

المحاضرة الأولى / مفهوم تخطيط الموارد البشرية

أولاً / تعريف تخطيط الموارد البشرية HRP :

1- الفرق بين تخطيط الموارد البشرية HRP وإدارة الموارد البشرية HRM:

المورد البشري أو رأس المال البشري يتجاوز كونه أحد عوامل الإنتاج إلى محدد أساسي لنجاح أو فشل العملية الإنتاجية فهو يتحكم في مردودية المنظمة وكذا نوعية السلع والخدمات التي تقدمها. و مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديث يضع التخطيط في مقدمة أهم الوظائف الاستراتيجية، إذ أن العنصر البشري هو الأصل الأكثر قيمة. و إدارة عملية التخطيط بشكل سليم تسهل على المنظمات تحديد مسارها بالمستقبل وتوفر أساساً قوياً للنمو. و التخطيط البشري ليس مجرد حسابات للعدد بل هو تحديد للكيفية التي ستمكن بها المنظمة من تحقيق أهدافها الرئيسية باستخدام القوى العاملة الخاصة بها.

2- التعريف الإجرائي لتخطيط الموارد البشرية:

من خلال ما سبق يمكن القول أن التخطيط لليد العاملة أو للموارد البشرية هو "عبارة عن مجموعة من النشاطات هدفها تحديد مستوى الطلب و العرض في العمالة. أو هو دراسة و تحليل مدى احتياجات المؤسسة أو المنظمة عن طريق تحديد الفارق بين المتوفر داخل المنظمة فعليا و العدد المطلوب نظريا وفق ما يتماشى و متطلبات تحقيق الأهداف العليا للمنظمة".

ثانياً / محددات و شروط التخطيط الناجح للموارد البشرية:

لضمان أن خطط التخطيط البشري تكون فعالة، يجب أن تكون متكاملة وتغطي جميع الجوانب الرئيسية. كما يلي:

1-المواءمة مع الأهداف الاستراتيجية: يجب بتحديد أهداف التخطيط للموارد التي تدعم مباشرة أهداف المنظمة المستقبلية (مثلاً: إذا كان الهدف التوسع دولياً، يجب أن تتضمن الخطط البشرية للموارد توظيف كفاءات دولية).

2-التنفيذ والمراقبة: بمجرد إعداد استراتيجية التخطيط، يجب تنفيذها. يتم تتبع مؤشرات الأداء (KPIs) باستمرار لقياس مدى نجاح الخطط في سد الفجوات المتوقعة في العدد والمهارات.

3-المراجعة والتحديث: تخطيط الموارد البشرية ليس مهمة لمرة واحدة، بل هو عملية دورية. يجب مراجعة البيانات والخطط بانتظام لضمان أنها لا تزال مناسبة لبيئة العمل المتغيرة. حيث إن تخطيط القوى العاملة بشكل سليم هو الأساس الذي تبنى عليه الشركات القوية. بشكل مبسط، يمكنك اعتبار عملية التخطيط بمثابة خارطة طريق تضمن للمنظمة توفر العدد الأمثل من الموظفين بالمستقبل، مما يقلل من تكلفة الحاجة إلى الحلول الإسعافية.

ثالثاً / الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية:

تطورت أساليب تخطيط الموارد البشرية لتصبح أكثر تعقيداً وفعالية، مُستفيدة من التقنية الحديثة والبيانات الضخمة. و أهمها :

1- الأساليب الكمية (القائمة على البيانات): تعتمد هذه الأساليب المتبعة على العدد والكمية ل التنبؤ ب الحاجة بالمستقبل:

-تحليل الاتجاه: (Trend Analysis) يعتمد على العلاقة التاريخية بين مستوى النشاط (المبيعات أو الإنتاج) والعدد المطلوب من القوى العاملة.

-النماذج الرياضية: استخدام الانحدار وتحليل العلاقات لتحديد العدد الأمثل من الموظفين بناءً على متغيرات داخل أو خارج المنظمة.

-تحليل ماركوف (Markov Analysis) يُستخدم للتنبؤ بحركة العاملين داخليًا بين الوظائف المختلفة وتحديد الاحتمالات لبقائهم أو ترقيتهم في الوقت المناسب.

2-الاساليب النوعية (القائمة على الحكم والخبرة): تعتمد هذه الأساليب على آراء وخبرات القائمين على الإدارة لوضع الخطط و منها:

- طريقة دلفي (Delphi Technique) تجميع آراء مجموعة من الخبراء بشكل سري ومكرر للوصول إلى تقدير توافقي حول الحاجة المستقبلية.

- تقديرات الإدارة (Management Forecasts) يقوم المدبرون ورؤساء الأقسام بتحديد احتياجاتهم من القوى العاملة في المستقبل بناءً على خططهم التشغيلية.

3-الأساليب الاستراتيجية المتكاملة:

- التخطيط القائم على السيناريوهات: يتم فيه إعداد استراتيجيات تكيف مع عدة سيناريوهات محتملة للمستقبل (مثل الركود أو الراج)، مما يجعل التخطيط أكثر مرونة.

- التخطيط الاستراتيجي الشامل: ربط تخطيط الموارد البشرية بشكل مباشر بخطة المنظمة الاستراتيجية الشاملة، مما يضمن أن الوظائف الرئيسية تخدم الأهداف العليا.

رابعاً/ تحديات عملية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أهمية أساليب تخطيط الموارد البشرية، تواجه الشركات العديد من التحديات التي قد تعيق عملية التخطيط بشكل سليم. إذ أن التنبؤ بالمستقبل يتسم بالتعقيد وعدم اليقين.

1- التغيرات السريعة في بيئة العمل: أحد أكبر التحديات هو السرعة التي تتغير بها المهارات المطلوبة في السوق بسبب التطور التكنولوجي.

إنّ التخطيط البشري يجب أن يكون مرناً للتعامل مع الطلب المفاجئ على تخصصات جديدة و لمواجهة ذلك يجب اعتماد استراتيجيات

التخطيط القائمة على الكفاءات بدلاً من الوظائف الجامدة، والاستثمار المستمر في تدريب العاملين لتطوير المهارات الحديثة.

2- دقة البيانات والمعلومات: تعتمد إدارة عملية التخطيط للموارد على جودة البيانات المتوفرة داخل المؤسسة. إذا كانت البيانات حول

معدلات الدوران أو أداء الموظفين غير دقيقة، فإن التنبؤ سيكون خاطئاً. و لمواجهة ذلك وجب استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية

(HRIS)المتقدمة التي تسهل جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يحسن من كمية ونوعية المعلومات المستخدمة.

3- مقاومة التغيير من قبل القائمين على الإدارة:

قد يرى بعض المديرين أن تخطيط الموارد البشرية مجرد عبء إضافي، ولا يدركون قيمته الاستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك يجب توعية القائمين على الإدارة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد وتوضيح كيف يمكنك أن توفر لهم الأدوات اللازمة لإدارة فرقهم بفعالية أكبر، مما يدعم الأهداف الرئيسية للشركة.

خامسا/ تأثيرات تخطيط الموارد البشرية على المستقبل المهني للموظفين:

لا يقتصر تأثير تخطيط الموارد البشرية على المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل المستقبل الوظيفي لكل فرد من العاملين. عندما يتم تخطيط القوى العاملة بشكل سليم، فإنه يوفر فوائد كثيرة للمورد البشري:

- **وضوح المسار الوظيفي:** التخطيط يساعد في تحديد الشواغر المستقبلية، مما يتيح للموظفين الحاليين فرصة للنمو والترقي داخل المؤسسة.
- **تنمية المهارات:** إذ أن التنبؤ بالحاجة للموارد يحدد الفجوات في المهارات، مما يؤدي إلى برامج تدريب وتطوير مستهدفة تفيد الموظفين في مسيرتهم.
- **زيادة الشعور بالاستقرار:** عندما تكون عملية إدارة البشرية شفافة ومخطط لها بشكل جيد، يشعر الموظفون بثقة أكبر في أمانهم الوظيفي.
- **أهمية ربط الخطط التدريبية بخطط التخطيط الاستراتيجي؛** فذلك يضمن أن كل ساعة تدريبية تخدم أهداف المنظمة والموظفين أيضاً.
- **التميز التنافسي:** توفر الشركات التي لديها استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية فعالة ميزة تنافسية من خلال امتلاكها دائماً المهارات المطلوبة.
- **إدارة المواهب:** يساهم في بناء مسارات وظيفية واضحة وأهداف تدريبية محددة، مما يزيد من ولاء الموظفين.
- **التركيز على المهارات (Skills Focus):** بدلاً من التنبؤ ب العدد، يجب التركيز على المهارات المطلوبة وتطويرها للعاملين.
- **مرونة التخطيط:** يجب أن تكون الخطط قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق والتقنية الحديثة.
- **القدرة على تحليل البيانات الضخمة (Big Data):** استخدام البيانات لإدارة عملية التخطيط بشكل أكثر دقة، من خلال تحليل مصادر التوظيف، أداء الموظفين، وأنماط المغادرة.

المحاضرة الثانية/ مراحل التخطيط في الموارد البشرية.

أولاً/ مرحلة التفكير الاستراتيجي (تحليل الوضع القائم):

يعد التفكير الاستراتيجي أول مراحل التخطيط بل شرطاً مسبقاً لنجاحه، حيث في هذه المرحلة ينصب التفكير على مستقبل المؤسسة على المدى القصير، المتوسط و البعيد، و عليه يجب إعداد مخطط تسيير و تطوير الموارد البشرية و تحديد الأعمال الواجب القيام بها في هذا الصدد. هذا النشاط (التفكير الاستراتيجي) يسمح بمعرفة وضعية المؤسسة حالياً من خلال دراسة و تحليل المحيط الخارجي و تشخيص المحيط الداخلي لمعرفة العناصر المؤثرة على نمو المؤسسة. بهذه الطريقة يمكن معرفة نقاط القوة و نقاط ضعف المؤسسة و وضع استراتيجية لتصحيح و تحسين الجوانب الناقصة. هذه الإجراءات ضرورية كل سنة إما عن طريق الكفاءات الداخلية للمؤسسة أو باللجوء إلى خبرة خارجية تعمل على تسهيل التشخيص و اقتراح الحلول حتى تسمح للمسيرين بالتركيز على الأهداف الأساسية للمؤسسة. و انطلاقاً من هذا التشخيص يمكن للمسيرين تصور مستقبل مثالي للمؤسسة و تعيين التوجيهات الاستراتيجية الواجب القيام بها من أجل تحديد الأهداف التنظيمية الضرورية لمواجهة التحديات المستقبلية و معرفة ما يلي:

- ✓ أهداف المؤسسة الكبرى مثل حجم المؤسسة المستهدف.
- ✓ الأهداف الفرعية للمؤسسة مثل جودة المنتج أو نوعية الخدمة المقدمة.
- ✓ مستوى الأجور مقارنة بمميزات الفريق العامل.
- ✓ العوائد و الأرباح المرتقبة.
- ✓ التمويع الاستراتيجي للمؤسسة في بيئتها و محيطها الخارجي.

ثانياً/ مرحلة تقدير الحاجيات من الموارد البشرية (تحليل الطلب):

للتوصل إلى تقدير حاجيات المؤسسة من اليد العاملة، يجب النظر إلى كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. هذه المرحلة تشتمل على التعيين الدقيق لنموذج الكفاءات و المميزات المطلوبة، الوقت المناسب لتوظيف و تشغيل المستخدمين حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الاعمال المسطرة التي تسمح ببلوغ الوضعية المثالية أو الجيدة حسب البرنامج المسطر. و تحديد الحاجيات يمر عبر النقاط التالية:

- ✓ ماهية الوظيفة التي نحن بحاجة إليها.
- ✓ كيفية تطوير الوظائف الحالية مستقبلاً.
- ✓ مميزات و نوعية الكفاءات اللازمة.
- ✓ عدد الأشخاص الذين نحتاج إليهم.
- ✓ عدد الأشخاص الواجب استحضارهم.
- ✓ التوقيت المناسب لاستقطابهم و جلبهم.
- ✓ مدى قدرة الموارد البشرية المستخدمة حالياً على إنجاز العمل المطلوب بعد تكوين أو تأهيل.

ثالثاً/ مرحلة تقدير الوفرة في الموارد البشرية (تحليل العرض):

قبل كل توظيف لموارد بشرية جديدة يجب تحليل مستوى توفر التعداد الحالي بتحديد الكفاءات الموجودة، حركية المستخدمين، تحديد عدد العمال القادرين على تلبية الحاجيات مباشرة أو بعد تكوين أو تأهيل مناسبين. و هذا يتطلب معرفة كل الكفاءات و المؤهلات الموجودة في المؤسسة و لكل واحد منهم يجب تسليط الضوء على:

- التكوين و المؤهلات العلمية.
- التجربة المهنية و تراكم الخبرات.
- الاهتمامات، التطلعات، المشاريع الشخصية و الطموحات المهنية.
- المردودية و فعالية الأداء الوظيفي.
- النشاطات التكوينية و التربصات الناجحة.

و هذا التحليل يمكن إنجازه خلال دراسة و تقييم مردودية المستخدم أو العامل مما يسمح باكتشاف إمكانيات تقدمه و تطوره المهني.

رابعاً/ مرحلة دراسة الفارق (تحليل الفجوة):

بعد تحديد الحاجيات و العدد المتوفر من اليد العاملة يمكن القيام بمقارنة هذه المعلومات للتأكد من الفارق الموجود كما و نوعاً. هذه المرحلة تشمل مقارنة عدد و نوع المناصب المطلوبة نظرياً بعدد اليد العاملة المتوفرة فعلياً و التي بإمكانها الترشح للمناصب المعروضة عن طريق الترقية الداخلية.

الفارق الكمي	الفارق النوعي
<p>يكون الفارق كمياً عندما نلاحظ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • نقص في اليد العاملة أي أن عدد المناصب المتوفرة في المؤسسة فعلياً أكبر من عدد العاملين المؤهلين للترشح في المنصب. • زيادة و فائض في العمالة، معنى ذلك أن عدد العمال المؤهلين يفوق عدد المناصب المعروضة و المتوفرة. 	<p>يكون الفارق نوعياً عندما نلاحظ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • العمال لا يتوفرون على الكفاءات و المؤهلات الضرورية لشغل المناصب المعروضة. • العمال يتوفرون على كفاءات و مؤهلات تفوق بكثير المؤهلات المطلوبة لشغل المناصب المعروضة.

خامساً/ مرحلة التخطيط للإجراءات المستقبلية:

بعد تحديد الفارق بين المتوفر و المطلوب في الموارد البشرية كما و نوعاً، يتم إعداد التدابير و الإجراءات المتعلقة بمعالجة كل فارق كما و نوعاً لتحقيق تخطيط القوى العاملة بشكل سليم، حيث يجب تطبيق إجراءات و استراتيجيات متكاملة لمعالجة أي فجوات قد تظهر:

1- في حال وجود نقص في القوى العاملة: يمكن معالجة نقص العدد أو المهارات من خلال:

- ✓ التوظيف الخارجي: البحث عن الموظفين بالمستقبل من خارج المؤسسة.
- ✓ التدريب والتطوير: صقل المهارات الحالية للعاملين لسد فجوة المهارات.
- ✓ التعاقد الخارجي: (Outsourcing) الاستعانة بشركات متخصصة لإدارة عملية التخطيط أو تنفيذ الوظائف غير الرئيسية.

2- في حال وجود فائض في القوى العاملة: يجب التعامل مع الفائض بحساسية لتجنب الإضرار بمعنويات الموظفين:

- ✓ التقاعد المبكر: تقديم حوافز للعاملين الأكبر سناً للفصل الوظيفي.
- ✓ التحويل الداخلي: نقل الموظفين الزائدين إلى أقسام أو الوظائف التي لديها الحاجة.
- ✓ تجميد التوظيف: عدم توظيف العدد الجديد لسد الشواغر الطبيعية التي يتم تركها.

المحاضرة الثالثة/ تخطيط و تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي

• الإطار القانوني:

- الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 جويلية 2006م
- المرسوم التنفيذي رقم 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996.

أولا/ المخططات السنوية و متعددة السنوات لتسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي للوظائف وكذا تحسين مؤهلات الموظفين. إن نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع، والمتابعة والمراقبة وهما :

-المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية. حيث إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية. وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد سنويا مخطط لتسيير الموارد البشرية أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية. لاسيما ما يتعلق منها بما يأتي: التوظيف، الترقية، الحركات الدورية للموظفين، الإحالة على التقاعد.

-المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين. حيث أن تكريس المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية، يهدف إلى تحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام و الوظائف والمؤهلات. وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات في التكوين أين تسجل فيه مختلف عمليات التكوين المتوقعة، الموظفين المعنيين، ومدة دورات التكوين المزمع إجراؤها.

1- مضمون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، و اتخاذ القرارات المناسبة في ذلك. وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد لمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي رقم 95-126. من خلال:

- توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنتظم في عدد مستخدمي المؤسسات والإدارات العمومية.
- إنشاء مهام التدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العامة من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية.
- تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

2- أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم إعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية التي يجب التكفل من الناحية الكمية والنوعية، ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي:

-إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية: وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات، و الإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات و الإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلاني في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية.

-إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم : ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة الممثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقية في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)

-إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم: الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة والشاغرة، والاحتياجات الجديدة)، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية قبل كل سنة معينة.

-إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية : الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية.

ثانيا/ مراحل إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

1-تعيين الموظفين المخولين و أصحاب الاختصاص:

قبل الشروع في دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي يعتبر في المرحلة الأولى كمشروع، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه ، بحيث يجب إسناده و متابعته لموظفين تتوفر فيهم شروط الكفاءة اللازمة و القدرة على التصور و الإلمام الواسع بالنصوص التشريعية و التنظيمية و التقيد الصارم بما خاصة في إجراءات التوظيف التي ينبغي أن يحترم فيها مبدأ المساواة في تقلد المناصب العمومية. ، عملا بالتعليم رقم 05 المؤرخة في 09 جوان 2003 المتعلقة بالإعداد و المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي تفرض في دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حضور ممثل عن الهيئة أو الإدارة المعنية لا يقل مركزه عن منصب نائب المدير.

2-الصياغة الأولية لمخططات الموارد البشرية السنوية:

إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية وفقا للأحكام القانونية الأساسية و التنظيمية المعمول بها. ويشترك في ضبط هذه المخطط، المؤسسة أو الإدارة المعنية، ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية.

وفي هذا الإطار يتعين كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط سنوي تقديري لتسيير الموارد البشرية، أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية. لا سيما ما يتعلق منها بما يأتي:

- ✓ التوظيف .
- ✓ الترقية.
- ✓ الحركات الدورية للموظفين.
- ✓ الإحالة على التقاعد .

3- إعداد جميع الوثائق المطلوبة و تبليغها لمصالح الوظيفة العمومية:

- تمارس مصالح الوظيفة العمومية ضمن الصلاحيات المنوطة بها الرقابة البعدية على تنفيذ المخطط و مدى شرعية القرارات الفردية المحررة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية و مدى تنفيذها، و التي يجب تبليغها خلال عشرة (10) أيام التي تلي تاريخ توقيعها من طرف العون المخول له سلطة التعيين.

- يجب أن تتوافر على مستوى مصالح الوظيفة العمومية قبل الشروع في دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عدة وثائق، نذكر منها وثيقتين أساسيتين نصت عليهما التعليم رقم: 240 المؤرخة في 27 ماي 1995م وهما:

✓ القوائم الاسمية لمجموع الموظفين والأعوان العموميين للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية، مضبوطة إلى غاية 31 ديسمبر من السنة المالية الماضية، مؤشرة من قبل المراقب المالي أو المحاسب العمومي، حسب الحالة.

✓ نسخة من مدونة المناصب المالية للسنة الجارية، مؤشر عليها. إضافة إلى مقرر توزيع المناصب المالية بعنوان السنة الجارية وبعض الوثائق الأخرى المكتملة، نذكر منها على سبيل المثال: نسخة من قرار أو مقرر إنشاء أو تجديد اللجان المتساوية الأعضاء؛ نسخة من القرارات الوزارية المشتركة المتضمنة إطار تنظيم المسابقات و لامتحانات والاختبارات المهنية، والقرارات المتضمنة تحديد المؤسسات المؤهلة لتنظيم هذه المسابقات.

4- تصفية كل الوضعيات الإدارية و القانونية العالقة:

- كما يجب أيضا على المؤسسة أو الإدارة العمومية تصفية جميع الوضعيات العالقة، باعتبارها شرطا أساسيا و ضروريا للمصادقة على المخطط، كإدماج الموظفين الذين كانوا محل وضعيات تنازعية مع إدارتهم و حازوا على حجية الشيء المقضي فيه، حيث أن الإدارة ملزمة بتطبيق الأحكام القضائية الصادرة بهذا الشأن . إضافة إلى النظر في القرارات التي كانت محل طلب مراجعة من قبل مصالح الوظيفة العمومية والعمل على تداركها و تسويتها.

فبمجرد الحصول على الإعتمادات و المناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد و إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له . على أن يتبع باجتماع بمقر الوظيفة العمومية، يضم ممثلا عنها و ممثلا عن الإدارة العمومية المعنية، قصد دراسة مجموع الجداول المشكلة للمخطط كما هو منصوص عليه في التعليم الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. يسفر الاجتماع المنعقد لدراسة و مناقشة مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، عن أحد الأمرين:

✓ إما المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، و دخوله حيز التنفيذ من تاريخ التوقيع عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية التي تحرر محضرا بذلك يتضمن نتائج الاجتماع و لاسيما قرار المصادقة على المخطط السنوي لتسيير و بالتالي مباشرة المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بتجسيد العمليات التوقعية الواردة فيه.

✓ إما التحفظ و إبداء بعض الملاحظات ، التي يجب في هذه الحالة على المؤسسة المعنية أو الإدارة المعنية أن تأخذها بعين الاعتبار و تعمل على تصفيتها ، و بالتالي تعديل المخطط و إعادة فحصه من جديد من طرف مصالح الوظيفة العمومية قصد المصادقة عليه وفقا لنفس الأشكال و الشروط المنصوص عليها سابقا. ترسل نسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المصادق عليه للمراقب المالي أو المحاسب العمومي ، حسب الحالة في ظرف 8 أيام من تاريخ التوقيع عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

- و بذلك يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع ، يجب مراجعة و استشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته و تعديله عند الضرورة و رفع كل التحفظات التي تعرقل سير هذا المخطط من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة و مصالح الوظيفة العامة ، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد التزمت بتطبيق و احترام النصوص التنظيمية المعمول بها ، و في الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من قبل مصالح الوظيفة العامة ، ليصبح ملزما للطرفين بكل ما جاء فيه.

2- تعديل المخططات ، عند بروز معطيات جديدة في الميزانية:

يمكن تعديل المخططات كإلغاء أو إنشاء مناصب مالية جديدة ، حيث يمكن أن تطرأ تعديلات إما بعد تعديل توزيع المستخدمين ، وإما بعد تحويل المناصب المالية ، وإما على إثر حركات المتعلقة بتسيير التعدادات المالية ، حسب التعليمات رقم 2603 المؤرخة في 04 جويلية 1994 ، فينبغي إن يتم ذلك قبل نهاية الثلاثي الثالث من نف السنة نظرا للأجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و وفق نفس الأشكال والشروط التي اعد وصدق عليها في المرة الأولى ، و ذلك عملا بأحكام التعليمات رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995 و التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1895 المؤرخة في 29 ماي 1999 . وفي حالة التعديل ، فإن المناصب الجديدة يجب أن تساوي في كل الحالات ، المناصب العملية ، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تتعلق بإنشاء مناصب أقل رتبة من المناصب الملغاة.

ثالثا/ مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الأجزاء و الجداول):

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

الجزء الأول : التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط.

يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي و الإطار القانوني و الاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقعي و يبرز ذلك في : الجداول من 01 إلى 03 و المتعلقة أساساً بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية.

✓ الجدول 01:

هو جدول يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين الى غاية 31ديسمبر للسنة المالية الماضية يستخرج فيه تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية ، التعداد المالي للسنة ، كذا الفوارق ، وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالنسبة ل : المناصب العليا ، الأسلاك و الرتب ، و دليل تعداد الميزانية.

✓ الجدول رقم 02:

يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن و يجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها ، وفي حالة انقضاء عهدتها يطلب الإسراع في تمديد آجالها كما هو منصوص عليه في التعليمات 99 المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء و تجديد الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية ، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن و الهيئات الاستشارية الداخلية، مع توضيح البيانات التالية : مرجع قرارات الإنشاء ، صلاحيات مدة اللجان ، التاريخ النهائي لتمديد أجل الفترة التمثيلية إذا أمكن ذلك.

✓ الجدول رقم 03

تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف، الامتحانات المسابقات.....الخ.

الجزء الثاني : مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية الخاضع مسبقاً لمصادقة الوظيفة العمومية.

يتضمن الجداول من 04 و إلى 07 . يفسر هذا الجزء رزنامة عمليات التسيير التقديري للموارد البشرية مخطط التوظيف التقديري القائمة التقديرية للإحالة إلى التقاعد و مخطط التقديري للتكوين و تحسين المستوى. كما يلي:

✓ الجدول رقم 04 :

يعتبر هذا الجدول لوحة قيادة لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساس ي ، ويمكن اعتباره آلية أساسية بين أيدي المسير الذي إن أحسن استعماله ، تمكن في آخر السنة من استغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية و من اتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتحديد المناصب الشاغرة. هذا الجدول يبين الأسلاك و الرتب:

- المناصب المالية النظرية.

- المناصب المالية المشغولة.

- المناصب المالية الشاغرة.

- المناصب الممنوحة لكل نمط توظيف طبقا للقوانين المحددة.

حيث توزع المناصب المالية الشاغرة بالتقيد بالأحكام المنصوص عليها في النصوص التنظيمية ، و لاسيما المنشور 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 والمتعلقة بالنسبة المخصصة لمختلف أنماط التوظيف في حالة ما إذا كان اقل من 10 أو غير مضاعف العدد 10 . و بهذا الشأن فان الباقي من النسب المئوية التي تنتج عن تطبيق أنماط التوظيف يكون تقسيمها كما يلي في حالة ما إذا كان الباقي من النسب يساوي او يفوق 0.5 يحول هذا الباقي إلى منصب مالي واحد و يضاف إلى نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي . في حالة ما إذا كان الباقي من النسب اقل من نسبة 0.5 يلغى نمط التوظيف الذي يتوفر على هذا الباقي. و على سبيل المثال إذا كان عدد المناصب الشاغرة يساوي 09 توزع طبقا، للنسب المئوية القانونية حسب المنشور 133 السالف الذكر كالأتي:

- 30% للامتحان المهني: أي 2.7 منصبا و الباقي 0.7 وحيث إن الباقي يفوق 0.5 ، يحول هذا الباقي إلى منصب مالي ليصبح 03 مناصب للامتحان المهني.

- 10% للترقية الاختيارية أي إن نسبة 0.9 المتبقية من نمط التوظيف تفوق 0.5 ، فيحول هذا الباقي إلى منصب مالي واحد يضاف إلى ثلاثة مناصب السابقة .

- 0.5% للتأهيل المهني أي 0.45 منصب ، و بما أن هذه النسبة تقل عن 0.5 المحددة قانونا فلا يخصص لها أي منصب مالي للتوظيف الداخلي من هذا النوع.

- 55% للتوظيف الخارجي (05 مناصب مالية متبقية).

✓ الجدول رقم 05 :

يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المرجحة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة.

✓ الجدول رقم 06 :

يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ 60 نسبة من العمر و هو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب.

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

-الجدول رقم 06 مكرر 02 : يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الاحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية.

✓ الجدول رقم 07 :

مخطط توقعي لتنظيم التكوين ، تحسين المستوى و تجديد المعلومات لهذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي ، تحسين المستوى أو الرسكلة ، تاريخ الدخول ، عدد الأعوان ، مدة التكوين ، تحسين المستوى أو الرسكلة.

الجزء الثالث : المراقبة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومي.

يتضمن درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير و دور هيئات المراقبة للمديرية العامة للوظيفة العمومية و يبرز ذلك في:الجدول من 08 و إلى 13 والمتعلقة بالمراقبة اللاحقة و تقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية التي تقوم بها مصالح الوظيفة العمومي.

✓ الجدول رقم 08:

جدول حركة المستخدمين يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة ، يجب أن يبين عن طريق الرتب و الأسلاك ، التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة ، حركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات و الإدارات العمومية و مجموعها الفرعي و كذا المجموع العام

المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين.

✓ الجدول رقم 09:

تلخيص يتضمن مجمل الأعوان المتقاعدين لكل سنة حسب الوظيفة منصب العمل والتصنيف.

✓ الجدول رقم 10:

استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة. يحدد هذا الجدول الذي يتم إعداده لكل عملية توظيف عن طريق مسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني أو الاختبار المهني حسب الأسلاك و الرتب. ما يلي:

-مراجع قرارات تنظيم المسابقة، الامتحان أو الاختبار المهني

-طريقة نشر تنظيم المسابقة، الامتحان أو الاختبار المهني

-عدد المناصب المفتوحة و تاريخ جلسة لجنة انتقاء المرشحين .

-تاريخ إعلان الاختبار و تاريخ محضر القبول النهائي

✓ الجدول رقم 11 :

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختبارية و الكفاءة المهنية بالتسجيل في قائمة التأهيل ، يبين هذا الجدول حسب الأسلاك و الرتب مجمل الإجراءات المتعلقة بكل عملية ترقية اختيارية أو حسب الكفاءة المهنية عدد المناصب المفتوحة عدد المناصب المخصصة للترقية الاختيارية أو عن طريق الكفاءة المهنية.

الجدول رقم: 12:

استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين . يبين هذا الجدول المتعلق بالتوظيف عن طريق التكوين ق لالتحاق بالتكوين و حسب الرتب و الأسلاك مجموع التوظيفات ق الداخلية و الخارجية و تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين مرجع قرار -تنظيم المسابقات.

- إشهار تنظيم المسابقة.

- لجنة انتقاء المرشحين

- تاريخ اجتماع اللجنة.

✓ الجدول رقم 13:

استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة ، و يبين هذه الجدول حسب الرتب و الأسلاك مجموع المناصب المفتوحة و التوظيفات التي تمت.

المحاضرة الرابعة/ مفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية

مفهوم الاستقطاب في الموارد البشرية يمثل أحد المفاهيم الرئيسية التي يجب على المديرين وأصحاب الأعمال فهمها وتطبيقها بشكل صحيح وفعال. حيث يعنى هذا المفهوم بجذب وإستقطاب أفضل المواهب في سوق العمل لتكون جزءاً من الفريق الذي يعمل على تحسين أداء المؤسسة. ويلعب دور الاستقطاب دور مهم في جعل المؤسسات تتصدى لتحديات السوق النامية بكفاءة. فالخبرة والكفاءة يظلان هما اولي أولويات أية شركة، كذلك تستثير منافسته من طرف إدارات التوظيف على سبيل إقناع و اغراء أفضل المتقدمين.

أولاً/ الإستقطاب و أهميته في إدارة الموارد البشرية:

1-تعريف الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية، وتعني البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. ويتضمن تحديد المواصفات المطلوبة للوظائف واختيار الأساليب المناسبة للترويج للوظائف المتاحة، بما في ذلك الإعلان الموسع والاستفادة من مصادر استقطاب الموارد البشرية المختلفة. وتهدف عملية الاستقطاب إلى جذب الأفراد ذوي المهارات والخبرات المناسبة لتلبية احتياجات المنظمة والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لها. ويمكن تحسين فعالية الاستقطاب من خلال تقييم النتائج وتطوير الإجراءات المستخدمة، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين أقسام الموارد البشرية.

2- أهمية الاستقطاب:

- ✓ الحفاظ على جودة الموظفين في المنظمة، إذ يشكل هذا العملية الأساس لتجنيد الكفاءات المتميزة والمؤهلة.
- ✓ تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن. ولذلك، يتم الاهتمام بعملية الاستقطاب بشكل كبير وتحديد المواصفات اللازمة للعمل في المنظمة.
- ✓ خفض نسبة التسرب في المنظمة، حيث يتم توظيف الموظفين الذين يتوافقون مع رؤية وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء لها ويزيد من مدة بقائهم في العمل.
- ✓ تحسين سمعة المنظمة وجذب أفضل الكفاءات للعمل فيها، وبالتالي الحفاظ على جودة الموظفين وتجنيدهم لخدمة المنظمة بأفضل صورة.

ثانياً/ أساليب و إجراءات عملية الإستقطاب:

1- أساليب الاستقطاب المختلفة:

-تتضمن عملية الاستقطاب العديد من الأساليب والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق هدف الحصول على المرشحين الموهوبين والمؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة. وتشمل هذه الأساليب:

- ✓ الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلام المختلفة، بما في ذلك المواقع الإلكترونية والصحف والمجلات المتخصصة.
- ✓ الشبكات الاجتماعية ومواقع الويب الخاصة بالتوظيف كما هو الحال في لينكد إن والتي يمكن أن توفر وصولاً سريعاً إلى جمهور

واسع.

✓ شركات التوظيف، والتوظيف من خلال يبايل وأفلاك العمل.

- يجب على قسم الموارد البشرية التحقق من صحة هذه الأساليب وتقييمها لمعرفة ما إذا كانت مفيدة في جذب المواهب المناسبة أم لا. وكيف تساعد على توفير الوقت والجهد المبذول في عملية البحث والاختيار وتحسين الفاعلية والكفاءة في العمل. وبالتالي، يمكن للمؤسسات الاستفادة من الاستخدام الفعال لتقنيات الاستقطاب الحديثة في تحقيق أهدافها وتطوير أدائها.

2- الإجراءات التطبيقية لعملية الاستقطاب:

- يتمثل دور الاستقطاب في جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف المعروضة. وتشمل عملية الاستقطاب:

- ✓ تصميم خطط الاستقطاب وتنظيم حملات الترويج.
- ✓ فترة السير الذاتية واستبعاد المرشحين غير المناسبين.
- ✓ التواصل مع المرشحين لترتيب مقابلات العمل.
- ✓ توفير التعليمات لهم حول عملية التقدم للوظيفة.
- ✓ بث الوعي بالعلامة التجارية للمنظمة وجعلها مناسبة للأفراد المستهدفين.

-ولضمان فاعلية هذه المهام، يجب أن يكون لدى قسم الاستقطاب المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظائف والأسواق العملية المحلية والعالمية.

ثالثا/ مصادر استقطاب الموارد البشرية:

هناك مصادر داخلية وخارجية للحصول على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

1-المصادر الداخلية (الاستقطاب الداخلي): يستند الاستقطاب الداخلي على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتمتع بمهارات وخبرات تساعدهم على شغل الوظائف المطلوبة. ويرتكز أساسا على نظام الترقية للكفاءات التي لا تزال في الخدمة تراول مهامها، أو التفاوض على سبيل التعاقد مع الكفاءات البشرية للمنظمة و المقبلة على التقاعد و نهاية مسارها الوظيفي.

2- المصادر الخارجية (الاستقطاب الخارجي): يتم اللجوء لمصادر الاستقطاب الخارجية لملء الفجوات التي لا يمكن شغلها من المصادر الداخلية، ويشمل ذلك البحث عن المتقدمين الجدد في سوق العمل أو الشراكات المؤسسية أو الإعلانات أو برامج إحالة الموظفين للمنظمة. وتعتبر مصادر الاستقطاب مهمة جداً للحصول على الموظفين المناسبين والمؤهلين لشغل الوظائف بالمنظمة، وتساعد على الحفاظ على جودة الموظفين وتحقيق الرؤية والأهداف المنظمة بطريقة فعالة ومستدامة.

رابعا/ معايير عملية الاستقطاب:

1-تحديد متطلبات الوظيفة: يعتبر تحديد المواصفات المطلوبة للوظائف من أهم التفاصيل لعملية الاستقطاب في الموارد البشرية، حيث يساعد هذا الأمر في تحديد المهارات والخبرات المطلوبة للمتقدمين للوظائف المعروضة. ولتحديد هذه المواصفات اللازم تخطيط دقيق يتضمن تحليل الوظائف بشكل جيد بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستعانة بأقسام الموارد البشرية والخبراء في الميدان للمساعدة في تحديد المواصفات المناسبة

للووظائف المعروضة.

2-تحديد مواصفات المترشح: يمكن مراجعة مواصفات الموظفين الحاليين للاطلاع على المهارات والخبرات التي يمتلكونها ويتميزون بها. كما يمكن الاستفادة من تقييم الأداء السابق للموظفين لتحديد المهارات والخبرات اللازمة للوظائف المشابهة. ومع تحديد المواصفات المطلوبة بدقة، يصبح من السهل جذب المتقدمين الذي يتوافقون مع هذه المواصفات والمساهمة في تحسين جودة العمل والإنتاجية في المؤسسة.

خامسا/ تقييم عملية الاستقطاب:

1-متطلبات نجاح الاستقطاب: تعتبر فاعلية عملية الاستقطاب من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها في إدارة الموارد البشرية. فعملية الاستقطاب الفعالة تضمن توفير موظفين ذوي كفاءات عالية وقدرات متميزة والذين يمتلكون الخبرات والمهارات المطلوبة للمنى الوظائف بشكل فعال. وبالإضافة إلى ذلك، يساعد تقييم فاعلية الاستقطاب في معرفة ما إذا كانت الإجراءات والأساليب والمصادر المستخدمة في الاستقطاب تخدم الغرض المطلوب وتساهم في الحفاظ على جودة الموظفين. وبالتالي، يتم تحديد أداء الإدارة في توظيف الموظفين والإجراءات اللازمة لتحسين الفاعلية والإنتاجية في عملية الاستقطاب. ويمكن تقييم فاعلية الاستقطاب من خلال الاستماع إلى ملاحظات الموظفين الجدد بعد فترة زمنية من قبولهم للوظيفة، وكذلك عن طريق تقييم كفاءة الوظيفة والمستوى المطلوب من التدريب. ويعمل التقييم على تحسين عملية الاستقطاب والحد من زمن وموارد التدريب والتنمية والعمليات اللازمة لزرع الولاء في صفوف الموظفين. عن طريق:

-اعتماد تقنيات البحث الآلي والتحليل الضوئي للسيرة الذاتية للاعتماد على أدوات تقنية المعلومات في تحليل وتصنيف المرشحين المؤهلين.

-استخدام الألعاب الإلكترونية والاختبارات النفسية الموجهة للدقة في اختيار المرشحين المناسبين.

2- تحديات عملية الاستقطاب: تواجه الشركات عدة مشكلات في عملية الاستقطاب، منها عدم توفر المرشحين المناسبين للوظائف المطلوبة وعدم جذب الكفاءات العالية. كما يمكن أن تتعرض الشركات لمشكلة عدم تحديد المؤهلات والخبرات المطلوبة للمنصب، مما يؤدي إلى تقليل العدد الكافي من المتقدمين المؤهلين. لحل هذه المشكلات يمكن للشركات اللجوء إلى زيادة الجهود المبذولة في ترويج الوظائف المتاحة وجذب الكفاءات العالية، ويمكن أيضاً تحديد المهارات والخبرات المطلوبة بشكل أفضل. كما يُصبح باستخدام تقنيات العرض المرئي للوظائف والترقيات، وكذلك الاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي للتواصل مع المرشحين المحتملين. من خلال تفادي هذه المشكلات يمكن للشركات تحسين عملية الاستقطاب وجذب عدد كافي من الموظفين المؤهلين لتلبية احتياجات الشركة.

3- معالجة تحديات عملية الاستقطاب :

و يتم ذلك من خلال التعاون المستمر مع أقسام الموارد البشرية، تعتبر عملية الاستقطاب من أهم العمليات التي يتوجب على أي منظمة الاهتمام بها. وللإسهام في تحسين عملية الاستقطاب وجذب الموارد البشرية المؤهلة، قد يتعاون مسؤولو قسم الموارد البشرية مع أقسام أخرى داخل المنظمة. إذ يعملون على تحديد المعايير المطلوبة للوظائف وعمل التحليل الوظيفي والمرحلة النهائية من العملية التي تُعد بتقديم العروض للمرشحين. كما يمكنهم العمل على تحسين أساليب الاستقطاب ومصادره. وهذا يعني ضمان توافر الكفاءات والموارد البشرية المطلوبة التي ستساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية. يجب التنسيق والتعاون المستمر بين مسؤولو قسم الموارد البشرية والأقسام الأخرى لضمان تحسين عملية الاستقطاب وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة.

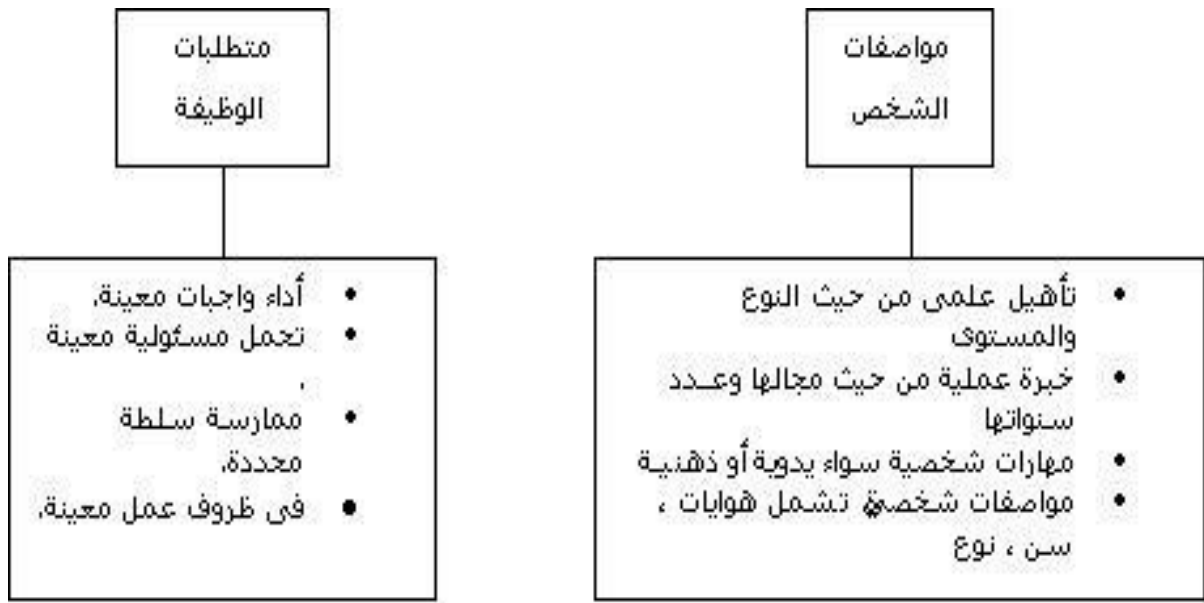
المحاضرة الخامسة/ التوظيف: إختيار و تعيين الموارد البشرية.

أولا/ المفهوم العام لكل من "الاختيار" و "التعيين":

في إطار عملية التوظيف المعقدة يأتي كل من مفهومي الاختيار والتعيين بعد عملية الاستقطاب للقيام بإجراء المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام الأنسب منهم.

1-تعريف الاختيار :

هي العملية التي يستطيع من خلالها الخبراء ان يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة لانتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة



2- تعريف التعيين : هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

ثانيا/ طرق اختيار المتقدمين للوظيفة:

1-الاختبار (الإختبارات): في الواقع يشتمل الاختبار على جملة من الاختبارات متعددة الأهداف و المقاصد لقياس عدة جوانب تتعلق باستعدادات و قدرات المترشح للوظيفة.

✓ اختبارات الفعالية: التأقلم مع كل الحالات و القدرة على إيجاد الحلول....

✓ اختبارات القدرات الذهنية : قوة النشاط الفكري في التحليل، التلخيص، التركيب، التدريب...

✓ اختبارات القياس النفسي: التقييم، الاحتياجات، الميول، معالم الشخصية، مهارات التعامل ..

2-مراكز التقييم الإداري : تقوم على فكرة اتاحة الفرصة للمتقدمين للوظائف لقضاء يومين أو ثلاثة في اطار برنامج مكثف لأداء بعض الوظائف و مواجهة بعض المواقف الإدارية تحت أنظار خبراء متخصصون لتقويم صلاحية هؤلاء للعمل.

3-المقابلات : هي آلية اختيار مصممة للتنبؤ بالأداء المستقبلي في الوظيفة بناءً على الردود الشفهية لطالب العمل وعلى الأسئلة

مثال: شبكة الانتقاء الأولى للسيرة الذاتية CV

المنصب المقترح محلل في تكنولوجياات الاتصال	تقييم المعايير الأساسية						التنقيط العام
	مستوى التكوين	مستوى التجربة	إتقان اللغات	إتقان منظومة LINUX	التحكم في أدوات التحليل	التحكم في الحمبة	
السيرة الذاتية رقم 1							
السيرة الذاتية رقم 2							
السيرة الذاتية رقم 3							
السيرة الذاتية رقم 4							
السيرة الذاتية رقم 5							

● سلم التنقيط لشبكة انتقاء السير الذاتية:

0 = غير مناسب للمنصب المعني. 1 = يقتررب من المعايير و الصفات المرغوب فيها. 2 = قريب جدا من المعايير و الصفات المرغوب فيها.

وحتى تكون عملية الانتقاء الأولى صحيحة يجب قراءة كل السير الذاتية دون إقصاء أي واحدة. ثم تصنيفهم إلى ثلاث مجموعات متباينة:

(أ) قريب جدا من المعايير و الصفات المرغوب فيها. (ب) قريب نسبيا من المعايير و الصفات المطلوبة. (ج) بعيد عن مواصفات المنصب.

تقييم و ترتيب السير الذاتية بالاستحقاق حسب نموذج مخصص أو أداة (استمارة) مصممة لذلك.

حيث يتم استقبال المجموعة (أ) للمقابلة بالاتصال الهاتفي أو الرقمي مع المترشحين المعنيين، في حين تستبقى المجموعة (ب) للاحتياط و تستبعد المجموعة (ج) برسائل تبليغ و إشعار بعدم القبول للمعنيين مع توخي أسلوب الاحترام و اللباقة.

ثالثا/ مراحل عملية التوظيف.

1- مرحلة الفحص الأولي لطلبات التوظيف:

هي الخطوة الأولى في عملية الاختيار، حيث تتم عن طريق فحص ملف الترشح الذي قد يتضمن مجرد استمارة التقدم للوظيفة وعادة ما نستطيع أن نحصل من هذه الاستمارة على أربعة أنواع من المعلومات : تعليم و خبرة المترشح، التدرج الوظيفي،.... و هناك من يعتمد على ملف أولي يتضمن رسالة التقديم للمترشح إضافة بيان سيرته الذاتية CV المرفقة مع الرسالة. و يتم الاختيار الأولي لبيانات السير الذاتية للمترشحين وفق "شبكة الانتقاء" و هي عبارة عن جدول يتضمن المعايير الأساسية و المنصب المقترح مع التنقيط العام.

2- مرحلة مقابلات الانتقاء:

أ/ فترات المقابلة: و تنقسم إلى ثلاث فترات قبل، أثناء و بعد المقابلة.

✓ قبل المقابلة:

- تحضير المقابلة، تحديد الوقت، المكان، الوسائل المادية.
- مراجعة مواصفات الانتقاء و جدول المقابلة.
- تعيين أعضاء لجنة المقابلة المكلفين بطرح الأسئلة.
- التحقق و التأكد من عدم وجود صلة بين المترشح و أعضاء اللجنة.
- تحضير الأسئلة الخاصة.

✓ أثناء المقابلة:

- وضع المترشح في وضعية مرتاحة.
- تحديد مسار و مجرى المقابلة.
- الاستماع الجيد و باهتمام كبير للمترشح مع ملاحظة طريقة الكلام و الكتابة.
- فسح المجال للمترشح للتعبير عن اهتماماته و سرد إنجازاته.
- جعل المترشح يتفاعل مع وضعيات مصنوعة من اللجنة تحاكي تلك التي من المحتمل أن يتعرض لها في واقع وظيفته المقترحة.
- إنهاء المقابلة بعد فسح المجال للمترشح لطرح تساؤلات أو استفسارات.

✓ بعد المقابلة:

- ملأ شبكة التقييم بالملاحظات، التعقيبات و التعليقات بكل عناية مع مراعاة الموضوعية و الدقة.
- التحدث باختصار بين أعضاء اللجنة عن الملاحظات. ثم مناقشة إدارة الموارد البشرية لأعضاء اللجنة حول نتيجة المقابلة.
- حيث تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بإعداد شبكة مقابلة انتقاء (جدول أو استمارة) تسمح بتقييم المترشحين على أساس نفس المعايير.

ب/ أسئلة المقابلة: يتم تنصيب لجنة الانتقاء متكونة من عدة مسؤولين حتى تكون هناك آراء مختلفة حول المترشحين، و هذه اللجنة تحرص على إبراز المعايير الأساسية خلال المقابلات كما أنه يمكن للمؤسسة الاستعانة بمستشار في التوظيف تكون له نظرة محايدة و رأي احترافي و يكون دعم لإجراءات الانتقاء و التوظيف. و يتم إعداد أداة مقابلة الانتقاء و هي شبكة من الأسئلة تتعلق بالمترشح و أخرى تتعلق بالمنصب المقترح. و الهدف من المقابلة هو تقييم مهارات المترشح و جمع المعلومات التي تسمح بتقييم قدرته على التقدم في المؤسسة و هي تتمحور حول اهتماماته، إنجازاته، طموحاته مع محاولة استقراء ردة فعله أمام وضعيات مختلفة. المفترض أن المقابلة يجب ألا تكون قصيرة جدا و لا طويلة جدا و إنما في حدود الساعة أو أقل (45) دقيقة. تكفي لطرح مجموعة أسئلة في حدود 15 سؤالاً. تستهدف ما يلي:

- ✓ أسئلة النزاهة، الاستقامة و الصدق.
- ✓ أسئلة إظهار الشخصية، المزاج و الودية.
- ✓ أسئلة الكشف عن أخطاء الماضي.
- ✓ أسئلة لإظهار روح الابداع، القابلية لايجاد الحلول.

✓ أسئلة أخرى متنوعة و مناسبة حول تجارب سابقة أو أهم المنجزات الشخصية أو المعايير الشخصية لتقييم النجاح و الأهداف المهنية المستقبلية على المدى القصير و الطويل.

- و هناك أسئلة يستحسن عدم طرحها أو من الممنوع التطرق لها مثل الأسئلة حول العرق، الدين، الجهة... أو أي أسئلة توحى بالتمييز و مخالفة للاتفاقيات و التعهدات الدولية بالإضافة لعدم جدواها و أهميتها في عملية الاختيار.

3- مرحلة ما بعد الانتقاء (التفكير والتداول): في هذه المرحلة يبدأ التفكير و مقارنة حصيلة المقابلة مع سبر أحاسيس و انطباعات

كل عضو من لجنة المقابلة. و إذا اقتضى الأمر يستدعى المترشح مرة ثانية للمقابلة أين تكون فرصة لاستعمال تقنيات و أساليب تطبيقية مثل الطلب من المترشح القيام بعرض تطبيقي لعملية خاصة بالمنصب، أين يوضع المترشح في حالة شبه حقيقة و واقعية للنشاط الفعلي المرتبط بالمنصب. كما يمكن اجراء الاختبار النفسي عن طريق الاستعانة بخبير في هذا المجال أين يوضع المترشح في وضعيات و حالات مختلفة، حيث تسمح هذه التمارين و الاختبارات باعداد تقييم و استنتاج دقيق حول الكفاءات، المؤهلات، المهارات و المعارف العملية للمترشح و مدى تطابقها مع متطلبات المنصب المراد شغله. و عموما تستهدف هذه الاختبارات التطبيقية الإضافية إلى دعم القرار النهائي على أساس تحليل ثم تقييم موضوعيين.

4- مرحلة قرار التوظيف و التعيين: يبنى قرار القبول للمترشح بناء على نجاحه في مقياس:

-الكفاءات (التعليم، التكوين النظري والتطبيقي، المعارف العلمية والعملية، التجربة والخبرة)

-المميزات الشخصية (السيرة، التصرفات، المعاملات و ردود الأفعال)

-الحافز (المعبر عنه في رسالة التقديم و خلال المقابلة)

-القدرة على التأقلم (الادراك الحسي للذات وللآخرين، لمعرفة القدرة على التأقلم داخل المؤسسة، الاندماج، التجاوب والتوافق مع موظفيها وعمالها)

-المراجع و المصادر (شهادات، دبلومات، أعمال، مراجع مهنية، نشاطات علمية و عملية)

أ-إجراء التحقق من المراجع Authentication:

حيث و قبل اتخاذ القرار النهائي بخصوص القبول تقوم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بالتحقيق حول مراجع المترشح عن طريق الاتصال بالمؤسسات التي أصدرت هذه الشهادات و المراجع الأخرى حتى يتم التأكد من صحة ما تقدم به المترشح، و هو إجراء يسمح أيضا بمعرفة رأي و انطباع المستخدمين و المسؤولين السابقين حول المترشح.

ب- التعيين Nomination:

يتم في هذه المرحلة و بعد قبول المترشح في المنصب التحضير لوثيقة عقد العمل و هو مستند رسمي قانوني يتم إعداد بنوده طبقا للتشريعات و القوانين المعمول بها و السارية المفعول في البلد المعني. حيث يجب مراعاة قانون العمل إذا تعلق الأمر بمؤسسة اقتصادية عمومية أو خاصة أما إذا تعلق الأمر بمؤسسة عمومية ذات طابع إداري او خدمي فيتم إعداد قرار التعيين بمقتضى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية و مراعاة بقية القوانين ذات العلاقة بمضيه مدير مؤسسة التوظيف ثم يعقبه وثيقة محضر التنصيب الذي يمضيه كل من المستخدم و الموظف الجديد.

المحاضرة السادسة/ عملية التوظيف العمومي بالجزائر

الإطار القانوني:

بحسب ما جاء في الأمر الرئاسي رقم 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية لا سيما المادتين 74-75 منه.

أولا/ الشروط العامة للتقدم للتوظيف :

يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية. مع ضرورة استيفاء الشروط العامة الآتية :

- الجنسية الجزائرية، و التمتع بكامل بقية الحقوق المدنية.
- حين السيرة و السمعة الطيبة، فلا ينبغي أن يحمل سجله القضائي ملاحظات تنافي و ممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- تسوية الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- بلوغ السن القانوني الأدنى (18 سنة على الأقل)، حيث غالبا تنتهي حدود السن المطلوبة عند تاريخ انتهاء التسجيلات، أما حدود الأقدمية المهنية فتنتهي عند تاريخ اختبارات القبول.
- التمتع بالقدرة البدنية والذهنية التي تتطلبها الوظيفة المعنية.
- حيازة المؤهلات المطلوبة (شهادات، إجازات، مستوى التكوين) للالتحاق بالوظيفة المعنية.
- الخضوع لإجراء تحقيق إداري مسبق في بعض الوظائف والأسلاك.

ثانيا/ الإجراءات العامة القبلية لعملية التوظيف :

1-تحديد نمط المسابقة:

حسب ما جاء في نفس القانون وتحديد المادة 80 منه يتم التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية ضمن إحدى الطرق والأساليب التالية:

- المسابقة الخارجية على أساس الاختبارات.

- المسابقة الخارجية على أساس الشهادات بالنسبة لبعض الأسلاك.

- مسابقات الفحص المهني على سبيل الترقية الداخلية .

- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

2-تحديد النطاق المكاني لإجراء المسابقة:

ما عدا المسابقات والامتحانات ذات البعد الوطني تجرى بقية المسابقات داخل حدود الولاية التي يوجد ضمن إقليمها المنصب المراد شغله. و إذا تواجد المنصب في بلدية بعيدة تعطى أولوية التوظيف للمقيمين في هذه البلدية.

3- تحديد النطاق الزمني لإجراء المسابقة:

- يجب على المؤسسة المعنية بالتوظيف إجراء المسابقة خلال الأربعة (4) أشهر التي تلي تاريخ حصولها على الرأي المطابق (الموافقة) لمصالح الوظيفة العمومية، و يمكن تمديد هذا الأجل بشهر واحد (1) بمقرر من الوزير الوصي على مؤسسة التوظيف.
- في حال عدم إجراء المسابقة خلال الأجل الأقصى أي خمسة (5) أشهر يعتبر قرار فتح المسابقة باطلا و عليه يتم إعلان إلغاء المسابقة و يتم إعلام المترشحين بمختلف الطرق الممكنة.

4- تحديد إطار تنظيم المسابقة حسب نمطها أو نوعها:

- يتم بقرار من قبل السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية إذا كانت المسابقة للالتحاق بالأسلاك المشتركة.
- يتم بقرار من قبل الوزير المكلف بالقطاع بعد أخذ الرأي المطابق للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في حال كانت المسابقة للالتحاق بأحد الأسلاك الخاصة داخل القطاع المعني.
- حيث يتضمن قرار تحديد إطار تنظيم المسابقة نمطين أساسيين للمسابقة:

● المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات و الفحوص المهنية: حيث يتم تحديد ما يلي:

- الأسلاك و الرتب المعنية بهذا النمط من المسابقات.
 - عدد الاختبارات، طبيعتها، عددها، مدتها و النقطة الاقصائية لمعدل القبول و النجاح النهائي.
 - برامج المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية.
 - مكونات الملف المطلوب لكل مسابقة.
- #### ● المسابقات على أساس الشهادات: حيث يتم تحديد ما يلي:
- الأسلاك و الرتب المعنية بهذا النمط من المسابقات.
 - معايير الانتقاء للمسابقة حسب الشهادات مع سلم التنقيط لكل معيار حسب الأولوية و الأفضلية كالتالي:

- ✓ معيار ملائمة تكوين المترشح مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.
- ✓ تكوين مستوى أعلى من المؤهل العلمي أو الشهادة المطلوبين للمشاركة في المسابقة.
- ✓ الأعمال و الدراسات المنجزة عند الاقتضاء.
- ✓ الخبرة المهنية المكتسبة من قبل المترشح في التخصص مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة المنصب المشغول.
- ✓ تاريخ الحصول على المؤهل العلمي (الشهادة).
- ✓ نتائج المقابلة مع لجنة الانتقاء.
- مكونات الملف المطلوب لكل مسابقة.

المحاضرة السابعة/ إجراءات و مراحل عملية التوظيف في المؤسسات و الإدارات العمومية بالجزائر.

الإطار القانوني:

بحسب ما جاء في المرسوم التنفيذي رقم 12-194 الصادر في 25 أبريل 2012م المتضمن كفايات تنظيم و إجراء مسابقات التوظيف بالمؤسسات و الإدارات العمومية.

1- استلام مدونة الميزانية للسنة المعنية:

بمجرد استلام المؤسسة أو الإدارة العمومية للمدونة الميزانية، يمكنها مباشرة فتح مسابقات و امتحانات التوظيف و الفحوص المهنية تحت سلطة الوزير المعني بالقطاع. و تتولى المؤسسة المعنية بفتح التوظيف التصرف في المناصب المالية و توزيعها على مختلف أنماط التوظيف و الترقية القانونية بما يلائم احتياجاتها و خصوصياتها. مع اعلام السلطة المكلفة بالوظيفة على المستوى اللامركزي. و يجب إبقاء هذه المناصب المالية لمدة 12 شهرا التي تلي انتهاء السنة المالية المعنية.

2- فتح مسابقة التوظيف: يتم فتح المسابقة بقرار من المؤسسة المعنية المخولة قانونا بالوصاية على المنصب و لها سلطة التعيين، و يجب أن يتضمن قرار فتح التوظيف ما يلي:

- ✓ تحديد نمط مسابقة التوظيف إما على أساس الاختبارات، على أساس الشهادات أو فحص مهني للترقية.
- ✓ تحديد السلك أو الأسلاك و الرتب المعنية بكل نمط من مسابقات التوظيف.
- ✓ عدد المناصب المالية المخصصة لكل نمط من مسابقات التوظيف.
- ✓ الشروط القانونية للمشاركة في أي نمط من مسابقات التوظيف.
- ✓ عدد الاختبارات، طبيعتها، مدتها و النقطة الاقصائية لمعدل القبول و النجاح النهائي.
- ✓ تاريخ فتح التسجيلات و انتهائها.
- ✓ تشكيل لجنة الانتقاء لمسابقات التوظيف على أساس الشهادات.
- ✓ تشكيل لجنة القبول و النجاح النهائي في مسابقة التوظيف.

- يتم تبليغ نسخة من قرار فتح مسابقات التوظيف من قبل المؤسسة أو الإدارة المعنية بالتوظيف إلى مصالح الوظيفة العمومية المركزية أو المحلية حسب طبيعة المؤسسة صاحبة التوظيف (وطنية مركزية أم محلية) خلال أجل أقصاه خمسة (5) أيام عمل من تاريخ توقيع قرار الفتح.
- يجب أن تبدي مصالح الوظيفة العمومي رأيها لمؤسسة التوظيف خلال أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل من تاريخ تبليغها بقرار الفتح. و بانتهاء هذا الأجل تكون مؤسسة التوظيف قد اكتسبت الرأي المطابق (الموافقة) آليا.

3- إعلان و إشهار مسابقة التوظيف:

- يجب على مؤسسة التوظيف إعلان فتح المسابقة (المسابقات) خلال أجل أقصاه سبعة (7) أيام عمل من تلقيها للرأي المطابق (الموافقة) لمصالح الوظيفة العامة .

- يتم الإعلان بالنسبة للمسابقات الترقية الداخلية للموظفين (الاختبارات و الفحوص المهنية) في مقرات المؤسسة المعنية بالمسابقة.

- يتم الإعلان بالنسبة للمسابقات التوظيف الخارجي (على أساس الاختبارات و الشهادات) في كل من:

- ✓ الموقع الالكتروني لمصالح الوظيفة العامة المختصة إقليميا.
- ✓ الصحافة المكتوبة، الملصقات بمقرات مؤسسة التوظيف و أي وسيلة أخرى ملائمة.

- يجب أن يتضمن إعلان مسابقات التوظيف الخارجي ما يلي:

- ✓ تكوين ملف الترشح للمسابقة.
- ✓ مكان إيداع ملف الترشح و عنوانه و كيفية الإيداع.
- ✓ مكان إجراء المسابقة عند الاقتضاء.
- ✓ معايير الانتقاء في مسابقات التوظيف على أساس الشهادة.
- ✓ طرق الطعن للمتشحين الذين تم رفض ملفات ترشحهم للمسابقة.

4- انطلاق التسجيل بالمسابقة و استقبال ملفات الترشح:

-إبتداء من تاريخ أول إعلان للمسابقة بالصحافة المكتوبة و الملصقات بمقرات مؤسسة التوظيف تبدأ عملية التسجيل في المسابقة عن طريق إيداع المترشحين لملفات ترشحهم، و ذلك حسب الطريقة المحددة في الإعلان إما بالبريد المضمون أو التسليم الحضوري.

-تحدد فترة التسجيلات ابتداء من تاريخ أول إعلان للمسابقة بالصحافة المكتوبة و الملصقات بمقرات مؤسسة التوظيف بأجل أدناه خمسة عشر (15) يوم عمل و أجل أقصاه ثلاثون (30) يوم عمل.

-تقوم مؤسسة التوظيف بفتح دفتر مرقم و مؤشر عليه لتقييد تسجيل ملفات الترشح، و يتم ترتيب الملفات تسلسليا حسب تواريخ الإيداع لكل ملف. و في حالة الإيداع الحضوري للملف يحصل المترشح على وصل التسليم كبيان إثبات يتضمن إسمه و لقبه و الوثائق التي أودعها.

-بالنسبة لمسابقة الفحص المهني في إطار الترقية الداخلية، تقوم مؤسسة التوظيف عن طريق مديريتها للمستخدمين بإعداد ملفات الترشح لموظفيها الذين يستوفون شروط المسابقة.

5- إعلان الملفات المقبولة و استقبال الطعون:

-تلتئم لجنة يرأسها مدير مؤسسة التوظيف (سلطة التعيين) مكونة من ممثلي إدارة المؤسسة و ممثلين للسلك أو الرتبة المعنية في المسابقة المنتخبون في اللجنة متساوية الأعضاء. حيث تقوم اللجنة بدراسة الملفات و تحديد قائمة الملفات المقبولة و المرفوضة.

-تقوم مؤسسة التوظيف بتبليغ المقبولين و المرفوضين قبل تاريخ إجراء المسابقة بعشرة (10) أيام عمل على الأقل. و يتم التبليغ إما عن طريق رسالة فردية أو النشر الالكتروني و اللصاق الورقي بمقرات المؤسسة.

-يمكن للمترشحين المرفوضين في مسابقة التوظيف تقديم طعون لإدارة مؤسسة التوظيف التي تكون ملزمة بالرد عليها قبل إجراء المسابقة بخمسة (5) أيام عمل على الأقل، و في حالة عدم اقتناع المترشح يمكنه رفع الطعن لمصالح الوظيفة العمومية المختصة إقليميا.

6- تعيين مكان إجراء اختبارات القبول (المؤسسة المنظمة للاختبارات):

-تجرى اختبارات القبول ضمن إطارها الزمني القانوني في حدود أربعة (4) إلى خمسة (5) أشهر كحد أقصى بعد التمديد من تاريخ الحصول على الرأي المطابق من مصالح الوظيفة العمومية.

-مكان إجراء اختبارات القبول بالنسبة لمسابقة التوظيف على أساس الشهادات يكون بمقر مؤسسة التوظيف عن طريق لجنة انتقاء يرأسها مدير مؤسسة التوظيف مع عضوية موظفين إثنين (2) يحوزان على رتبة أعلى من الرتبة المعنية بالمسابقة.

-مكان إجراء اختبارات القبول بالنسبة لمسابقة التوظيف على أساس الاختبارات أو مسابقة الفحص المهني للترقية يكون بإحدى مؤسسات التكوين العمومية (الجامعات، معاهد و مراكز التكوين المهني،...) التي تضمن تكويننا يعادل أو يفوق المؤهل العلمي المشترط في المسابقة.

-يتم تحديد المؤسسات المشرفة على اختبارات القبول من قبل مصالح الوظيفة العمومية بالنسبة لمسابقات التوظيف ضمن الأسلاك المشتركة، و من قبل الوزير الوصي بالنسبة لمسابقات التوظيف ضمن الأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه.

7- مهام المؤسسة المنظمة و ضوابط سير اختبارات القبول:

-يضمن مدير مركز الامتحان (المؤسسة المكلفة بتنظيم اختبارات القبول) ضمان السير الحسن لاختبارات القبول عن طريق تنفيذ الإجراءات التالية:

- ضمان احترام النظام الداخلي للمؤسسة من قبل المترشحين للمسابقة.
- عند الاقتضاء توفير مراكز امتحان ملحقة إضافية.
- ضمان سرية مواضيع الاختبارات و تطبيق تقنية إغفال أوراق الامتحان.
- تعيين اللجان التالية:
 - ✓ لجنة اختيار مواضيع الاختبارات.
 - ✓ لجان الحراسة بقاعات الامتحان.
 - ✓ لجنة تصحيح الاختبارات مكونة من أساتذة المؤسسة أو أشخاص من ذوي المؤهلات ذات الصلة بمواضيع الاختبارات.
 - ✓ عند الاقتضاء، تعيين لجنة الاختبار الشفوي.

-يمكن لمؤسسة التوظيف بالتشاور و التفاهم مع مؤسسة تنظيم اختبارات القبول إرسال ممثلين عنها بصفة ملاحظين لحضور عملية إجراء اختبارات القبول.

-كل مخالفة للنظام الداخلي للمؤسسة المشرفة على اختبارات القبول و كل محاولة غش مثبتة قانونا تعرض المترشح للإقصاء من المسابقة زيادة على العقوبة التأديبية بالنسبة للموظفين المترشحين لمسابقات الفحص المهني على سبيل الترقية.

8- إعلان نتائج اختبارات القبول:

-معدل النجاح في اختبارات القبول هو عشرة من عشرين (20/10) على الأقل دون الحصول على علامة إقصائية أي خمسة من عشرين (20/5) في أي مادة من مواد المسابقة.

-تنصب لجنة إعلان النتائج الأولية و تتضمن في الغالب أربعة (4) أعضاء :

- ✓ مدير مؤسسة تنظيم المسابقة (مركز الامتحان) رئيسا
- ✓ ممثل عن مدير مؤسسة التوظيف (سلطة التعيين) عضوا
- ✓ مصحح للاختبارات عضوا
- ✓ مصحح للاختبارات عضوا

- يجب نشر قائمة الناجحين في اختبارات القبول بكل من مؤسسة تنظيم المسابقة و المؤسسة صاحبة التوظيف عن طريق الملصقات و كل بقية الطرق الممكنة. و إذا لم تتضمن المسابقة امتحانا شفويا تعتبر قائمة الناجحين نهائية.

- في حالة تضمن المسابقة لامتحان شفوي تستدعي إدارة المؤسسة صاحبة التوظيف كل المترشحين الناجحين في القبول و ذلك قبل عشرة (10) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء الامتحان الشفوي.

- تتحدد القائمة النهائية للناجحين من طرف لجنة إعلان النتائج النهائية المكونة من:

- ✓ مدير مؤسسة التوظيف أو ممثل عنه (سلطة التعيين) رئيسا
- ✓ مدير مؤسسة تنظيم المسابقة (مركز الامتحان) عضوا
- ✓ مصحح للاختبارات عضوا
- ✓ مصحح للاختبارات عضوا

- بالنسبة لمسابقات التوظيف على أساس الشهادات، تتحدد القائمة النهائية للناجحين من طرف لجنة إعلان النتائج النهائية المكونة من:

- ✓ مدير مؤسسة التوظيف (سلطة التعيين) أو الوصاية أو ممثل عنهما رئيسا
- ✓ ممثل للسلك أو الرتبة المعنية بالمسابقة في اللجنة متساوية الأعضاء عضوا
- ✓ عضو عن لجنة الانتقاء عضوا

- في كل أنماط المسابقات يتم ترتيب المترشحين في القوائم النهائية للناجحين تسلسليا حسب الاستحقاق عن طريق أفضلية المعدل العام تنازليا من أعلى معدل نجاح محقق إلى أدناه دون الاخلال بشرط تفادي العلامة الاقصائية في أي مادة (20/5). و تحرص لجنة إعلان النتائج النهائية على تقسيم القائمة إلى:

- ✓ قائمة الناجحين الأساسيين: و تضم الناجحين المرتبين في حدود عدد المناصب المالية المفتوحة بالمسابقة.
- ✓ قائمة الناجحين الإحتياطيين: و تضم بقية القائمة من الناجحين المرتبين حسب أفضلية المعدل.

حيث يمكن الاستفادة من القائمة الإحتياطية في تغطية شغور المنصب المالي في حالة تغيب الناجحين الأساسيين و عدم التحاقهم بأماكن عملهم. و ذلك بتصعيد الناجحين الإحتياطيين مكان الناجحين الأساسيين المتغيبين. و تنتهي الصلاحية القانونية للقائمة الإحتياطية عند تاريخ فتح المسابقات بالسنة الموالية أو على أقصى تقدير عند نهاية سنتها المالية.

-تقوم مؤسسة التوظيف بالنشر الواسع لقوائم الناجحين الأساسيين و الإحتياطيين و بكل الطرق و الأساليب الممكنة. و بعد توقيع هذه القوائم يجب إرسال نسخ منها على سبيل التبليغ لمصالح الوظيفة العمومية المختصة إقليميا خلال أجل قصاه سبعة (7) أيام عمل.

9-التعيين النهائي في الوظيفة (المنصب):

- يتم التعيين النهائي للناجحين في مناصبهم بمؤسسة التوظيف بإصدار مقرر التعيين مؤشر من قبل صاحب سلطة التعيين (المدير)، حيث يكتسبون صفة الموظف المترص بالنسبة للناجحين في المسابقات الخارجية (على أساس الاختبارات، على أساس الشهادات)، أما الناجحون في اختبارات الفحص المهني ممن لهم صفة الموظف أصلا فيتم تعيينهم في رتبهم الجديدة بإصدار مؤسستهم لوثيقة مقرر الترقية في الرتبة. حيث يلتحقون بالمنصب الجديد مباشرة أو بعد بعد الالتحاق بتكوين متخصص.

-تبلغ مقررات التعيين و الترقية إلى مصالح الوظيفة العمومية المختصة إقليميا خلال أجل أقصاه عشرة (10) أيام عمل من تاريخ توقيع هذه المقررات.

-يجب على كل ناجح بالقائمة الأساسية الالتحاق بمؤسسة التوظيف و أن يكون تحت تصرفها خلال أجل أقصاه شهر واحد (1) من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين.

-في حالة عدم التحاق أحد الناجحين الأساسيين خلال هذا الأجل يفقد تلقائيا منصبه و يتم تعويضه بالناجح الموالي بعد التصعيد المتتالي للناجحين بالقوائم الأساسية و الاحتياطية حسب الترتيب. و يتم إعداد مقرر التعيين بالتصعيد من قبل صاحب سلطة التعيين بمؤسسة التوظيف و يبلغ خلال عشرة (10) أيام عمل ابتداء من تاريخ توقيعه.

10- ترقب رد مصالح الوظيفة العمومية:

-تمارس مصالح الوظيفة العمومية المختصة إقليميا رقابة بعدية على سير المسابقة و مدى احترامها للإجراءات و الضوابط المنصوص عليها قانونا من قبل كل الأطراف و الشركاء في هذه العملية (مؤسسة التوظيف، مركز الامتحان أو مؤسسة الإشراف على المسابقة، مختلف اللجان)، حيث تقوم بفحص كل الوثائق المتعلقة بكل مراحل المسابقة و تتحقق من صحتها و مدى مطابقتها للتشريع و القوانين سارية المفعول.

-في حالة اكتشاف مصالح الوظيفة العمومية لخلل أو مخالفات يمكن تداركها تقوم بتبليغ التحفظات للمؤسسات المعنية بالتوظيف لتعديل الوضع أما إذا كانت المخالفات جسيمة و تخل بالإجراءات و الضوابط و الشروط القانونية و التنظيمية فيتم تبليغ مؤسسات التوظيف بقرار إلغاء نتائج مسابقة التوظيف.

-و في هذا الصدد يمكن أن تقوم مصالح الوظيفة العمومية بإلغاء أي مقرر تعيين أو ترقية إذا تبين ما يلي:

- ✓ عدم وجود منصب مالي شاغر مخصص للتوظيف أو الترقية.
- ✓ عدم استيفاء المترشح المعين بالمنصب أو الرتبة للشروط القانونية المتعلقة بالمنصب أو الرتبة المعنية بالمسابقة.

11-إعداد حصيلة التوظيف:

تقوم المؤسسات و الإدارات العمومية عند نهاية كل سنة مالية بإعداد حصيلة التوظيف و الترقية بعنوان السنة المالية الجارية، و تبلغ نسخة من الحصيلة لمصالح التوظيف العمومي المختصة إقليميا خلال أجل لا يتعدى تاريخ الخامس عشر (15) من شهر مارس للسنة الموالية و قبل فتح المسابقات بعنوان السنة المالية الجديدة على أقصى تقدير.

المحاضرة الثامنة/ تقييم الأداء في الموارد البشرية

أولاً/ تعريف تقييم الأداء:

- يُعرّف تقييم الأداء بأنه "عملية تقيس بشكل منهجي شخصية وأداء الموظفين عادةً من قبل المديرين أو المشرفين المباشرين مقابل السمات المحددة مسبقاً مثل مجموعة المهارات والمعرفة حول الدور والمعرفة الفنية والموقف والالتزام بالمواعيد وما إلى ذلك".
- يشتمل تقييم الأداء على العديد من المصطلحات عبر المؤسسات، حيث يسميها البعض "تقييم الأداء"، ويفضل البعض مصطلح "مراجعة الأداء"، و"تقييم الجدارة"، و"المراجعات السنوية"، وما إلى ذلك.
- يتم تنفيذ هذه العملية لتحديد الصفات المتأصلة للموظف وقدرات ومستوى كفاءة الموظف من أجل نموه وتطوره في المستقبل وتطور المنظمة التي يرتبط بها. يهدف إلى التحقق من قيمة الموظف وعرضه للمؤسسة.
- يساعد تقييم الأداء المديرين والمشرفين على تعيين الموظف المناسب للقيام بالوظيفة المناسبة، اعتماداً على مجموعة المهارات التي يمتلكونها. دون أدنى شك، تحتاج كل مؤسسة إلى نظام تقييم أداء قوي.
- هناك العديد من الأساليب التي يستخدمها المديرون والمشرفون لتقييم الموظفين بناءً على عوامل موضوعية وذاتية، ومع ذلك، يمكن أن يكون الأمر صعباً بعض الشيء، ولكن لتقييم الموظف بشكل فعال، كلا العاملين ضروريان.

ثانياً/ أهداف تقييم الأداء: تتمثل أهداف إجراء تقييم الأداء على العموم في:

- ✓ اتخاذ خطوة أولى أساسية نحو ترقية الموظف، بناءً على العوامل الذاتية والموضوعية - الأداء والكفاءة.
- ✓ تحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظف.
- ✓ تقديم تأكيد للموظفين الذين تم تعيينهم مؤخرًا والذين هم في فترة الاختبار الخاصة بهم.
- ✓ اتخاذ قرار ملموس ما ينبغي أن تكون نسبة الزيادة في راتب الموظف بناءً على العمل الذي قام به.
- ✓ تشجيع نظام التغذية الراجعة المناسب بين المدير والموظفين.
- ✓ مساعدة الموظفين على فهم موقفهم في العام الحالي وما هو نطاق التحسين.

ثالثاً/ مراحل تقييم الأداء:

-المرحلة الأولى: في معظم المؤسسات، تعني عملية تقييم الأداء تقييم الموظف كل 6 أشهر أو سنة واحدة للفترة التي عمل فيها الموظف باستمرار مع المنظمة. في العصر الحديث، يرسل قسم الموارد البشرية ملف استبيان للموظفين ملئه لجمع البيانات المتعلقة بمستويات مشاركتهم و رضاهم.

-المرحلة الثانية: سيقوم المدير أو المشرف المباشر للموظف بعد ذلك بتقييم جودة أداء الموظف بناءً على العمل المنجز في العام السابق ثم يجتمع وجهًا لوجه لمناقشة الحقائق والأرقام.

-المرحلة الثالثة: التغذية الراجعة الواردة من الاستطلاع يمكن أن تبقى مجهولة. يمكن تحليل هذه التعليقات، والتي تقيس البيانات وتحللها

وتنشطها للحصول على رؤى قابلة للتنفيذ.

- بالنسبة للموظفين الخاضعين للاختبار، تستمر فترة الاختبار عادة ما بين ثلاثة إلى ستة أشهر. يعتمد تقييمهم على ما إذا كانوا مواكبين للعمل و ثقافة المنظمة وما إذا كانوا على استعداد لتحمل المزيد من المسؤوليات.

رابعاً/ طرق و أساليب تقييم الأداء:

هناك خمس (5) طرق لتقييم الأداء. يمكن أن يساعد استخدام إحدى هذه الطرق في الحصول على معلومات جزئية. ومع ذلك، فإن الجمع بين طريقة أو أكثر سيؤدي إلى استخراج معلومات أفضل وبيانات دقيقة. جمع البيانات شيء و آخر أن تفعل شيئاً قابلاً للتنفيذ معها.

1-التقييم الذاتي: هذه طريقة مهمة للحصول على رؤى من الموظفين وتقييم أنفسهم. تحتاج أولاً إلى الحصول على معلومات حول كيفية تقييم الموظف لنفسه، وبعد إجراء هذا التقييم، تتاح للإدارة فرصة لتقييم الموظف بشكل عادل بناءً على أفكارهم.

2-نظام تقييم 360 درجة: يتم تقييم الموظف من قبل مشرفه (مديره) وأقرانه وزملائه ومرؤوسيه وحتى إدارته. يتم أخذ المدخلات من مصادر مختلفة في الاعتبار قبل التحدث إلى الموظف وجهاً لوجه. في هذه العملية، يتم تصنيف كل موظف وفقاً للوظيفة المنجزة بناءً على التوصيف الوظيفي المعين له.

3-مقياس تصنيف الرسومات: هذه إحدى الطرق الأكثر استخداماً من قبل المديرين والمشرفين. يمكن استخدام القيم الرقمية أو النصية المقابلة للقيم من ممتاز إلى فقير في هذا المقياس. يمكن تقييم أعضاء نفس الفريق الذين لديهم توصيف وظيفي متشابه باستخدام هذه الطريقة. يجب أن يكون هذا المقياس مثالاً لكل موظف.

4-قوائم المراجعة: يُعطى المقيم قائمة تحقق بالعديد من السلوكيات أو السمات أو الصفات الوظيفية للموظف الذي يحتاج إلى التقييم. يمكن أن تحتوي قائمة التحقق على جمل أو سمات بسيطة وبالتالي يقوم المقيم بتحديد الموظف بناءً على ما يصف الأداء الوظيفي للموظف. إذا كان المقيم يعتقد أن الموظف لديه سمات معينة، فإنه يتم وضع علامة إيجابية، وإلا يتم تركه فارغاً.

5-طريقة المقال: يُعرف هذا أيضاً باسم "طريقة الشكل الحر". كما يوحي الاسم، إنها طريقة وصفية توضح معايير الأداء. العيب الرئيسي لهذه الطريقة هو إبعاد التحيزات.

خامساً/ إيجابيات تقييم الأداء:

- يساعد الإدارة على تعيين الموظف المناسب للوظيفة المناسبة. هذا وضع مريح للجانبين لكل من الموظف والمؤسسة.
- غالباً ما يُعرض على الموظفين المحتملين الذين قاموا ببعض الأعمال الاستثنائية ترقية على أساس نتيجة تقييم الأداء.
- يخلق بيئة تنافسية بين الموظفين بطريقة جيدة. يحاول الموظفون تحسين أدائهم والحصول على درجات أفضل من زملائهم.
- يستخدم المديرين هذا كمنصة للحصول على تعليقات مباشرة من الموظفين للتحدث عن مظالمهم وكيفية التعامل معها.

- إن الاحتفاظ بسجل للتقييمات السنوية يمنح المديرين فكرة جيدة جدًا عن نمط معدل نمو الموظفين وأي منهم لديه معدل متناقص وما هي الإجراءات التي يجب اتخاذها لتحسينه.
- يساعد طريقة تقييم الأداء المنهجية المديرين أو المشرفين على تحديد أداء الموظفين بشكل صحيح وإبراز المجالات التي يحتاجون إلى تحسين فيها.
- العملية فعالة أيضًا في تحديد فعالية برامج التدريب التي تجربها المنظمة للموظفين. يمكن أن يُظهر للمديرين مدى تحسن الموظف بعد التدريب. سيعطي هذا رؤى قابلة للتنفيذ للمديرين حول كيفية تحسين البرامج.

سادسا/ مساوى تقييم الأداء :

- ✓ إذا لم يتم تحديد السمات المستخدمة في هذه الطريقة بشكل صحيح ، فلن تكون البيانات المجموعة مفيدة.
- ✓ في بعض الأحيان يمكن أن تكون التحيزات مشكلة في هذا النظام.
- ✓ قد تكون بعض العوامل الموضوعية غامضة ويصعب تحديدها. لا توجد طرق علمية معروفة لقياس ذلك.
- ✓ المديرين في بعض الأحيان غير مؤهلين بدرجة كافية لتقييم قدرات الموظفين ، وبالتالي يكونون ضارين بنمو الموظف.

المحاضرة التاسعة/ تقييم أداء الموظف في المؤسسات و الإدارات العمومية بالجزائر

الإطار القانوني: المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019م المتضمن كفايات تقييم الموظف.

أولا/ معايير التقييم: يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير هي:

1- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، من خلال:

- ✓ الأمانة وعدم التحيز.
- ✓ تنفيذ المهام الموكلة له.
- ✓ الالتزام بالتوقيت والانضباط.
- ✓ السلوك المحترم والمسؤول.
- ✓ اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

2- الكفاءة المهنية. من خلال:

- ✓ التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة.
- ✓ قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل.
- ✓ قدرات التعبير الكتابية والشفهية.
- ✓ قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

3- الفعالية والمردودية. من خلال :

- ✓ تحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ لفعالية في تأدية المهام وأجال تنفيذها.

4- كفاءة الخدمة. من خلال:

- ✓ روح العمل الجماعي.
- ✓ القدرة على التواصل.
- ✓ روح المبادرة والديناميكية.

ثانيا/ إجراءات عملية التقييم :

1-مقابلة التقييم المهني: يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني. وينتج عنه :

- ✓ نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعد نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها.
- ✓ تقدير ذو طابع عام.

- تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف حول :

- ✓ نتائج المهنية خلال السنة الجارية، بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه.
- ✓ الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وآفاق تحسین نتائجه المهنية.
- ✓ قدراته على شغل وظائف التأطير.
- ✓ تطلعاته المهنية وآفاق تطور مساره المهني.
- ✓ احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

- يتم إعلام الموظف بتاريخ مقابلة تقييمه المهني قبل سبعة (7) أيام على الأقل من هذا التاريخ.

- تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف أو المسؤول السلمي الأعلى، ويترتب عليها عرض حال يوقع عليه المسؤول الذي أجره. و يتضمن عرض الحال، على وجه الخصوص، تقديرا ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني.

- تبلغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل خمسة عشر (15) يوما، على الأقل، قبل اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها، بناء على طلب المعني، اقتراح مراجعتها على السلطة التي لها صلاحية التعيين.

2- إعداد بطاقة التقييم المهني: يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي المباشر أو المسؤول السلمي الأعلى ويصادق عليها مسؤول المصلحة التي ينتمي إليها الموظف المعني، وتودع في ملفه الإداري. و تتضمن بطاقة التقييم جزئين:

✓ الجزء الأول، ويخصص للنقطة المرقمة.

✓ الجزء الثاني، ويخصص للتقدير ذي الطابع العام.

- تتم عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية، ويجب إتمامها في أجل أقصاه واحد وثلاثون (31) مارس من السنة الموالية.

ثالثا/ أهداف عملية تقييم أداء الموظف:

✓ الترقية في الدرجات.

✓ الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى.

✓ صرف المنح والتعويضات الخاصة بالمردودية وتحسين الأداء.

✓ منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

✓ يؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في مناصب عليا وكذا الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى.

✓ يؤخذ بعين الاعتبار للفصل بين الموظفين المتساوين في الترتيب، أثناء الامتحانات المهنية أو الترقية على أساس الشهادة.

المحاضرة العاشرة/ نظام الحوافز (الأجور، التعويضات و الترقيات)

أولاً/ مفهوم نظام الحوافز :

نظام الحوافز عبارة عن مجموعة من الترتيبات والعمليات التي تنظمها ويضبطها قانون العمل والقوانين الرسمية المحددة في تلك الدولة، والذي يحدد مستويات الأجور و الترقيات والتعويضات والمهام لكل وظيفة وشروطها، وطريقة دفع التعويضات أما على أساس الجهد أو الوقت أو بالجهد والوقت معاً.

1-تعريف الأجر:

- يعود أصل كلمة Salary للكلمة اللاتينية Salarium والمشتقة من Sal بمعنى Sel باللغة الفرنسية والتي تعني الملح، لأن الجنود الرومان كانوا يتلقون كمية من الملح مقابل أتعابهم في الحروب، كون الملح كان في تلك الفترة الزمنية نادراً ومهما وقابلاً للمقايضة.

- الأجر في اللغة: مفرد جمعه أجور، ويأتي بمعاني عدة منها: الجزاء على العمل الصالح؛ والثواب والمكافأة؛ و عوض العمل و الانتفاع، وهو كذلك ما يعطى مقابل شيء. وهو بذلك: العوض الذي يدفعه المستأجر للمؤجر في مقابلة المنفعة التي يأخذها منه.

- وفي الاصطلاح هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك العديد من التعاريف التي تضمنت موضوع الأجر، نذكر منها:

- في الاقتصاد الإسلامي الأجر هو " ثمن العمل ممثلاً في مقدار وحدات النقود التي يدفعها صاحب العمل للعامل، نظير الحصول على خدمات العامل في فترة زمنية محددة أو في عمل محدد" الأجر من الناحية المحاسبية "يعتبر الأجر عبئاً وتكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، إذ تمثل في أغلب الأحيان الجزء الأكبر من تكاليف الإنتاج والتسيير.

- بالمفهوم الاقتصادي العام للأجر فهو "المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، ويعتبر الأجر ثمن سلعة العمل التي يقدمها العامل إلى رب العمل من خلال عملية الإنتاج، والعمل هو عنصر من عناصر الإنتاج".

- بالمفهوم التنظيمي المؤسسي فالأجر هو "ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها، ويتم دفعه بشكل يومي أو أسبوعي، تعويضاً على أساس الجهد وكم الإنتاج، ويدفع للعاملين الذين يشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة وفي الغالب يعملون بصفة مؤقتة".

- و كتعريف إجرائي عام و شامل، يمكن القول أن "الأجر هو كل ما يعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد عمل مكتوب مهما كان نوع الأجر سواء كان نقداً أو عيناً مما يدفع بالشهر أو بالأسبوع أو باليوم أو بالقطعة أو بالنسبة لساعات العمل أو لمقدار الإنتاج سواء كان ذلك كله أو بعضه من عمولات أو من الهبة إذا جرى العرف بدفعها أو كانت لها قواعد تسمح بضبطها، وبصورة عامة يشمل الأجر جميع الزيادات والعلاوات أيا كان نوعها بما في ذلك تعويض غلاء المعيشة وتعويض أعباء العائلة".

2- المفاهيم الأخرى :

- الراتب (Salary) : هو ما يتقاضاه الموظف أو العامل من المنظمة التي يعمل بها (أي تعويض العامل عن وضع نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة)، وغالباً ما يتم دفعه عن فترة زمنية ولتكن شهراً مثلاً، وبشكل ثابت ويأخذ صفة الديمومة في الغالب، ويقع على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة.

- إجمالي الأجر (Total Pay): هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد من المؤسسة/المنظمة التي يعمل بها قبل خصم الضرائب و الاقتطاعات الاجتماعية وباقي الاستقطاعات المختلفة.
- الأجر الصافي (Net Pay): هو الأجر الإجمالي الذي يستحقه الفرد) قبل خصم (مطروحاً منه الضرائب المستحقة والاقتطاعات الأخرى) مثل التأمين الاجتماعي، التسيبقات، التعاضديات... الخ.
- الأجر النقدي (Monetary Pay): وهو المقابل النقدي (مبالغ نقدية) لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل.
- الأجر العيني (In-Kind Pay): وهو المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها الرعاية الطبية، المواصلات، السكن والملابس والوجبات الغذائية أثناء العمل... الخ.
- المعاش (منحة التقاعد) (Retirement Pension): مبلغ نقدي يدفع دورياً للفرد بعد إحالته على التقاعد.
- الدخل (Income/Revenue): يشير إلى مجموع ما يتلقاه أو يكسبه الفرد أو أسرته نقداً خلال فترة معينة في العادة تكون سنة، ويشمل الأجر والرواتب + المكافآت الممنوحة + الاستثمارات + المداخيل المتحصل عليها بصفة نظامية أو غير نظامية + الربوع ومداخيل الكراء+ فوائد صافية (أرباح الأسهم والسندات) + الصداقات +... الخ، وهو يعتبر أشمل من الأجر.

ثانياً/ أهداف نظام الحوافز:

- من البديهي أن يكون هدف نشاط إدارة نظام الحوافز كغيره من الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية هو التوجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه توجد أهداف خاصة تتميز بها إدارة الأجر عن غيرها، وهي تتمثل فيما يلي:
- جذب واستقطاب والحصول على الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة بعروض مالية مغرية.
 - الاحتفاظ والإبقاء على العمالة الحالية بالمنظمة) من خلال مستوى من الأجر المقبولة.
 - مكافأة السلوك المرغوب فيه مثل الأداء المتميز؛ الانتماء؛ والولاء؛ الخبرة والمسؤولية... الخ) الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجر.
 - تقليل معدلات الدوارن والغيابات و التأخرات ومعدلات الشكاوى والتظلمات من قبل الأفر العاملين.
 - الرقابة على تكاليف العمل بحيث يتم الحصول على العمالة المتميزة والمؤهلة بأسعار وأجر معقولة.

ثالثاً/ معايير نظام الحوافز:

1-المعايير المعنوية-الأخلاقية:

- عند إعداد نظام الحوافز (لأجر والرواتب) يجب على المؤسسة مراعاة العديد من الجوانب والخصائص الأساسية التي يتمتع بها نظام الأجر وهي بمثابة مبادئ في تأسيسه، حتى يلقي الرضا والقبول من كل الأطراف، وتتمثل في النقاط التالية:
- العدالة: شرط مهم لأي نظام سليم للأجر، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد و مرتبطة بمفهوم القيمة المكافئة ، ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وداخلية وذاتية في تحديد أجر كل وظيفة:
 - ✓ العدالة الخارجية: وهي عدالة مع الأجر التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.
 - ✓ العدالة الداخلية: يجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة، فالنظام السليم يجعل

✓ أجره موظف ما مثلاً متناسباً مع المؤهلات والجهد الذي تطلبه تلك الوظيفة ومع أجره الوظائف الأخرى التي تتطلب نفس المؤهلات والجهد المناظر لها.

- **الوضوح:** المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل الفرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، هذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الاجر محدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الاجر المحدد للوظائف الأخرى.

- **الشفافية:** المقصود بالشفافية هي أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرىاً وغالباً ما تستخدم السرية للتعطيم على التحيز الفاضح، فقد تدفع المنظمة للبعض أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاوى، فتبقي عليها سرية، لذلك حيثما يكون النظام سري غير شفاف فالاحتمال هو انه ناتج عن هذا التمييز.

2- المعايير العقلانية-المادية:

- **الاستقرار و الثبات:** كما يشترط أن يكون نظام الأجور ثابتاً ومستقراً، ولا يتم تغييره إلا عند الضرورة، وهذا لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية، تبدأ بتخفيض أجورهم، هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسم خاص هو أثر السقطة، وينبه العلماء إلى مخاطر هذا الإجراء، وهي تدفع العاملين للتوقف عن بذل الجهد والابداع والانصراف إلى التراخي في العمل.

- **الأداء الفعلي للفرد (المردودية):** يرتبط نظام الحوافز و المكافآت بالأداء الفعلي الذي يقدمه الفرد، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء الفرد سوف تخسر الكثير، كما أن الفرد الذي يستحصل على مكافئة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام التعويض.

وهناك عدة وسائل لتحقيق الترابط بين الأجر والأداء الفعلي، أهمها ما يلي:

- ✓ تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة وهذا استناداً لنتائج تقييم الوظائف.
- ✓ تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف، وهذا استناداً إلى التقييم الدوري للأداء الفعلي لكل فرد بالمنظمة وعليه تخصص العلاوات والمكافآت التي يستحقها.
- ✓ اعتماد أنظمة مشاركة الأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة: وهذا لربط مبالغ المكافآت التي يحصل عليها الفرد بالأرباح التي يساهم في تحقيقها فعلاً.

- **المعرفة والمهارة والخبرة والمؤهل العلمي:** تتحدد أجور، تعويضات و مكافآت الموظف بناء على معرفته أو خبرته أو تعليمه أو تدريبه المتخصص، يقوم الأجر على خصائص معينة تتوفر في الشخص وليس في الوظيفة.

- **الأجر حسب تصنيف الوظائف:** في ظل هذا النظام يتلقى الموظف مستحقته مقابل أداء وظيفته حتى لو لم يكن بالضرورة بارعاً في هذه الوظيفة.

رابعاً/ نظام الحوافز (الأجور، التعويضات و الترقيات) في الوظيفة العمومية بالجزائر:

• الإطار القانوني:

بحسب ما جاء في الأمر الرئاسي رقم 06-03 الصادر في 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1- الحوافز المادية (الرواتب، التعويضات و الإعانات):

- **الراتب الشهري:** أقر القانون للموظف الحق في الراتب الشهري بعد أداء الخدمة الموكل بها في إطار وظيفته. يشمل الأجر القاعدي إضافة لجملة من المنح و العلاوات في إطار النظام التعويضي المعتمد. و يجب الإشارة إلى أن الراتب يتعرض لاقطاعات الضرائب و الاشتراكات الشهرية في الضمان الاجتماعي و صندوق التقاعد.

- **معاش (منحة) التقاعد:** أقر القانون للموظف الحق في التمتع بمنحة التقاعد الشهرية بعد انتهاء المدة القانونية القصوى لسنوات الخدمة في إطار وظيفته تكفل له الانفاق على شخصه و عائلته ما تبقى له من عمره بعد الخدمة.

- **تعويضات الحماية الاجتماعية:** أقر القانون للموظف نظام تعويضات الضمان الاجتماعي عن العلاج و الدواء و الاستشفاء... إلخ في إطار التشريع المعمول به.

- **الإعانات الاجتماعية:** أقر القانون إعانات اجتماعية تتمثل في منح مالية رمزية للزوجة غير العاملة و الأولاد غير البالغين المتدربين، إضافة لخدمات اجتماعية أخرى تمثل إعانات مالية إضافية في شكل منح و قروض. يقدمها هيكل تسيير أو لجنة في مؤسسته أو إدارته المستخدمة في مناسبات اجتماعية متعددة (زواج، ازدياد مولود، وفاة، ختان، ت مدرس، تحاليل طبية، عمليات جراحية...).

2- الحوافز المعنوية (غير العينية):

1- **الترقيات:** أقر القانون للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية المختلفة المتعلقة بالمنصب و الرتبة و كذا الترقية المتعلقة بالأقدمية (الترقية الدرجية) خلال حياته المهنية.

2- **العطل:** أقر القانون للموظف الحق في العطل الأسبوعية، السنوية و كذا العطل المرضية، و عطل الأعياد الرسمية الدينية و الوطنية المعتمدة رسمياً.

3- **ضمان الكرامة و عدم التمييز:** نص القانون على ضمان كرامة الوظف و عدم إهانته بالعنف المادي (الضرب) أو المعنوي (السب و الشتم)، مع العدل و المساواة بين الموظفين و عدم التمييز بينهم على أساس الدين و العرق و اللون و الانتماء السياسي... إلخ.

4- **التشجيع و التكريم:** يحث القانون على مكافئة الموظفين المتزمين من ذوي المردودية العالية و السلوك القويم بتكريمهم و منحهم شهادات تقدير و هدايا رمزية فخرية تقديراً لجهودهم و حسن سيرتهم في العمل و تشجيعاً لهم على الاستمرار و كذا تحفيز بقية الموظفين للاقتداء بهم.