع المسلمين والمسلمات وشكرا

قرادي حسان

شكر وعرافان:

قال الله عز وجل في كتابه الكريم :

{رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ} النمل: 19

الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم...وميزنا بالعقل الذي يسر طريقا...الحمد لله الذي أعطانا من موجبات رحمته الإرادة والعزيمة على إتمام عملنا هذا .

نحمدك يا رب حمدا يليق بمقامك وجلالك العظيم فالحمد كله لك، والثناء كله عليك. ومن

باب الجميل نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى من لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

وإرشاداته الوجيهة الأستاذ المحترم لحرش عبد الرحيم

" والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه"

ملخص الدراسة:

الموارد البشرية ضرورية لنجاح المنظمة، خاصة بالنسبة للمجموعات المحلية التي تربط المواطنين بالدولة. الإدارة الفعالة أمر حيوي لتحقيق الأهداف وتقديم خدمات ممتازة. ركزت هذه الدراسة على نظام الموارد البشرية في الجزائر للمجتمعات المحلية، واستكشاف المصادر والخصائص ودور الدولة في تقييم وتطوير الموظفين. وخلصت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أن النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية يعتمد على مصادر متعددة، بما في ذلك النصوص التشريعية والتنظيمية، والمبادئ العامة للقانون الإداري. تتميز باللامركزية والتخصص والمرونة. تلعب الدولة دورا رئيسيا في تقييم هذه الموارد من خلال التدريب والأطر القانونية وتحسين الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الجماعات المحلية، النصوص التشريعية.

Summary

Human resources are essential for the success of an organization, especially for local groups that connect citizens with the state. Effective management is vital for achieving goals and providing excellent services .

This study focused on the human resources system in Algeria for local communities, exploring the sources, characteristics and the role of the state in the evaluation and development of employees.

The study concluded several conclusions, the most important of which is that the legal system of human resources of local communities depends on multiple sources, including legislative and regulatory texts, and general principles of administrative law. They are characterized by decentralization, specialization and flexibility. The State plays a key role in the evaluation of these resources through training, legal frameworks and efficiency improvement.

Keywords: human resources, local communities, legislative texts.

المقدمة العامة

المقدمة:

يُعتبر النظام القانوني للموارد البشرية في الجماعات المحلية مجموعة من القوانين واللوائح التي تنظم علاقة الجماعات المحلية بموظفيها، وتحمي حقوقهم وواجباتهم. يهدف هذا النظام إلى ضمان بيئة عمل عادلة ومنصفة ومتوازنة في القطاع العام المحلي.

تختلف اللوائح والقوانين في النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية من بلد لآخر، بناءً على النظام القانوني العام والتشريعات المحلية. ومع ذلك، هناك نقاط عامة مشتركة يمكن تسليط الضوء عليها.

أحد الجوانب الرئيسية هو التوظيف والتعيين. تحدد اللوائح الإجراءات والمعايير لتوظيف موظفي الجماعات المحلية، مثل إعلان الوظائف الشاغرة وعمليات التوظيف وتقييم الكفاءة واختيار المرشحين المناسبين.

تنظم اللوائح أيضًا شؤون العقود والرواتب والمزايا، وتحدد شروط عقود العمل، بما في ذلك الرواتب والحوافز والإجازات والتأمين الصحي والتقاعد، لضمان التعامل العادل مع الموظفين وتحفيزهم.

يحدد النظام القانوني للموارد البشرية حقوق وواجبات الموظفين وآليات حل النزاعات العمالية. تشمل الحقوق النقابية، والحماية من التمييز والتحرش، وضمان بيئة عمل آمنة وصحية. وتوفر اللوائح آليات لحل النزاعات العمالية، مثل التوسط أو اللجان العمالية أو الإجراءات القضائية.

تهتم اللوائح بتطوير وتدريب الموظفين، حيث يتعين على الجماعات المحلية توفير فرص التدريب المستمر لتعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم. تشمل هذه الفرص برامج التدريب الداخلية والخارجية والمشروعات التعاونية.

يجب أن يتوافق النظام القانوني مع المعايير الوطنية والدولية لحقوق العمل والممارسات الأخلاقية، بما في ذلك عدم التمييز وتعزيز التنوع والمساواة وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.

تكتسب دراسة النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية أهمية كبيرة لأسباب متعددة، منها:

✓ الدور المتنامي للجماعات المحلية: تلعب الجماعات المحلية دورًا محوريًا في توفير الخدمات الأساسية للمواطنين وتحقيق التنمية المحلية، مما يجعل من إدارة الموارد البشرية لها أمرًا بالغ الأهمية لضمان كفاءة وفعالية عملها.

✓ تعزيز المشاركة الشعبية: تُعدّ الموارد البشرية للجماعات المحلية عنصرًا أساسيًا لضمان مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وتنفيذ السياسات المحلية، مما يُساهم في تعزيز مبادئ الحكم الرشيد والديمقراطية.

✓ تحسين تقديم الخدمات: تُساهم إدارة الموارد البشرية الفعّالة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من خلال ضمان توافر الكفاءات اللازمة وتطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على العمل.

✓ ترشيد النفقات: تُساعد إدارة الموارد البشرية السليمة على ترشيد نفقات الجماعات المحلية من خلال التخطيط السليم لاحتياجاتها من الموظفين وتطبيق معايير عادلة للرواتب والمزايا.

تتنوع أسباب اختيار موضوع النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية، نذكر منها:

✓ غياب الدراسات الشاملة: على الرغم من أهمية الموضوع، إلا أن الدراسات الشاملة التي تتناول النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر قليلة، مما يُمثل فجوة معرفية بحاجة إلى سد.

✓ التطورات القانونية: شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة تطورات قانونية هامة فيما يتعلق بنظام الموارد البشرية للجماعات المحلية، مما يجعل من دراسة هذه التطورات أمرًا ضروريًا لفهم الإطار القانوني الحالي.

✓ التحديات التي تواجهها الجماعات المحلية: تواجه الجماعات المحلية العديد من التحديات في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل نقص الكفاءات، وصعوبة استقطاب الموظفين، وضعف التدريب.

✓ البحث عن حلول: تهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في البحث عن حلول لهذه التحديات من خلال تحليل النظام القانوني الحالي وتقديم توصيات لتحسينه.

تواجه دراسة النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية بعض الصعوبات، منها:

✓ تعقيد النظام القانوني: يتميز النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية بتعقيده وتنوعه، حيث يخضع لقوانين وتشريعات متعددة على المستوى الوطني والمحلي.

✓ نقص البيانات: تعاني الجماعات المحلية من نقص في البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، مما يُصعب عملية تحليلها وتقييمها.

✓ التباين بين الجماعات المحلية: تختلف أوضاع الجماعات المحلية من حيث الموارد البشرية بشكل كبير، مما يُصعب تعميم النتائج على جميع الجماعات.

ومنه يمكن أنطرح التساؤل التالي:

ما هو تأثير النظام القانوني الحالي للموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر على

تحقيق أهدافها وتحسين أدائها وتقديم خدمات أفضل للمواطنين؟

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية في

الجزائر، وذلك من خلال اتباع المنهج التالي:

1. المنهج التحليلي:

✓ تحليل النصوص القانونية.

✓ تحليل الوثائق الرسمية.

✓ تحليل الأحكام القضائية.

2. منهج تحليل المحتوى:

تحليل محتوى التقارير والدراسات: سيتم تحليل محتوى التقارير والدراسات التي تناولت موضوع الموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر، وذلك بهدف استخلاص المعلومات المفيدة وتحديد أوجه القصور في هذا المجال.

3. المنهج الاستقرائي:

استقراء الأحكام العامة من خلال تحليل النصوص القانونية والبيانات الميدانية: سيتم استقراء الأحكام العامة من خلال تحليل النصوص القانونية والبيانات الميدانية، وذلك بهدف تكوين صورة شاملة عن النظام القانوني للموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية

تمهيد

المبحث الأول: مصادر النظام القانوني للموارد البشرية

المطلب الأول: النصوص التشريعية والتنظيمية

المطلب الثاني: المبادئ العامة للقانون الإداري

المبحث الثاني: خصائص النظام القانوني للموارد البشرية

المطلب الأول: اللامركزية

المطلب الثاني: التخصص والمرونة

خلاصة

تمهيد:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في نجاح أي منظمة، وذلك من خلال إدارة وتطوير رأس المال البشري، وهو أثنى أصولها. ولتحقيق ذلك، يجب أن تستند إدارة الموارد البشرية إلى نظام قانوني سليم يضمن اتساق ممارساتها مع القوانين واللوائح المعمول بها، ويعزز من كفاءة وفعالية عملها.

المبحث الأول: مصادر النظام القانوني للموارد البشرية

تعتبر مصادر النظام القانوني للموارد البشرية مهمة جدًا لضمان تنظيم وإدارة فعالة للعمل والموظفين في أي منظمة. تشمل هذه المصادر مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح التي تحدد حقوق وواجبات كل من الموظفين وأصحاب العمل. يتضمن هذا المبحث تحليلًا للمصادر الرئيسية للنظام القانوني لإدارة الموارد البشرية، مع التركيز على النصوص التشريعية والتنظيمية التي توجه عملية التوظيف، وتنظيم العلاقات العملية، وضمان الامتثال للقوانين العمالية.

المطلب الأول: النصوص التشريعية والتنظيمية

تشكل النصوص التشريعية والتنظيمية الإطار القانوني الذي يحكم ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي دولة. وتتنوع هذه النصوص وتشمل:

الفرع الأول: الدستور

أولاً: تعريف الدستور

1. المعنى اللغوي: اتفق جل الفقهاء العرب على ان عبارة "دستور" ليست عربية وان معناها هو القانون الأساسي.¹

¹ حسين عثمان محمد عثمان، القانون الدستوري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 11.

2. المعنى القانوني: من المعروف ان الأفراد في حاجة إلى قواعد قانونية تنظم العلاقات فيما بينهم وكذلك الحال بالنسبة للدولة فهي بحاجة إلى قواعد قانونية تنظم شؤونها وعلاقاتها¹. وكما هو معلوم فان للدستور مفهومين أحدهما شكلي والآخر موضوعي

✓ المعيار الشكلي: من الناحية الشكلية الدستور هو الوثيقة الدستورية التي تتضمن الأحكام والقواعد التي تتضمن المؤسسة السياسية وتبين شكل الحكم ونظامه القانوني².

✓ المعيار المادي أو الموضوعي: فيقصد به مجموعة القواعد التي تنظم شكل الدولة ونظام الدولة ونظام الحكم وطبيعة العلاقة بين السلطات واختصاصاتها وكذلك القواعد التي تبين حقوق الأفراد وحررياتهم وضماناتها دون النظر إلى ما إذا كانت مدرجة ضمن الوثيقة الدستورية أو وثيقة قانونية أخرى مهما كان مصدرها وتدرجها في الهرم القانوني أو كانت عرفية³.

ثانياً: مصادر القانون الدستوري

تعتبر المصادر ذات أهمية بالغة في النظرية العامة للقانون لأنها منبع القواعد القانونية

1. التشريع Législation

يقصد به النصوص القانونية المدونة والصادرة عن هيئة خاصة وفقاً لإجراءات معينة وعادة ما تسمى بالسلطة أو المؤسسة التشريعية على ان القواعد التشريعية هي الأخرى تخضع لمبدأ التدرج إذا كنا بصدد دستور جامد ذلك ان تعديله يخضع لإجراءات خاصة تختلف عن تعديل التشريع العادي مما يضيفي على التعديل الأول صبغة قانونية اسمي من التعديل الثاني⁴.

¹ سيعيد بوشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، ج 1، ط 10، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 159.

² حسين عثمان محمد عثمان، المرجع السابق، ص 17.

³ دهيمي محمد طيب، محاضرات في مقياس القانون الدستوري، مقدمة لطلبة السنة الأولى جدد مشترك حقوق ل م د، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة سطيف 2، السنة الجامعية 2016م - 2017م، ص 4.

⁴ وليد عبد الرحيم جاب، مقومات الصياغة التشريعية، مجلة السياسة الدولية، عبر الرابط التالي: <https://www.siyassa.org.eg/News/18588> دراسات/مقومات-الصياغة-التشريعية.aspx. تاريخ الاطلاع يوم

وعليه فإن التشريع العادي يخضع للتشريع غير العادي وقد ازدادت أهمية التشريع كمصدر التشريع للقوانين نتيجة لتزايد تدخل الدولة وتعقيد نشاطها بالتالي زيادة ارتباطها بالأفراد والجماعات والدول.

2. القضاء Jurisprudence

هو تلك المجموعة من الأحكام التي أصدرتها المحاكم بشأن تطبيق القانون على ما نعرض عليها من منازعات.¹

وينقسم أحكام القضاء إلى قسمين:²

القسم الأول: وهو الذي لا يخرج من كونه تطبيقا للقانون ويسمى بالأحكام العادية .

القسم الثاني: وهو الذي يتضمن مبادئ لم يتعرض لها القانون أو تضع مد لخلاف في القانون تسمى الأحكام الأساسية.

3. العرف La coutume

يقصد به إتباع سلوك معين في موضوع معين بصفة مطردة ولمدة طويلة يجعل الناس يشعرون بقوته الإلزامية كالقانون المكتوب.

ويتضح مما سبق ان هناك ركنان للعرف مادي ومعنوي فالركن المادي يعيد إتباع الأفراد سلوكا معيناً في تصرفاتكم بصفة مطردة.

أما الركن المعنوي فيعني استقرار الإحساس في ضمير الجماعة بان ذلك السلوك أصبح ملزماً لهم، فبغير الاعتقاد بالإلزامية لا تكون بصدد عرف بمعناه القانوني.³

¹ عمار بوضياف، السلطة القضائية بين الشريعة والقانون، دار ربحانة، الجزائر، بدون تاريخ نشر، ص 13.

² دهمي محمد طيب، المرجع السابق، ص، 8.

³ دهمي محمد طيب، المرجع السابق، ص، 10.

4. الفقه

المقصود هنا بالفقه جميع الدراسات والبحوث التي أتى بها فقهاء القانون.¹ والفقه لا يعتبر مصدر اسمياً للدستور، بل هو مصدر تفسيري يتأني بع في تفسير الدستور وبيان كيفية سنه، فضلاً عن قيام رجال الفقه يشرح وتبيان محاسن وعيوب هذه الدساتير، كما انه يهتم بدراسة وتحليل الأحكام القضائية ولما لها من تأثير على مسار القواعد الدستورية.²

يُعد الدستور المصدر الأعلى للقانون في أي دولة، وينص على الحقوق والواجبات الأساسية للعاملين، مثل الحق في العمل، والمساواة في العمل، والأجر العادل، والظروف الآمنة والصحية للعمل.

ثالثاً: الدستور الجزائري

ينص الدستور الجزائري في مادته 60 على حق كل مواطن في العمل في ظروف إنسانية لائقة، وفي مادته 61 على المساواة بين العمال في العمل دون تمييز.³

الفرع الثاني: قانون العمل

أولاً: تعريف قانون العمل:

وردت عديد التعاريف بصدد قانون العمل، إلا أن الاتجاه الغالب في الفقه يعرفه بأنه مجموعة القواعد القانونية و التنظيمية و الاتفاقية التي تنظم العلاقات القائمة بين كل من

¹ محمد سعيد جعفرور، مدخل إلى العلوم القانونية (الوجيز في نظرية القانون)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص: 14

² محمد الصغير بعلي، المدخل للعلوم القانونية (نظرية القانون، نظرية الحق)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2006، ص: 23.

³ محمد سعيد جعفرور، المرجع السابق، ص 300.

العمال و المؤسسات المستخدمة، وما يترتب عنها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين،¹ وعلى هذا الأساس فإن قانون العمل يتشكل كآلي:²

1. من حيث النصوص:

لا يكتفي قانون العمل فقط بالتشريعات، وإنما يتعداها إلى الاتفاقيات الجماعية والأنظمة الداخلية.

2. من حيث مجال التطبيق:

ينصرف تطبيق قانون العمل الحديث إلى جميع الفئات العمالية، وفي مختلف المجالات: الصناعة، التجارة، والخدمات، فيما عدا الفئات المستثناة صراحة من الخضوع لقانون العمل لاسيما الموظفين، القضاة، وكذا المنتسبين لقطاع الدفاع الوطني.

ثانيا: خصائص ومميزات قانون العمل

شكلت قواعد قانون العمل فيما بينها مجموعة ذات استقلالية جعلتها متميزة عن غيرها من القواعد، وتتلخص هذه الخصائص فيما يلي:³

1- الصيغة الأمرة:

أخذ العمل بسلطان الإرادة في التراجع ، و ذلك أمام نمو الاتجاهات الاجتماعية على حساب المذاهب الفردية، مما ضيق من مجال هذا المبدأ لصالح القانون، الذي بدأ يتدخل في مجال قانون العمل بقواعد أمر، مما ترتب عنه ظهور نظام عام حمائي تدعم معه مركز العمال في علاقة العمل على حساب سيطرة أصحاب العمل التي كانت تستند إلى قانون العرض

¹ بالي مصعب، محاضرات في مقياس قانون العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ص 4

² أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول؛ مبادئ قانون العمل، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 27.

³ الجليلي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر)، دار. الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 20

والطلب، وإلى مبدأ سلطان الإرادة، ويبرز هذا التدخل في التشريع الجزائري من خلال الكثير من الأحكام القانونية، مثل نص المادة 53 من قانون 14/90 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي: "لا يجوز للمستخدم أن يسلط على أي مندوب نقابي بسبب نشاطاته النقابية عقوبة العزل أو التحويل، أو أي عقوبة تأديبية كيفما كان نوعها".¹

ولا يكفي المشرع بإقرار المسؤولية المدنية للمستخدم لإخلاله بأحكام قانون العمل، بل يتشدد في المسؤولية لجعل منها مسؤولية جزائية في بعض الحالات، كما هو الشأن في حالة إبرام عقد عمل لمدة محدودة في غير الحالات المنصوص عليها قانونا وفقا لما ورد في المادة 146 مكرر من قانون 11/90 المتضمن علاقات العمل المعدل والمتمم: "يعاقب على كل مخالفة لأحكام هذا القانون المتعلقة باللجوء إلى عقد العمل ذي المدة المحدودة خارج الحالات والشروط المنصوص عليها صراحة في المادتين 12 و 12 مكرر من هذا القانون بغرامة مالية من 1000 دج إلى 2000 دج مطبقة حسب عدد المخالفات".²

2- ذاتية المصدر.

يعتبر قانون العمل في شكله المعاصر محصلة لجهود طبقة العمال من أجل وضع قواعد هذا القانون، مما جعله متميزا عن غيره من فروع القانون من حيث مصادره، التي يعتمد فيها بالخصوص إضافة إلى النصوص القانونية، أحكاما ذات طابع اتفاقي، تتمثل على الخصوص في الاتفاقيات والاتفاقات الجماعية، التي تترتب عن الأخذ بمبدأ التفاوض بين أرباب العمل

¹ التعديل الدستوري لسنة 1997 م الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 90/11 المؤرخ رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، تعديل الدستور، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، المؤرخ في 11 جانفي 1997 م.

² التعديل الدستوري لسنة 1997 م الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 90/11 المؤرخ رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، تعديل الدستور، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، المؤرخ في 11 جانفي 1997 م.

والعمال، والتي لا يكون القانون إزاءها إلا مجرد كاشف عن إرادة المخاطبين بأحكامه، عمالا أو مستخدمين.¹

3-الاتجاه نحو التدويل.

عملت الآراء الفقهية والبحوث العلمية على التقارب بين أحكام قانون العمل في مختلف الأنظمة القانونية في العالم، مما يجعل بالإمكان الحديث عن عولمة قانون العمل، أو القانون الدولي للعمل، ويبرر اتجاه هذا القانون للتدويل بوجود منظمات دولية متخصصة تعنى بمسائل قانون العمل، مثل المنظمة الدولية للعمل، ومنظمة العمل العربية، والتي تساهم في التقريب بين النصوص القانونية المتعلقة بالعمل بفضل الاتفاقيات الدولية، والتوصيات والأعمال الاستشارية التي تقدمها للدول.

ثالثا: قانون العمل الجزائري

صدر قانون العمل الجزائري رقم 98-11 المؤرخ في 26 يوليو 1998، ونُشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 48 لسنة 1998. ويُعد هذا القانون النص التشريعي الرئيسي الذي ينظم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل في الجزائر.

الفرع الثالث: اللوائح التنفيذية

تصدر الجهات المختصة اللوائح التنفيذية لتفسير وتوضيح أحكام قانون العمل، وتحديد التفاصيل المتعلقة بتنفيذه. وتُلزم هذه اللوائح جميع المنشآت بالتطبيق الصارم لأحكام قانون العمل.²

¹ معزیز عبد السلام، محاضرات في قانون العمل لطلبة السنة الثانية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2015-2016، ص 11.

² بن صابر بن عزوز، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، الكتاب الأول، مدخل إلى قانون العمل الجزائري، دار الخلدونية، الجزائر، 2009، ص 128.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 99-280 المؤرخ في 22 يوليو 1999 المتعلق بتحديد

شروط وشكل عقود العمل

يحدد هذا المرسوم شروط وشكل عقود العمل، والتي يجب أن تتضمن جميع الأحكام المتعلقة بالعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

الفرع الرابع: القوانين واللوائح الخاصة ببعض القطاعات

تُصدر بعض الدول قوانين ولوائح خاصة ببعض القطاعات، مثل قانون العمل في القطاع العام، وقانون العمل في قطاع النفط والغاز، وقانون العمل في قطاع الزراعة. وتُكمل هذه القوانين واللوائح أحكام قانون العمل العام، وتُحدد الأحكام الخاصة بكل قطاع.¹

✓ القانون رقم 01-08 المؤرخ في 15 فيفري 2001 المتعلق بالعلاقات بين

المستخدمين والعمال

يُنظم هذا القانون العلاقات بين المستخدمين والعمال في القطاع الفلاحي، ويحدد شروط العمل في هذا القطاع.²

الفرع الخامس: اتفاقيات العمل الجماعية

هي اتفاقيات تُبرم بين أصحاب العمل والنقابات العمالية، وتحدد شروط العمل وأحكام أخرى ذات صلة بالعمال في المنشأة أو القطاع المعين. وتتمتع هذه الاتفاقيات بقوة القانون، ويجب على جميع أطرافها الالتزام بأحكامها.³

¹ بشير هدي، الوجيز في شرح علاقات العمل، (علاقات العمل الفرديّة والجماعية) الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000، ص 255.

² قانون رقم 01-08 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 26 يونيو سنة 2001، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية. الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، 2001.

³ مصطفى قويدري، عقد العمل بين النظرية والممارسة، دار هومه للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011، ص 119.

✓ اتفاقية العمل الجماعية الوطنية للقطاع العام

تم إبرام هذه الاتفاقية بين وزارة الوظيفة العمومية والشؤون الإدارية والنيابات العمالية، وتحدد شروط العمل للموظفين في القطاع العام.¹

المطلب الثاني: المبادئ العامة للقانون الإداري

ينبغي بداية فرز صنف المبادئ العامة للقانون بشكل دقيق، بالتعريف على أصله ونشأته ثم بتحديد طبيعته القانونية

الفرع الأول: ظهور المبادئ العامة للقانون

تعبير «المبادئ العامة للقانون» المؤلف و المستعمل اليوم بشكل واسع لدى الأنظمة القانونية المقارنة، لم يظهر إلا مطلع أربعينات القرن الماضي. قبل ذلك، ولئن كان مجلس الدولة الفرنسي طبق هذه المبادئ بعيد الحرب العالمية الثانية²، فلم يكن ذلك إلا بربطها بنصوص قانون وضعي.³ حيث لجأ لهذه التقنية، لإلغاء سحب محافظ السين لرخصة إدارية، بمعرض قراره الصادر بتاريخ 5 ماي 1944 الشهير بـ «السيدة الأرملة ترومبييه-غرافيه» لكن دون الإشارة إليها صراحة.⁴ ومع ذلك، إذا كان هذا القرار هو مصدر المبادئ العامة للقانون، فإن هذا التعبير لم يظهر بشكل صريح إلا ضمن مجموعة قرارات صدرت في تاريخ واحد، لعل أشهرها قرار «أرامو وآخرين»، بتاريخ 26 أكتوبر 1945.⁵ والتي بمقتضاها قضى مجلس الدولة الفرنسي أنه ينتج عن «المبادئ العامة للقانون المطبقة حتى في غياب نص»

¹ سعيد طريبت، سلطة المستخدم في تسريح العمال تأديبيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 109.

² Philippe GERARD. *Aspects de la problématique actuelle des principes généraux du droit- In: Déviance et société*, magazine persée, Vol 12 -N°1, Paris, 1988, pp. 75-90.

³

⁴ مارسو لون و آخرين - ترجمة الدكتور أحمد يسري، أحكام المبادئ في القضاء الإداري الفرنسي، ط X، توزيع دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 1995، ص454.

⁵ Jean-Claude RICCI. *Mémento de la jurisprudence. Droit administratif*. 8^e édition. hachette SUPERIEUR, 2016, Paris, p52

أنه لا يمكن من الناحية القانونية التصريح بعقوبة تأديبية دون أن يكون المعني قد تمكن من تقديم دفاعه جدياً.¹ إذ «أمام تراجع الحريات العامة... بدأ مجلس الدولة، تحويلاً لطريقته تماماً، في بناء هذه النظرية للمبادئ العامة للقانون، و هو ما كان حتى ذلك الحين يرفض القيام به، على الرغم من أن اجتهاده القضائي كان مُتطَبِّعاً بها»²

هكذا تعززت تقنية المبادئ العامة للقانون وتنوعت مصادرها، و حتى تسمح بمراقبة القرارات الإدارية يتوجب أن تستخلص المبادئ العامة للقانون من القواعد أو القيم التي تعلوها. فهي تستمدّ مصادرها من قواعد تسمو هذه القرارات، سواء تعلق الأمر بقوانين، معاهدات دولية أو قواعد ذات قيمة دستورية. فقد أشار مجلس الدولة الفرنسي في قراره الشهير بـ «النقابة العامة للمهندسين المستشارين» الصادر بتاريخ 26 جوان 1959 إلى أنه ضمن ممارسة صلاحياته يلزم صاحب السلطة التنظيمية باحترام المبادئ العامة للقانون التي، تتولد بالأخص من ديباجة الدستور، تفرض على كل سلطة تنظيمية حتى في غياب أحكام تشريعية.³

وقد اتبَع مجلس الدولة الفرنسي عدة أساليب لإنشاء المبادئ العامة للقانون، ليكمل بناء صرح المشروعية الإدارية من أجل ضمان حقوق المواطنين وتنظيم المرافق العامة وسير العمل فيها. وقد استقر غالبية الفقه على تمييز أربعة أساليب أساسية اتبعتها في استخلاص المبادئ العامة للقانون، وهي:⁴

- 1- إنشاء المبدأ العام بطريق التعميم انطلاقاً من نصوص جزئية .
- 2- استخلاص المبدأ العام من روح نص قانوني معين أو مجموعة من النصوص.
- 3- إنشاء المبدأ العام من جوهر النظام القانوني أو من طبيعة الأشياء .

¹ René CHAPUS. **Droit administratif général. Tome 1.** 15e édition. Montchrestien. Paris. 2001, p.95.

² André DE LAUBADERE & Yves GAUDEMET. **Traité de droit administratif. Tome 1** Droit administratif général L'administration. 16e édition. Librairie générale de droit et de jurisprudence. Paris. 2001, p. 565

³ André DE LAUBADERE & Yves GAUDEMET, Id, p 564.

⁴ شبلي محمد ولد علي بشبلي، المبادئ العامة للقانون في المادة الإدارية، مجلة البحوث القانونية و السياسية جامعة سيدي بلعباس، العدد 10، 2018، ص 737.

4- إنشاء المبدأ العام من المعتقدات الدفينة في ضمير الأمة.

فمثلا اعتمد مجلس الدولة الفرنسي في استخلاص مبدأ احترام حقوق الدفاع الأسلوب الأول أعلاه: وهو استخلاص المبدأ بطريق التعميم ابتداء من نصوص جزئية، فاعتماداً على بعض النصوص التشريعية المتناثرة والتي توجب احترام حق الموظف في هذا أو ذاك في تقديم دفاعه قبل توقيع الجزاء التأديبي عليه. استطاع مجلس الدولة الفرنسي أن ينشئ هذا المبدأ القانوني العام، بأن قام بتعميم حكم هذه النصوص المتفرقة وأعطى لهذا الحكم طابع القاعدة العامة أو المبدأ العام الذي يعمل خارج هذه النصوص ليطبقه على كل قرار يتضمنه طابع الجزاء. كما اعتبره كبار الفقه الإداري الأسلوب الأمثل في الكشف عن المبادئ العامة للقانون، الأستاذ جينو لدى تناوله هذا الموضوع يقول: «في الواقع، نجد انه غالباً المشرع هو الذي أفسح المجال في هذه الحالة الخاصة: اذ يكتفي مجلس الدولة بأن يتبعه ويكمل عمل المشرع بتوسيع إطاره ليشمل ميادين أخرى». ويتابع أكثر من ذلك، يبدو من التحليل المتأنى للقضاء، انه من خلال التطبيق المتكرر لنصوص مختلفة ولكن التي تقرر حلولاً متطابقة يأخذ المبدأ العام مصدره الحقيقي منها في أغلب الحالات... وتحت أسلوب إنشاء المبدأ العام بطريق التعميم، يظهر لنا إنشاء المبدأ العام من تعميم مجموعة حلول انطلقا من نصوص أو لوائح في مجالات خاصة، وضرب في الأخير كمثال لذلك إنشاء مبدأ حق الدفاع. أما العميد فوديل فيرى بشأن المبادئ العامة: المبدأ العام لا ينشأ بطريق الابتكار والاختراع، ولكن بطريق الاكتشاف بواسطة القاضي وتأخذ مثلاً مبدأ احترام حقوق الدفاع فهو يتولد عن طريق الملاحظة من خلال نصوص عديدة تشريعية ولائحية تقرر حقوق الدفاع في فروض محددة. يجب أن نفترض أن هذه النصوص ليست سوى تطبيق على هذه الحالة أو تلك لمبدأ عام يمثل مصدرها جميعاً.¹

¹ شبلي محمد ولد علي بشبلي، المرجع السابق، ص 738.

الفرع الثاني: تحديد معناها

المبادئ العامة للقانون قواعد قانونية غير مكتوبة، ترسّخت في وجدان الأمة و ضميرها القانوني، نتاج ضرورات اقتصادية و اجتماعية في زمن معين، يكتشفها القاضي الإداري و يعترف بالزاميتها و بواجب احترامها من قبل السلطة الإدارية، ليس فحسب بصدد قراراتها الفردية و لكن كذلك في تصرفا التنظيمية بجميع صيغها، و بأن خرقها يشكل عملا غير مشروع،¹ فهي تطبّق حتى بدون نص.² كما أنها تحتفظ بقيمة تشريعية طالما لا تنطوي على تعارض مع قانون وضعي.³

القاضي الإداري لا يُنشأ المبادئ العامة للقانون لكنه يكتشفها انطلاقا من مفاهيم إيديولوجية للوعي الوطني و/أو من كتلة نصوص دستورية، دولية أو تشريعية.⁴ فيستمدّها من طبيعة النظام القانوني وأهدافه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقيم الدينية والثقافية السائدة في اتمع، عادة المدرجة في مقدمة الدستور، أو من المواثيق الدولية (إعلان حقوق الإنسان و المواطن لعام 1789 أو الإعلان العالمي لحقوق الإنسان لعام 1948، مثلا)، مع عدم تجاهل تطورات الحياة وحدثاتها وطموحاتها، و مقتضيات الإنصاف.

المبادئ القانونية العامة، مصدر مهم للمشروعية الإدارية، قواعد لا تتضمنها متون النصوص القانونية، إنما يستنبطها القاضي الإداري من هذه النصوص ومن روحها، ومن فكرة العدالة المجردة. تتميز عن المبادئ المعترف لها بالقيمة الدستورية، وعن المبادئ الأساسية

¹ André DE LAUBADERE & Yves GAUDEMET. id, p 569.

² Pierre TIFINE, **Droit administratif français. Éditions juridiques franco. Allemandes**, 2012, Paris, p 131.

³ P.-L. FRIER, J. PETIT, **Précis de droit administratif**, collection Domat, Montchrestien 4ème éd, paris, 2006, p.84. Cité par : Pierre TIFINE ; Id, p.130.

⁴ أمل المرشدي، دراسة وبحث قانوني هام عن إسهامات القضاء الإداري في القانون الإداري، موقع محاماة نت، عبر الرابط التالي: <https://www.mohamah.net/law/> /بحث-قانوني-شامل-حول-إسهامات-القضاء-الإ/ تاريخ الاطلاع يوم 17 أفريل 2024 على الساعة 09:30.

المشار إليها في الدستور. وعن المبادئ العامة المدونة في تقنين ما، كمبادئ القانون المدني أو القانون التجاري مثلا، فمصادر هذه المبادئ هو التشريع، بينما مصدر المبادئ المقصودة هنا (في المادة الإدارية تحديدا) هو القضاء.¹

تتخذ المبادئ العامة للقانون مضامين مختلفة، فقد تكون ذات طابع فلسفي (حرية، مساواة، استم رار المرفق العام... إلخ) أو قد تكون ذات طابع قانوني (حقوق الدفاع، وجود الطعن لتجاوز السلطة... إلخ).

من بين عديد القواعد التي يطبقها الاجتهاد القضائي دون نص (نظرا للطابع القضائي الواسع للقانون الإداري)، لا يمكن اعتبارها جميعا مبادئ عامة للقانون، فكثير منها تعد مجرد حلول اجتهادية قضائية يضطر القاضي لصياغتها بنفسه لاستدراك سكوت النصوص أو لتفسيرها. إذن لا تعد مبادئ عامة للقانون إلا القواعد التي لها قيمة أساسية كافية لإمكانية فرضها على السلطة التنظيمية. يصعب على القاضي نفسه، في كثير من الحالات، اتخاذ موقف إزاء تكييف هذا المبدأ أو ذاك.

من جهته يقترح فقه القانون الإداري ثلاثة معايير عامة تسمح بتمييز مبدأ عام للقانون :

- أنه قاعدة عامة غير مكتوبة، لا تستمد قوا الملزمة تجاه الإدارة، بصورة مباشرة، من أية قواعد مكتوبة بعينها، بحيث تكون واجبة التطبيق حتى في غياب نص (قرار مجلس الدولة الفرنسي، سنة 1945، في قضية Aramu)
- أنه يتم إطلاقه من طرف القاضي انطلاقا من روح قانوننا (بتعبير كاربونييه)، تأسيسا على نصوص قانون أساسي أو معاهدات دولية.
- أنه يتوافق مع حالة حضارية معينة (بتعبير بريانت و ستيرن) فهو ليس منشأ من طرف القاضي، لكنه مكتشفا انطلاقا من حالة الوعي الجماعي. هذا الاكتشاف في لحظة معينة يفسر البعد المتنامي لهذه المبادئ.

¹ شبلي محمد ولد علي شبلي، المرجع السابق، ص 740.

المبحث الثاني: خصائص النظام القانوني للموارد البشرية

نظام القانون الذي ينظم إدارة الموارد البشرية يتميز بعدة خصائص تؤثر على كيفية تنظيم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية. إليك بعض الخصائص الرئيسية للنظام القانوني لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: اللامركزية

ظهرت الإدارة المركزية بعد ممارسة الإدارة للعديد من الأنشطة المختلفة عن النشاطات الإدارية المعتادة، مما أثقل جهازها المركزي، فأدى بطبيعة الحال إلى ظهور الإدارة اللامركزية؛ وذلك لابتكار قوانين جديدة تناسب المشروعات الجديدة، مما يعني التخفيف عن الإدارة المركزية، إلا أنها لا يمكن أن تكون بشكل مطلق¹ حيث لا بُدَّ لكل منظمة من أن تتحلَّى بقدر من المركزية، واللامركزية في آنٍ معاً، ومما يجدر ذكره في هذا المقام التعريفات التي وردت حول مفهوم الإدارة اللامركزية، وهي على النحو الآتي:

الفرع الأول: مفهوم اللامركزية

تختلف النظرة إلى مفهوم اللامركزية من بلد لآخر نظراً لاختلاف الاستراتيجيات المتبعة من طرف الدول، إذ تعرف اللامركزية بانها: "أي فعل تقوم الحكومة عبره بنقل السلطة والمسؤولية رسمًا إلى فاعلين و مؤسسات على مستوى أدنى في تراتبية الاساسية، إدارة ومناطقة². فهذا النقل للصلاحيات الإدارية يمكن الأقاليم من مزاوله عمل الدولة، فَمَا يَخَصُّ تنفَّذ و متابعة و تسيير الاستثمارات العمومّة.

¹ عبد القادر مساعد وأحمد اجمعون "التنظيم الإداري"، 2005، ص 22.

² المصطفى "القانون الإداري والعلوم الإدارية"، طبعة 1993، ص 51

عرفها الدكتور أحمد غنيم على أنها " توزّع السلطة بين أفراد الجهاز الإداري و مستوياته في الدولة عن طريق السماح بتفويض هذه السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها.¹ أي أنها عملة تنظيمية " للسلطات العامة المحلّة و الهبّات المتخصصة فها لتؤمن النظام العام، و تسيير المرافق العامة المحلّة ف شكل يترك لها سلطة تقدير ملائمة تصرفاتها و إدارة أعمالها رغم أنها تعتبر مندمجة ضمن جهاز الدولة العام.

الفرع الثاني: التطور التاريخي اللامركزية في الجزائر

تأخذ الجزائر في إدارة الجماعات المحلية بالأسلوب اللامركزي، حيث اقتضى ذلك تقسيم الإقليم إلى وحدات متدرجة وفي قمة هذا التدرج توجد الولاية وعلى رأسها الوالي، وتقسيم الولاية إلى دوائر والدوائر إلى بلديات، وهذا هو الأسلوب الذي اعتمده المشرع الجزائري، وهو يقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات الإقليمية المستقلة، وتأخذ الدولة الجزائرية بأسلوب اللامركزية إلى جانب أسلوب المركزية، رغبة في التوازن الاقتصادية والاجتماعي بين جميع الأقاليم، وتوزيع النشاط وإشراك المواطنين في إدارة شؤونهم. ولقد عرف التنظيم الإداري المحلي في الجزائر عدة تطورات عبر مراحل تاريخية معينة.²

1- التنظيم الإداري المحلي في الجزائر إبان العهد العثماني: تتميز هذه المرحلة بالتنظيم إداري خاص يتسم بالسعي إلى ضمان السيطرة المستبدة للدولة على جميع مرافق الدولة، لاسيما مرفق الأمن، حيث عرفت هذه المرحلة نظاما مركزيا شديدا، سيطر

¹ كاهنة شاطري، تطور اللامركزية الإدارية (فرنسا والجزائر نموذجا)، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية العدد 13 الصفحة 27.

² نجلاء غرابي ميلي، الإدارة المحلية في الجزائر ونظام المركزية واللامركزية، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة جامعة تبسة، 2011، ص 11-14

فيه القادة العسكريون (البايات) على مقاليد الحكم والإدارة سيطرة تامة، و هذا بسبب الصراع الداخلي والخارجي الموجود.¹

2- التنظيم الإداري المحلي في الجزائر أثناء فترة الاحتلال الفرنسي: لقد اندلعت الثورة العالمية الأولى سنة 1914 ، وكان من أهم نتائجها انهيار الإمبراطورية العثمانية، وتوقيع اتفاقية سايس بيكو بين بريطانيا وفرنسا، والتي نصت على أن تكون منطقة المغرب العربي ضمن الأراضي الواقعة تحت النفوذ الفرنسي، وعليه خضعت الجزائر إبان المرحلة الاستعمارية للتشريع الفرنسي، وكان أول نص تنظمي صدر في هذا الشأن هو قرار الماريشال "دوبرمون" المؤرخ في 6 جويلية تضمن: إنشاء لجنة لسير الملاك والمصالح والمرافق المدنية بالعاصمة من طرف السلطات الفرنسية، وبعد ذلك تم تحديد قواعد للنظام الإداري الإقليمي والمحلي في الجزائر.²

شكلت الولاية دعامة أساسية استندت إليها الإدارة الفرنسية لفرض وجودها من خلال سياستها، فعمدت في شهر مارس 1848 إلى إصدار قانون يضم الجزائر إلى فرنسا، وقسمتها إلى ثلاث ولايات، وهي: الجزائر، وهران وقسنطينة، ويرأس كل منها والي يساعده مجلس للولاية، على غرار النمط الذي كان سائدا في فرنسا. بالتالي، كانت البلدية والولاية أداة لتحقيق طموحات الإدارة الاستعمارية، وفرض هيمنها ونفوذها، وكان يديرها مواطن من الإدارة الاستعمارية، وكانت البلدية في خدمة الإدارة الفرنسية، دون خدمة تطلعات الشعب الجزائري³

¹ عويشة بوزيد، نماذج الإدارة المحلية المقياس: إدارة التنمية المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، دون سنة نشر، ص56

² عويشة بوزيد، المرجع السابق، ص56

³ محمد بليل، تشريعات الاستعمار الفرنسي في الجزائر وانعكاساتها على الجزائريين بين 1881 - 1914، دراسة نماذج من التشريعات وتطبيقاتها على الجزائريين بالقطاع الوهراني "عمالة وهران"، دار سنجاق الدين للكتاب، وزارة المجاهدين، الجزائر، ص 70، 71

المطلب الثاني: التخصص والمرونة

تعتبر التخصص والمرونة جزءًا أساسيًا من النظام القانوني لإدارة الموارد البشرية، حيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية احتياجات الموظفين بكفاءة وفعالية. إليك كيف يتجلى التخصص والمرونة في هذا النظام:

الفرع الأول: التخصص

يُعد التخصص أحد أهم خصائص النظام القانوني الحديث لإدارة الموارد البشرية، ويهدف إلى التركيز على مهارات وخبرات محددة في هذا المجال. ويُتيح التخصص لإدارة الموارد البشرية تحقيق العديد من الفوائد، تشمل:¹

❖ **تحسين جودة الخدمات المقدمة:** يُمكن للموظفين المتخصصين تقديم خدمات ذات

جودة أعلى دقة وكفاءة، وذلك لتركيزهم على مجال محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية واكتسابهم خبرات متقدمة فيه.

❖ **زيادة كفاءة وفعالية الإدارة:** يُتيح التخصص استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر

كفاءة، حيث يتم توظيف الموظفين في وظائف تتناسب مع مهاراتهم وخبراتهم، مما يُساهم في إنجاز المهام بشكل أسرع وأفضل.

❖ **تعزيز الابتكار:** يُشجع التخصص على الابتكار في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث

يُمكن للموظفين المتخصصين تطوير أفكار جديدة وحلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها المنظمة.

❖ **تحسين رضا الموظفين:** يُساهم التخصص في تحسين رضا الموظفين، حيث يُمكنهم

الشعور بالثقة في قدراتهم وإمكانياتهم عندما يعملون في مجال يتناسب مع مهاراتهم واهتماماتهم.

¹ يزن محمد باسم تيم، إدارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018،

الفرع الثاني: المرونة

تُعد المرونة خاصية أساسية أخرى للنظام القانوني الحديث لإدارة الموارد البشرية، وتُعني القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة. وتُتيح المرونة لإدارة الموارد البشرية تحقيق العديد من الفوائد، تشمل:¹

❖ **الاستجابة لاحتياجات المنظمة المتغيرة:** تُمكن المرونة إدارة الموارد البشرية من

الاستجابة بشكل سريع وفعال لاحتياجات المنظمة المتغيرة، مثل التغييرات في حجم العمل أو هيكل المنظمة أو التقنيات المستخدمة.

❖ **تحسين قدرة المنظمة على المنافسة:** تُساهم المرونة في تحسين قدرة المنظمة على

المنافسة في السوق، حيث تُمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات في بيئة العمل.

❖ **تعزيز ثقافة التعلم والتطوير:** تُشجع المرونة على ثقافة التعلم والتطوير المستمر في

المنظمة، حيث تُحفز الموظفين على اكتساب مهارات وخبرات جديدة للتكيف مع التغييرات في متطلبات العمل.

❖ **المحافظة على الموظفين الموهوبين:** تُساعد المرونة على المحافظة على الموظفين

الموهوبين، حيث تُمكن المنظمة من توفير بيئة عمل مناسبة تُلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم المتغيرة.

¹ عبد الرحمن عبد الله القحطاني، إدارة الموارد البشرية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات، ص 256

الفرع الثالث: الترابط بين التخصص والمرونة

يُعد التخصص والمرونة مفهوميين مترابطين في إدارة الموارد البشرية، حيث يُعزز أحدهما الآخر. فمن ناحية، يُمكن للتخصص أن يُساهم في تحسين مرونة المنظمة من خلال توفير موظفين ذوي مهارات وخبرات محددة يمكنهم التكيف بسرعة مع التغييرات. ومن ناحية أخرى، تُمكن المرونة المنظمة من الاستفادة من مهارات وخبرات موظفيها المتخصصين بشكل أفضل، حيث تُتيح لهم بيئة عمل قابلة للتكيف مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.¹

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004، ص 13.

خلاصة الفصل:

يُشكل النظام القانوني لإدارة الموارد البشرية إطارًا تنظيميًا هامًا لضمان ممارسات عادلة وفعالة في هذا المجال. ويجب أن يستند هذا النظام إلى مصادر متعددة، بما في ذلك النصوص التشريعية والتنظيمية، والمبادئ العامة للقانون الإداري، مع مراعاة خصائص اللامركزية والتخصص والمرونة والمساءلة والشفافية.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـمـين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

تمهيد

المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين الموارد البشرية للجماعات المحلية

المطلب الأول: التوظيف والتكوين

المطلب الثاني: الموارد البشرية للجماعات المحلية بين ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء

المبحث الثاني: الحياة الوظيفية للموارد البشرية للجماعات المحلية

المطلب الأول: الحقوق

المطلب الثاني: الواجبات

خلاصة

تمهيد:

تُعدّ الموارد البشرية للجماعات المحلية من أهمّ العوامل المؤثّرة في تحقيق التنمية المحلية، فهي الرأس المدبر واليد العاملة التي تُنفّذ مختلف البرامج والمشاريع. ولذلك، تُولي الدولة اهتمامًا كبيرًا بتهيئة هذه الموارد البشرية من خلال توفير التكوين اللازم لها، وذلك لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وتحسين أدائها.

المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين الموارد البشرية للجماعات المحلية

تُشكّل الأطر القانونية والتنظيمية الإطار العام لتكوين الموارد البشرية للجماعات المحلية، حيث تحدّد أهداف التكوين وبرامجه وآلياته. وتُساهم هذه الأطر في ضمان جودة التكوين وفعاليتها في تحقيق أهدافه.

المطلب الأول: التوظيف والتكوين

يُعدّ التوظيف والتكوين من أهمّ العوامل المؤثّرة في كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية في الجماعات المحلية، ممّا يُؤثّر بشكل مباشر على مستوى الخدمات المقدّمة للمواطنين وعلى تحقيق التنمية المحلية.

ويواجه هذا المجال العديد من التحديات، مثل نقص الموارد المالية، وازدياد عدد الباحثين عن العمل، وضعف تنافسية بعض الجماعات المحلية في جذب الكفاءات المتميّزة.

الفرع الأول: التوظيف

تُحدّد القوانين والتنظيمات المتعلقة بالتوظيف في الجماعات المحلية شروط وضوابط توظيف الموارد البشرية، بما في ذلك المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءات اللازمة.

الفصل الثاني: دور الدولة في تهيئة الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

أولاً: مفهوم التوظيف:

تعتبر عملية التوظيف من الوظائف الهامة والرئيسية في المؤسسة، فهي تمثل نشاطاً أساسياً في مجال إدارة الموارد البشرية، ونقصد بعملية التوظيف "تزويد المصالح والورشات والمخازن بالأفراد اللازمين كما وكيفا لأداء نشاطاتها، بحيث تعتبر هذه الوظيفة ضرورية لتنفيذ برنامج المنظمة و تحقيق أهدافها و تضطلع مصلحة المستخدمين بالقيام بهذه الوظيفة"¹، و يعرف التوظيف كذلك أنه "عبارة عن سيورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه"².

و نجد كذلك أن Pierre jardillier عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد و إضافي في المؤسسة"³، و بالرجوع إلى التعاريف السابقة نفهم أن عملية التوظيف تتمثل في مجموعة من العمليات و الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة اللازمة لتولي منصب شاغر. فعملية التوظيف نعني بها تلك "العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة و الراغبة و المتاحة للعمل، و البحث عن العناصر و ترغيبها على العمل في المؤسسة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء لها و ترغيبهم في العمل فيها"⁴.

ومن خلال ما سبق عرضه من تعاريف حول عملية التوظيف، نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة و الملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة.

¹ Jean guyot, *le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition*, paris, 1979, p 17.

² Jean guyot, id, p 18.

³ Pierre jardillier, *la gestion prévisionnelle*, 1972, p 132.

⁴ منصور أحمد منصور، *المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة*، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 95

الفصل الثاني: دور الدولة في تـمـين الـمـوارـد الـبـشـريـة الـلـجـمـاعـات الـمـحـلـيـة مـن خـلال الـتـكـويـن

ثانيا: الأطر القانونية والتنظيمية:

تُنظـم عـمـلـيـة تـوظـيـف الـمـوارـد الـبـشـريـة فـي الـجـمـاعـات الـمـحـلـيـة بالـجـزائـر مـجـمـوعـة مـن الـقـوانـيـن والـلـوائـح، والـتي تُحـدـد شـرـوط وـضـوابط التـوظـيـف، وتُهدـف إلـى ضـمـان كـفـاءة وشفـافـيـة العـمـلـيـة.¹

1. أهم القوانين واللوائح المنظمة للتوظيف:

- الدستور الجزائري: ينص على حق المواطنين في العمل، وعلى واجب الدولة في توفير فرص العمل.
- القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية: يُحدد هذا القانون شروط وضوابط توظيف الموارد البشرية في البلديات، بما في ذلك المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءات اللازمة.²
- المرسوم التنفيذي رقم 14-255 المتعلق بتحديد شروط وضوابط إبرام عقود العمل المؤقت في البلديات: يُحدد هذا المرسوم شروط إبرام عقود العمل المؤقت في البلديات، ونطاقه، ومدته، وحقوق وواجبات العاملين بعقود العمل المؤقت.
- القرار الوزاري رقم 933-19 المتعلق بتحديد شروط وضوابط التوظيف في البلديات: يُحدد هذا القرار تفاصيل عملية التوظيف في البلديات، بما في ذلك الإجراءات الإدارية، وشروط الترشح، والاختبارات والمقابلات، وإعلان النتائج.

¹ تيشات سلوى، إثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010، ص 44.

² قانون رقم 10-11 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 03 يوليو 2011.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

2. مبادئ أساسية لعملية التوظيف:

- المساواة: تُعامل جميع المترشّحين للمناصب الشاغرة بمساواة، بغض النظر عن العرق أو الدين أو الجنس أو اللون أو أيّ تمييز آخر.
- الكفاءة: يتمّ اختيار المترشّحين الأكثر كفاءة للمناصب الشاغرة، وذلك بناءً على المؤهلات العلمية والخبرة المهنية والكفاءات اللازمة.
- الشفافية: تُنشر جميع المعلومات المتعلقة بعملية التوظيف بشكلٍ علنيّ، بما في ذلك شروط الترشّح، وتاريخ تقديم الطلبات، والاختبارات والمقابلات، وإعلان النتائج.

3. خطوات عملية التوظيف:

- إعلان الوظائف الشاغرة: تُعلن البلديات عن الوظائف الشاغرة من خلال مختلف الوسائل، مثل الصحف والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعيّ.
- استقبال طلبات التوظيف: تتلقّى البلديات طلبات التوظيف من المترشّحين الذين يستوفون الشروط المطلوبة.
- دراسة الملفات: تُشكّل البلديات لجاناً لدراسة ملفات المترشّحين واختيار المرشّحين الأكثر ملاءمة للمنصب.
- الاختبارات والمقابلات: تُخضع البلديات المرشّحين لاختبارات ومقابلات شخصية لتقييم قدراتهم وكفاءاتهم.
- إعلان النتائج: تُعلن البلديات عن نتائج عملية التوظيف وتحدّد تاريخ مباشرة العمل للموظّفين الجدد.

4. عقود العمل:

- عقود العمل الدائمة: تُبرم البلديات عقود عمل دائمة مع الموظّفين الذين يُنجحون في عملية التوظيف.
- عقود العمل المؤقتة: تُبرم البلديات عقود عمل مؤقتة مع الموظّفين في بعض الحالات، مثل حالات الطوارئ أو الحاجة المؤقتة لبعض المهارات.

الفرع الثاني: التكوين

يعتبر التكوين من أهم دعائم المورد البشري لأية منظمة، كما يأتي في أولويات المسار المهني للموظف العمومي، ذلك لما يوفره من تحسين في الأداء وتجديد المعلومات وتكييفه مع الوظيفة.

أولاً: تعريف التكوين:

وعليه يعرف التكوين بأنه عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها وتحسين الأداء باستمرار.¹

ويعرف أيضا "هو عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها".²

في حين يرى آخرون أن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغيرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية، لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبليا، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها.³

والتكوين بالنسبة لعدد من المسؤولين في المؤسسة هو "متغير للنشاط" كونه قابل ليولد وينتج تحسينات في الإدارات الفردية والجماعية وهو سبب وجوده في الأصل، وذلك بتوفير نموذجية وتصنيفية نشاطات التكوين التي تدعم من خلال معيارين هما الوضعية المهنية المعينة أي اتقان الوظيفة المشغولة، والتكيف مع الإجراءات الحديثة، وتغيير النشاط أو الحركية والمناقلات أيضا، بما يتكيف مع مستقبل التطورات، ومعيار "مستقبل وأفق النشاط"، أي الفترة

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 125.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 223.

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 244.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـمـين الـمـوارد الـبـشـريـة الـلـجـمـاعـات الـمـحـلـية مـن خـلال الـتـكـوـين

التي خلالها لنا الحق انتظار النتائج التي تسمح بتراتبية أهداف التكوين، كما يجب أن يكون لهذه النتائج آثار سواء على المدى القصير أو الطويل.¹

اذن فالتكوين هو عملية منظمة مخططة ومستمرة لتطوير وتنمية القدرات وصقل معلومات المورد البشري لأجل تكييفه مع متطلبات المهام المنوطة به داخل المنظمة والتغيرات الجديدة في مضمون الوظيفة وعلاقات العمل، بما يحقق تجديد معلوماتهم وتحسين مستواهم وتحقيق كفاءة الأداء سواء كان ذلك حاليا أو مستقبلا، بما ينعكس على المنظمة بالإيجاب لتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة والموظف.

ثانيا: الأطر القانونية والتنظيمية:

في ظل المتغيرات الإدارية الواقعة وكثافة تدفق المعلومات وتطور النظم المعلوماتية والتكنولوجيا، أصبح لزاما على الإدارة المحلية أن تتكيف مع الوضع وتكيف موردها البشري بما يخدم أهداف المؤسسة والمواطن المستقبل لهذه الخدمة بما يتناسب وذلك التغيير، بحكم أن المورد البشري أساس نجاح صنع وتنفيذ السياسة العامة على حد قول مستشار الدولة السابق بشير مصيطفى أنه يجب أن يركز التنفيذ على الموارد البشرية قبل النصوص و المؤسسات،² وهذا لن يتأتى إلا بتثمينه من خلال التكوين الذي أصبح يعتبر حقا من حقوق الموظف في مساره المهني حسب المادة (38) من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،³ بالإضافة إلى تحسين المستوى وتجديد المعلومات بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة، هذا ما يدل على أن المشرع الجزائري قد أدرك أهمية تكوين المورد البشري بعد أن كان

¹ جان-مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية تر: العميد الركن د. نبيل، جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 136.

² بشير مصيطفى، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد، مقالات في الاقتصاد الجزائري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص126.

³ رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائر، كليك للنشر، الجزائر، 2011، ص 17.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

في القانون السابق يهتم فقط بالتعيين والفصل والأجور، فقد أصبح اليوم يهتم زيادة على ذلك بتنمية المورد البشري وزيادة قدراته عن طريق التكوين والتدريب وتحفيزه لبناء ثقة بينه وبين الإدارة والمواطن كون أن المورد البشري أساس نجاح عملية تقديم الخدمة العمومية له.¹ وفي نفس السياق أكد التعديل الدستوري 2016 في (المادة 09)² على تـثمين المورد البشري لبناء اقتصاد البلد، كما نصت (المادة 44) من نفس التعديل أن الدولة تعمل على ترقية البحث العلمي وتثمينه خدمة للتنمية المستدامة للأمة³ ما نستشفه من هذه المادة أنه قد أولت الدولة للمورد البشري كل الاهتمام للنهوض بالتنمية في كل المجالات بصفة عامة بما فيها الجماعات المحلية، هذا ما يدل على وعي الدولة لأهميته وضرورة الإصلاح وإدراك أن الظروف والمتغيرات تحتم على رسم سياسة خاضعة لمعايير الجودة والنجاعة من أجل الحصول على مورد بشري للجماعات المحلية يستطيع استيعاب حجم التغير الواقع ومواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية لترشيد التسيير المحلي وتقديم أفضل الخدمات للمواطن. ولأن المورد البشري محور العملية اللامركزية من خلال المهام المنوط به، حيث لا يمكن اعتماد أي سياسة لامركزية مستقرة وثابتة دون توافر الكفاءات البشرية الواعية للعملية اللامركزية والتكفل بها داخل الجماعات المحلية،⁴ كما لا يمكن الشروع في أي إصلاح آخر وفي أي جانب من الجوانب المتعلقة بالجماعات المحلية دون توفر الكادر الكفؤ من أجل استيعاب الإصلاح المرجو و تجسيده بالشكل الصحيح، لذا يتعين تـثمين المورد البشري وذلك باتخاذ إجراءات

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 5.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 07 مارس 2016م، ص 7.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 07 مارس 2016م، ص 11.

⁴ محمد عبدو بودربالة، الإصلاح الضريبي، في الإصلاحات المالية والجباية المحلية، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر الاشهار الجزائر، 2004، ص37.

الفصل الثاني: دور الدولة في تثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

تسمح بترقيته في أدائه من خلال التكوين الذي يقوم بعملية تطويره بما يحقق أهداف الدولة الانمائية على المستوى المحلي وبما يخدم التناسق بين الإدارة المحلية و الإدارة المركزية. لذلك أقر القانون الأساسي رقم 06-03 الخاص بالوظيفة العامة (المادة 104) أنه يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة،¹ إذ يلزم جميع المؤسسات العمومية أن تقوم بتكوين موظفيها لضمان تحسين مستواهم، وبذلك يمكن اعتبار التكوين الأداة الأنسب لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الراشد.

ثالثا: أنواع تكوين الموظفين:

تأخذ عملية تكوين الموظفين في الجماعات المحلية عدة أشكال تتمثل في:

1. التكوين المتخصص:

كما هو مكرس في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف أسلاك الموظفين، وهو التكوين الذي يهدف لشغل منصب عمومي للمرة الأولى أو لالتحاق بسلك عال أو رتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة أو للتحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

2. تحسين المستوى:

هو تكوين قصير المدى يعنى به الموظفين أثناء أدائهم للخدمة، وهو يسمح بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثرائها وتعميقها وضبطها، فهو يسمح للموظف باكتساب وتنمية معارفه وقدراته وسلوكياته المهنية أثناء أدائه للمهام وذلك من أجل إمام أفضل للخدمة المنوطة به، ويكون ذلك بصفة مستمرة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 يوليو 2006، ص 10.

3. تجديد المعلومات:

هو تكوين يساعد على التكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات، وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها،¹ ويهدف أساسا لتكثيف أداء الموظف مع المستجدات والتطورات التكنولوجية في العمل أو على المستوى التنظيمي كصدور قوانين وتنظيمات وإجراءات مختلفة عن سابقتها تنظم الوضع الجديد.

4. التكوين التحضيري خلال فترة التربص:

ويكون بعد التوظيف، والموجه للتـحضير لشغل وظيفة معينة، وقد نصت عليه المادة 84 من أمر 03-06، حيث يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة، ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته،² وتكميلا لهذه المادة صدرت التعليم رقم 02 المؤرخة في 03 يناير 2009 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به،³ كما أن اهتمام صانع القرار بالموظف في الجماعات الإقليمية جعله يثمن التنظيم القانوني للتكوين وخصه بقرار مؤرخ في 14 يوليو سنة 2015 والذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، ومدته ومحتوى برامجه.⁴

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد رقم 16 الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996، ص 6 (المادة 2).

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 يوليو 2006، ص 10.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية موقع المديرية العامة للوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الرابط التالي: http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp، تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2024 على الساعة 12:45

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قرار مؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1439 الموافق 12 ديسمبر سنة 2017، يتم القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو سنة 2015 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري لشغل

5. التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى:

والذي نص عليه الأمر 06-03 في المادة 109، حيث تتوقف كل ترقية من فوج إلى فوج أعلى مباشرة كما هو منصوص عليه في المادة 8 من هذا الأمر، على متابعة تكوين مسبق منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة أو الحصول على الشهادة المطلوبة¹، وتنظمه تعليمة رقم 45 مؤرخة في 1 ديسمبر 2008 تحدد كفاءات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية بما فيها موظفي الجماعات المحلية²، بالإضافة إلى قرار وزاري مشترك مؤرخ في 31 يوليو سنة 2016، يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه³.

التكوين بالخارج: يستفيد منه الموظفون في الإدارات العمومية ومنها الجماعات المحلية، وينظم في حدود المناصب المفتوحة حسب حاجات القطاعات من التأطير والمتطلبات في مجال دعم الإمكانيات العلمية والتكنولوجية للتنمية، وينظم هذا النوع من التكوين المرسوم الرئاسي رقم 2-19614 المؤرخ في 06 يوليو 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهم، حيث جاء في المادة 36 من نفس المرسوم تنظم تداريب تحسين

بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، و مدته و محتوى برامجه الجريدة الرسمية، العدد رقم 05 ، الصادرة بتاريخ 30 يناير سنة 2018، ص 18.

¹ قانون رقم 06-03 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مرجع سابق الذكر، ص 11.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية موقع المديرية العامة للوظيفية العامة و الإصلاح الإداري، ، الرابط التالي: http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp تم الاطلاع عليه في 15 ماي 2024 على الساعة 16:50

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مشترك مؤرخ في 26 شوال عام 1437 الموافق 31 يوليو سنة 2016، يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه الجريدة الرسمية، عدد رقم 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير سنة 2017، ص 20.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـمـين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

المستوى في الخارج لفائدة المستخدمين الإداريين و التقنيين في الإدارات و المؤسسات العمومية.¹

6. التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي:

هو التكوين الذي يهدف إلى رفع كفاءة ومهارة الموظف الذي سيتم تعيينه بمنصب عالي، وقد تطرقت إليه القوانين الأساسية الخاصة، ويخصص له جدول في المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين أو المخطط غير الممركز للتكوين.

7. التكوين الأولي أو الأساسي:

وهو تكوين لم تنص عليه النصوص القانونية المنظمة للتكوين ولكن قد تطرقت له بعض القوانين الأساسية الخاصة، ويتم من خلاله إعداد الموظف فنيا لتولي مهام وظيفته، عن طريق المعاهد والمدارس التي تم انشاؤها لهذا الغرض، إذ يتلقى الفرد المعلومات النظرية وبرامج تعليمية خاصة تؤهلهم للقيام بالأعمال والوظائف الإدارية التي سيعينون فيها مستقبلا ونأخذ على سبيل المثال التكوين الذي يتلقوه تلامذة المدرسة الوطنية للإدارة، حيث هناك الكثير من خريجها يتعينون في إدارات الجماعات المحلية وهناك ومدارس ومعاهد التكوين المؤهلة وهي تضمن لخريجها التوظيف المباشر.²

ومن أجل ذلك نجد أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية قد تصرفت في هذا الشأن وقامت بإنشاء المديرية العامة للموارد البشرية والمشرع الجزائري أكمل الدور وذلك بوضع القوانين التكميلية والمنظمة لتكوين موظفي الجماعات المحلية في سبيل تكريس سياسة محكمة خاصة بتأهيل وتطوير المورد البشري.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 2-19614 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج و تسييرهما، الجريدة الرسمية العدد رقم 42 الصادرة بتاريخ 9 يوليو 2014، ص 12

² ياسين رباح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر ، 2014، ص 410-411.

الفصل الثاني: دور الدولة في تثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

في هذا الصدد نجد أن أمر 06-03 قد بين التكوين بقوة القانون لكل موظفي الإدارات العمومية بما فيهم المنتميين لإدارة الجماعات المحلية المتمثل في التكوين التحضيري أثناء فترة التربص (المادة 84)،¹ والتكوين التكميلي قبل الترقية (المادة 107) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، و إلى جانب ذلك يضيف نفس القانون تكوين من أجل تحسين المستوى وتجديد المعلومات (المادة 111) حيث يتعين على أي إدارة أن تقوم بتنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة (المادة 104) قانون الوظيف العمومي، مما يعني أن الإدارة المحلية ملزمة على مهمة تكوين موظفيها.

وقد أفصح القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية صراحة على إلزامية التكوين للمنتخبين وذلك من خلال المادتين 38 و 39 حيث يعتبر الاستدعاء لدورات التكوين المنظمة للمنتخبين مبرر للغيب، كما يلزم المنتخب البلدي بمتابعة دورات التكوين وتحسين المستوى المرتبطة بالتسيير البلدي المنظمة لصالحه.²

ولأن الجماعات الإقليمية قاعدة اللامركزية ويستوجب أن يكون موظفيها على قدر عال من المستوى والكفاءة والتأهيل لخدمة الشأن المحلي، لأنه متشعب الخدمات والميادين مما يستدعي إلى مورد بشري في كل التخصصات والمجالات، ويستطيع التكيف مع الظروف والبيئة المحلية مكان وظيفته، لذلك قام المشرع الجزائري على وضع قانون خاص بتسيير موظفي الإدارة المحلية والمتمثل في مرسوم تنفيذي رقم 11-334 مؤرخ في 20 سبتمبر 2011، يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، والذي أكد على تنظيم الجماعات الإقليمية، وبصفة دائمة دورات تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف

¹ رشيد خلوفي، مرجع سابق، ص 19.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10-2 المؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011، ص 77-78.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـمـين الـمـوارد البـشـرية للـجـمـاعـات الـمـحـلـية مـن خـلال التـكـوين

لصالح الموظفين بهدف تحيين معلوماتهم وتحسين كفاءاتهم وترقيتهم المهنية وتحضيرهم لمهام جديدة، بالمقابل يلزم موظفي الإدارة الاقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها (المادة 14) وبالتالي فالتكوين ملزم على الطرفين.

وفيما يخص مبادرة تكوين الموظفين تكون إما من الإدارة وإما بطلب من الموظف، عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة (المادة 15)،¹ هذا ما يعني أن التكوين أمر حتمي ويكون بمبادرة من إحدى الطرفين، وجعله بمبادرة من الموظف هذا ما يفسر مرونة القانون وإعطاء للموظف فرصة الرقي وتحسين المستوى وتحسينه بقيمته وزيادة ثقته بالمنظمة وتوطيد علاقته بها وبعمله. في المقابل لا ننسى أن الدولة قد اهتمت بالموارد البشري وتكوينه عقب الاستقلال، حيث أصدرت الدولة قرارات لإنشاء مراكز التكوين الإداري بهدف توفير الاطارات الوسطى، ثم إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة لتكوين الإطارات العليا، بموجب المرسوم رقم 64-15 الصادر في 17 أكتوبر 1964، إلى جانب ذلك إنشاء المراكز المهنية،² بالإضافة إلى مراكز خاصة لتكوين موظفي الجماعات المحلية متمثلة في وهران، ورقلة، بشار، قسنطينة، الجلفة.

المطلب الثاني: الموارد البشرية للجماعات المحلية بين ضعف الكفاءة

ومحدودية الأداء

تعدّ الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح الجماعات المحلية في الجزائر، حيث تلعب دوراً محورياً في تقديم الخدمات للمواطنين وتحقيق التنمية المحلية. إلا أنّ واقع هذه الموارد يُعاني من العديد من التحديات التي تُعيق قدرتها على أداء مهامها بكفاءة وفعالية، ممّا يُؤثّر سلبيًا على أداء الجماعات المحلية بشكل عام.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11 334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 سنة، الجريدة الرسمية، العدد رقم 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر سنة 2011، ص5.

² منصور بلرنب، استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية، العموم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر 1988، ص 44.

الفرع الأول: ضعف الكفاءة:1

- ✓ نقص التأهيل والتكوين: يعاني العديد من موظفي الجماعات المحلية من نقص في التأهيل والتكوين، مما يؤدي إلى ضعف مهاراتهم وقدراتهم على أداء مهامهم.
- ✓ قلة الخبرة: يفتقر العديد من الموظفين إلى الخبرة العملية في مجالات عملهم، مما يؤثر سلبًا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- ✓ ضعف مهارات التواصل: يعاني بعض الموظفين من ضعف في مهارات التواصل، مما يؤدي إلى صعوبة التعامل مع المواطنين وتقديم الخدمات لهم بكفاءة.
- ✓ قلة الحافزية: يعاني العديد من الموظفين من قلة الحافزية على العمل، مما يؤثر سلبًا على إنتاجيتهم وأدائهم.

الفرع الثاني: محدودية الأداء:2

- ✓ نقص الموارد البشرية: تعاني العديد من الجماعات المحلية من نقص في الموارد البشرية، مما يؤدي إلى زيادة عبء العمل على الموظفين الموجودين ويُعيق قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة.
- ✓ سوء توزيع الموارد البشرية: لا يتم توزيع الموارد البشرية بشكل عادل بين مختلف مصالح وإدارات الجماعات المحلية، مما يؤدي إلى نقص في الموظفين في بعض الأقسام وزيادة في عدد الموظفين في أقسام أخرى دون الحاجة الفعلية لذلك.
- ✓ ضعف الإدارة والتسيير: تعاني بعض الجماعات المحلية من ضعف في الإدارة والتسيير، مما يؤثر سلبًا على أداء الموارد البشرية ويُعيق قدرتها على تحقيق أهدافها.

¹ بن عيسى ليلي، واقع إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2018، ص 97.

² بوعافية حمزة، تحديات تطوير الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 2020، ص 45.

الفصل الثاني: دور الدولة في تهيئة الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

✓ قلة الإمكانيات المادية: تعاني العديد من الجماعات المحلية من قلة الإمكانيات المادية، مما يؤثر سلبًا على قدرتها على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وتوفير الأدوات والمعدات اللازمة لأداء مهامهم.

الفرع الثالث: العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء:

✓ نقص الاهتمام من قبل السلطات المركزية: لا تولي السلطات المركزية اهتمامًا كافيًا بتطوير الموارد البشرية في الجماعات المحلية، مما يؤدي إلى استمرار التحديات التي تواجهها هذه الموارد.

✓ ضعف الأنظمة والقوانين: تفتقر بعض الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل الموارد البشرية في الجماعات المحلية إلى الفعالية، مما يعيق قدرتها على أداء دورها بشكل كامل.

✓ غياب ثقافة التقييم: لا تولي بعض الجماعات المحلية اهتمامًا كافيًا لثقافة التقييم، مما يؤدي إلى عدم معرفة نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية وعدم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها.

الفرع الرابع: انعكاسات ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء:

✓ ضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: يؤدي ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء إلى ضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤثر سلبًا على مستوى رضاهم عن أداء الجماعات المحلية.

✓ ضعف التنمية المحلية: يعيق ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء قدرة الجماعات المحلية على تحقيق أهداف التنمية المحلية، مما يؤثر سلبًا على مستوى معيشة المواطنين.

✓ فقدان ثقة المواطنين: يؤدي ضعف جودة الخدمات إلى فقدان ثقة المواطنين في الجماعات المحلية، مما يعيق قدرتها على أداء دورها بشكل فعال.

المبحث الثاني: الحياة الوظيفية للموارد البشرية للجماعات المحلية

تكتسب الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية أهمية قصوى لضمان سير عملها وتحقيق أهدافها التنموية. وترتبط هذه الموارد بحقوق وواجبات محددة ينظمها القانون الجزائري، تهدف إلى ضمان كفاءتها وفعاليتها في خدمة المواطنين.

المطلب الأول: الحقوق

تضمن القوانين والتنظيمات الجزائرية جملة من الحقوق الأساسية للموارد البشرية للجماعات المحلية، تشمل ما يلي:

الفرع الأول: الحق في العمل:

- تتمتع جميع المواطنين الجزائريين الذين تتوافر فيهم الشروط القانونية بحق متساوٍ في التوظيف في الجماعات المحلية، دون تمييز على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو الرأي السياسي أو أي معيار آخر غير قانوني.
- يتم التوظيف في الجماعات المحلية وفقاً لمبادئ الكفاءة والجدارة والشفافية، من خلال مسابقات مفتوحة تخضع لإشراف السلطة الوصية.

الفرع الثاني: الحق في الأجر:

- تحدد الدولة الحد الأدنى للأجور في القطاع العمومي، بما في ذلك الجماعات المحلية، وذلك ضماناً لحياة كريمة للعاملين.
- تستفيد الموارد البشرية للجماعات المحلية من مختلف العلاوات والمنح المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يحق للعاملين في الجماعات المحلية الحصول على أجورهم في مواعيدها المحددة دون تأخير.

الفصل الثاني: دور الدولة في تامين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

الفرع الثالث: الحق في الحماية الاجتماعية:

- تتمتع الموارد البشرية للجماعات المحلية بالتأمين على مختلف المخاطر، بما في ذلك التأمين على المرض والتأمين على حوادث العمل والتأمين على الشيخوخة.
- تستفيد هذه الموارد من مختلف المنح الاجتماعية، مثل منحة الأمومة ومنحة الأبناء ومنحة العطل والإجازات.

الفرع الرابع: الحق في التكوين والتدريب:

- تُلزم الدولة الجماعات المحلية بتوفير فرص التكوين والتدريب للعاملين فيها، لرفع كفاءتهم ومهاراتهم وتطوير قدراتهم.
- يحق للعاملين في الجماعات المحلية الاستفادة من مختلف برامج التكوين والتدريب التي تنظمها الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات المتخصصة.

الفرع الخامس: الحق في حرية النقابات والتنظيم:

- يحق للعاملين في الجماعات المحلية تكوين نقاباتهم المهنية للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم.
- تُلزم الدولة الجماعات المحلية باحترام حرية النقابات والتنظيم، وتمكينها من ممارسة دورها في حماية حقوق العمال.

الفرع السادس: الحق في العمل النقابي:

- يحق لأعضاء النقابات في الجماعات المحلية ممارسة العمل النقابي بحرية، بما في ذلك:

- عقد الاجتماعات والمؤتمرات.
- إصدار البيانات والمطبوعات.
- المشاركة في المفاوضات الجماعية.
- الدفاع عن حقوق العمال ومصالحهم.

الفرع السابع: الحق في الإضراب:

- يحق للعاملين في الجماعات المحلية الإضراب عن العمل للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم، وفقاً للشروط والإجراءات المنصوص عليها في القانون.
- يُعدّ الإضراب أداة أخيرة يلجأ إليها العمال بعد استنفاد جميع الوسائل الأخرى لحل النزاعات.

المطلب الثاني: الواجبات

تُعدّ الموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر ركيزة أساسية لضمان سير عملها وتحقيق أهدافها التنموية. ونظير ما تتمتع به من حقوق، تُنأط بها واجبات محددة تُسهم في الارتقاء بأداء هذه الجماعات وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

الفرع الأول: واجبات الموارد البشرية العامة:

الالتزام بالقوانين والتنظيمات المعمول بها: يجب على الموارد البشرية للجماعات المحلية الالتزام بالقوانين والتنظيمات التي تحكم عملها، بما في ذلك القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية وقوانين العمل والتنظيمات الداخلية للجماعات المحلية.

احترام أخلاقيات الوظيفة العمومية: يجب على هذه الموارد التحلي بالأمانة والنزاهة والموضوعية في أداء مهامها، وتجنب أي سلوكيات من شأنها الإضرار بالمصلحة العامة أو المساس بسمعة الإدارة.

المحافظة على سرية المعلومات والممتلكات العمومية: يجب على هذه الموارد الحفاظ على سرية المعلومات التي تصل إلى علمها بحكم عملها، وعدم استخدامها لأغراض شخصية أو غير قانونية. كما يجب عليها المحافظة على ممتلكات الجماعة المحلية واستخدامها بكفاءة وفعالية.

التعاون مع الرؤساء والزملاء: يجب على هذه الموارد التعاون مع رؤسائها وزملائها في العمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات والمعلومات، وتقديم المساعدة والدعم لبعضهم البعض.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

الالتزام بالدوام الرسمي: يجب على هذه الموارد الالتزام بالدوام الرسمي والالتزام بمواعيد العمل المحددة، وتقديم الأعذار الرسمية في حالة التغيب.

الارتقاء بالأداء وتطوير المهارات: يجب على هذه الموارد السعي الدائم للارتقاء بأدائها وتطوير مهاراتها وقدراتها، من خلال المشاركة في برامج التكوين والتدريب التي تنظمها الجماعة المحلية أو الدولة.

الفرع الثاني: واجبات الموارد البشرية حسب فئاتها:

أولاً: واجبات الموظفين:

- إنجاز المهام المكلفة إليهم بكفاءة وفعالية ودقة في المواعيد المحددة.
- تقديم تقارير دورية عن سير العمل والإنجازات المحققة.
- المشاركة في اجتماعات العمل وورش العمل.
- تنفيذ تعليمات الرؤساء المباشرين.
- الاحترام والتقدير للمراجعين والمواطنين.

ثانياً: واجبات العمال:

- إنجاز الأعمال اليدوية والخدمات المساعدة بكفاءة وفعالية.
- الالتزام بقواعد السلامة والصحة المهنية.
- المحافظة على أدوات العمل ومعداته.
- النظافة والتطهير في أماكن العمل.

ثالثاً: واجبات المستخدمين:

- استقبال المراجعين وتقديم المعلومات والخدمات لهم بكفاءة وفعالية.
- إدارة الملفات والسجلات بشكل منظم ودقيق.
- استخدام أجهزة الكمبيوتر والبرامج بشكل سليم.
- المساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الفصل الثاني: دور الدولة في تـثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال التكوين

الفرع الثالث: أهمية الوفاء بواجبات الموارد البشرية:

- تحسين أداء الجماعات المحلية: يُسهم الوفاء بواجبات الموارد البشرية في تحسين أداء الجماعات المحلية ورفع كفاءة عملها، من خلال إنجاز المهام بكفاءة وفعالية وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.
- تعزيز الثقة بالمؤسسات: يُسهم التزام الموارد البشرية بواجباتها في تعزيز الثقة بالمؤسسات العامة، وخلق صورة إيجابية للجماعات المحلية في أذهان المواطنين.
- تحقيق التنمية المحلية: يُسهم التعاون والتكاتف بين الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنمية المحلية، وتحسين مستوى معيشة المواطنين.

خلاصة الفصل:

تؤدي الدولة الجزائرية دوراً حيوياً في تـثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال وضع أطر قانونية وتنظيمية تعزز من التوظيف والتكوين، مما يساعد في تحسين الكفاءة والأداء. ومع ذلك، يبقى التحدي الأكبر هو التطبيق الفعلي لهذه الأطر وضمان الاستفادة المثلى منها. تعزيز الحقوق والواجبات الوظيفية يشكل أيضاً جزءاً أساسياً من هذه الجهود، مما يسهم في بناء إدارة محلية قادرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين.

الخاتمة

الخاتمة:

تُشكل الموارد البشرية ركيزة أساسية لنجاح أي منظمة، وتُعدّ الجماعات المحلية من أهمّ المؤسسات التي تُقدّم خدماتٍ مباشرةٍ للمواطنين، ممّا يجعلُ إدارةَ مواردها البشرية فعّالةً أمرًا بالغ الأهمية.

النظام القانوني للموارد البشرية في الجماعات المحلية يستمد مصادره من النصوص التشريعية والتنظيمية، فضلاً عن المبادئ العامة للقانون الإداري. وتتميز هذه المنظومة القانونية بسمات كاللامركزية والتخصص والمرونة، مما يسمح بمراعاة الخصوصيات المحلية والاستجابة الفورية لمتطلبات الجماعات.

أما دور الدولة في تثمين الموارد البشرية للجماعات المحلية فيتجلى أساساً في تنظيم الأطر القانونية والتنظيمية لعمليات التوظيف والتكوين. إلا أن الواقع يكشف عن ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء لدى الموارد البشرية في الكثير من الجماعات، مما يحتاج إلى معالجة عبر تعزيز الحقوق والواجبات الوظيفية وتحسين ظروف العمل.

يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية تتطلب نهجاً شاملاً ومتكاملاً يتضمن التشريع والتنظيم، التكوين والتدريب، واحترام الحقوق والواجبات. وهذا النهج سيساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجماعات المحلية وتعزيز دورها في التنمية الشاملة والمستدامة.

النتائج المتوصل إليها:

✓ تُعدّ الموارد البشرية للجماعات المحلية في الجزائر ركيزة أساسية لضمان سير عملها وتحقيق أهدافها التنموية.

✓ ينظم القانون الجزائري مختلف جوانب إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية، بدءاً من التوظيف والتكوين، مروراً بالحقوق والواجبات، وانتهاءً بالحياة الوظيفية.

✓ تُعاني الموارد البشرية للجماعات المحلية من بعض التحديات، أهمها نقص التأهيل والتكوين، قلة التحفيز، بيئة العمل غير الملائمة، ضعف الإدارة والتسيير، والتدخلات السياسية. ✓ تُؤثر هذه التحديات سلباً على أداء الموارد البشرية، مما يُعيق قدرتها على تحقيق أهدافها ويُؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

الاقتراحات:

✓ تعزيز التأهيل والتكوين:

- زيادة ميزانيات التكوين والتدريب في الجماعات المحلية.
- تنظيم برامج تكوينية تناسب احتياجات الموارد البشرية في مختلف المجالات.
- إتاحة فرص الاستفادة من برامج التكوين والتدريب في الخارج.

✓ تحسين أنظمة التحفيز:

- رفع رواتب الموظفين والمزايا المقدمة لهم.
- نظام تحفيزي يربط الأجر بالإنتاجية والإنجازات.
- منح جوائز وتقديرات للموظفين المتميزين.

✓ توفير بيئة عمل مناسبة:

- تحسين البنية التحتية والمرافق في الجماعات المحلية.
- توفير المعدات والأدوات اللازمة لأداء العمل.

خلق بيئة عمل آمنة وصحية.

✓ تقوية الإدارة والتسيير:

- تطوير قدرات مديري الجماعات المحلية في مجالات الإدارة والتسيير.
- وضع أنظمة واضحة وفعالة لتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تعزيز استقلال الجماعات المحلية في اتخاذ القرارات.

✓ مكافحة التدخلات السياسية:

- تفعيل مبدأ الفصل بين السلطات.

- تعزيز دور المجتمع المدني في مراقبة عمل الجماعات المحلية.
- توعية الموارد البشرية بحقوقها وواجباتها.

المراجع

قائمة المراجع:

الفرع الأول: الكتب

1. الجليلي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر)، دار. الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
2. المصطفى "القانون الإداري والعلوم الإدارية"، طبعة 1993.
3. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول؛ مبادئ قانون العمل، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
4. بشير هدفي، الوجيز في شرح علاقات العمل، (علاقات العمل الفردي والجماعية) الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2000.
5. بن صابر بن عزوز، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، الكتاب الأول، مدخل إلى قانون العمل الجزائري، دار الخلدونية، الجزائر، 2009.
6. جان-مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية تر: العميد الركن د. نبيل، جواد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
7. حسين عثمان محمد عثمان، القانون الدستوري، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
9. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
10. رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية، كليك للنشر، الجزائر، 2011.
11. سعيد طربيت، سلطة المستخدم في تسريح العمال تأديبيا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

12. سيعيد بوشعير، القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، ج 1، ط 10، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
13. عبد الرحمن عبد الله القحطاني، إدارة الموارد البشرية الحديثة: مفاهيم وتطبيقات.
14. عبد القادر مساعد وأحمد اجمعون "التنظيم الإداري"، 2005.
15. عمار بوضياف، السلطة القضائية بين الشريعة والقانون، دار ربحانة، الجزائر، بدون تاريخ نشر.
16. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2004.
17. مارسولون و آخرين - ترجمة الدكتور أحمد يسري، أحكام المبادئ في القضاء الإداري الفرنسي، ط X، توزيع دار الفكر الجامعي الاسكندرية، مصر، 1995.
18. محمد الصغير بعلي، المدخل للعلوم القانونية (نظرية القانون، نظرية الحق)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2006.
19. محمد بليل، تشريعات الاستعمار الفرنسي في الجزائر وانعكاساتها على الجزائريين بين 1881 - 1914، دراسة نماذج من التشريعات وتطبيقاتها على الجزائريين بالقطاع الوهراني "عمالة وهران"، دار سنجاق الدين للكتاب، وزارة المجاهدين، الجزائر
20. محمد سعيد جعفرور، مدخل إلى العلوم القانونية (الوجيز في نظرية القانون)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
21. محمد عبدو بودربالة، الإصلاح الضريبي، في الإصلاحات المالية والجباية المحلية، مجلة مجلس الأمة، المؤسسة الوطنية للاتصال و النشر الاشهار الجزائر، 2004.
22. مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
23. مصطفى قويدري، عقد العمل بين النظرية والممارسة، دار هومه للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2011.

24. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

25. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

26. يزن محمد باسم تيم، ادارة الموارد البشرية اساليب الادارة الحديثة، دار فضاءات للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.

الفرع الثاني: البحوث الجامعية

27. بالي مصعب، محاضرات في مقياس قانون العمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

28. بشير مصيطفى، فساد يهدد استقرار دولتنا في الإصلاحات التي نريد، مقالات في الاقتصاد الجزائري، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

29. بن عيسى ليلي، واقع إدارة الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2018.

30. بوعافية حمزة، تحديات تطوير الموارد البشرية في الجماعات المحلية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والمجتمع، 2020.

31. تيشات سلوى، إثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.

32. شبلي محمد ولد علي بشبلي، المبادئ العامة للقانون في المادة الإدارية، مجلة البحوث القانونية و السياسية جامعة سيدي بلعباس ، العدد 10، 2018.

33. كاهنة شاطري، تطور اللامركزية الإدارية (فرنسا والجزائر نموذجا)، مجلة جيل الدراسات السياسية والعلاقات الدولية العدد 13.

34. معزیز عبد السلام، محاضرات في قانون العمل لطلبة السنة الثانية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2015-2016.
35. منصور بلرنب، استراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية، العموم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر 1988.
36. نجلاء غرابي ميلي، الإدارة المحلية في الجزائر ونظام المركزية واللامركزية، كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة جامعة تبسة، 2011.
37. ياسين ربوح، السياسة الحكومية في مجال الوظيفة العمومية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر ، 2014.

الفرع الثالث: المقالات

38. دهيمي محمد طيب، محاضرات في مقياس القانون الدستوري، مقدمة لطلبة السنة الأولى جدع مشترك حقوق ل م د، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة سطيف 2، السنة الجامعية 2016م -2017م.

الفرع الرابع: المراسيم والقوانين

39. التعديل الدستوري لسنة 1997 م الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 90/11 المؤرخ رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، تعديل الدستور، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، المؤرخ في 11 جانفي 1997م.
40. التعديل الدستوري لسنة 1997 م الصادر بموجب المرسوم الرئاسي رقم 90/11 المؤرخ رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990، يتعلق بعلاقات العمل، تعديل الدستور، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 68، المؤرخ في 11 جانفي 1997م.

41. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية قرار مؤرخ في 23 ربيع الأول عام 1439 الموافق 12 ديسمبر سنة 2017، يتم القرار المؤرخ في 27 رمضان عام 1436 الموافق 14 يوليو سنة 2015 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمبة للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية، و مدته و محتوى برامجه الجريدة الرسمية، العدد رقم 05 ، الصادرة بتاريخ 30 يناير سنة 2018.
42. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 مؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد رقم 16 الصادرة بتاريخ 06 مارس 1996
43. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427هـ الموافق 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، الصادرة بتاريخ 20 يوليو 2006
44. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 11-10-2 مؤرخ في 20 رجب عام 1432هـ الموافق 22 جوان سنة 2011، المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد رقم 37، الصادرة بتاريخ 03 يوليو سنة 2011.
45. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 06 مارس سنة 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 07 مارس 2016م
46. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قرار مشترك مؤرخ في 26 شوال عام 1437 الموافق 31 يوليو سنة 2016، يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمبة لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه الجريدة الرسمية، عدد رقم 12، الصادرة بتاريخ 22 فبراير سنة 2017.

47. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 11 334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 سنة، الجريدة الرسمية، العدد رقم 53، الصادرة بتاريخ 28 سبتمبر سنة 2011.

48. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 2-19614 مؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 06 يوليو سنة 2014، يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج و تسييرهما، الجريدة الرسمية العدد رقم 42 الصادرة بتاريخ 9 يوليو 2014

49. قانون رقم 01-08 مؤرخ في 4 ربيع الثاني عام 1422 الموافق 26 يونيو سنة 2001، يعدل ويتمم الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية. الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 34، 2001.

50. قانون رقم 11-10 مؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011، يتعلق بالبلدية، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، 03 يوليو 2011.

الفرع الخامس: المواقع

51. وليد عبد الرحيم جاب، مقومات الصياغة التشريعية، مجلة السياسة الدولية، عبر الرابط التالي: <https://www.siyassa.org.eg/News/18588> /دراسات/مقومات-

الصياغة-التشريعية. aspx تاريخ الاطلاع يوم 23 أفريل 2024 على الساعة 10:00

52. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية موقع المديرية العامة للتوظيف العامة و الإصلاح الإداري، ، الرابط التالي:

http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp تم الاطلاع عليه في 15

ماي 2024 على الساعة 16:50

53. أمل المرشدي، دراسة وبحث قانوني هام عن إسهامات القضاء الإداري في القانون الإداري، موقع محاماة نت، عبر الرابط التالي: [/https://www.mohamah.net/law](https://www.mohamah.net/law)
بحث-قانوني-شامل-حول-إسهامات-القضاء-الإ/ تاريخ الاطلاع يوم 17 أفريل 2024
على الساعة 09:30.

54. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية موقع المديرية العامة للتوظيف العامة والإصلاح الإداري، الرابط التالي:
http://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp ، تم الاطلاع عليه في
15 ماي 2024 على الساعة 12:45

سادسا: المراجع الأجنبية

55. André DE LAUBADERE & Yves GAUDEMET. Traité de droit administratif. Tome 1 Droit administratif général L'administration. 16e édition. Librairie générale de droit et de jurisprudence. Paris. 2001
56. Jean guyot, le recrutement Méthodique du personnel, entreprise moderne édition, paris, 1979.
57. Jean-Claude RICCI. Mémento de la jurisprudence. Droit administratif. 8e édition. hachette SUPERIEUR, 2016, Paris
58. Philippe GERARD. Aspects de la problématique actuelle des principes généraux du droit- In: Déviance et société, magazine persée, Vol 12 -N°1, Paris, 1988.
59. Pierre TIFINE, Droit administratif français. Éditions juridiques franco. Allemandes, Paris, 2012.
60. René CHAPUS. Droit administratif général. Tome 1. 15e édition. Montchrestien. Paris. 2001.

الفهرس

الفهرس:

الإهداء:

شكر وعرهان:

ملخص الدراسة:

المقدمة العامة أ

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية للجماعات المحلية

تمهيد: 7

المبحث الأول: مصادر النظام القانوني للموارد البشرية 7

المطلب الأول: النصوص التشريعية والتنظيمية 7

الفرع الأول: الدستور 7

الفرع الثاني: قانون العمل 10

الفرع الثالث: اللوائح التنفيذية 13

الفرع الرابع: القوانين واللوائح الخاصة ببعض القطاعات 14

الفرع الخامس: اتفاقيات العمل الجماعية 14

المطلب الثاني: المبادئ العامة للقانون الإداري 15

الفرع الأول: ظهور المبادئ العامة للقانون 15

الفرع الثاني: تحديد معناها 18

المبحث الثاني: خصائص النظام القانوني للموارد البشرية 20

المطلب الأول: اللامركزية 20

الفرع الأول: مفهوم اللامركزية 20

- 21..... الفرع الأول: التطور التاريخي اللامركزية في الجزائر
- 23..... المطلب الثاني: التخصص والمرونة
- 23..... الفرع الأول: التخصص
- 24..... الفرع الثاني: المرونة
- 25..... الفرع الثالث: الترابط بين التخصص والمرونة
- 26..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: دور الدولة في تميم الموارد البشرية للجماعات المحلية من خلال

التكوين

- 28..... تمهيد:
- 28..... المبحث الأول: الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين الموارد البشرية للجماعات المحلية
- 28..... المطلب الأول: التوظيف والتكوين
- 28..... الفرع الأول: التوظيف
- 32..... الفرع الثاني: التكوين
- 40..... المطلب الثاني: الموارد البشرية للجماعات المحلية بين ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء
- 41..... الفرع الأول: ضعف الكفاءة:
- 41..... الفرع الثاني: محدودية الأداء:
- 42..... الفرع الثالث: العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء:
- 42..... الفرع الرابع: انعكاسات ضعف الكفاءة ومحدودية الأداء:
- 43..... المبحث الثاني: الحياة الوظيفية للموارد البشرية للجماعات المحلية
- 43..... المطلب الأول: الحقوق

45.....	المطلب الثاني: الواجبات
45.....	الفرع الأول: واجبات الموارد البشرية العامة:
46.....	الفرع الثاني: واجبات الموارد البشرية حسب فئاتها:
47.....	الفرع الثالث: أهمية الوفاء بواجبات الموارد البشرية:
48.....	خلاصة الفصل:
49.....	الخاتمة
54.....	قائمة المراجع:
61.....	الفهرس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية République Algérienne Démocratique et populaire		
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي		Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
جامعة غرداية		Université de Ghardaïa
كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق		Faculté de Droit et des Sciences Politiques
		Département de Droit

شهادة تصحيح

يشهد: الاستاذ العبد الراعي

بصفته رئيسا..... في لجنة المناقشة لمذكرة الماستر

الطالب (ة): بيوتيتيل عبيد الرحيد رقم التسجيل: 1939088666

الطالب (ة): قناري حسان رقم التسجيل: 1939092439

تخصص: الحقوق والعلوم السياسية (قانون اداري رفعة: 2023/2024) لنظام (م د)

ان المذكرة المعنونة

بن المتظام القانوني للموارد البشرية للجمهورية

المحالية.....

تم تصحيحها من طرف الطالب/ الطالبين وهي صالحة للإبداع

غرداية في:

رئيس القسم

إمضاء الاستاذ رئيس اللجنة المكلف بمتابعة التصحيح

العبد الراعي