

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسيير عمومي

في مقياس :

إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

إعداد الأستاذ (ة):

عتيقة بن طاطة

السنة الجامعية: 2025/2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ)

(سُورَةُ التَّوْبَةِ، الْآيَةُ 105)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

(سُورَةُ طه، الْآيَةُ 114)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِنَّا لَا نَضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا)

(سُورَةُ الْكَهْفِ، الْآيَةُ 30)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَلَهُمْ أَجْرٌ غَيْرُ مَمْنُونٍ)

(سُورَةُ التِّينِ، الْآيَةُ 6)

صدق الله العظيم

قائمة المحتويات:

الموضوع	الصفحة
موضوع المطبوعة.....	أ
الآية القرآنية.....	ب
قائمة المحتويات.....	ج
قائمة الجداول.....	ح
قائمة الأشكال.....	ح
قائمة الملاحق.....	ح
مقدمة	1
المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية	3-14
تمهيد.....	3
1-1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	3
1-1-1 - تعريف إدارة الموارد البشرية.....	3
1-1-2 - أهداف إدارة الموارد البشرية.....	5
1-1-3 - أهمية إدارة الموارد البشرية.....	6
2-1 - تحديات إدارة الموارد البشرية.....	9
3-1 - دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية.....	13
المحاضرة الثانية: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية	16-31
تمهيد.....	16
1-2 - تخطيط الموارد البشرية.....	16
2-2 - التسيير التقديري للموارد البشرية.....	17
2-2-1 - مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية.....	17

الموضوع	الصفحة
2-2-2- التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية.....	18
2-3- المخطط السنوي التقديري لتسيير الموارد البشرية.....	21
2-3-1- مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....	21
2-3-2- مضمون مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.....	23
2-3-3- أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....	26
2-3-4- خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....	29
المحاضرة الثالثة: التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية	33- 46
تمهيد.....	33
3-1- مفهوم الاستقطاب.....	33
3-1-1- تعريف الاستقطاب.....	33
3-1-2- مصادر الاستقطاب.....	34
3-2- مفهوم الاختيار والتعيين.....	38
3-3- منهجية الاختيار والتعيين العلمية.....	39
3-4- أنواع التوظيف في القطاع العمومي.....	44
المحاضرة الرابعة: التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية	48- 69
تمهيد.....	48
4-1- مفهوم التدريب والتنمية.....	48

الموضوع	الصفحة
4-1-1- تعريف التدريب والتنمية.....	48
4-1-2- مفهوم التدريب والتنمية المعاصر.....	49
4-1-3- أهداف التدريب.....	49
4-1-4- فوائد التدريب	50
4-2- إدارة العملية التدريبية.....	51
4-3- المتطلبات الاستراتيجية للتدريب في القطاع لعمومي.....	63
4-4- التكوين في ظل الأمر رقم 03-06.....	65
المحاضرة الخامسة: تقييم الأداء في المؤسسات والإدارات العمومية	
71-72- تمهيد.....	71
5-1- مفهوم تقييم الأداء.....	71
5-1-1- تعريف تقييم الأداء.....	71
5-1-2- نشأة تقييم الأداء.....	73
5-1-3- أهمية تقييم أداء العاملين.....	75
5-2- تأثير السياق التنظيمي على تقييم الأداء.....	77
5-3- العناصر الرئيسية لعملية تقييم الأداء.....	78
5-4- آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي.....	79
5-5- عملية تقييم الأداء في ضوء قانون الوظيفة العمومية.....	81

الموضوع	الصفحة
المحاضرة السادسة: الأجور في الإدارات والمؤسسات العمومية	84 - 100
تمهيد.....	84
6-1- مفهوم الأجور.....	84
6-1-1- الفرق بين الأجر والراتب.....	84
6-1-2- تعريف الأجور.....	85
6-1-3- أهمية الأجور.....	87
6-1-4- تطور الأجور قديما وحديثا.....	89
6-2- مكونات الأجور.....	91
6-2-1- الأجر الثابت.....	91
6-2-2- الأجر المتغير.....	94
6-3- الأجور الشاملة.....	98
6-4- نظام دفع الرواتب في المؤسسات والإدارات العمومية.....	98
المحاضرة السابعة: دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي	102 - 105
تمهيد.....	102
7-1- مفهوم تنفيذ الاستراتيجية.....	102
7-2- خطوات تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العمومي.....	103
7-2-1- تخصيص الموارد والقدرات.....	103

الموضوع	الصفحة
7-2-2- تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة.....	103
7-2-3- تنفيذ الخطة الاستراتيجية.....	104
7-3- دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي.....	105
المحاضرة الثامنة: مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي	107-110
تمهيد.....	107
8-1- مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي.....	107
8-2- تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي.....	109
8-2-1- التحديات السياسية.....	109
8-2-2- التحديات الاقتصادية.....	109
8-2-3- التحديات الثقافية والاجتماعية.....	109
8-2-4- التحديات التكنولوجية.....	110
المحاضرة التاسعة: متطلبات وآليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي	112-114
تمهيد.....	112
9-1- أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....	112
9-2- آليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة المورد البشرية.....	113
9-3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....	114
9-3-1- فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.....	114

الموضوع	الصفحة
9-3-2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية.....	114
9-3-3- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.....	114
9-3-4- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.....	114
9-3-5- تنفيذ وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية.....	114
قائمة المراجع	115 - 118
قائمة الملاحق	119 - 121

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	تدريب أوامر الوظيفة	56
2	تطور الأجور قديما وحديثا	90
3	الأقدمية المطلوبة للترقية	99

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
1	أهداف ادارة الموارد البشرية	06
2	عملية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات	21

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الشبكة الاستدلالية للمرتبات	105
2	شبكة مستويات التأهيل	106

مقدمة:

تحظى إدارة الموارد البشرية بالحيز الأوفر من اهتمام الدارسين والباحثين والعلماء في السنوات الأخيرة، فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف والتدريب والتحفيز بل أضيفت لها أبعاد متداخلة مع بقية حقول المعرفة العلمية الإدارية منها والسلوكية والاجتماعية؛ إذ يعتمد نجاح وفاعلية المنظمات المعاصرة على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن وتعزز من السمعة والمكانة الاجتماعية للمنظمة، كما يعترف به كعامل نجاح أساسي في المنافسة المتزايدة في بيئة اليوم المعقدة، التي أصبحت صعبة يوماً بعد يوم بسبب العديد من الأسباب البيئية والتنظيمية مثل: العولمة، إلغاء القيود التنظيمية، تزايد المنافسة المحلية والعالمية، التكنولوجيات الجديدة.

وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في المؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة، أولاً في تزويد المؤسسة بالأفراد ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبين لشغل مناصب العمل المتاحة والمتوفرة، وثانياً في حسن توزيع وتسيير المورد البشري داخل المؤسسة حتى يكون هناك توازن في توزيع المستخدمين بين أقسام المؤسسة، وحتى لا يكون هناك ضغط على فئة معينة من العمال دون غيرها مما قد يؤثر على قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.

المحاضرة الأولى: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

تمهيد

1-1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية

1-1-1 - تعريف إدارة الموارد البشرية

1-1-2 - أهداف إدارة الموارد البشرية

1-1-3 - أهمية إدارة الموارد البشرية

2-1 - تحديات إدارة الموارد البشرية

3-1 - دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

كانت النظرة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تشمل أداء مهام أساسية معينة متعلقة بالموارد البشرية مثل الاختيار، التدريب، إدارة الرواتب. وكانت تلك الوظائف تؤدي دون أي اعتبار لمدى ترابطها وتداخلها أو تفاعلها مع النشاطات الأخرى للموارد البشرية أو البيئة المحيطة بها. غير أن هذا الاتجاه أخذ في التغير مؤخرا من خلال محاولة ربط تلك الأنشطة بالبيئة التي تمارس فيها، واحدى سبل ذلك الربط كانت دراسة إدارة الموارد البشرية من خلال منهج النظم الذي يؤكد على الاعتماد المتبادل والتفاعل الحيوي بين أنشطة الموارد البشرية بعضها مع بعض، ومع الأهداف الكلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

1-1 - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

1-1-1 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

يدل مصطلح الموارد البشرية على أن الأفراد يملكون قدرات تؤدي إلى الانجاز التنظيمي. كما توجد مصطلحات أخرى مثل رأس المال البشري والموجودات الفكرية كلها تشير في مضمونها إلى فكرة أن الأفراد يصنعون الاختلاف في كيفية انجاز المنظمة. والمنظمات الناجحة هي التي توفق في عملية جمع الأنواع المختلفة من الأفراد لتحقيق الهدف المشترك. وهذا هو جوهر إدارة الموارد البشرية (Snell & Bohlander, 2007 , p 4).

وقد إكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية متميزة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه. ولا شك أن محاولة الوقوف على تعريف موحد أمر صعب وذلك يرجع إلى التطور المستمر الذي تمر به هذه الإدارة. ومن بينها ما قدمه كل من (Milkovich & Boudreau, 1994 , p 3) إذ عرفا إدارة الموارد البشرية كـ: "سلسلة من القرارات المتكاملة حول العلاقات الوظيفية التي تحكم فعالية الموظفين والمنظمات".و من تحليل هذا التعريف يتضح:

Integrated Decision

قرارات متكاملة:

بمعنى أن كل قرار من قرارات الموارد البشرية يرتبط مع باقي قرارات الموارد البشرية. مثلاً، المنشأة التي تحاول أن تخلق فريق عمل منتج يجب أن تختار الموظفين الذين يمكنهم العمل جيداً مع الآخرين، الدفع على أساس مخرجات المجموعة بدلاً من الدفع على أساس أداء الفرد، التدريب على الاتصال ومهارات فريق العمل،.....

..... التي تحكم فعالية That Influence Effectiveness

من مميزات المنظمة الفعالة: الربحية، التوجه نحو الاستثمار، الحصة في السوق، التكيف والابداع... كما قد تكون المنظمة فعالة إذا قدمت لزملائها السلع والخدمات التي يرغبونها مع اعتبارات معقولة للسعر، النوعية، وقت التسليم...

وبالنسبة لكل من (Snell & Bohlander, 2007 , p 23) فعرفاها على أنها "عملية إدارة قدرات الفرد لتحقيق أهداف المنظمة".

أما (عباس، 2006، ص 27) فتتجه في تعريفها لإدارة الموارد البشرية من منظور آخر وهو المنظور الاستراتيجي وتعتبرها: "الإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".

يفهم من تعريف إدارة الموارد البشرية أنها تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها وتسعى إلى تحقيق أهداف كل منهما. ويتم هذا من خلال جملة السياسات والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوظيفها وتدريبها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها.

1-1-2 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

أشار كل من (النجار، 2007، ص 98؛ O'Brien, 1997, p 145 ; O'Brien, 2002 , p 250) أن هدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية. وتشير (المسوي، 2004، ص 25) إلى أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا، حيث تنطوي أهداف المنظمة على هدفين أساسيين (الكفاءة والعدالة) اللذان عبر عنها كل من (Milkovich & Boudreau, 1994 , p 3-4-5) بجذور الفعالية. حيث إعتبرا كفاءة الموارد البشرية محدد مهم لفعالية المنظمة الى جانب أن العدالة هي الأخرى مهمة في

الفعالية:

Efficiency

الكفاءة:

يتم خلق السلع والخدمات عن طريق دمج مجموعة من المدخلات والسلع التي تنتج تعرف بالمخرجات. وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات.

Equity

العدالة:

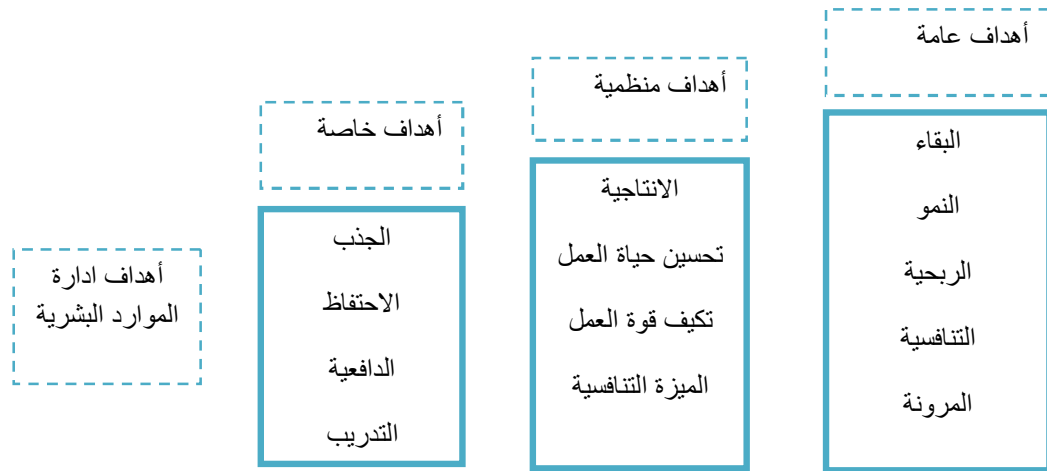
هي إدراك الانصاف في كل الأنشطة التي تستعمل لصنع قرارات الموارد البشرية. مثلا يمكن أن ننظر لفعالية المنظمة إذا كان راتب الموظفين عادل مقارنة بعملهم وعادل مقارنة مع ما يؤخذه موظفون آخرون. ولتحقيق عدالة الراتب يمكن أيضا إشراك العاملين في تصميم ومراجعة نشاطات الدفع. فالمنظمة الفعالة تتعامل مع موظفيها باحترام وإنصاف وتحاول دائما تحسين ظروف كل موظفيها بما يسمح بالوصول الى أفضل قدراتهم. وكل من العدالة والكفاءة مترابطتين. إذ تؤمن منظمات عديدة أن سياسات تقوية شعور الموظفين بالمعاملة العادلة يسمح لهم بالعمل أكثر كفاءة. حججهم أنه إذا آمن الموظفون أنه يتم معاملتهم بإنصاف. سيكونون راغبين أكثر في قبول اعادة التدريب أو الانتقال أو اعطاء اقتراحات حول تحسين

الانتاجية . فبالنسبة للمنشآت، الكفاءة والعدالة يتم تحسينها بنفس القرارات. من جهة أخرى، يمكن أن تتعارض الكفاءة والعدالة. مثلاً عند إستغناء المنظمة عن بعض موظفيها، ففي حالة إحتفاظها بالموظفين الأصغر ذوي المهارات الحديثة أو الذين تقتض أن من المتوقع قبولهم أكثر للتغيير فهذا قد يبدو غير عادل للموظفين أصحاب الأقدمية الذين يؤمنون أن رضاهم وسنوات خدمتهم بالمنظمة أصبح يستخف بها. كما أن الموازنة بين العدالة والكفاءة تحدي متواصل لأن كل منهما مطلوب للمنظمة الفعالة.

ويرى (Shuler) ان الأهداف ادارة الموارد البشرية تقسم الى ثلاث أقسام كما هو موضح في

الشكل الموالي:

الشكل(01): أهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر: عبد العزيز الندوي (2009). عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 43.

1-1-3 - أهمية ادارة الموارد البشرية:

تتمتع ادارة الموارد البشرية-كأحد وظائف المنظمة- بأهمية كبيرة بإعتبارها تمثل ادارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. اذ أكدت الدراسات والبحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الانتاج ولأن نجاح وفشل المنشآت مرهون بالعنصر

البشري (الطائي وآخرون، 2006، ص 42) ففي دراسة شملت 785 مديرا، أجاب 92% منهم أن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح منظمات الأعمال لاسيما الدولية.(المسوي، 2004، ص 21) ، وفي دراسة أخرى تمت على مجموعة من المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية تم من خلالها التوصل الى التأكيد على ضرورة تحسين أداء ادارة الموارد البشرية حتى يمكن تحسين موقفها التنافسي في السوق العالمي، وهذا دلالة على أهمية ادارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي (الشيبي، 2009، ص 90).

ويمكن بيان هذه الأهمية على مستوى المنظمة وكذا المستوى الوطني التي حددها (القحطاني،

2005، ص 25) على النحو التالي:

فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيمايلي:

- يعتبر العنصر البشري العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الامكانيات المادية في المنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى اليها.
- في حين تتناقص قيمة الموارد المادية - بمرور الوقت - نجد على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية يوما بعد الآخر.
- يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم اعاقه الادارات الأخرى بالمنظمة.

أما على المستوى الوطني فنتضح كالتالي:

- إن ثورة المعلومات، الاتصالات وثورة التكنولوجيا، ترجع الى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية ايجابية.
- تمثل الموارد البشرية أساسا قويا للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الادارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي.

- تلعب الموارد البشرية دورا هاما في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على تطوير وابتكار المنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء ادارة فعالة للمورد البشري.

- مع التقدم العلمي ودخول الشركات متعددة الجنسيات للأسواق العالمية ووجود منافسة قوية، أصبح هناك تنافس قوي بين الدول لجذب الكفاءات البشرية المتميزة، وأصبح هناك دورا هاما لادارة الموارد البشرية، تعمل من خلاله على استقطاب العاملين الأكفاء مع توفير المناخ المناسب لهم.

كما تجدر الإشارة إلى الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية؛ إذ تعترف العديد من المنشآت اليوم بأهمية الأفراد في الوصول إلى أهدافها حيث أصبح يتوجب على إدارة الموارد البشرية في هذا الإطار التوفيق بين مسؤوليتين أن تصبح شريك استراتيجي وممثل للموظفين في المقابل، هؤلاء الموظفين لديهم حاجات يجب تلبيتها. وإذن، عندما يضع منفذي المنشأة أغلب القرارات المؤثرة على المنشأة وأفرادها تتدخل إدارة الموارد البشرية بتقديم نموذج الموارد البشرية لتسهيل جانب الأفراد في الأعمال. إلى جانب هذا فإن موظفي المنظمة يمكنهم الحصول والمحافظة على الميزة التنافسية وفي هذا الإطار يتوجب على إدارة الموارد البشرية جذب والمحافظة على مثل هؤلاء الموظفين. وأن تصبح شريك إستراتيجي فهذا يتطلب دعم استراتيجية الأعمال. مما يعني تحليل الخطط التنظيمية، الثقافة، نظم الأداء، وتنفيذ التغيرات الضرورية. (Decenzo & Robbins, 1999 , p 6).

1-2 - تحديات إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تحديات تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، والتي جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في معظم الدول، ونذكر منها الآتي: (الطائي وآخرون، 2006، ص 71-86)

أولاً: تحديات السوق العالمية

إن تلبية توقعات الزبون هي من الأمور الأساسية لأي منظمة، فبالإضافة إلى التركيز على قضايا الإدارة الداخلية يجب على المدراء كذلك أن يلبوا متطلبات الزبون من حيث الجودة والاختراع والتنوع والاستجابة، وغالباً ما تفصل هذه المعايير ما بين الربحين والخاسرين في عالم المنافسة اليومي.

ثانياً: تحديات مستوى التأهيل للوظائف

يتطلب أي تغيير في مجموعات الوظائف والصناعات مستويات تعليمية أعلى كما أن عدد الوظائف التي تتطلب مستويات تعليمية أعلى من المواقع أن تزداد بسرعة أكبر. وهذا يعني أن الأفراد الذين لا يملكون مستوى تعليمي مناسب لن تتاح لهم الفرصة للعمل، أو تقل فرصة العمل المتاحة لهم ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم.

ثالثاً: تحديات العولمة للأفراد

تؤثر العولمة على جزء كبير من الاقتصاد العالمي وعلى التدفق للتجارة بين الدول، وتؤثر هذه العولمة على عدد وأنواع الوظائف المتوفرة وتتطلب أن توازن المنظمات مجموعة معقدة من القضايا المرتبطة بإدارة الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية، والثقافية، والبيئات القانونية، وظروف العمل، وينبغي تعديل وظائف الموارد البشرية مثل: التزويد بالموظفين

والتدريب والتعويض في حالة إصابة الأفراد لحوادث العمل وما شابه ذلك لكي تأخذ بنظر الاعتبار الاختلاف في الإدارة العالمية.

رابعاً: تحديات التكنولوجيا الجديدة

يؤثر التقدم التكنولوجي على إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها من خلال التغيير في التراكيب التنظيمية واستخدام فرق العمل في إنجاز الأعمال مع التأكيد على المهارات البشرية.

خامساً: تحديات خاصة بالجودة

إن الجودة هي مسؤولية الجميع ولكونها فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، وإن النجاح الياباني كان من ضمن أسبابه الرئيسية هو الولاء التنظيمي الذي يكتنه الفرد الياباني لمنظمته والعمل الجماعي هو أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين مختلف الأقسام. فلذلك يجب أن يكون نوع من العناية بالعنصر البشري. وأن تسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي، وهذا الأمر يقع على عاتق القيادة الإدارية العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين، وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة.

سادساً: التحديات الاجتماعية (الديموغرافية)

أصبحت قوة العمل متنوعة للغاية، وتعمل المنظمات جاهدة للاهتمام بأمور الموظفين وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة من الموظفين، ويمكن أن تزود التغيرات الديموغرافية، والاختلافات الاجتماعية والثقافية، والمواقف المتغيرة تجاه العمل بمصدر غني للتنوع للمنظمات. ولكن لغرض الاستفادة من التنوع يحتاج المدراء إلى إدراك الإهتمامات المحتملة للموظفين، والتأكد من أن التبادل بين المنظمة يكون مفيداً بشكل متبادل.

سابعا: تحديات إدارة التغيير

إن التكنولوجيا والعولمة هما قوتان تقودان التغيير في المنظمات وإدارة الموارد البشرية. وهناك أنواع عديدة من التغيير فإن البرامج التي تركز على الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، والتقليل من الكلف، وعملية إعادة الهندسة، والموارد الخارجية كلها أمثلة لوسائل تستخدمها المنظمات لتتقن الطريقة التي تعمل بها لكي تحقق نجاحا واسعا. وتتطلب مبادرات التغيير المؤثرة والمستجيبة من مدراء الموارد البشرية العمل مع المدراء التنفيذيين، والموظفين التنفيذيين لخلق رؤية للمستقبل، وثبيت بناء يسمح بالتغيير ويتصل بالموظفين بشأن عمليات التغيير.

ثامنا: تحديات احتواء الكلف

لغرض احتواء الكلف كان هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير الموظفين وتعزيز الإنتاج ودور الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين الشركة وموظفيها في أثناء تنفيذ التغييرات. أي إعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة ومعانيها ومسؤولياتها فلا بد من التوسع في منح السلطات الاهتمام بتمكين لأداء مهامهم واعتماد إدارة الذات ليدير الفرد ذاته فهذا يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسؤولياتها وسيلة ربط بين الوحدات والمستويات.

تاسعا: تحديات شراكة المدراء التنفيذيين والموارد البشرية

يلعب مدراء الموارد البشرية عدة أدوار مهمة في العمل مع المدراء التنفيذيين للاهتمام بتحديات المنظمة، إذ أنهم يستدعون للنصيحة والمشاورة لنشاطات الخدمة المختلفة ولصيانة السياسة وتنفيذها ولتأييد الموظفين. وللقيام بهذه الأدوار بشكل فعال ينبغي أن يساهم مدراء الموارد البشرية في كفاءات الأعمال وكفاءات الموارد البشرية الحديثة (المتطورة) وكفاءات

إدارة التغيير. وأخيرا نادرا ما تكون إدارة الأشخاص هي المسؤولية المحصورة بوظيفة الموارد البشرية، إذ أن وظيفة كل مدير هي إدارة الأشخاص والشركات الناجحة هي تلك التي تدمج خبرة المتخصصين في الموارد البشرية مع خبرة المدراء التنفيذيين لتطوير مواهب الموظفين، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

عاشرا: تحديات تطوير رأس المال البشري

إن الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري. ويصف مصطلح رأس المال البشري: القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات. ولغرض التنافس من خلال الأفراد ينبغي أن تقوم المنظمات بعمل جيد في إدارة رأس المال البشري، والمعرفة، والمهارات، والقدرات التي لها قيمة للمنظمات. وينبغي أن يطور المدراء الاستراتيجيات لتحديد وتجنيد واستخدام أفضل موهبة متوفرة، وتطوير هؤلاء الموظفين بطرق خاصة خلال الشركة، وتشجيع المشاركة في المعلومات ومكافآت التعاون والعمل الجماعي.

احدى عشر: تحديات المعلومات

للمعلوماتية أثر واضح في الطلب على الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية، فالتطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين، وبالوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين الذين يقفون خلف الآلات (نوي الياقات الزرقاء) قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة. وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة

للعمل، وينسحب ذلك على جوانب الحياة الأخرى للعاملين في التصميم والإدارة والخدمات واللغات المتعددة وما شابه ذلك.

1-3- دوافع استخدام نظام المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن إدارة الموارد البشرية لم تلق الاهتمام الكافي الذي لفته إدارات المنظمة الأخرى وخاصة التي يتعلق نشاطها بالنواحي المالية وذلك فيما يتعلق باستخدام نظم المعلومات الحديثة إذ يسهل قياس عائد الاستثمار في القطاعات الأخرى في الوقت الذي يصعب فيه حساب العوائد الفعلية لبناء وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك فقد بدأت الكثير من المنظمات في الآونة الأخيرة إدراك أهمية وجود نظم معلومات لخدمة الموارد البشرية في المنظمة وهذا لعدة دواعي أهمها: (المغربي، 2006، ص 324)

1. زيادة قدرات وإمكانيات الحاسب الآلي وتوافر البرامج المساعدة للإدارة ومعلومات الموارد البشرية مع انخفاض تكاليف توافر هذه الإمكانيات والبرامج.
2. تعدد سلبيات القرارات المتعلقة بالموارد البشرية نتيجة عدم اعتمادها على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
3. حاجة العديد من الجهات والإدارات الداخلية والخارجية وخاصة الحكومة والنقابات لمعلومات دقيقة عن موقف الموارد البشرية وتطورها بالمنظمة.
4. تشتت البيانات والمعلومات المرتبطة بالأفراد في إدارات المنظمة بشكل غير متكامل مما يصعب معه تجميعها في الوقت المناسب.

5. تطبيق نظم المعلومات الإدارية لخدمة الإدارات الأخرى كالتسويق، والانتاج، والتصنيع، والتمويل، والمحاسبة وغيرها مما يلزم بتطبيق تلك النظم لخدمة الموارد البشرية ليتمكن النظام من خدمة المنظمة والعاملين بها.

ولهذا تتطلب إدارة الموارد البشرية نظاما لمعلومات الموارد البشرية يمكنه أن يزود بالبيانات الحالية والمستقبلية من أجل تحقيق الرقابة وإتخاذ القرارات ويحتاج هذا النظام إلى مجموعة واضحة من الإجراءات والأدوات والمعلومات وطرق تشغيل وتقييم البيانات والأفراد الذين يستخدمون المعلومات وإدارة المعلومات. وحتى وقت قريب فإن وظائف الكمبيوتر (الحاسب الآلي) فيما يتعلق بنظم معلومات الموارد البشرية كانت مقصورة على التخزين، والاسترجاع، ولكن هناك إتجاه متزايد نحو تطبيقات أوسع منها انتاج التقارير الأساسية، وحسابات الموارد البشرية، وإعداد التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ على المدى البعيد، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم سياسات وممارسات الموارد البشرية.

المحاضرة الثانية: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمهيد

2-1 - تخطيط الموارد البشرية

2-2 - التسيير التقديري للموارد البشرية

2-2-1 - مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية

2-2-2 - التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية

2-3 - المخطط السنوي التقديري لتسيير الموارد البشرية

2-3-1 - مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

2-3-2 - مضمون مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية

2-3-3 - أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

2-3-4 - خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تمهيد:

لقد أصبح للمورد البشري دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة، وضمان استمراريتها من خلال قدرته على تحسين أدائه، وبالتالي تحسين جودة المخرجات. وقد سعت الجزائر، عن طريق المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الإداري، إلى التخلي عن الأسلوب التقليدي في تسيير مواردها البشرية وتبني التسيير التقديري للموارد البشرية من خلال مخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية بهدف تكوين أفضل وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين بهذه المؤسسات والإدارات.

2-1 - تخطيط الموارد البشرية:

قبل أن يباشر أخصائيي الموارد البشرية جذب واستقطاب العمالة، يتوجب تخطيط الموارد البشرية لتحديد الحاجة الى الأفراد كما ونوعا وفقا لمتطلبات الوظيفة التي تم تحديدها مسبقا في مرحلة تحليل وتوصيف الوظائف (Decenzo & Robbins, 1999 , p 12).

ويتضمن تعريف (Vineeth, 2017, p2) لتخطيط الموارد البشرية مايلي:

- تخطيط الموارد البشرية يتعلق بالحصول على الأفراد المناسبين، بالمهارات المناسبة، وفي المكان والوقت المناسبين.

- تخطيط الموارد البشرية هو استراتيجية الحصول على الموارد البشرية الموهوبة، تطويرها، ادماجها، تحفيزها، تعويضها، والاحتفاظ بها.

- يرتبط تخطيط الموارد البشرية بقوة باستراتيجية المنظمة.

2-2 - التسيير التقديري للموارد البشرية:

2-2-1 - مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية:

اقترح (Mallet, 1991) اعتماد المصطلح العام التسيير لتقديري للموارد البشرية وعرفه على أنه يشمل جميع الطرق والأساليب والجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف العقود المستقبلية المحتملة للمؤسسة من أجل إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. وعادة ما تعتمد المؤسسة التسيير التقديري للموارد البشرية للاستجابة على الأسئلة التالية:

- كم عدد الموظفين الذين ستحتاجهم المؤسسة في المستقبل لشغل الوظائف التي ستكون متاحة؟

- ماهي الموارد البشرية اللازمة لبقاء وتطور المؤسسة؟

- ماهي الإجراءات التي ينبغي إتخاذها لمحاولة التقليل المسبق للفجوات الملحوظة بين الاحتياجات والموارد، أو على الأقل للحد من آثارها السلبية؟

توضح هذه الأسئلة المخرجات المتوقعة من التسيير التقديري للموارد البشرية الحديث، سواء من الناحية الكمية (الموظفين) أو النوعية (المهارات).

بمعنى آخر، من ناحية، يجب أن يتوافق الموظفون المتوفرون في المؤسسة مع احتياجاتها، ومن ناحية أخرى، يجب أن يتمتع الموظفون المتاحون بالمهارات اللازمة، (Gilbert, 2006, p 8-9)

ويشير التسيير التقديري للموارد البشرية إلى تلك السياسات والجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع الملائمة من العمال في المكان والوقت المناسبين خلال فترة زمنية مساقبلية، وأن لديهم القدرة على أداء تلك المهام التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (الهوري، 2020، ص38)

2-2-2 - التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية:

لقد توالى عدة تطورات للتسيير التقديري، حيث التزمت كل واحدة منها بالاجابة على تحدي معين في ظروف معينة، ويمكن عرض أهم مقاربات التسيير التقديري للموارد البشرية فيمايلي:

1. مقارنة التسيير التقديري للمستخدمين:

لقد كان منهج لتسيير التقديري للمستخدمين منهجا كميا خالصا، يهتم بتميط تسيير التعداد، وتميزت هذه المقاربة بسيادة الأسس العلمية كظهور بحوث العمليات وتطور الاعلام الآلي، فالأعمال الأولى التي نشرت كانت مستوحاة كثيرا من نماذج بحوث العمليات المعدة من طرف مهندسين يشغون مناصب مسؤولي الأفراد، محاولين الاستعانة باسهامات الاعلام الآلي الذي بدأ يتطور في تلك الفترة.

ويتمثل التسيير التقديري للمستخدمين في:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد الموجودين في المؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.

- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد مستقبلا

- تحديد الاجراءات اللازمة لتمكين المؤسسة من الحصول في الوقت المناسب على الأفراد اللزمين.

2. مقارنة التسيير التقديري للحياة المهنية:

برز التسيير التقديري للمسار للمسار المهني في الفترة ما بين 1970 و 1975 حيث كان تسيير الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع الفرد أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر بها الفرد مثل تغيير المناصب والترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله إلى غاية

خروجه منها، ويعرف التسيير التقديري للحياة المهنية بأنه: "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة للأفراد أو مجموعة من الأفراد"

ولقد حاول جارديلي (P. Jardilier) في كتابه الذي نشر عام 1972 ربط تطور الفرد بتطور المؤسسة من خلال تسيير المسار المهني حيث اقترح العريف الآتي: "من أهداف التسيير التنبؤي التنبؤ بتعيينات الأفراد حسب التطلعات الفردية من جهة واحتياجات المؤسسة من جهة أخرى."

هذا التعريف يرمي إلى ممارسات مختلفة مثل: الأجور، التطلعات الفردية احتياجات المؤسسة، التوظيف، أو تسيير المسار الوظيفي والسعي من حينها إلى دمج تسيير التشغيل ضمن مجمل ممارسات تسيير الموارد البشرية، من بين الانتقادات الموجهة لهذه المقاربة تركيزها الشديد على الأفراد.

3. مقارنة التسيير التقديري للمناصب:

عرفت سنوات الثمانينات إعادة ظهور مقارنة للتسيير التقديري لا تهتم إلا بالمناصب، تم وضع أسسها في السبعينات، بعدج موجات التسريحات المتتالية في قطاعات الحديد، الطاقة، والألبسة، حيث ظهر التسيير التقديري للمناصب نتيجة اختلال التوازن لوضعيات العمل وارتفاع نسبة البطالة في فرنسا بسبب تسريح عدد كبير من العمال مما جعل المؤسسات الكبرى تحاول تجنب هذا النوع من الأزمات مستقبلاً ومن ثم محاولة الأخذ في الحسبان التطورات في مجال محتوى المناصب والكفاءات المكتسبة من خلال استخدام نموذج جديد يركز على

التسيير التقديري للمناصب. (الهواري، 2020، ص 39-41)

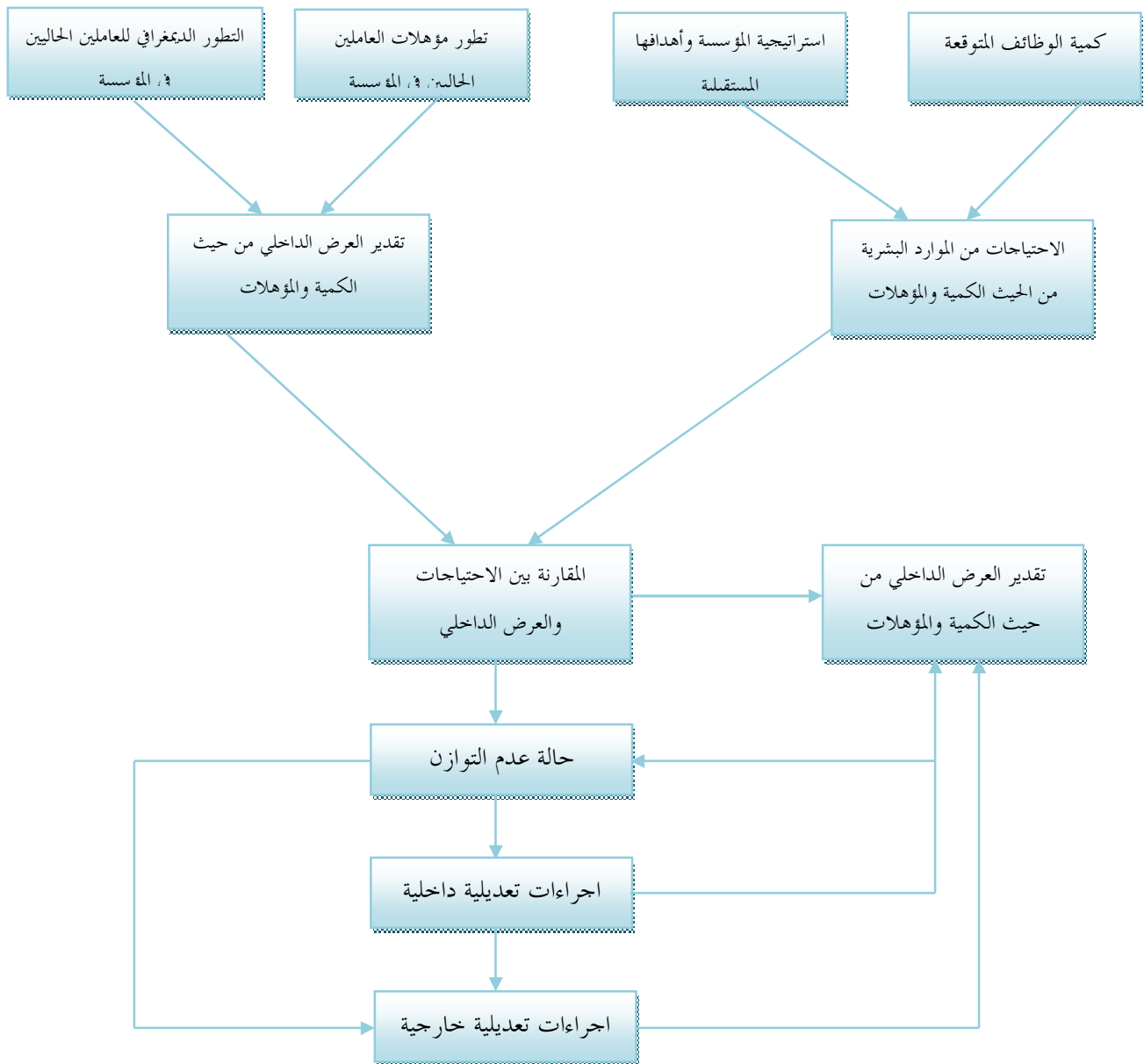
4. مقارنة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الاجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف (مدلس، 2008، ص 66).

وقد برز الت.ت.و.ك كبديل عما كان يعرف في الثمانينات بالت.ت. للمستخدمين والذي كان جل اهتمامه منصبا على تقدير التعداد البشري وتوقعات التدفقات من الأفراد دخولا (التوظيف) وخروجا (التسريح، التقاعد، التحويل،...).

ويهدف الت.ت.و.ك إلى خلق توافق بين كفاءات المستخدمين وأنشطة المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية عن طريق تجديد الكفاءات الحرجة التي يتوجب الحفاظ عليها ، تطويرها و/ أو حيازتها على المديين القصير والمتوسط (ثابتي وبندي، ، ص 217). ويتشكل الت.ت.و.ك من مجموعة من المراحل كما هو موضح في الشكل:

الشكل رقم (02): عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر (مع التصرف في الشكل): (مدلس، 2008، ص 66)

2-3- المخطط السنوي التقديري لتسيير الموارد البشرية:

2-3-1- مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، والترقية، والتكوين، والإحالة على الاستبعاد والتقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام

الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية، الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية.

وبناء على هذا التعريف يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية حيث يتضمن عدة مؤشرات تتمثل في حركات الموظفين ابتداء من تاريخ توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة حيث تمكن المسير من معرفة الوضعية الإدارية للموارد البشرية في أي لحظة.

كما يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أداة من أدوات التسيير الحديث لإدارة الموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات تمكن المسير من التعرف بشكل دقيق على الوضعية الإدارية للموارد البشرية التي تحت حوزته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، وبالتالي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسير على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وعليه يعبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، من أهم الأدوات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية مستقبلية كما ونوعا لتسيير الموارد البشرية بالإضافة إلى أنه بمثابة ورقة طريق يعدها المسير أو المكلف بإدارة الموارد البشرية وفق الميزانية الممنوحة له سنويا من حيث المناصب المالية عبر وثيقة تسمى الحالة ب () لتكون قاعدة المرجعية الغرض منها تجسيد الأهداف المسطرة في عملية التخطيط. (بشير، 2022، ص 197)

لقد جاء هذا المخطط كنتيجة لرغبة الحكومة في تطوير وعصرنة قطاع إدارة الدولة، من خلال أسلوب علمي يعتمد على التحكم في تسيير الموارد البشرية وفقاً لمخطط تسييري وتقديرية. (وارزقي، 2016، ص 90)

2-3-2 - مضمون مخطط التسيير التقديرية للموارد البشرية:

يتمثل في مضمون جداوله والتي سنحاول التطرق لها فيمايلي: (وارزقي، 2016، ص 91-93)

مضمون الجزء الأول: يفسر هذا الجزء التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكفي بالقيام بالمخطط التوقعي ويبرز ذلك في:

الجدول رقم (1): وهو جدول يتعلق بهيكل التعدادات إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية هذا الجدول يجب أن يستخرج تعدادات المستخدمين، التعدادات الحقيقية، التعداد المالي للسنة، وكذا الفوارق، وتعدادات المستخدمين المؤقتين بالنسبة ل: المناصب العليا، الأسلاك والرتب، ودليل تعداد الميزانية.

الجدول رقم (2): الهيئات الاستشارية الداخلية، هذا الجدول يجب أن يبين إحصاء مجمل لجان المستخدمين ولجان الطعن الطعن مع البيانات التالية: مرجع قرارات الإنشاء، صلاحيات مدة اللجان، التاريخ النهائي لتمديد أجل الفترة التمثيلية إذا أمكن ذلك.

الجدول رقم (3): جدول خاص بمقررات المراسيم المتعلقة بالامتحانات والمسابقات حسب الأسلاك هذا الجدول يجب أن يظهر مجموع القرارات المعلقة بتنظيم وأجراءات الامتحانات المتوقعة بناء على التنظيمات.

مضمون الجزء الثاني: يفسر هذا الجزء رزنامة عمليات التسيير التقديري للموارد البشرية - مخطط التوظيف التقديري - القائمة التقديرية للإحالة إلى التقاعد والمخطط التقديري للتكوين وتحسين المستوى.

الجدول رقم (4): رزنامة مختصرة لعمليات التسيير التقديري للموارد البشرية
هذا الجدول يتمثل في ترقيم عمليات التسيير التي يجب إتباعها خلال السنة المالية، بالتنبؤ بتواريخ تقديرية لتحقيق هذه العمليات (التوظيف الخارجي للمناصب المالية - التوظيف الداخلي للمناصب الشاغرة).

الجدول رقم (5): مخطط تقديري للتوظيف

هذا الجدول يجب أن يظهر حسب الرتب والأسلاك

- المناصب المالية النظرية
- المناصب المالية المشغولة
- المناصب المالية الشاغرة
- الحصة المخصصة لكل نمط من التوظيف

الجدول رقم (6): القائمة التقديرية للإحالة على التقاعد

هذا الجدول يجب أن يظهر

- اسميا حسب الرتب والأسلاك
- عدد الإحالات على التقاعد المتوقعة خلال السنة
- التاريخ التقديري للإحالة على التقاعد

الجدول رقم (7): مخطط توقعي لتنظيم التكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات لهذا
الجدول حسب الأسلاك والرتب كل عملية تكوين خارجي أو داخلي، تحسين المستوى أو
الرسلكة، تاريخ الدخول، عدد الأعوان، مدة التكوين.

مضمون الجزء الثالث لمخطط التسيير: يجسد هذا الجزء درجة انجاز عمليات التسيير التي قام

بها المسير ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للتوظيف العمومي ويبرز ذلك في:

الجدول رقم (8): جدول حركة المستخدمين يحضر هذا الجدول في 31 ديسمبر لكل سنة، يجب أن يبين عن طريق الرتب والأسلاك، التعدادات الحقيقية إلى تاريخ 01 جانفي من السنة، حركة المستخدمين الذين التحقوا بالمؤسسات والإدارات العمومية ومجموعها الفرعي وكذا المجموع العام المتمثل في التعدادات بعد حركة المستخدمين.

الجدول رقم (9): جدول تلخيصي يتضمن مجمل الأعوان المتقاعدين لكل سنة حسب الوظيفة منصب العمل والتصنيف.

الجدول رقم (10): استمارة مراقبة عملية التوظيف عن طريق المسابقة. يبين هذا الجدول الذي يتم اعداده لكل عملية توظيف عن طريق مسابقة على أساس المؤهل أو الامتحان المهني أو الاختبار المهني حسب الأسلاك والرتب.

- مراجع قرار تنظيم المسابقة، الامتحان أو الاختبار المهني
- طريقة نشر تنظيم المسابقة، الامتحان أو الاختبار المهني.
- عدد المناصب المفتوحة وتاريخ جلسة لجنة انتقاء المترشحين
- تاريخ إعلان الاختبار وتاريخ محضر القبول النهائي.

الجدول رقم (11): استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختبارية والكفاءة المهنية بالتسجيل في قائمة التأهيل، يبين هذا الجدول حسب الأسلاك والرتب 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 (لإلتحاق بالتكوين) حسب الرتب والأسلاك - مجموع التوظيفات (الداخلية والخارجية) - تنظيم مسابقات الالتحاق بالتكوين - مرجع قرار تنظيم المسابقات - إشهار تنظيم المسابقة - لجنة انتقاء المترشحين - تاريخ اجتماع اللجنة.

الجدول رقم (13): استمارة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة، ويبين هذا الجدول حسب الرتب والأسلاك مجموع المناصب المفتوحة والتوظيفات التي تمت.

2-3-3 - أهداف وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تهدف المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية التي يتم اعدادها من طرف المؤسسات والإدارات العمومية إلى ضمان الترابط بين المهام التي تمارسها، والوسائل البشرية لتي يجب التكفل من الناحية الكمية والنوعية، ويمكن تلخيص الأهداف التي وضع من أجلها المخطط السنوي فيما يلي: (سرير، حاوشين، 2019، ص 55-57)

- إيجاد أدوات لضبط تعداد العمال وتطورهم:

إن الإجراء الجديد الذي جاء به المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والنصوص المحددة لتطبيقه التي تشرح كيفية العمل به، جاء بقصد التصدي للعيوب والمشاكل الناجمة عن إجراء التأشير الذي كان معمولاً به إلى غاية صدور هذا المرسوم وبغية تشجيع بروز نظرة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية خالية من المظاهر السلبية ومتطابقة مع مقتضيات إدارة عصرية وفعالة، يستلزم مراجعة إجراء ممارسة مراقبة الوظيفة العمومية لأكثر من سبب؛ وعليه فإن هذا المخطط يسمح للإدارة بالوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارة العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الإحياجا الجديدة) التي من شأنها بصفة موضوعية

ودقيقة التوظيف الذي ينبغي إجراءه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان فتح مناصب مالية حسب معطيات ملموسة تبلغ إلى المصالح المكلفة بالميزانية في إطار التشاور المسبق بين مصالح التوظيف العمومي ومصالح الميزانية.

وكما هو معلوم فإن إجراء المراقبة اللاحقة التي تمارسه مصالح التوظيف العمومي المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 126 / 95، يهدف أساسا إلى وضع الأدوات الملائمة للتمكن من ضمان:

- التسيير التقديري للمستخدمين في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- التحكم في تعداد المستخدمين وتطابقه مع الاحتياجات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية؛

- إعداد مخطط للشغل في المؤسسات والإدارات العمومية.

- إنشاء نظام تسيير تقديري للموارد البشرية:

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى إرساء وسائل تسمح بالتسيير التقديري للموارد البشرية وهذا من خلال التحديد الموضوعي لاحتياجات المؤسسات والإدارات العمومية فيما يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى، إضافة إلى متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا تحديد عدد المستخدمين الإزمين لسير الهياكل والهيئات والإدارات العمومية وما ينتج عنه من ضبط وتحكم عقلاني في تعداد المستخدمين ومتابعة وتطور الموظفين في الإدارة العمومية؛

وكما أشرنا سابقا فإن هذا الإجراء أو الأسلوب في التسيير حديث النشأة كرس بموجب المرسوم 126/95 الذي تنص مادته (6) منه على أنه: في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على لمؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد

البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة والغرض من ذلك هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية ولا سيما فيما يتعلق بما يلي: التوظيف، التكوين، تحسين المستوى، تجديد المعلومات، الترقية، الإحالة على التقاعد، ويرسل هذا المخطط السنوي للتسيير إلى المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية خلال العشرة أيام التي تعقب تاريخ توقيعات القرارات المذكورة؛

وعليه يمكن القول أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو أداة فعالة لتجسيد القطيعة بين التسيير التقليدي وغير الفعال وبين التسيير التقديري الحديث الهادف إلى عصنة الإدارات العمومية.

- إعادة الاعتبار للمسيرين في ممارسة اختصاصاتهم:

ويقصد بهذا الهدف تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق المستخدمين، ذلك أن الأداة الجديدة للرقابة اللاحقة المتمثلة في المخطط السنوي للتسيير يستوجب المسؤولية الشخصية على مجموعة النشاطات التسييرية فيما يخص سير الحياة لمهنية للموظفين والأعوان العموميين للدولة (قرارات التوظيف والتعيين، الترقيو في الدرجات والرتب، وإنهاء المهام والتدابير التأديبية)؛

ومن أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين فإننا نجد أن مخطط التسيير السنوي يفرض عليهم احترام الشروط التنظيمية والقانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية، وكذا احترام شروط وكيفيات التنظيم، وسير الامتحانات والمسابقات المهنية، مع احترام شروط المستويات، الشهادات، السن، والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله، إلى احترام شروط وإجراءات العزل أو إنهاء المهام.

2-3-4 - خطوات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن بناء المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمر بعدة مراحل لإعداده وهي: (عصام،

2023، ص1759-1760)

1. الجرد المتاح في الموارد البشرية: تعتبر من أهم مراحل بناء وإعداد المخطط السنوي،

وتتم هذه المرحلة من خلال عمليتين هما:

- مسك القائمة الاسمية: هي وثيقة إدارية سنوية تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها اسمياً بحسب الوظائف والأسلاك والرتب ومناصب الشغل التي ينتمون إليها، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتباره تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها، ومعرفة الموظفين المحتمل إحالتهم على التقاعد.

- إعداد حصيلة الشغل: هي وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية نهاية كل سنة، ترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية المحلية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها وطرق التوظيف وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد) وكذلك تصنيف الفئات المهنية وفق السن والجنس، المعبر عنها على المستويين الكمي والنوعي، بهدف الوصول إلى عقلانية لمناصب المالية وذلك في حدود الاعتمادات المرصودة من قبل مصالح الميزانية للسنة المالية.

2. الشروع في إنجاز وتصميم المخطط السنوي: بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب

المالية الجديدة، يشرع في إعداد وإنجاز المخطط السنوي حسب الجدول المشكلة له، ويذكر

هنا توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والرتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي

يخضع لنسب مئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

ويعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع يجب مراجعة واستشارة مصالح الوظيفة العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح الوظيفة العمومية التي تتأكد من خلال هذا المخطط أن المؤسسة قد إلتزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها ، وفي الأخير يؤشر مخطط التسيير التقديري من المؤسستين المذكورتين ويكون مرفقا بالوثائق التالية:

- نسخة تعداد المناصب المالية
 - قرار إطار الامتحانات والمسابقات
 - محاضر وقرارات إنشاء لجنتي المستخدمين والطعن.
 - المصادقة على المخطط: إن المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية تبقى مرتبطة بتقديم مسؤولي المؤسسات والإدارات العمومية للوثائق التالية:
 - دفتر الميزانية للسنة المالية الجديدة
 - القائمة الاسمية للموظفسن في حالة الخدمة بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعبرة.
- بعد إعداد امشروع المخطط السنوي حسب الجدول المعد سالفاً والتي يتم ملؤها من قبل المسيرين في حدود الإعتمادات المالية المقررة وكذا الأحكام القانونية التنظيمية السارية المفعول، تتم المصادقة عن طريق ممارسة مصالح مفتشية الوظيفة العمومية لوظيفة الرقابة عليها وإعطاء التأشيرة على المخطط السنوي وكذا تأشيرة مصالح المراقبة المالية بعد تبليغها بنسخة من المخطط من طرف مفتشية الوظيف العمومي بمشاركة المصالح المعنية للإدارة حيث تتم المصادقة قبل تاريخ 15 مارس من كل سنة مالية.

ما تجدر الإشارة إليه، أنه فيما يتعلق بإمكانية مراجعة المخطط السنوي فإنه كأصل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية غير قابل للمراجعة بعنوان السنة المالية غير أنه يمكن استثناء نظرا لخاصية التقدير والاحتمال التي تطبع إعداد هذه المخططات وحرصا على مصداقية التسيير والأهداف المرجوة منه فإن المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة بوضعية الموظفين، أجاز إمكانية المراجعة استجابة لبعض الظروف المستجدة الطارئة، التي يمكن أن تحدث خلال السنة المالية كاستبدال مؤسسة بأخرى، أو إدماجها في مؤسسة أخرى، أو استخدام مؤسسة جديدة بمهام جديدة وحل المؤسسة الأصلية.

المحاضرة الثالثة: التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية

تمهيد

3-1 - مفهوم الاستقطاب

3-1-1 - تعريف الاستقطاب

3-1-2 - مصادر الاستقطاب

3-2 - مفهوم الاختيار والتعيين

3-3 - منهجية الاختيار والتعيين العلمية

3-4 - أنواع التوظيف في القطاع العمومي

تمهيد:

باعتبار نشاط تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، كما ونوعاً، حالياً ومستقبلاً. فإن امداد المنظمة بتلك الاحتياجات يتم من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي إلى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها. ومن هنا تعتبر عملية التوظيف من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية. وتشمل تلك الوظيفة ثلاث مراحل أساسية هي:

الاستقطاب Recruitment

الاختيار Selection

التعيين Employment

3-1 - مفهوم الاستقطاب:

3-1-1 - تعريف الاستقطاب:

يشير مصطلح الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي أوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجية المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة. ويتم تحقيق ذلك عن طريق قيام الاستقطاب بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة، التي يتم من خلالها خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف لديها عن رغبة واقتناع. (عقيلي، 2005، ص

(273

ويمكن تعريف الاستقطاب بأنه: ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل الوظائف. (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، ص 186)

3-1-2 - مصادر الاستقطاب:

هناك مصدرين تلجأ إليهما المنظمة بقصد استقطاب العنصر البشري، أحدهما داخلي والآخر خارجي

1. المصدر الداخلي: وهو عبارة عن مجموعة المصادر التي تكون من داخل المنظمة، ومن أهم هذه المصادر:

الترقية من الداخل: تلجأ بعض المنظمات إلى سد شواغرها عن طريق ترقية العاملين في المؤسسة إلى وظيفة شاغرة أخرى عادة ما تكون ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الحالية. والترقية تعتبر وسيلة مهمة لشغل بعض الوظائف حيث غالبا ما تكون مؤهلات هذا الفرد معروفة مسبقا للمنظمة أو لديه ممارسة في الوظيفة. فعندما يترقى معاون محاسب بسبب ما إلى وظيفة محاسب فهو يكون على علم بعمل المنظمة وقد اطلع على مل المحاسب كما تكون المنظمة قد عرفت وعرفت مؤهلاته.

النقل: تتم عملية النقل من قسم إلى آخر في حالة عدم إمكانية ترقية فرد معين من نفس القسم. وتقوم المنظمات بهذه الخطوة عندما يحصل شاغر وظيفي ينبغي توفيره بصورة سريعة فمثلا عندما يترك موظف الاستقبال وظيفته فإنه لا بد من إحلال موظف آخر يقوم بعملية استقبال الزبائن فإنه سوف تقوم المنظمة بإحلال موظف فائض من من قسم آخر يحل محله.

الإعلان الداخلي: عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة ونوعها من خلال التعاميم الإدارية

وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف وتحديد فترات معقولة للعاملين للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات والمؤهلات وشروط شغل الوظائف.

الاستفادة من الموظفين السابقين: تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى الذين تم إحالتهم على التقاعد للتعرف على رغبتهم في العمل مرة أخرى نظرا للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة وقد يتم الإتصال مع موظفين تركوا العمل إما لأسباب موصلة الدراسة أو العمل في منشآت أخرى، من أجل معرفة رغبتهم في العودة للعمل في المنظمة.

قاعدة المعلومات: من المعروف بأن في كل منشأة نظام معلوماتي وأحد هذه الأنظمة هو نظام معلومات الموارد البشرية حيث تستطيع المنشأة من خلال قاعدة المعلومات المتوفرة لديها في الحاسوب من التعرف على مهارات وقابليات الأفراد سواء الذين كانوا قد تقدموا في طلب للتعيين والمبينة أسماؤهم في قوائم محددة حسب التخصص أو الأفراد الحاليين الذين يعملون في المنظمة أو آخرين كالذين تم إحالتهم على التقاعد. (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، ص 195-196) ونظام معلومات الاستقطاب هو أحد النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية الذي يسجل ويتعقب الموارد البشرية في المنظمة لتعظيم استعمالها. مثل نظم حفظ سجلات الموظفين التي تعمل على حفظ أثر الإضافات، الحذف، والتغيرات الأخرى في السجلات في قاعدة بيانات الأفراد. التغيرات في مهام العمل والتعويض، الاستئجارات والانتهاءات، هي أمثلة عن المعلومات التي يمكن أن تستعمل لتحديث قاعدة بيانات الأفراد. مثال آخر هو نظم جرد مهارات العامل التي تستعمل بيانات مهارات الموظف من قاعدة بيانات الفرد لتحديد موقع الموظفين في المنظمة الذين يملكون المهارات المطلوبة للمهام وخطط المشروع (O'Brien, 1990 : 443) .

2. المصدر الخارجي:

1. مكاتب العمل: تقوم مكاتب العمل بالاستخدام في المدن الكبيرة، إما أن تكون هذه المكاتب حكومية أو قد تكون خاصة. فقد درجت العادة في العديد من البلدان على فتح مكاتب للاستخدام تقوم بتسجيل العاطلين عن العمل والراغبين فيه وتسجيل كل ما يتعلق بخصائصهم الذاتية مثل مستوى تعليمهم، ومرهلاتهم، وخبراتهم، ونوع العمل الذي يرغبون فيه. وتقوم مكاتب العمل \\إما باشعار المؤسسات والشركات بما هو متوافر لديها، أو قد تلجأ تلك المؤسسات والشركات وغيرها من المنظمات إلى مكاتب العمل للبحث عن احتياجاته من القوى العاملة.

2. الاعلان: يعد الاعلان عن الوظائف في وسائل الاعلام المختلفة المقروءة والمرئية والمسموعة من أكثر الأساليب شيوعا في الحصول على الاحتياجات البشرية ومن كافة الاختصاصات والمؤهلات اللازمة. وقد تعتمد بعض المنظمات في اعلاناتها عن الشروط الواجب توافرها في الراغبين للتقدم للعمل إليها ومستويات الأجور والمزايا المادية والمعنوية الأخرى. كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى ما يسمى بالعلان المغطى حيث يذكر في الاعلان أنواع الوظائف الشاغرة ومتطلباتها من الأفراد

دون أن تذكر اسمها صراحة وإنما يطلب من المتقدمين الكتابة إلى عنوان معين أو رمز بريدي، بحيث لا يشير مثل هذا العنوان إلى اسم المنظمة أو بالطبيعة السرية للوظائف الشاغرة لديها.

3. المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب: تعد المؤسسات التعليمية ومراكز التدريب المهني والأداري مصدرا خارجيا مهما في اختيار تعيين الأفراد المناسبين. وعادة ما تكون إدارة الأفراد أو إدارة المنظمة على إتصال مستمر بهذه المؤسسات والمراكز للحصول على المعلومات اللازمة لها من تلك المراكز والمؤسسات. إلا أن هناك محذورا إذا اعتمدت

المنظمات على هذا المصدر كمصدر وحيد أو أساسي. ذلك أن يتوجب على المنظمة في بعض الأحيان الانتظار طويلا لحين اتمام الطلبة دراساتهم ويصبحون جاهزين للعمل. فضلا عن ذلك قد لا يكون النجاح الذي يحرزه طلبة تلك المؤسسات والمراكز سببا كافيا في نجاحهم بالحياة العملية. مما قد يرتب على المنظمة نفقات تدريب وتأهيل بخاصة بعد التحاق هؤلاء الخريجين بالعمل.

4. الطلبات الشخصية: يعتمد العديد من الأفراد إلى تقديم طلبات التوظيف في المنظمات دون أن تعلن هذه المنظمات عن وجود شواغر لديها. وغالبا ما يتقدم بمثل هذه الطلبات أولئك الأشخاص من ذوي المهارات والخبرات والمؤهلات العالية. وتقوم إدارة الأفراد بدراسة وتلخيص طلبات المتقدمين والاحتفاظ بها من أجل الرجوع إليها عند الحاجة. ويتميز هذا المصدر بأهمية كبيرة، بخاصة إذا ما أخذنا في الحسبان الدافع الذاتي للأفراد في التقدم للعمل في منظمة دون سواها.

5. مصادر أخرى: بالإضافة إلى المصادر الخارجية السابقة هناك مصادر أخرى يمكن اللجوء إليها للحصول على الاحتياجات من الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المنظمات تقوم بطباعة بطاقات تحمل وصفا للوظائف الشاغرة لديها ثم تعمد إلى توزيعها على العاملين لديها وتطلب منهم ترشيح ممن يرونه مناسبا للعمل. كما قد تتطلب بعض المنظمات من العاملين لديها ترشيح من يرغب في العمل من زملائهم وأصدقائهم، وبخاصة من ذوي الاختصاصات النادرة والذين يرغبون في تغيير العمل في المنظمات التي يعملون بها حاليا لأسباب معينة قد تتعلق بظروف مادية أو جغرافية نفسية. كمت قد تلجأ بعض المنظمات إلى النقابات العمالية لملء العجز في احتياجاها من القوى العاملة. (الفارس، ملدعون، ومباركة، 2006، ص165 -

3-2 - مفهوم الاختيار والتعيين:

بعد جذب واستقطاب المتقدمين للوظيفة، يكون الوقت قد حان لتبدأ مرحلة الاختيار. إذ يتم استعمال مراحل متعددة لتعيين المتقدمين، والمرشح الذي يجتاز بنجاح كل المراحل يقدم له العمل، لكن هذا يمثل فقط نصف المعادلة. فإدارة الموارد البشرية يجب أيضا أن تضمن أن أغلب مواصفات المتقدم تتفق مع العمل المعروض. وإذا حدث هذا، تقوم إدارة الموارد البشرية بتوصيل معلومات متعددة للمتقدم للعمل. مثل ثقافة المنظمة، المتوقع من الوظيفة، وغيرها من المعلومات المتفق عليها في عملية صنع قرار المترشح. وعند انتهاء مرحلة الاختيار، تأتي المرحلة الأخيرة للتوظيف والمتمثلة في التعيين إذ يتم من خلالها تحديد موقع الموظفين المؤهلين ووضعهم في المنظمة. (Decenzo & Robbins, 1999 , p 13).

وظيفة الاختيار هي بمضمونها عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين صفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية. وما على الإدارة إلا التمييز بين الأفراد لاختيار أفضلهم من حيث درجة صلاحيتهم لأداء العمل بفاعلية ورضا كبيرين. بمعنى آخر تتطلب عملية الاختيار إتخاذ قرارات إما بقبول الأفراد للعمل أو برفضهم. (الفارس، ملدعون، ومباركة، 2006، ص168)

ويمثل الاختيار جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والانسانية (حمود والخرشة، 2007، ص 109).

ويعتبر الاختيار مرحلة فرعية أساسية مرحلة فرعية أساسية في عملية التوظيف. والهدف الأساسي منها امداد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية ومن ثم الوصول إلى أعلى

انتاجية ممكنة بحيث يساعد ذلك المنظمة على تحقيق أهدافها. (درة و الصباغ، 2008، ص 221)

وبعد أن يتم اختيار الشخص الملائم للوظيفة الشاغرة يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة، شريطة أن يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وامكانياته. أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وامكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها. من ناحية أخرى إذا تم تعيين الشخص بناء على التوافق المشار إليه يخفف ذلك من الأعباء التدريبية ويزيد من فاعلية أداء الشخص. (درة و الصباغ، 2008، ص 245)

3-3 - منهجية الاختيار والتعيين العلمية:

تتمثل المراحل والإجراءات التي تشتمل عليها المنهجية العلمية للاختيار والتعيين فيما يلي: (عقيلي، 2005، ص 324-349)

المرحلة الأولى: مراجعة طلبات التوظيف وتقييمها

يصطلح على طلب التوظيف ب (Application Blank) ويعبر عن رغبة الموارد البشرية المستقطبة فب التقدم وطلب العمل فب المنظمة بشكل رسمي، وهو نموذج ورقي مكون من ورقة مطبوعة أو أكثر، تشتمل على معلومات واستفسارات من قبل إدارة الموارد البشرية عن المستقطبين الراغبين في التوظيف، وتتكون هذه المعلومات من: معلومات شخصية، معلومات عن التحصيل العلمي، معلومات عن الحالة الصحية، معلومات عن الخبرات السابقة،.....

المرحلة الثانية: المقابلة الأولية

ويصطلح عليها ب (Preliminary Interview) وهي لقاء يجرى مع المتقدمين الذين نجحوا في تقييم طلبات توظيفهم في المرحلة السابقة، والغاية منه التأكد من توفر بعض المواصفات العامة المطلوبة للتعين التي لا غنى عنها والظاهرة للعين المجردة في المتقدمين.

المرحلة الثالثة: الجولة الميدانية

يتم في هذه المرحلة استقبال طالبي التوظيف الذين نجحوا في المقابلة الأولية في تاريخ وموعد محدد من قبل ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والعلاقات العامة، والقيام بجولة ميدانية معهم في أنحاء المنظمة ومواقع العمل فيها، لإطلاعهم على طبيعة عملها بوجه عام والوظائف المتقدمين للتعين فيها بوجه خاص. وتكمن فائدة ذلك في أنه من المحتمل أن يكون لدى بعض المتقدمين لطلب العمل فكرة معينة عن المنظمة وطبيعة العمل فيها، بحيث دفعتهم للتقدم وطلب التوظيف فيها، لكن وعلى أرض الواقع وبعد الجولة الميدانية، قد تتغير هذه الفكرة أو الصورة، ويتولد لديهم رغبة في عدم التوظيف فيها وعدم الاستمرار في عملية الاختيار، بهذه الحالة تكون المنظمة قد وفرت جهدا ووقتا، وتكون الجولة الميدانية في هذه الحالة بمثابة غربة للمتقدمين.

المرحلة الرابعة: الفحص الطبي

يخضع جميع المتقدمين للتوظيف والعمل في المنظمات إلى فحوصات طبية الهدف منها:

- تحديد مدى ملاءمة الوضع الصحي لطالب التوظيف للوظيفة المتقدم للتعين فيها والوظائف المحتمل الانتقال إليها مستقبلا، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الحالة الصحية لديه مع الشروط الصحية من قبل لجنة أطباء بعد إطلاعها على طبيعة العمل في هذه الوظائف، من خلال نتائج تحليلها وتوصيفها.

التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض المعدية والسارية، حفاظا على صحة جميع من يعمل في المنظمة، ومثال عن هذه الأمراض: الإيدز، السل، التهابات الكبد الفيروسي والجراثومي،.....إلخ

التأكد من خلو المتقدمين من الأمراض الوراثية (Genetic Tests)، كأمراض القلب، والسكر وغيرها، أو لمعرفة فيما إذا كان لديهم استعداد وراثي للإصابة بها، فهذه الفحوصات الطبية المتعلقة بهذه الأمراض، تجنب المنظمة تعيين أفراد مصابين بهذه الأمراض، أو الذين لديهم موروثات تؤدي إلى إصابتهم بها في المستقبل، مما يحملها أعباء مالية من أجل علاجها هي في غنى عنها.

التأكد من عدم تعاطي المتقدمين لطلب التوظيف لأي نوع من المخدرات، والكحول، والتدخين بالنسبة لبعض الوظائف التي لا يجوز التدخين فيها كوظائف التمريض على سبيل المثال، وعمال مصانع الورق والمطابع،..إلخ

المرحلة الخامسة: اختبارات التوظيف

ويصطلح عليها ب (Employment Tests) وهي حلقة أساسية وفعالة في سلسلة منهجية عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية بل هي جوهر هذه العملية، ذلك لأنها تكشف عن مدى أهلية المتقدمين للتوظيف من أجل التعيين. فبموجبها يجري التأكد من أن الشروط والمواصفات التي تشكل معايير الانتقاء المطلوبة للعمل متوفرة لديهم، وبالتالي يمكن اعتبارها وسيلة لتنبؤ بمدى صلاحيتهم للتوظيف والنجاح في الأعمال التي سيكلفون بها بعد تعيينهم حاضرا ومستقبلا. ومن بين الاختبارات المعروفة والشائعة في الاستخدام: اختبارات القدرة الذهنية أو الذكاء، اختبار القدرة العددية، اختبارات الشخصية،/اختبارات السلوك، اختبارات الرغبة في العمل، اختبارات الأمانة والاستقامة،.....

المرحلة السادسة: مقابلة الاختيار

ويصطلح عليها (Selection Interview) وهي لقاء يجريه شخص أو لجنة أو الحاسب الآلي أحيانا مع المتقدمين لطلب التوظيف، لتحقيق غاية أساسية هي: جمع معلومات مباشرة أكثر وأعمق عنهم، للمساعدة في إصدار الحكم الموضوعي المدروس حول صلاحيتهم للتعيين، فهذه المعلومات وبعد تقييمها يمكن من خلالها معرفة مدى استعداد طالبي التوظيف وميولهم للعمل المتقدمين للتعيين فيه.

المرحلة السابعة: إعلام المتقدمين لطلب العمل بنتائج الاختبارات ومقابلة الإختيار:

يصطلح على هذا الإعلام أو الإخطار (Notification of Candidate)، ويكون افعلام لجميع من تقدم للاختبارات ودخل في مقابلة اختيار سواء أكان ناجحا أم لا، ويجب أن يكون هذا الإخطار سريعا ولفئتين. فبالنسبة للناجحين فالسرعة مطلوبة بسبب وجود احتمال أن يكون أحدهم متقدم للتوظيف في أكثر من منظمة ونجح في عمليات الانتقاء فيها، فالتأخير يعني احتمالية خسارة بعض الناجحين وذهابهم لمنظمة أخرى، كي لا تضيع عليهم الفرصة هناك. أما بالنسبة لغير الناجحين فالسرعة مطلوبة أيضا، ليتسنى لهم تقديم طلبات توظيف في منظمات أخرى، وبالتالي فإن إعلامهم يعزز من ثقتهم بالمنظمة من أجل عمليات استقطاب مستقبلية، مع الإشارة إلى ضرورة شرح أسباب عدم نجاحهم وإخفاقهم، فالشرح والتبرير سفرضان احترام المنظمة عليهم وتقديمهم لها. ويعطى الناجحين بعد إعلامهم مهلة زمنية للالتحاق بالمنظمة، فإذا لم يفعلوا ذلك خلال المدة المحددة، يعتبر عدم إلتحاقهم استتكافا منهم وعدم رغبتهم في التعيين.

المرحلة الثامنة: إصدار قرار التعيين تحت الاختبار

يكون هذا القرار مكتوباً وصادراً عن الجهة صاحبة السلطة، ويتضمن اسم الناجح، واسم الوظيفة التي سيعين فيها، والتبعية الإدارية للوظيفة، والدرجة الوظيفية، والراتب أو الأجر الشهري، وتاريخ مباشرة العمل. ولا شك أن الفترة الزمنية التي يوضع فيها الناجح تحت التجربة والتمرين (Probationary Period) مسألة هامة تؤثر في إتخاذ قرار التعيين النهائي، فنتيجة تقييم أداء الناجح خلال هذه الفترة، تعد مؤشراً هاماً في تقييم والحكم فيما إذا كان اختياره سليماً أم لا، حيث إذا أثبت الناجح جدارة خلال هذه الفترة، كان ذلك مؤشراً على نجاح إختباره والعكس من ذلك صحيح.

إن التعيين تحت الاختبار، أو ما يسمى "بتجربة الأداء" هو في الحقيقة جزء مكمل لعملية الاختبار، وهو الاختبار النهائي لمدى توافق الفرد مع الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر فترة الاختبار معياراً يمكن بواسطته الحكم على مدى سلامة عملية الاختبار، إذ أن المقارنة بين الدرجات التي حصل عليها الفرد في الاختبارات، والتقديرات التي حصل عليها خلال فترة الاختبار بمعرفة رئيسه المباشر، تدل على مدى كفاءة عملية إختياره.

المرحلة التاسعة: إصدار قرار التعيين النهائي

قرار التعيين النهائي هو المرحلة الأخيرة في منهجية عملية الاختيار والتعيين، ويعني تثبيت الفرد الذي جرى تعيينه تحت الاختبار في الوظيفة التي عين فيها. إذ بعد ثبوت صلاحية ومقدرة الفرد على أداء مهام الوظيفة التي عين فيها مؤقتاً وتحت الاختبار، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد قرار التثبيت في الوظيفة، ورفعها للجهة صاحبة السلطة للموافقة عليه.

3-4 - أنواع التوظيف في القطاع العمومي:

أولاً: التوظيف الداخلي

تعريف التوظيف الداخلي : هو توظيف مترشحين من داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية في مناصب جديدة أو بالأحرى هو ترقية موظفين من رتبهم الأصلية إلى رتب أعلى مباشرة ، ويتم ذلك عن طريق أربعة أنماط طبقاً للأمر 03/06 في نص المادة 107 ، حيث حددت أنماط التوظيف الداخلي فيما يلي:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة.

- بعد تكوين متخصص

- عن طريق الامتحان المهني

- على أساس الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، وأخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة ولا يستفيد من هذا النمط مرتين متتاليتين.

أنماط التوظيف الداخلي:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة :يتم هذا التوظيف بعد حصول الموظفين على شهادة، وهذه الأخيرة يحصلون عليها خلال مسارهم المهني خلال المدة التي شغلوها داخل مؤسساتهم ، وبمعنى آخر عندما يتحصل الموظف خلال مساره المهني على شهادة ، يتم ترقيته إلى رتبة أعلى مباشرة، في نفس السلك، أو في السلك الأعلى مباشرة.

- بعد تكوين متخصص (منتج التكوين) : يتم التوظيف على أساس هذا النمط بعد قضاء الموظف أقدميه في منصبه ثم يتم التحاقه بتكوين متخصص ، وبالتالي يتم ترقيته وتوظيفه في منصب جديد.

- عن طريق الامتحان المهني :يشترط فيه توفر الموظف على أقدميه يحددها القانون الذي يحكم تلك الرتبة الجديدة إضافة إلى اجتيازه لامتحانين كتابي بنجاح ثم شفهي بنجاح في حدود 30 %من المناصب المالية الشاغرة .

- على أساس الاختيار في قائمة التأهيل وإثبات الأقدمية المطلوبة :يتم هذا التوظيف بعد استقاء شروط الأقدمية عشر سنوات فما فوق حيث يتم التوظيف على سبيل الاختيار في حدود 10 % من المناصب المطلوب شغلها ، والمسجلون في قائمة التأهيل ، مثلا إذا كان هناك 4 أشخاص متساوون في الأقدمية ندرس الحالة الاجتماعية، وان كانوا كذلك متساوون ندرس الحالة المدنية، وان كانوا متساوون في الحالة المدنية نأخذ الأكبر سنا

ثانيا: التوظيف الخارجي

تعريف التوظيف الخارجي: هو التوظيف الذي يهدف إلى اكتشاف قدرات وكفاءات خارجية ولأول مرة تلتحق بالمؤسسة أو الإدارة العمومية ويقصد به كذلك توظيف مترشحين من خارج الهيئة أو الإدارة أي الأجانب عنها ، الذين يثبتون تأهيلا أو شهادات أو مستوى دراسي معين. ويتم هذا النوع من التوظيف على أسس وأنماط عديدة طبقا للمادة 80 من الأمر 03/06 (السابق الذكر)، حيث نصت على أنه: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:

- المسابقة على أساس الاختبارات،

-المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،

- الفحص المهني،

-التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوبا عليه في القوانين

الأساسية ، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة ."

أنماط التوظيف الخارجي :

1. مسابقة على أساس الاختبار : وهو توظيف مترشحين لديهم مستوى دراسي معين مع وجوب

اجتيازهم لاختبارات كتابية بنجاح ثم شفوية بنجاح.

2 . مسابقة على أساس الشهادات لبعض أسلاك الموظفين : حيث يجب إثبات الشهادة المطلوبة

واجتياز المترشحين لاختبار شفهي عبارة عن أسئلة شفوية مع لجنة يتم إعدادها هذا الغرض .

3. الفحص المهني : وهو فحص المترشح لقدراته المهنية ، وهذا النمط يخص أسلاك التنفيذ

كالعمال المهنيين ، كما هو الحال بالنسبة للتوظيف في رتبتي سائق السيارة وزن خفيف ، وسائق

سيارة وزن ثقيل ، فالفحص المهني يقتصر على أسلاك التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف

مهنية ، ويكون هذا الفحص المهني إما عبارة عن أسئلة كاختبار معلومات هذا السائق بخصوص

قانون المرور أو اختبار قدراته من خلال سيطرة السيارة حيث تخصص مديرية النقل ، بتحديد

تاريخ الفحص المهني وجلب مختص في هذا المجال ليقوم باختبار هذا المترشح ، وبالتالي هو من

يقرر تعيينه أو عدم تعيينه .

4. التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا : هو التوظيف الذي يتم

من خلال الجمع أو التوحيد بين التوظيف المباشر ومنتوج التكوين ويقصد بالتوظيف المباشر أنه

بعد دراسة الملفات من قبل اللجنة التقنية، تقوم باختيار ملف من بين الملفات المدروسة بعد

التقدير الأنسب والأفضل . أما منتوج التكوين فنقصد به اشتراط في المترشح قبل تعيينه متابعة

تكوين متخصص تعده الإدارة ، وبعد نهايته من هذا التكوين يتم تعيينه . (بومدين، دون سنة نشر

، ص 35 - 36)

المحاضرة الرابعة: التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية

تمهيد

1-4 - مفهوم التدريب والتنمية

1-1-4 - تعريف التدريب والتنمية

2-1-4 - مفهوم التدريب والتنمية المعاصر

3-1-4 - أهداف التدريب

4-1-4 - فوائد التدريب

2-4 - إدارة العملية التدريبية

3-4 - المتطلبات الاستراتيجية للتدريب في القطاع العمومي

4-4 - التكوين في ظل الأمر رقم 06-03

تمهيد:

بعد تعيين الموظف يكون الوقت قد حان لإدارة الموارد البشرية البدء في تركيز اهتمامها على التدريب. لا يمكن للموظفين الجدد أن يتم توظيفهم فور قدومهم للمنظمة، إذ يحتاج الموظف إلى التكيف مع بيئته الجديدة ويكون التركيز في هذه المرحلة على توجيه الموظف الجديد إلى القواعد، التنظيمات، أهداف المنظمة، قسم ووحدة العمل. وعندما يصبح العامل مرتاح أكثر مع بيئته، حينها يمكن القيام بعملية التدريب. إذ يتم تصميم هذا النشاط أساساً لرفع قدرات الموظف في العمل الجديد (Decenzo & Robbins, 1999, p 14).

4-1 - مفهوم التدريب والتنمية:

4-1-1 - تعريف التدريب والتنمية:

بالنسبة لـ Ivancevich يمكن أن يفهم التدريب على أنه عملية نظامية توجه سلوك الموظفين نحو إنجاز مجموعة الأهداف التنظيمية ونتيجة هذا فهو يعتبر عنصر أساسي لنجاح المنشآت (Jabbour & Santos, 2008 , p 53).

ووفقاً لـ (Dessler, 2020) التدريب هو عملية متابعة المهارات التي يحتاجها الموظفون في تنفيذ عملهم، حيث يوفر تدريب الموظفين المعرفة العملية وتطبيقها في عالم أعمال المنظمة لزيادة إنتاجية العمل في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المنظمة.

أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فقد اعتبرها (Kurniawati, 2020) جهد مخطط من قبل المنظمة لتحسين كفاءة الموارد البشرية والذي يتم تنفيذه بشكل مستمر على المدى الطويل، لضمان توافر الموارد البشرية وفقاً لاحتياجات الوظيفة، ويهدف إلى تحسين الأداء الفردي الذي يؤدي إلى الأداء التنظيمي. (Putri, Sopia, 2022, p 205)

4-1-2 - مفهوم التدريب والتنمية المعاصر:

يتكون مفهوم التدريب والتنمية المعاصر من شقين اثنين: (عقيلي، 2005، ص 437-438)

أولاً. التدريب والتنمية عملية استراتيجية:

التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل إتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيتها والتكيف معها.

ثانياً. التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة:

التدريب والتنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من قسمين:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية واكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم مع أية تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

4-1-3 - أهداف التدريب:

التدريب هو تجربة تعليمية يتم التخطيط لها وتنفيذها من قبل المنظمة لتحقيق مهارة أكثر في أداء المهام من خلال التدريب إذ يمنح القدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

علاوة على ذلك، فهو يوفر المهارات والقدرات التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل لتلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.

- التدريب يمكن الموظفين من التعامل مع الوظائف و الأدوار المتغيرة.

- التدريب يطور المهارات، المعرفة، والمواقف للتعامل مع الوظائف بكفاءة أكبر.
- التدريب يسد الفجوة بين المستوى الحالي للموظفين من (المعرفة، المهارة، المواقف)¹ والمستوى المطلوب منها للتعامل مع الوظيفة بكفاءة.
- التدريب مرتبط بالوظيفة ويعتمد على الحاجة. (Govil, Kumar, 2014, p 44)

4-1-4 - فوائد التدريب:

يمكن التدريب من تحقيق الفوائد التالية: (Govil, Kumar, 2014, p 45)

فوائد التدريب للمنظمة:

- يمكن للموظفين المدربين تقديم منتجات وخدمات ذات جودة أعلى وتحسين انتاجية المنظمة.
- التدريب يطور المهارات اللازمة مع ما يترتب على ذلك من تحسين الانتاجية مما يعني الاستخدام الأمثل للمعدات والوقت والمواد الخام.
- تضمن المهارات المحسنة للموظفين صيانة أفضل للأدوات، تخفيض حوادث العمل، وتقليل الاشراف مع ما يترتب على ذلك من توفير للمنظمة.
- يعد الموظفون المدربون بشكل أفضل أصولاً للمنظمة حيث يمكن توظيفهم في أماكن مختلفة وفي مهام مختلفة حسب الحاجة التنظيمية.
- يمكن التدريب لمناسب الموظفين من الترقية لأداء وظائف ذات مستوى أعلى مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين.

يتحسن المناخ العام وثقافة المنظمة.

يتم تقليل معدل دوران الموظفين وبالتالي تقليل التكلفة على المنظمة.

¹ يشار إليها اختصاراً ب (KSA) و التي تمثل اختصاراً للحروف الأولى لكل من (Knowledge, Skill, Attitude).

فوائد التدريب للموظفين:

- على الصعيد الشخصي، سيحقق الموظف المدرب مكاسب هائلة مع تحسين ملفه الشخصي وقيمته السوقية والذي ينعكس إيجاباً على المنظمة.
- تحسين إنتاجية الموظف مع ما يترتب على ذلك من زيادة في الحوافز والامتيازات وما إلى ذلك.
- تتحسن ترقية الموظف حيث يتمكن قسم الموارد البشرية من تطوير المخططات المهنية المناسبة.
- يتحسن مستوى يقة الموظف وذكائه.
- تحسن معنويات الموظف والرضا أثناء العمل.
- حدوث أخطاء وحوادث أقل في العمل.
- الموظف الأكثر وعياً قادر على التعامل مع العمل المتغير، وكسب الثناء بشكل أفضل لنفسه ولقسمه.

4-2 - إدارة العملية التدريبية:

يشتمل البرنامج التدريبي على ثلاث مراحل من النشاط تتمثل في:

1. تحليل الاحتياجات التدريبية: يهدف إلى إظهار المعلومات لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لبرنامج تدريبي؛
2. تطوير البرامج التدريبية: التي تهدف إلى تصميم البيئة التدريبية وأساليب التدريب اللازمة لتحقيق أهداف التدريب؛
3. تقييم برنامج تدريبي: يهدف إلى اختبار وتقييم ما إذا كان البرنامج التدريبي المنفذ يحقق

الأهداف المعلنة بالفعل. (Putri, Sopiah, 2022, p 205)

ويمكن أن نحدد أهم الأنشطة التي تتكون منها العملية التدريبية بمايلي:

1. جمع المعلومات وتحليلها (نظام المعلومات التدريبية)

2. تحديد الاحتياجات التدريبية

3. تصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب التدريب

4. تقويم برامج التدريب والمتدربين

أولاً. جمع المعلومات وتحليلها (نظام المعلومات التدريبية):

يتطلب تخطيط العملية التدريبية جمع البيانات والمعلومات حول عناصر العملية التدريبية كافة والعوامل المؤثرة فيها، داخل وخارج المنظمة. والحاجة إلى هذه المعلومات مستمرة، لذلك يجب أن تكون هذه المرحلة جزءاً من نظام المعلومات الإدارية للمنظمة. ويمكن اعتبار نظام المعلومات لتدريبية جزءاً متكاملًا من نظام معلومات الأفراد في المنظمة.

يمكن تحديد أهم أنواع المعلومات التدريبية بمايلي:

- معلومات عن أهداف وسياسات المنظمة وتنظيمها الإداري

- معلومات عن تطور نشاط المنظمة

- معلومات عن الامكانيات المالية والمادية للمنظمة

- معلومات عن الأنظمة والإجراءات في المنظمة.

- معلومات عن الأفراد العاملين

- معلومات عن الوظائف الفنية والإدارية في المنظمة وكيفية ممارستها

معلومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة.

ثانيا. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعد الحاجة إلى التدريب مستمرة، ولا تكون لمرة واحدة، لذا لا بد من الكشف عن الاحتياجات التدريبية وتحديد ما بوضوح وبشكل مستمر. الاحتياج التدريبي يعبر عن العرق بين المعارف والمهارات والإتجاهات اللازم توفرها لدى العاملين، وما هو متوافر لديهم فعلا من هذه الأمور. لذا نجد أن التعرف على الاحتياجات التدريبية يتطلب المقارنة بين ما هو مطلوب وما هو موجود لتحديد نوع التدريب المناسب والأفراد والفراد الذين بحاجة للتدريب.

ثالثا. تصميم البرامج التدريبية وتحديد أساليب التدريب:

1. تصميم البرامج التدريبية:

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وأولوياتها، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف (أو الأهداف) من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.

2. تحديد موضوعات البرامج ومدى عمقها وشمولها، وتحديد اسبقياتها والتسلسل المنطقي في عرضها.

3. تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يتلاءم مع المادة التدريبية والهدف منها، ومستوى المشاركين في البرنامج، وفترة التدريب.

4. تحديد مدة البرنامج، والتي تختلف باختلاف طبيعة البرنامج وهدفه والأسلوب التدريبي المستخدم. وبشكل عام يجب أن تكون مدة البرنامج كافية لتحقيق التوازن بين موضوعات البرنامج، وأن تسمح للمستويات المختلفة من لمتدربين بالاستفادة من التدريب، وأن لا تردي إلى ترك المتدرب لعمله مدة طويلة، وأن لا تؤدي إلى شعور المتدرب بالملل.

5. اختيار المدربين للبرنامج التدريبي بحيث تتوفر لديهم المهارات العلمية ولتحصص والخبرة المناسبة في موضوع لتدريب، بالإضافة إلى قدرته في نقل المعلومات في نقل المعلومات والمعارف والمهارات إلى الآخرين، وشخصيتهم المقنعة والجاذبة للمتدربين.
6. وضع الموازنة التقديرية للبرنامج التدريبي والتأكد من توافرها وهنا يجب استخدام المعايير الإدارية والإقتصادية لقياس عوائد البرنامج التدريبي وتكاليفه.
7. تأمين التجهيزات والمستلزمات التدريبية التي يحتاجها العمل التدريبي، مثل وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والدوائر التلفزيونية المغلقة، وكذلك توفير أماكن التدريب والتجهيزات المكتبية المناسبة لموضوعات التدريب والأساليب التي تم اختيارها.
8. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، حيث يتم هنا الربط بين كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ وتوقيت ومكان محدد وأسلوب التدريب الواجب استخدامه. (الفارس، ملدعون، مباركة، 2006، 185-188)

أساليب التدريب:

هناك طريقتان أساسيتان في التدريب لكل منهما مجموعة من الأساليب حيث تعرف الطريقة الأولى بالتدريب أثناء أداء العمل، أما الطريقة الثانية فهي التدريب خارج أداء الوظيفة (العمل) أو بعيدا عن العمل، وفيما يلي شرح لهما وللأساليب التدريبية الخاصة بكل منهما: (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، ص 286-295)

أولاً. التدريب أثناء أداء العمل: On the Job Training

تشمل هذه الطريقة تدريب تعليم مبادئ الوظيفة (العمل)، وتعاقب الوظيفة والمهام الخاصة. وتشمل هذه الطريقة كل المتعلمين وتلائم كل الاختلافات في قابليات التعليم وتطبق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة (العمل) وتكون تكاليفها منخفضة.

ويعد من أكثر أشكال التدريب شيوعا بالنسبة للأفراد غير المهنيين، ويشمل التدريب أثناء أداء الوظيفة الخطوات التالية:

1. الشرح التفصيلي ل : (ماذا، أين، كيف ولماذا) عن العمل.
 2. أداء العمل من أجل أن يراقب الفرد العامل ويوجه أسئلة
 3. جعل العامل يؤدي الوظيفة واقعا
 4. التزويد بالتغذية العكسية مباشرة لكيفية أداء العمل.
- ومن بين أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة:

1. تدريب أوامر الوظيفة
 2. تدريب التلمذة الصناعية
- تدريب التعاقب الوظيفي
4. تدريب في بيئة مماثلة للعمل
 5. التدريب الخاص أو المنفرد
 6. التعيينات الخاصة.

Job Instruction Training

1. تدريب أوامر الوظيفة: تعليمات العمل

هذا الأسلوب مصمم لتدريب المتعلمين الذين لديهم دراية قليلة بالواجبات المنجزة في وظيفة معينة، وهذا الأسلوب مفيد جدا عندما يتعلم المتدربون كيفية إنجاز مهام الوظيفة المتكررة. ويتميز هذا الأسلوب بأربعة خطوات وكما هو مبين في الجدول ():

الجدول رقم (01): تدريب أوامر الوظيفة

الخطوة الأولى	تحضير المتعلم
	- معاملة المتعلم بصورة جيدة - اكتشاف المعلومات التي يعرفها المتعلم مسبقا عن الوظيفة - تعزيز اهتمامات المتعلم وحثه على تعلم الوظيفة.
الخطوة الثانية	التقديم
	- أخبار ورؤية وتوضيح وسؤال المتعلم حول المعرفة والعمليات الجديدة - إعطاء الأوامر بصورة واضحة وكاملة وبتأن في وقت معين - المعاينة والاستفسار والتكرار - التأكد من تعليم المتعلم بصورة حقيقية.
الخطوة الثالثة	الأداء (المحاولة)
	- اختبار المتعلم أثناء أداء الوظيفة - البدء بسؤال المتعلم واستخدام العبارات التالية: لماذا؟، كيف؟، أين؟، متى. - ملاحظة الأداء وتصحيح الأخطاء وتكرار الأوامر عند الحاجة. - الاستمرار حتى تتكون لديك القناعة بأن المتعلم يعرف كل شيء
الخطوة الرابعة	المتابعة
	- دع المتعلمين يتصرفون على طريقتك الخاصة - المعاينة الدائمة للتأكد من اتباعهم للأوامر - التدقيق السري والمتابعة المباشرة حتى تضمن أن المتعلم لديه دراية بواجباته الوظيفية.

المصدر: (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، ص288)

2. التلمذة الصناعية: Apprenticeship

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليمًا نظريًا وعمليًا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع. ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني أيضا.

3. تعاقب الوظيفة / التدوير الوظيفي

Job Rotation

إن انتقال المتعلمين ضمن سلسلة ون الوظائف تسمى تعاقب الوظيفة. ويقدم هذا الأسلوب للمتدربين الخبرة الأولية في عمل الأنواع المختلفة من المعدات أو فهم كيفية عمل الوحدات المختلفة للمؤسسة. وعلى مر الوقت، يتم تعيين متدرب الإدارة في الأقسام التصنيعية، التسويقية، والمالية، لتعلم كيفية أداء كل وحدة وفهم العلاقة بين هذه الأقسام.

4. التدريب في بيئة مماثلة للعمل:

Vestibule Training

يتم بموجب هذا النوع من التدريب تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات والمعدات التي يستخدمها العامل في العمل، هذه الطريقة تهيء للفرد العامل نقل ما تعلمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل.

5. التدريب الخاص أو المنفرد:

Coaching

يستخدم هذا الأسلوب في تدريب وتنمية الأفراد ولا سيما المدراء. وبمقتضاه يقوم المدير أو المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه حول مستوى أدائه مع تقديم الاقتراحات الخاصة في إعطاء هذا النوع من التدريب الخاص، فإن كفاءة هذا الأسلوب تعتمد مباشرة على قابلية المدير في إعطاء التدريب المنفرد لمروسيه.

6. التعيينات الخاصة:

Special Assignments

عندما يتم استخدام أسلوب التعيين الخاص في طريقة التدريب أثناء الوظيفة، سيتعين على المتعلمين ممارسة مسؤوليات عملية غير روتينية من أجل الحصول على الخبرة وتطوير مهارات المهنة والوظيفة. فعلى سبيل المثال، سيطلب من الموظف لمرووس الذي يقدر على إنجاز مهام إدارية، تهيئة تقرير عن كيفية إمكانية تحسين الإنتاج والنوعية. وعندما لا يتمكن

المتدربون من السيطرة على عملهم الخاص، بلن تكون من الضرورة استخدام أسلوب أو طريقة التعيين الخاص. ويجب عدم غض النظر عن اهتمامات وقدرات المتدربين عند عمل التعيينات وسوف لن يتمكن الموظفين الذين يشكون من صعوبات في إكمال واجبات عملهم المنتظمة من الترشيح إلى وظائف التعيينات الخاصة. وكذلك يجب على المدراء عدم استخدام هذه الطريقة أو هذا الأسلوب لتعيين مهام لا يفضلها الآخرون.

ثانيا. التدريب خارج مواقع الوظيفة: Off the Job Training

ويقصد به قيام المنظمات بارسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي (أماكن خارج مواقع الوظيفة) عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة.

ومن بين أساليب التدريب لهذا النوع هي:

1. أسلوب المحاضرات

2. أسلوب المؤتمرات والندوات

3. دراسة الحالة

4. تقييم الدور

5. المباريات الإدارية

6. التدريب اتمهيدي

7. البريد الوارد

8. تدريب الحساسية

Lectures

1. أسلوب المحاضرات:

يعتبر من من أقدم أساليب التدريب، وبالإمكان أن يكون هذا الأسلوب ناجحاً ومفيداً إذا كان الموضوع يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار والمفاهيم المستخدمة أو الإجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها أو تنمية القدرة العلمية والعملية على مواجهة المشاكل وحلها.

Conferences

2. أسلوب المؤتمرات والندوات:

المقصود بالمؤتمرات: "هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المدربون وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات.

أما بالنسبة للندوات (Seminars) فالندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة، مع مشاركة المتدربين في النقاش، وهذا الأسلوب من التدريب يعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة.

" Case Studies

3. أسلوب دراسة الحالة:

وهو أسلوب تدريبي يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب منهم تحليلها، وتقديم حل لها. ومن ثم تجتمع المجموعات لتشرح كل مجموعة كيفية وصولها لقرارها، وتناقشه.

Role Playing

4. تقمص الأدوار / تمثيل الدور:

إن أسلوب تقمص الأدوار يركز على تنمية المهارات السلوكية للأفراد العاملين، ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين. حيث ياقمص مدرب دور بائع وآخر دور مشتري، ومن خلال النقاش بينهما تبرز الإتجاهات مع تعليق المدرب.

Management Games

5. المباريات الإدارية:

هذا الأسلوب يعبر عن خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد موقفاً لعمل طبيعي. حيث يمكن تصوير هذا الأسلوب كمايلي:

أ. يقسم المتدربون إلى مجموعات صغيرة مثلاً إلى مجموعتين متنافستين في الدورة التدريبية وكل مجموعة تمثل إدارة منفصلة.

ب. تعطى هاتين المجموعتين في بداية المباريات معلومات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساس عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها، وعن السوق التي يتعاملون بها.

ج. يطلب من كل مجموعة إتخاذ القرار، ومن ثم يقوم مشرفو الدورة التدريبية بزيادة المجموعات لتدوين القرار الذي أتخذ في هذه الجولة.

د. تضاف معلومات لكل مجموعة ويطلب منها إتخاذ القرار الملائم للموقف

هـ. تعاد الجولة لمرات، مع معلومات إضافية، وفي كل جولة تقوم مجموعة المشرفين بالزيادة لتدوين قراراتها وفي نهاية المباريات تعلق النتائج النهائية للتقويم.

Vestibule Training

6. التدريب التمهيدي:

وهو تدريب يتلقاه الفرد في بداية تعيينه بالمنظمة في ورشة أو مدرسة خاصة بها ويرمي إلى جني كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلافي مساوئه، وذلك أن العملية الانتاجية تتكرر في هذا الأسلوب التدريبي ولكن خارج العمل نفسه، حيث تخصص ورشة (مدرسة) تجري فيها

العملية الانتاجية دون أن تكون هناك متطلبات الانتاج نفسه، وتكون عمليات الانتاج والآلات في هذه المدرسة مشابهة لعمليات الإنتاج الحقيقي وآلاته إلى حد كبير، الأمر الذي يجعل هذا الأسلوب مكلفا في بعض الصناعات.

In Basket Training

7. البريد الوارد:

يقصد به تدريب المديرين على كيفية إتخاذ القرارات في موقف العمل الاعتيادي، حيث يعطى كل مدير متدرب (رزمة) من موضوعات واقعية يطلب من كل متدرب إتخاذ القرار المناسب لحلها، وفي نهاية يوم التدريب يستعرض كل متدرب الحلول والآراء التي تبناها لتتم مناقشتها ومن خلال تلك المناقشات يتعلم المتدربون كيفية التعامل مع المشكلات ونمط حلولها.

Sensitivity Training

8. تدريب الحساسية:

هو بالأساس وسيلة تطوير وتدريب يهدف إلى تعريف الموظفين بردود فعل وآراء كل منهم تجاه الآخر في سبيل إتاحة الفرصة لهم لتعديل سلوكهم وتفادي الاحتكاك والتناصر وتوطيد العلاقات بينهم داخل المنشأة.

مما يعني اكساب المتدربين إتجاهات وقيم جديدة وتعديل سلوكهم، فهو إذا وسيلة لمساعدة المتدربين بإحداث تغيير جذري في إتجاهاتهم ذات الصلة بالعمل.

وتبنى هذه الطريقة على أساس عناصر أساسية تتمثل ب:

1. الحساسية: وهي تمثل القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلا في موقف معين، بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجتثه الآخرين.

2. القدرة: القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الانسانية.

3. مرونة التصرف: وهي القدرة على السلوك الفعال وفقا للمواقف.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المواقف المتعلقة بالعلاقات العامة والعلاقات الانسانية إضافة إلى زيادة مساسيتهم نحو المشكلات التي تضمنها هذه العلاقات ومن ثم تعيق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

رابعاً: تقويم البرامج التدريبية

يقصد بتقويم البرنامج التدريبي تحديد فعاليته ومدى تحقيقه للأهداف المحددة له وانعكاس نتائج التدريب سلباً أو لإيجاباً على أداء الأفراد المشاركين في البرنامج.

إن تقويم البرنامج التدريبي يجب أن يشمل جميع مكونات العملية التدريبية أي المتدربين والمدرّبين، محتوى البرنامج التدريبي، مدة وتوقيت التدريب، وسياسات التدريب والأساليب والوسائل التدريبية المستخدمة.

تستخدم في عملية التقويم أدوات عديدة أهمها الملاحظة الشخصية والاستبانة والمقابلة الشخصية.

ويتم التقويم من خلال خطوات أساسية أهمها:

1. تقويم ردود فعل المشاركين السلبية أو الإيجابية نحو محتوى البرنامج التدريبي وأساليب التدريب والمدرّبين وأدوات التدريب.

2. تقويم التعليم أي قياس المعلومات والمعارف والحقائق التي تعلمها المتدربون.

3. تقويم السلوك أي التعرف على التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد المتدرب في العمل.

4. تقويم النتائج النهائية مثل قياس التحسن في مستوى الأداء والانتاجية والجودة أو حجم المبيعات أو انخفاض معدلات دوران العمل والتأخر والغياب وغيرها.

إن تقييم البرنامج التدريبي يتم أثناء التدريب للتعرف على ردود فعل المتدربين وقياس التعليم، وكذلك بعد التدريب لتقييم التغيير في السلوك وقياس النتائج ومدى تحقق الأهداف والنتائج النهائية.

إن عملية تقييم برامج التدريب تقوم بها جهات متعددة أهمها المتدربون أنفسهم والمدرّبون والمختصون في تقييم التدريب ومديرو التدريب والرؤساء المباشرين. (الفارس، ملدعون، مباركة، 2006، 192-193)

4-3 - المتطلبات الاستراتيجية للتدريب في القطاع لعمومي:

نوجز أدناه أهم المتطلبات الاستراتيجية التي يجدر مراعاتها من قبل الأجهزة المركزية المسؤولة عن التدريب على صعيد الدولة وتوصيلها للأجهزة الفرعية واللامركزية التابعة لها سواء كانت هذه الأجهزة تعمل على مستوى الوزارات والإدارات أو على مستوى الاقليم الجغرافي والمحافظة التي تتبع له.

- ضرورة التنسيق والربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية الشاملة لتسيير هذه الخطط والبرامج متوازية ومتزامنة مع بعضها البعض. فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة تنفيذ السياسات والخطط التنموية ولا يتم تطويرها على حساب القطاعات التنموية الأخرى.

- اعتماد أسس ومعايير علمية وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية العاجلة منها والآجلة من قبل الوزارات والإدارات التابعة لها بعيدا عن الارتجال والانفعال. وأن يتم ترشيح الموظفين لهذه البرامج تبعا للتخصص وللمؤهلات المطلوب توفرها في المتدربين.

- التعريف بمفاهيم المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية المستقبلية للعاملين والربط بينهما ليكون اجتياز الدورات التدريبية من بين شروط الترقية والترفع لجميع الموظفين عبر السلم الهرمي.

- العمل على تعميق الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا ليعملوا بدورهم على تحفيز العاملين معهم للمشاركة في البرامج التدريبية التي تصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم وتنمية قدراتهم وغرس القيم والمهارات الوظيفية المتعلقة بتخصصاتهم.

- إشاعة التدريب الذاتي والتنمية الذاتية لكونهما الأكثر فاعلية والأقل تكلفة. ولكون الفرد نفسه الأقدر على تحديد احتياجاته والبحث عن المهارات التي يحس بأهميتها لتطوير قدراته، وذلك بإثارة الرغبة وتعميق الوعي بأهمية التدريب بين جميع المستويات دون استثناء.

- اعتماد أسلوب التدريب داخل العمل وأثناءه مع برامج التدريب خارج العمل وذلك بالإنعقاد بالإنعقاد والحرص على الموازنة بين البرامج التطبيقية والعملية وبين البرامج العلمية الموجهة لتطوير مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي.

- التأكد من أهلية المدربين ومواكبتهم للمعاصرة واستيعابهم للأصالة ولخصائص البيئة الجامعية وقيمها لتكون البرامج التدريبية موجهة لتحديث وتنشيط العقل وليس للتقليد والتغريب والنقل. وهذا لا يتنافى مع الإطلاع على أحدث التقنيات التدريبية المعاصرة ومواكبة ما يستجد منها مع السعي الجاد إلى توظيف ما يمكن توفيره من أجهزة في إعداد الأفلام والحالات الإدارية وتصوير المشاهد وإجراء المقابلات التي تعبر عن لواقع وتقرنه بما ينبغي

أن يكون عليه. (الكبيسي، 2005، ص 235-236)

4-4 - التكوين في ظل الأمر رقم 06-03:

لقد حظي التكوين بمكانة كبيرة في قانون الوظيفة العمومية، وذلك لوعي القائمين على جهاز الوظيفة العمومية بأهمية التكوين بالنسبة للموظف وللمرسسة في نفس الوقت، حيث نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة لوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة". كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفية تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

اعتباراً من سنة 1986 وهي سنة التحضير لاستقلالية المؤسسات الاقتصادية ودخول الجزائر مرحلة جديدة تتطلب ضرورة تطوير علاقات العمل، سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام بنوعيه، الوظيفة العمومية والوظيفة الاقتصادية، كام لا بد من إعادة النظر في القانون الأساسي العام للعامل الذي لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها ومن ثم استبداله في مجال علاقات العمل الفردية بقوانين تتماشى واتسبب الاقتصاد لمختلف المؤسسات واعتماد مبدأ العلاقات التعاقدية، وتعويض القوانين الأساسية النموذجية بالإتفاقيات الجماعية، وحصر دور الدولة في ضمان التطبيق السليم للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

ونتيجة لذلك عرفت سنة 1990 صدور نصوص قانونية متعلقة بعالم الشغل من بينها القانون رقم 90-02 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، والقانون رقم 90-03 المتعلق بمفتشية العمل، والقانون رقم 90-04 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل المؤرخ في 6 فيفري 1990 ، والقانون رقم 90-14 المؤرخ في 2 جوان 1990 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي، وكذا القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الذي يرمي إلى تنظيم علاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد، أي اعتماد الإتفاقيات الجماعية للعمل في مجال علاقات العمل في القانون الخاص كإطار تنظيمي جديد بدلا من من النصوص التنظيمية بما يتماشى مع طبيعة الدولة ودورها الجديد وينسجم مع التحولات الدستورية الحاصل منذ 1989، أما في مجال علاقات العمل في القانون العام أي مجال الوظيفة العمومية، فقد كان لزاما تجاوز المرسوم رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

أما فيما يتعلق بالتكوين فقد تطرق الأمر رقم 06-03 للتكوين باعتباره حقا من حقوق الموظف في الباب الثاني المعنون الضمانات وحقوق الموشف وواجباته، إذ نص في مادته 38 على أن: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"، وما يمكن ملاحظته للوهلة الأولى هو أن المشرع قرن لحق في التكوين بالحق في الترقية.

وإذا كانت المادة 38 من الأكر رقم 06-03 قد جعلت التكوين حقا من حقوق الموظف، فإنه بالمقابل من ذلك ألزمت المادة 104 من نفس الأمر الإدارة بتجسيد هذا الحق، حيث نصت على أنه: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".

إن أحكام المادة 104 تفرض على المؤسسة القيام بعمليات التكوين وتحسين المستوى لفائدة موظفيها بصره مستمرة ودائمة لتحقيق ثلاث فوائد:

- الرفع من مؤهلات الموظفين

- الترقية المهنية للموظفين

- تأهيل وتحضير الموظفين للقيام بمهام جديد.

وقد ترك المشرع للتنظيم تحديد الكيفيات والتدابير المتعلقة بتنظيم دورات التكوين، حيث جاء في المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم".

وفي هذا الصدد، فإن المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 3 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 22 جانفي 2004 يظل النص التنظيمي الذي ينظم العناصر المنصوص عليها في المادة السابقة، إلى غاية صدور نص تنظيمي آخر ييعوضها أو على الأقل يعدله. كما تضمن الأمر رقم 06-03 ضمانات وامتيازات لصالح الموظف المستفيد من دورة التكوين:

- فيما يخص الامتيازات التي تعود على المسار المهني للموظف المستفيد من دورات التكوين، فالمشرع عادة ما يقرن التكوين بالترقية، كما أشرنا إلى ذلك سابقا، وعلى هذا الأساس اشتملت المادة 107 على كيفيتين تتمحوران حول التكوين تمكن الموظف من الترقية من بين أربع كيفيات، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة" الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصضواا هلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة

- بعد تكوين متخصص،.....

ونفس الأمر أمدته المادة 109 حيث نصت على أنه: "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 المطلوبة."

أبقت المادة 129 الموظف الذي يتابع دورة تحسين المستوى في وضعية الخدمة ما يعني استمراره في الاستفادة من كامل حقوقه: مرتبه وحقوقه في الترقية والأقدمية وغيرها من الحقوق

- نصت المادة 134 على حق الموظف في الانتداب بقوة القانون في حالة متابعته تكويننا منصوصا عليه في القوانين الأساسية الخاصة وحالة متابعته تكويننا أو دراسات عينته الإدارة لمتابعتها

- نصت المادة 208 على حق الموظف في الاستفادة من رخص التغيب دون فقدان الراتب لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة في حدود أربع ساعات في الأسبوع.

أما فيما يتعلق بتنظيم التكوين في المرسسات والإدارات العمومية، فقد نصت المادة 111 على ضرورة تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تقديرية للموارد البشرية بالاعتماد على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية والمتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى، وأحالت كفايات تطبيق ذلك إلى التنظيم.

في هذا الإطار، فقد سبق المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المعدل والمتمم أن ألزم المؤسسات والإدارات العمومية بضرورة إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين

المستوى وتجديد المعلومات بما فيه عمليات التكوين في الخارج، كما أُرْزَمَها بأن تدرج هذا
المخطط في إطار التسيير التقديري للموارد البشرية. (بومدين، دون سنة نشر، 42-46)

المحاضرة الخامسة: تقييم الأداء في المؤسسات والإدارات العمومية

تمهيد

5-1 - مفهوم تقييم الأداء

5-1-1 - تعريف تقييم الأداء

5-1-2 - نشأة تقييم الأداء

5-1-3 - أهمية تقييم أداء العاملين

5-2 - تأثير السياق التنظيمي على تقييم الأداء

5-3 - العناصر الرئيسية لعملية تقييم الأداء

5-4 - آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي

5-5 - عملية تقييم الأداء في ضوء قانون الوظيفة العمومية

تمهيد:

يعد تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في مجالات العمل في المنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية، أم حكومية، لأنه ذو علاقة وارتباط مباشر بانتاجية العمل فيها وفعاليتها التنظيمية، التي يتوقف عليها بقاؤها واستمرار نشاطها في السوق. فنتائج تقييم الأداء توفر التغذية العكسية عن مستوى أداء وكفاءة كل من يعمل في المنظمة، فتساعد على معرفة حقيقة هذا الأداء بإيجابياته وسلبياته، فهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم عليه تطوير وتحسين الأداء المستقبلي فيها.

5- 1 - مفهوم تقييم الأداء:

5- 1- 1 - تعريف تقييم الأداء:

يعرف Ivancevich تقييم الأداء كأحد أبعاد الموارد البشرية الذي يستعمل لتحليل إنجاز الموظفين بالإستناد إلى مسؤولياتهم، وموجه لتحسين أداء الفرد وإنتاجية الوقت الإضافي (Jabbor & Santos, 2008 , p 54)

تقييم الأداء هو أداة تستخدمها المنظمات لقياس أداء الموظف مقابل المعايير أو الأهداف التي تحددها المنظمة. يشاعد على تحسين أداء الفرد والمنظمة من خلال زيادة الانتاجية وجودة الأداء وتشجيع اتجاهات المل الإيجابية لدى العاملين لتتوافق مع أهداف المنظمة وخططها وأسلوب عملها. (Bayon, 2013, p1)

تقييم أداء الموظف هو عملية تهدف إلى قياس أداء الموظف على مدى فترة زمنية. في حين أن إدارة أداء الموظفين تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظفين، من التقييم والتغذية العكسية لكل موظف إلى أنشطة التدريب والمكافأة. (Rusu, Avasilcai, Hutu,) (2016, p 53)

ويعرف تقييم الأداء وفق بعده المعاصر كمايلي:

نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء أكانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.

وتتم عملية التقييم بوساطة مقيمين في كل مستوى إداري، يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة، يجمعون خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهد وسلوك من يقيمون أداءهم، وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم، حيث في نهاية الفترة المحددة، يضعون تقييمهم النهائي على أساس موضوعي وعادل، يحددون فيه مستوى أداء من قيموه، متعرضين بشكل جوهري لجوانب القرة والضعف في هذا الأداء، مع تحديد مسببات كل جانب، تحقيقا لغاية أساسية هي: مكافأة كل فرد في المنظمة على قدر ما يعمل وينتج، وتطوير وتحسين أداء العنصر البشري في العمل بشكل دائم ومستمر، عن طريق علاج مسببات الضعف في الأداء، وتدعيم وتفعيل مسببات القوة فيه، وصولا لهدف استراتيجي هو: رفع إنتاجية المنظمة، وزيادة فاعليتها التنظيمية باستمرار، مما يعود بالنفع على الطرفين المنظمة والموارد البشرية العامة فيها. (عقيلي، 2005، ص 363)

يقصد بتقييم أداء العاملين: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم

الحالية واستعدادهم لتولي مناصب أعلى مستقبلاً " (الطائي، الفضل، والعبادي، 2006، ص

(226

5-1-2 - نشأة تقييم الأداء:

يعد التقييم فنا قديما جدا، ويمكن اعتباره ثاني أقدم مهنة في العلم. ويمكن ارجاع الدليل المبكر لنظام التقييم إلى مصانع نسيج (New Lanark) في اسكتلندا في القرن التاسع عشر حيث تم استخدام شاشة ملونة كوسيلة لتمييز أداء الموظف.

وقد كان الهدف من نظام تقييم الأداء هو تحسين الأداء وتحفيزه وتشجيع المنافسة والمكافأة المحتملة على الأداء الجيد للعمل. ومع ذلك/ وبمرور الوقت، تغير نظام التقييم للموظفين بشكل كبير، ومع ظهور التكنولوجيا وتغيرات السوق، أصبح نظام التقييم جديدا يتم استخدامه في مجالات عديدة أهمها: (Bayon, 2013, p 2-3)

تحسين الأداء:

تسمح ردود الفعل على لأداء لصاحب العمل والمدير والمتخصصين في شؤون الموظفين بالتدخل في الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

تعديل التعويضات:

يشاعد تقييم الأداء صناع القرار على تحديد من يجب أن يحصل على زيادة في الأجر. تمنح العديد من الشركات جزءا أو كلا من الزيادات في الأجور والمكافآت على أساس الاستحقاق، والتي يتم تحديدها في الغالب من خلال تقييم الأداء.

قرارات النقل:

عادة ما تعتمد الترقيات والتحويلات وتخفيضات الرتبة على الأداء السابق أو المتوقع. عادة ما تكون الترقيات بمثابة مكافأة للأداء السابق.

احتياجات التدريب والتنمية:

قد يشير الأداء الضعيف إلى الحاجة إلى إعادة التدريب. وبالمثل: قد يشير الأداء الجيد إلى إمكانات غير مستغلة ينبغي تطويرها.

تطوير وتخطيط المسار المهني:

إن التغذية العكسية للأداء توجه القرار الوظيفي بشأن مسارات وظيفية محددة يجي التحقيق فيها.

أوجه القصور في عملية التوظيف: يشير الأداء الجيد أو السيء إلى نقاط القوة أو الضعف في إجراءات التوظيف في قسم شؤون الموظفين.

عدم دقة المعلومات:

قد يشير الأداء الضعيف إلى وجود أخطاء في معلومات تحليل الوظيفة، أو خطة الموارد البشرية، أو أجزاء من نظام معلومات إدارة شؤون الموظفين. ربما أدى الاعتماد على معلومات غير دقيقة إلى إتخاذ قرارات غير مناسبة بشأن التوظيف أو التدريب أو الاستشارة.

أخطاء في تصميم العمل:

قد يكون الأداء الضعيف أحد أعراض تصميمات الوظائف غير المدروسة. تساعد التقييمات في تشخيص هذه الأخطاء.

تكافؤ فرص العمل:

تضمن تقييمات الأداء الدقيقة التي تقيس الأداء المتعلق بالوظيفة فعليا أن قرارات التوظيف الداخلي ليست تمييزية.

التحديات الخارجية:

في بعض الأحيان، يتأثر الأداء بعوامل خارج بيئة العمل، مثل الأمور العائلية أو المالية أو الصحية أو غيرها من الأمور الشخصية. إذا تم الكشف عنها من خلال التقييمات، فقد يكون قسم الموارد البشرية قادرا على تقديم المساعدة.

ردود الفعل على الموارد البشرية:

يشير الأداء الجيد أو السيء في جميع أنحاء المنظمة إلى مدى جودة أداء وظيفة الموارد البشرية.

وفي الواقع؛ أصبح التقييم اليوم أكثر منهجية ومصمما لمساعدة الأفراد والمنظمات على تحقيق أهدافهم وغاياتهم.

5-1-3 - أهمية تقييم أداء العاملين:

تتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال مايلي: (حمود، الخرشة، 2007، ص 152-154)

1. تخطيط الموارد البشرية: إن فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فاعلية.

2. تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره. إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها. ثم إن هؤلاء الأفراد لا بد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من

قبل ادارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل. أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤشر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي تطويرها وتحسينها. مما ينعكس أثره إيجابا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

3. تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة. إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

4. وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة. لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصداقا لقوله تعالى (وليس للإنسان إلا ما سعى) ولذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

5. إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية

الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

6. معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات....إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات، أي أن التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

5-2 - تأثير السياق التنظيمي على تقييم الأداء:

تؤكد الدراسات الحديثة على دور السياق التنظيمي في أنظمة وعمليات تقييم الأداء. ومن بين أهم عوامل السياق التنظيمي، يسلط الباحثون الضوء على دور الثقافة التنظيمية، استراتيجية الموارد البشرية، العوامل الاقتصادية، أو تبادل المعلومات بين القائد والموظف.

علاوة على ذلك، فقد حدد (Levy and Williams, 2004) فئتين رئيسيتين من عوامل السياق التنظيمي التي تؤثر على أنظمة وعمليات تقييم الأداء وهي: العوامل القريبة والبعيدة. وتم التأكيد على أن: الغرض من تقييم الأداء، التحفيز وتكرار التقييم كعوامل قريبة، والمناخ والثقافة التنظيمية، الأهداف التنظيمية، استراتيجيات الموارد البشرية، العوامل الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية كعوامل بعيدة.

وقد نظم نفس المؤلفين العوامل القريبة في: العوامل الهيكلية والعملية، وحددا: الغرض من عملية التقييم، خصائص نظام تقييم الأداء، معايير الأداء، وأبعاد الأداء باعتبارها أهم العوامل الهيكلية، بينما التحفيز ومساءلة المقيمين كالعوامل العملية الرئيسية. (Rusu, Avasilcai,) (Hutu, 2016, p 53)

5-3- العناصر الرئيسية لعملية تقييم الأداء:

تشير دراسة أجراها المعهد المعتمد لتطوير الموظفين (CIPD) * إلى العناصر الرئيسية التالية لعملية تقييم الأداء:

القياس: Measurement

هو تقييم الأداء وفقا للأهداف المتفق عليها وتقييم سلوكيات الموظفين وإتجاهاتهم نحو قيمهم.

التغذية العكسية: Feedback

لاعلام الموظف بمستويات الأداء التي حققها، مع ذكر الجوانب التي ينبغي تعزيزها.

التعزيز الإيجابي: Positive Reinforcement

يعطي انتقادات بناءة حول ما ينبغي تحسينه.

تبادل وجهات النظر: Exchange of Views

مما يوفر مناقشة حول نتائج العمل وكيف ينبغي دعم الموظفين من قبل المديرين لتحقيق تطلعاتهم فيما يتعلق بمسيرتهم المهنية المستقبلية.

الإتفاق: Agreement

تحقيق إتفاق مشترك بين المديرين والموظفين حول ما يجب القيام به لتحسين الأداء واستدامته.

* (CIPD) هي اختصار للحروف الأولى من المقابل الانجليزي: The Chartered Institute of Personnel Development

علاوة على ذلك، يركز نموذج إدارة الأداء الذي طوره (Armstrong, 2009) على عناصر عملية أداء الموظف مثل: تحديد الأهداف، والتغذية العكسية حول الأداء المحقق والتعلم.

(Rusu, Avasilcai, Hutu, 2016, p 54)

5-4 - آلية تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي:

يمكن توضيح كيف تعمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية من بدايتها وحتى نهايتها فيمايلي:

(عقيلي، 2005، ص 365-366)

تبدأ هذه الآلية بقيام إدارة الموارد البشرية بتصميم نظام التقييم الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات، التي يجب أن يطبقها كل من جرى تكليفه بتقييم أداء الآخرين، وهذه الجوانب إلزامية.

شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل في المنظمة، سواء أكان مقيماً أو مقيماً أدائه، ليدرك الجميع أهدافه وأبعاده، في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأييد له. ويدرب المقيمين على كيفية تطبيق نظام تقييم الأداء بشكله الصحيح والمطلوب، للوصول إلى نتائج تقييم موضوعية وعادلة.

يقوم المقيمون خلال فترة زمنية يحددها النظام، بمتابعة أداء من يقيمون أدائه وبشكل مستمر، وذلك لجمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تعطى هذه المعلومات في نهاية الفترة، رؤية واضحة عن مستوى وحقيقة الأداء.

يقارن المقيمون الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة، مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب الضعف والقصور، وجوانب القوة فيه.

يقوم المقيمون بوضع تقرير التقييم النهائي للأداء وذلك على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، ويرفع هذا التقرير لإدارة الموارد البشرية لاطلاعها عليه، ويرسل نسخة منه لكل من جرى تقييم أدائه، ليطلع على ويعرف حقيقة هذا الأداء.

يقوم المقيمون بإجراء مقابلات شخصية مع من قيموا أداءهم، وذلك لشرح نتائج هذا التقييم، وموضحين فيها جوانب الضعف والقوة في أدائهم، ويتفق الطرفان المقيمون ومن قيم أداءه على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:

1. برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

2. اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء، وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية. بعد مناقشة نتائج التقييم وتنفيذ برامج تطوير وتحسين الأداء، فالمفروض أن يكون الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يجري فصل الأفراد الذين لا فائدة مرجوة منهم، أما الذين فيهم أمل، فيمكن نقلهم لوظيفة أخرى أكثر مناسبة لهم منعا لحدوث المشاكل. أما إذا لم يتحسن أداء من تم نقله، عندئذ لا مفر من فصله وإبعاده عن العمل والمنظمة، لأنه يمثل تكلفة عمل دون عائد. عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستعكس آثاره الإيجابية على:

1. ارتفاع إنتاجية العمل.

2. زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

3. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

5-5 - عملية تقييم الأداء في ضوء قانون الوظيفة العمومية:

بالرجوع إلى المشرع الجزائري ، فقد أوضح مختلف الجوانب المتعلقة بتقييم الأداء ، وهذا

في الفصل الرابع الخاص بتقييم الموظف: (الأمر 03/06 ، 2006، ص 11)

المادة :97 يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير

مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

المادة 98 : يهدف تقييم الموظف إلى:

-الترقية في الدرجات،

-الترقية في الرتبة،

-منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء،

-منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99 : يركز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى

تقدير:

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،

-الكفاءة المهنية،

-الفعالية والمردودية،

-كيفية الخدمة.

يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك

المادة 100 : تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة هيكل المركزي للوظيفة العمومية، مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية.

المادة 101 : تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة. يتم التقييم بصفة دورية . وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة.

المادة 102 : تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها. تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المحاضرة السادسة: الأجور في الإدارات والمؤسسات العمومية

تمهيد

1-6 - مفهوم الأجور

1-1-6 - الفرق بين الأجر والراتب

2-1-6 - تعريف الأجور

3-1-6 - أهمية الأجور

4-1-6 - تطور الأجور قديما وحديثا

2-6 - مكونات الأجور

1-2-6 - الأجر الثابت

2-2-6 - الأجر المتغير

3-6 - الأجور الشاملة

4-6 - نظام دفع الرواتب في المؤسسات والإدارات العمومية

تمهيد:

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل وخاصة في المجتمعات النامية، نظرا لضعف مستوياتها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، وهذا نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العاملين والمنظمات. (المسوي، 2004، ص 135)

6-1- مفهوم الأجور:

6-1-1- الفرق بين الأجر والراتب:

الأجر وفقا لقاموس أوكسفورد الانجليزي الأقصر، هو مبلغ يدفع لشخص مقابل تقديم خدمة: وخاصة المبلغ المدفوع دوريا مقابل عمل أو خدمة عامل أو خادم. يتم تعريف الراتب على أنه مبلغ ثابت يتم دفعه بشكل دوري لشخص ما كتعويض عن العمل المنتظم، والذي عادة ما يكون للأعمال غير اليدوية أو غير الميكانيكية. تشتمل كل من الأجور والرواتب على دفعات عينية ونقدية، ويجب أن يكون المستفيدون منها من الموظفين، أي الأشخاص العاملين بموجب عقد أو خدمة.

ويبدو أن الأجور تستخدم من معنيين رئيسيين. فهي أولا تستخدم بالمعنى الواسع للمكافأة على الجهد الشخصي، لها هذه الدلالة عند الرومانيين: "أجرة الخطية هي الموت". وبغض النظر عن الأخلاق، فإن الأجور بهذا المعنى تشير بشكل عام إلى المكافأة المالية لعامل انتاج العمل². وتشمل الرواتب والمكافآت والمخصصات وكذلك الأجور بمعناها الثاني الأكثر تقيدا. وهذا الأخير، يتعلق فقط بمكافآت العمل الفردي. ويميل الاقتصاديون الى استخدام المصطلح

² حقيقة أن الأجور والرواتب قد تحتوي على عنصر من دخل غير العمل، وبالمثل، فإن نسبة من دخل العمل يحصل عليها أشخاص خارج فئات الأجور والرواتب. أي المالكين العاملين، لا يلزم فحصهم في سياق دراستنا هذه.

بمعناه الأول "الشامل" ؛ على الرغم من أنه كما أشار (Professor Dickinson) فإن :
"الكتابات الاقتصادية حول مسائل الأجور تعج باستخدامات أخرى". وبالعودة إلى آدم سميث،
فقد تم دفع معظم الاقتصاديين إلى تعريف الأجور على أنها دخل مستمد من الخدمات
الشخصية، باستثناء الإدخار وتحمل المخاطر؛ ولذلك لم يجدوا أنه من الضروري تعريف
المصطلح بشكل يتعارض مع الرواتب؛ أو التعامل مع الأخير ككيان منفصل. (Kahn, 1956, P126)

ويضيف (عقيلي، 2005، ص 506-507) أنه في الواقع ومن حيث المضمون فكل من
الأجر والراتب تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد من المنظمة لقاء مساهماته التي يقدمها لها،
والتي تأخذ شكل الجهد والنشاط وكمية العمل. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن
مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية
والذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته "أصحاب الياقة البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم
على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي
الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والانتاجية والذين يطلق عليهم مصطلحا أجنبيا ترجمته
"أصحاب الياقة الزرقاء" ونسميهم بالعمال. حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية
الانتاج، أو على أساس الزمن، أو الاثنين معا في بعض الحالات. إذا الفرق بين مصطلحي
الأجر والراتب هو فرق في الشكل وليس في المضمون.

6-1-2 - تعريف الأجور:

لقد تعددت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجور، ومن بينها:
عرف الأجر على أنه: ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله
في المنشأة وله وجهان: الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة، وتحصل على مقابل لها على

شكل انتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة*.

وعرفت الأجور على أنها: عبارة عن التعويض الذي يحصل عليه الأفراد مقابل وضع نشاطهم تحت تصرف وتوجيه الغير خلال مدة زمنية محددة أو لقاء أداء محدد، وقد يكون الأجر نقدياً أو حقيقياً، فالأجر النقدي (Money Wages) هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة، أما الأجر الحقيقي (Real Wages) فهو عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير أجره النقدي. (ناصر، 2004، ص 10)

نظرت الرأسمالية إلى الأجر على أنه: الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل جهده. بينما يعتبر أصحاب النظام الاشتراكي أن الأجر هو حصة العامل من الانتاج بمعنى حق العامل في جزء من انتاج المجتمع.

تشير الأجور كما حددتها منظمة العمل الدولية إلى: الرسوم أو الأرباح المستحقة بموجب عقد عمل مكتوب أو شفهي يقدمه صاحب العمل للموظف، وبالتالي فإن مفهوم الأجور يستبعد أرباح الأشخاص العاملين لحسابهم الخاص وينطبق فقط على الأجراء. (Boukedjane & Ouadah, 2021, P359)

تشير الأجور أو الرواتب إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف

* استعمل رسول الله صلى الله عليه وسلم (غياث بن أسد) واليا على مكة، ورزقه كل يوم درهما، وكان 1ك أو أجر يعطى في الاسلام.

المنظمة. وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج. (كافي، 2014، ص170)

6-1-3 - أهمية الأجور:

تلعب الأجور دورا أساسيا في تحديد أداء الفرد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين: (ناصر، 2004، ص13-15)

أهمية الأجور بالنسبة للفرد:

- تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:
- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم خاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الاعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسرهم.
- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الأجر دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للأفراد، وبالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي والمعنوي.
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فانه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.
- تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.

أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:

تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- تشكل الأجور الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الانتاج، والتي تصل في بعض الحالات الى أكثر من 80% من التكلفة الاجمالية، وإلى 100 % في بعض مشاريع الخدمات. ففي المؤسسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل تكلفة الاجور إلى 40% من ربح المبيعات، وقد تصل الى أعلى من 70% في مؤسسات الخدمات.

- تستطيع المنشآت من خلال الأجور إيجاد علاقة طيبة بين الإدارات والأفراد، مما ينعكس إيجابا على سير العمل.

- تستطيع المنشآت من خلال الأجور استقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد إلى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان كأعمال النفط.

- تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل، وزيادة إنتاجهم كما ونوعا.

- تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمنشآت التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.

- إن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والامكانيات المالية لهذه المنشأة، وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى.

أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع. فإنها بالتالي تحدد درجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع.

- في حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الإدخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار مما ينعكس على الاقتصاد الوطني.
- في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور مرتفعة فإنه يمكن فرض ضرائب على دخول الأفراد، يمكن أن تستخدم في العديد من المشاريع الخدمية العامة لكن يجب أن نؤكد هنا على أن هذه الضرائب يجب ألا تؤثر على المستوى المعيشي للأفراد، وعلى درجة رضاهم عن الأجور، لأن ذلك يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي قد يؤدي إلى نتائج سلبية.
- من خلال الأجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.
- إن الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق، وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك، ومن ثم عمليات الإنتاج.
- تعتبر الأجور من أهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع، والتي تشكل أحد أهم عوامل تماسك المجتمع.

6-1-4 - تطور الأجور قديما وحديثا:

يوضح الجدول الموالي أهم لفروق الموجودة بين الأنظمة الأجرية القديمة والحديثة

الجدول رقم (03): تطور الأجور قديما وحديثا

من	إلى
يمثل الأجر تكلفة	يعتبر الأجر ميزة تنافسية
يدفع الأجر لضمان تواجد العامل في العمل	يدفع الأجر لتحقيق النتائج المرجوة
درجات رواتب ثابتة في نظام تقييم الوظائف	المرونة داخل هيكل أجري واسع النطاق
أجر أسبوعي أو شهري ثابت	الأجر متغير حيث يتم إضافة المكافآت على أساس الأداء الناجح
يقتصر تمليك الأسهم على المديرين	خيارات تمليك الأسهم لجميع العمال
برنامج مزايا ثابت ودون اختيار	برنامج مزايا مرنة يناسب المتطلبات والحاجات الفردية
تتم سياسات الدفع على أساس الرقابة الحكومية أو الإتفاقيات الوطنية	تحدد المنظمات الأجور لتلبية الظروف المحلية
الفروق بين الدرجات الأجرية قليلة	تغيرات الأجور واسعة بين أعلى وأدنى قيمة
يدفع الأجر حسب مدة الخدمة	يدفع الأجر حسب الأداء، المهارات أو الكفاءة
يدفع الأجر حسب الوقت الذي يقضيه العامل في عمله	يدفع الأجر كمقابل لأفكار الموظفين، ومبادراتهم وابتكاراتهم
خطط المكافآت على أساس مقاييس الانتاج المحدودة	الحوافز مبنية على أساس مقاييس واسعة للنجاح التنظيمي

Source: (Stredwick, 2000, P11)

6-2- مكونات الأجور:

ويحتوي الأجر على عدة عناصر، حيث يختلف شكلها من نظام إلى آخر، ومن دولة إلى أخرى، ويمكن تصنيف مكونات الأجر إلى أجر ثابت وأجر متغير.

6-2-1- الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقاتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر. والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتاً لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل، ومن أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور، وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلاوة

الدورية" (المسوي، 2004، ص143)

ويتكون الأجر الثابت من ثلاثة عناصر: (جاودي، 2007، ص150-155)

1. الأجر الأدنى الوطني المضمون:

هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كل العمال وفي كل القطاعات، ويتم تحديده من طرف السلطة العامة وفقا لقواعد قانونية بالنظر إلى اعتبارات مالية، اقتصادية، اجتماعية، لاسيما فيما يتعلق بالأسعار ومستوى المعيشة على المستوى الوطني. كما يتعلق مستوى تحديد الحد الأدنى للأجور بالمستوى المعيشي للعمال والمجتمع، فهو يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية، كما يتعلق هذا المستوى بالقدرة المالية للدولة وتطور الناتج القومي.

2. الأجر الأساسي:

هو الأجر المقابل للتصنيف المهني، في الهيئة المستخدمة. أي أنه حاصل ضرب القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية في الرقم الاستدلالي المقابل لمنصب العمل. وقد نظم المشرع الجزائري أجرة العامل على أساسين هما : حد أدنى لمنصب العمل وحد أعلى لمنصب العمل، وهذا يكون على أساس مبدئين هما:

- لكل حسب عمله

- التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر.

ويمكن تحديد الأجر الأساسي عن طريق تنصيب منصب العمل ضمن جدول خاص بالأجور، وهو نفسه جدول مناصب العمل، حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية والتي تختلف من منصب لآخر وتتلخص في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد المتطلب في ذلك المنصب كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة معينة، تمثل مقابل أو ثمن النقطة، وبالتالي يمكن حساب الأجر الأساسي كالتالي:

$\text{الأجر الأساسي} = \text{القيمة المالية للنقطة الاستدلالية} \times \text{الرقم الاستدلالي للمنصب}$

3. التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل: وتشمل:

أ. تعويض الأقدمية أو الخبرة:

يتم ذلك التعويض عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني الذي يتكون من درجة البداية إلى الدرجة النهائية وهي خاتمة الحياة المهنية للعامل، وتكون مدة الترقية بين درجة وأخرى محددة بفترة زمنية معينة. كما قد تكون الترقية من منصب لآخر.

ب. تعويض الضرر أو المخاطر:

يمنح هذا التعويض للعمال المعيّنين في مناصب عمل تحتوي على بعض من العمل الشاق أو المضر أو بعض المخاطر الناجمة عن ظروف العمل الخاصة. وهذا يؤدي حتماً إلى التكفل بحماية العامل من هذه الظروف، وذلك عن طرق تحسينها أو عن طرق التعويض عن الأضرار الناتجة عنها. ويجب أن لا تتجاوز 20% من الأجر الأساسي على أن يتم تحديد هذه القائمة وهذه النسب بمشاركة لجان خاصة بالوقاية الصحية والأمن داخل المؤسسة المستخدمة.

ج. المنح العائلية:

وتتمثل هذه المنح في إعطاء مبالغ مالية محددة على أساس عدد الأولاد الذين هم تحت الكفالة إلى غاية بلوغهم سن الرشد وعلى العامل أن يقدم وثائق تثبت عدد أولاده ليمنح له مبلغ عن كل طفل.

د. الأجر الوحيد:

هو منحة تعطى لعامل لعدم عمل زوجته وتدخل في إطار مساعدة الضعيف. كانت تمنح في السابق مع المنح العائلية وابتداءً من 26 ماي 1994 استقلت بعنصر رسمي بالأجر الوحيد.

هـ. تعويض المنطقة الجغرافية:

وتمنح للعمال الذين يحتلون مناصب عمل متواجدة في قطاعات النشاط أو اإشاريع التنمية التي لها الأولوية في مخططات التنمية، كما يمنح للذين يحتلون مناصب عمل واقعة في أماكن معزولة مثل العمل في الجنوب.

2-2-6 - الأجر المتغير:

إلى جانب الأجر الثابت هناك أجر متغير، والأجر المتغير يتكون من عناصر متغيرة من حيث الكم أي من حيث القيمة المالية وهذه العناصر المتغيرة ليست دائمة ولا منتظمة وذلك في كل الظروف والحالات، إما بسبب قدرة العامل ومهارته، أو بسبب تنظيم العمل أو بسبب عدم تحقيق الشروط التي أنشأتها. وتتقسم هذه العناصر المتغيرة إلى قسمين أساسيين هما: (جاودي، 2007، ص 156-161)

أولاً. التعويضات:

تمنح هذه التعويضات للعامل الذي يقدم عمل إضافي زيادة على العمل المقرر له، أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل، أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك أو مقابل المصاريف التي أنفقها أثناء قيامه بعمل أو مهمة معينة، ويمكن أن تكون هذه التعويضات على الشكل التالي:

أ. تعويض العمل الإضافي:

وهو تعويض الساعات الإضافية الخارجة عن الساعات المحددة للعمل على شكل مالي، وقد يكون هذا التعويض عيني كمنح العامل فترة راحة مساوية للفترة التي قضاها في العمل. إن تعويض الساعات الإضافية مسلم به في كل من قانون علاقات العمل والقانون الأساسي العام للعامل.

- أنه لا يجوز مطالبة العامل بساعات إضافية إلا إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.
- يجب أن لا يتجاوز عدد ساعات العمل ما هو محدد في القانون الأساسي
- دفع تعويض لعامل على الساعات الإضافية حسب ما هو محدد بالقانون الأساسي.
- وحسب المادة 31 من قانون العمل، فإنه لا يجب أن تتعدى الساعات الإضافية 20% من المدة القانونية أي لا تتعدى 12 ساعة في اليوم،
- ونصت المادة 32 من نفس القانون على أن أجر الساعات لا يقل عن 50% من أجر الساعة العادية ويكون التعويض كمايلي:
- 4 ساعات إضافية في الأسبوع الأول يتقاضى عنها العامل 50 % من الأجر الأساسي إضافية
- تصل نسبة التعويض 75% عندما يتعدى الساعات الإضافية 4 ساعات في الأسبوع.

ب. تعويض العمل الليلي:

يتم هذا التعويض نتيجة القيام بعمل خارج أوقات العمل العادية ونتيجة لاختلاف الليل والنهار تختلف متطلبات وظروف العمل في كل منهما.

ج. المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل:

يقصد بهذا تعويض العامل عن النفقات التي خصصها لأجل القيام بمهمة عمل والتي تستلزم نفقات تخص (المأكل، النقل، الإقامة ونفقات أخرى)، ولهذا على المؤسسة تعويضها بصفة كاملة إما أن تكون مسبقة أو لاحقة.

ثانيا. المكافآت:

وهي عبارة عن مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني وتمنح للعامل كاعتراف من صاحب العمل بالخبرة أو المهارة، وهي مرتبطة بالشروط الخاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية.

أ. مكافأة المردود الفردي أو الجماعي:

وهي استفادة العامل من مردوده في الانتاج سواء كان المردود نتيجة لجهد فردي أو جماعي:

المردود الفردي:

لقد نص أحد المراسيم الواردة في النصوص التنظيمية على حق الاستفادة من مكافآت المردود الفردي المقررة في البرامج أو المخططات، والبرامج السنوية للانتاج المصادق عليها من قبل المؤسسة، ويتم تحديد مكافآت المردود الفردي من طرف رؤساء المصالح لعمالهم.

المردود الجماعي:

يتم تقييم مردودية العمل الجماعي في كل وحدة انتاجية للعمل وتحدد النسب القصوى للعلاوة الجماعية ب 30% من الأجر الأساسي الشهري.

ب. المكافآت العينية:

وهي النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل، حيث يستفيد العامل من بعض المزايا العينية كإعطاء سكن للعامل أو تقديم وسيلة نقل أو لباس أو بعض المواد والخدمات الأخرى. أو مكافآت عينية مختلفة ومن المكافآت العينية نذكر منحة السنة ومنحة النقل وتعرف كالتالي:

منحة السنة ومنحة النقل: هما منحتان تقدمان في العمل لتغطية النقل والغذاء، لغياب هذان العنصران في المؤسسة.

جـ. المنح الخاصة ببعض المناسبات:

وتمنح للعامل من طرف صاحب العمل في بعض المناسبات والأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي أو عندما تلم مصيبة بالعامل. وهذه المنح والمكافآت غير دائمة وليست حقا ثابتا للعامل ويمكن المطالبة بها باعتبارها حقا يحميها القانون، وهي عمل تبرعي لمنصب العمل.

وهناك منح وتعويضات أخرى مثل:

التعويض التفاضلي على الدخل:

بتطبيق السلم الجديد للأجور الصادر في 1985/01/23 تعرضت بعض الأجور إلى الانخفاض، ولذلك نصت التعليمات على تعويض الفارق بين الأجر الأساسي والأجر الجديد يتقاضاه العامل في شكل تعويض يضاف لأجر المنصب.

الاستفادة من الأرباح:

وهي ما يحصل عليه العمال نتيجة لتوزيع نتيجة الدورة المالية للمؤسسة ويتم ذلك حسب طبيعة المؤسسة.

منحة التوثيق:

وتمنح لفائدة الموظفين التابعين لوزارة التربية والتعليم، والتكوين المهني، والشباب والرياضة، والشؤون الاجتماعية، والصحة.

6-3- الأجر الشاملة:

تتضمن الأجر الشاملة حسب (Bruno Sire) المجموعات الفرعية التالية: (Aubert & Monpeyssen, 2005, P59)

1. الأجر الثابت (الأجر الأساسي + العلاوات الثابتة) ويمثل مقابل الوظيفة التي يشغلها الموظف، أي النشاط المنوط به وفقا لشروط عقد العمل.

2. الأجر المتغير (المكافآت الفردية والجماعية، والعلاوات التحفيزية وغيرها) ويمثل مقابلا للأداء الفردي والجماعي.

3. المزايا العينية: ترتبط بشكل أساسي بمكانة الوظيفة التي يشغلها (السكن، سيارة المؤسسة، عضوية الأندية، إلخ).

4. الأجر المؤجلة (الأسهم، رسملة عوائد التقاعد، مكملات المعاشات التقاعدية) ترتبط بشكل أساسي بوضعية الأفراد.

5. المكافآت الجوهرية (الاهتمام بالأنشطة الموكلة، جودة بيئة العمل، الفرص الوظيفية ورمزية (وسام العمل، والعلامات المميزة) توضح السلوك الفردي مثل الولاء والمشاركة.

6-4- نظام دفع الرواتب في المؤسسات والإدارات العمومية:

1. الشبكة الاستدلالية للمرتبات:

تشمل الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين، حسب المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، مجموعات وأصنافا وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته. تحدد المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف والأرقام الاستدلالية الدنيا والدرجات والأرقام الاستدلالية الموافقة طبقا للشبكة الاستدلالية للمرتبات. (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007، ص 8).

ومن خلال المرسوم الرئاسي رقم 23-54 مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 جانفي سنة 2023 بتعديل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 142 الموافق 299 سبتمبر 2007 الذي يحد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام ظفح رواتبهم. المعدل والمتمم، ابتداء من أول جانفي 2024، بالشكل الموضح في الملحق رقم (01). (المرسوم الرئاسي رقم 23-54، 2023، ص6).

2. شبكة مستويات التأهيل:

حسب المادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، كما هو موضح في الملحق لرقم (02). (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007، ص 10-11)

3. الخبرة المهنية:

يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة. تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و42 سنة. تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا، ومتوسطة وقصوى، طبقا للجدول أدناه: (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007، ص 12)

الجدول رقم (0): الأقدمية المطلوبة للترقية

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و6 أشهر)	(3 سنوات)	3 سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007، ص 12)

4. مكونات الراتب في المؤسسات والإدارات العمومية:

يشتمل راتب الموظف، بعد أداء الخدمة، ما يأتي: (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007،

ص 11)

- الراتب الرئيسي

- التعويضات والعلاوة

أولاً. الراتب الرئيسي:

ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية. وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية. تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5، بخمسة وأربعين ديناراً (45 دج).

ثانياً. التعويضات والعلاوة:

تكفي التعويضات والتبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به. وتكفي العلاوة المردودية والأداء.

المحاضرة السابعة: دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي

تمهيد

7-1 - مفهوم تنفيذ الاستراتيجية

7-2 - خطوات تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العمومي

7-2-1 - تخصيص الموارد والقدرات

7-2-2 - تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة

7-2-3 - تنفيذ الخطة الاستراتيجية

7-3 - دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي

تمهيد:

تواجه المؤسسات العامة في العصر الحديث تحديات متزايدة تتطلب كفاءة ومرونة في الأداء، خاصة في ظل التحول الرقمي والضغوط المرتبطة بتحقيق التنمية المستدامة. ومن هنا، أصبحت الموارد البشرية أحد العناصر الحاسمة في نجاح الاستراتيجيات الحكومية. إذ لا يمكن لأي خطة استراتيجية أن تنفذ بفعالية دون وجود رأس مال بشري مؤهل، مدرب، ومحفز للعمل في بيئة ديناميكية.

7-1 - مفهوم تنفيذ الاستراتيجية:

عند تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، يجب أن يتم تخصيص الموارد والقدرات بشكل فعال وفقا للأهداف الاستراتيجية المحددة. يجب أن تتم مراجعة الموارد المتاحة بعناية فائقة وتحديد الاحتياجات اللازمة بدقة لتحقيق تلك الأهداف، سواء كانت موارد مالية أو بشرية أو تقنية. يتم تعيين الموارد وتنسيقها بطريقة محكمة تضمن الحصول على أقصى قدر من الفعالية والكفاءة، حيث يتم إعطاء الأولوية للمشاريع والأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المعينة، بالإضافة إلى ذلك، فإنه من الضروري أن يتم تنفيذ عمليات التدريب والتطوير بشكل منهجي ومنظم لتعزيز قدرات العاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف الاستراتيجية.

كما يجب توفير فرص التعلم والنمو المستمر للفريق في مجالاتهم المختصة، وتقديم الدعم اللازم لهم في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم التنظيمية والقيادية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة وورش عمل مكثفة، بالإضافة إلى إيجاد بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والابتكار.

كما يجب التركيز على تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيز التواصل والتفاعل المستمر بين الأعضاء، وتحفيزهم على المشاركة وتبادل الأفكار والخبرات. كذلك، يجب أن تكون هناك فرص للتعاون والعمل الجماعي والتحفيز، وتشجيع التنوع واحترام الرؤى المختلفة. بهذه الطريقة يمكن أن تكون المنظمات الحكومية ناجحة ومؤثرة، حيث يتم تسخير الموارد والقدرات بشكل متكامل وفعال، ويستطيع العاملون تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية تامة. (الملا، حمد، 2024)

7-2 - خطوات تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العمومي:

تتمثل خطوات تنفيذ الاستراتيجية في القطاع العمومي فيما يلي: (الملا، حمد، 2024)

7-2-1 - تخصيص الموارد والقدرات

في إطار عملية استراتيجية تخصيص الموارد والقدرات، يتم بدقة تحديد وتوجيه الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة بغية تحقيق أهدافها الاستراتيجية المحددة. يتم تحديد أولويات تخصيص الموارد وفقا لاحتياجات المنظمة وقدراتها، ويعتمد ذلك على طبيعة الموارد المتاحة، سواء كانت غير محدودة أم تحد من قدرات المنظمة. كما يتعين تحقيق التوازن المثالي بين قوى المصالح المتعارضة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية والاستدامة في استخدام الموارد والقدرات المتاحة.

وعلاوة على ذلك، من الضروري أن يتم مراعاة تطور احتياجات المنظمة وتغير قدراتها لضمان استمرار تلبية الاحتياجات وتحقيق التنمية المستدامة.

7-2-2 - تحديد مؤشرات الأداء والمتابعة

يتطلب تحقيق الاستراتيجية في المنظمات الحكومية تحديد مؤشرات الأداء المناسبة ووضع آليات فعالة لمتابعتها وضمان تحقيق النتائج المرجوة. يجب تحديد مؤشرات الأداء التي

تساهم في قياس تقدم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة بشكل واضح وملحوس. حيث تكمن أهمية تحديد المؤشرات في قدرتها على توفير معلومات دقيقة وموثوقة عن تقدم الأداء ونجاح تنفيذ الخطط الاستراتيجية في المنظمة.

ومن المهم أيضا تحديد معايير محددة ومتطلبات دقيقة لاختيار المؤشرات المناسبة التي تناسب طبيعة وأهداف المنظمة. إذ تعتبر عملية التقييم والمراجعة للمؤشرات أمرا حيويا في عملية تحقيق الأهداف المرسومة، حيث يجب تحديد تردد التقييم وتقييم النتائج بانتظام لضمان تعديل الأداء وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينه إذا لزم الأمر. وتساعد هذه العملية في متابعة وتقييم تقدم الاستراتيجية وفهم النقاط القوية والضعف في تنفيذها.

7-2-3- تنفيذ الخطة الاستراتيجية

عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية، يتم تحويل الأهداف والمبادئ العامة إلى أنشطة ومشاريع محددة وواقعية. يجب وضع خطوات محددة بدقة لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف، مع تحديد المواعيد النهائية وتحديد المسؤوليات الخاصة بكل جزء من الخطة. ويتم التنفيذ الناجح والفعال من خلال توفير التوجيه والموارد اللازمة والدعم والمتابعة المنتظمة. ولا بد أيضا من تقييم الخطة بشكل مستمر وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة وتطويرها عند تطبيق الخطة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد المسؤوليات الخاصة بكل جزء من الخطة بدقة فائقة لضمان تنفيذها بنجاح وبشكل مثالي. ولضمان تحقيق هذه النتائج المرجوة وتطويرها بمستوى عال، يجب توفير التوجيه والموارد اللازمة بكفاءة وجودة عالية، بالإضافة إلى تقديم الدعم والمتابعة المنتظمة والفعالة للأنشطة والمشاريع المطلوب تنفيذها.

7-3- دور الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي:

يلعب قسم الموارد البشرية دوراً حيوياً في تنفيذ استراتيجية القطاع العمومي، إذ يعد همزة وصل بين الخطط الاستراتيجية والعمليات التشغيلية اليومية. ويمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية:

1. **مواءمة الموارد البشرية مع الاستراتيجية:** التأكد من أن الهيكل الوظيفي، والمهارات، والموارد البشرية تدعم الأهداف الاستراتيجية للقطاع.
2. **التخطيط للقوى العاملة:** التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموظفين وتخطيط الاحلال والتوظيف بما يضمن توافر الكفاءات اللازمة لتنفيذ الخطط.
3. **إدارة الأداء:** تطوير أنظمة تقييم الأداء لربط أداء الموظفين بالأهداف الاستراتيجية، وتعزيز الانتاجية والمساءلة.
4. **بناء القدرات والتطوير المهني:** تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تسد فجوات المهارات وتعد الموظفين للتحديات المستقبلية.
5. **تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم:** تطوير أنظمة حوافز واستراتيجيات احتفاظ تعزز من الولاء الوظيفي وتقلل من دوران الموظفين.
6. **قيادة التغيير المؤسسي:** دعم خطط التحول والتغيير من خلال التواصل الداخلي، وتدريب القادة، وتحقيق التكيف التنظيمي.

المحاضرة الثامنة: مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

تمهيد

8-1 - مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

8-2 - تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

8-2-1 - التحديات السياسية

8-2-2 - التحديات الاقتصادية

8-2-3 - التحديات الثقافية والاجتماعية

8-2-4 - التحديات التكنولوجية

تمهيد:

تعد ادارة لموارد البشرية من الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات، إذ تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتطوير الكفاءات. غير أن القطاع العمومي يواجه مجموعة من التحديات والمعوقات التي تعيق فعالية إدارة الموارد البشرية فيه، نتيجة عوامل متشابكة توتبط بالهيكل الإداري، والسياسات الحكومية، والثقافة التنظيمية، فضلا عن القيود القانونية والمالية.

8-1 - مشاكل ومعوقات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي:

تتمثل أهم المشاكل والصعوبات التي تعيق أداء إدارة الموارد البشرية وتحد من فعاليتها في:

البيروقراطية والتعقيد الإداري:

- تعاني المؤسسات الإدارية من البيروقراطية والروتين، مما يؤدي إلى تأخير الإجراءات الإدارية وتعقيدها، ويؤثر سلبا على إدارة الموارد البشرية.
- صعوبة تطبيق أساليب حديثة في تسيير الموارد البشرية.
- التأخر في إتخاذ القرارات: إجراءات موافقة متعددة المستويات تعيق سرعة الاستجابة.
- الجمود في السياسات: صعوبة تحديث الأنظمة بسبب الهياكل التنظيمية التقليدية.

التدخل السياسي:

- التوظيف غير القائم على الجدارة: تعيينات تحدد بناء على الولاء السياسي بدلا من الكفاءة.
- التأثير على النزاهة: يؤدي إلى تراجع الثقة في المرسسات وتراجع أداء الفرق.
- عدم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص.
- التأثير السلبي للتدخلات السياسية في التعيينات والترقيات.

نقص الكفاءات المتخصصة:

- تعاني العديد من المؤسسات الإدارية من نقص الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة.
- صعوبة استقطاب الكفاءات بسبب ضعف الحوافز.

أنظمة الحوافز والرواتب:

- تعاني المؤسسات العمومية من ضعف الحوافز والمكافآت، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين وتدنّي مستوى أدائهم.
- عدم وجود نظام عادل للتقييم.
- هياكل رواتب قابتة: عدم ربط الأجور بالأداء يقلل الحافز.
- منافسة محدودة مع القطاع الخاص: صعوبة جذب الكفاءات العالية بسبب الفجوة في الرواتب.

عدم وضوح الرؤية والأهداف:

- في بعض الأحيان، تكون الرؤية والأهداف غير واضحة في المؤسسات الإدارية مما يؤثر على تخطيط وتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية.

ضعف التواصل:

- ضعف التواصل بين إدارات الموارد البشرية وباقي الإدارات.
- عدم تفعيل قنوات التواصل مع الموظفين.

التقادم التكنولوجي:

- عدم مواكبة التطورات التكنولوجية في أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- صعوبة تطبيق أنظمة معلوماتية متطورة.

8-2- تحديات إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي:

تتمثل أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي في: (عبد الله، بوطويل، 2017، ص 272)

8-2-1- التحديات السياسية:

لا بد من دراسة المبادئ والإيديولوجية والأعراف والأنظمة السياسية السائدة لما لها من تأثير على السياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، والقرارات المتخذة على مستواها، والأنظمة المتحركة فيها.

8-2-2- التحديات الاقتصادية:

إن التحولات الاقتصادية السريعة وزيادة التنافس المحلي والدولي، له دوره في تشكيل ضغط على مسؤولي إدارة الموارد البشرية ليسعوا إلى إيجاد طرق وأساليب مبتكرة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال المورد البشرية، الترسيد في النفقات العامة أو زيادة الانفاق العام بناء على الوضعية المالية السائدة من جهة وارتفاع معدلات تضخم أعداد الموظفين أو تحقيق عجز حقيقي في أعدادهم من جهة أخرى، الدقة في اختيار الكفاءات من بين المرشحين لشغل الوظائف العمومية الشاغرة.

8-2-3- التحديات الثقافية والاجتماعية:

تؤثر كل من قيم الموارد البشرية واتجاهاتهم نحو العمل بصورة عامة ونحو الوظيفة العمومية بصفة خاصة، وكذا تغيير تركيبة القوى العاملة من حيث المستوى التعليمي والتخصصات الرئيسية للمراحل الدراسية ومناهجها وأساليب التدريس فيها على الوظيفة العمومية، زيادة عدد السكان وميولاتهم، وزيادة قدرتهم الشرائية أو انخفاضها، تأثيرا جوهريا

على الموارد البشرية التي تحصل عليها منظمات القطاع العمومي وممارسات إدارة الموارد البشرية.

8-2-4 - التحديات التكنولوجية:

قد تؤدي تغيرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الكثير من الأحيان إلى تغيير في الكفاءات والمهارات المطلوبة في سوق العمل، ومن ثم تغيير في هياكل أسواق العمل وما يتبع ذلك من تزايد الطلب على خدمات وأعمال جديدة استحدثت، والاستغناء على أعمال وخدمات أخرى تخطاها التطور التكنولوجي ولا تؤثر المتغيرات التكنولوجية على جانب دون آخر من جوانب إدارة الموارد البشرية، بل يكون تأثيرها شاملاً، فهي تؤثر في العرض والطلب لأنواع كثير من الكفاءات، وذاها بدوره يؤثر في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وسائل الاستقطاب وأساليب طرق اختيار الكفاءات، نوعية برامج التدريب والتعليم، وغير ذلك من وظائف إدارة الموارد البشرية.

المحاضرة التاسعة: متطلبات وآليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في

القطاع العمومي

تمهيد

9-1 - أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

9-2 - آليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة المورد البشرية

9-3 - متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

9-3-1 - فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

9-3-2 - تحليل البيئة الداخلية والخارجية

9-3-3 - تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية

9-3-4 - تطوير استراتيجيات الموارد البشرية

9-3-5 - تنفيذ وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي أداة محورية لتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء المؤسسات الحكومية، وضمان استدامة الخدمات العمومية وجودتها. فمع التحولات المتسارعة التي تعرفها بيئة العمل، أصبح من الضروري تجاوز النظرة التقليدية لتسيير الموارد البشرية، والانتقال نحو تخطيط استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ويدمج مقاربات حديثة تركز على التوقع، والتحليل، والتقييم المستمر للاحتياجات. ويتطلب هذا التخطيط توفر مجموعة من المتطلبات، كالإرادة السياسية، وتوفر البيانات الدقيقة، وتطوير الكفاءات، فضلا عن آليات فعالة مثل نظم معلومات الموارد البشرية، ومرشرات الأداء، والمقاربة التشاركية في إتخاذ القرار.

9-1 - أهمية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تحسين الأداء التنظيمي:

يساهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال ضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

زيادة الانتاجية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في زيادة الانتاجية، من خلال تحسين مهارات وكفاءات الموظفين.

تحسين الرضا الوظيفي:

يساهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي، من خلال توفير فرص التطوير الوظيفي، وتحسين بيئة العمل.

تقليل التكاليف:

يساهم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تقليل التكاليف، من خلال تقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين كفاءة التوظيف.

9-2 - آليات التخطيط الاستراتيجي لإدارة المورد البشرية:

تحليل القوى العاملة الحالية:

يتضمن تحليل القوى العاملة الحالية تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية الحالية، وتحديد الفجوات في المهارات والكفاءات.

التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية:

يتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية استخدام أساليب مختلفة، مثل تحليل الاتجاهات، وتحليل السيناريوهات، وتحليل الفجوات.

تطوير استراتيجيات التوظيف:

يتضمن تطوير استراتيجيات التوظيف تحديد مصادر التوظيف، وتطوير معايير الاختيار، وتصميم برامج التوظيف.

تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير:

يتضمن تطوير استراتيجيات التدريب والتطوير تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج التدريب، وتقييم فعالية التدريب.

تطوير استراتيجيات إدارة الأداء:

من خلال تحديد معايير الأداء، وتصميم أنظمة تقييم الأداء، وتوفير التغذية الراجعة للموظفين.

تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين:

يتضمن تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين تحديد أسباب مغادرة الموظفين، وتصميم برامج لتحسين الرضا الوظيفي، وتوفير فرص التطوير الوظيفي.

استخدام التكنولوجيا:

يمكن استخدام التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، من خلال استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات، والتواصل مع الموظفين.

9-3- متطلبات التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

9-3-1- فهم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: يجب أن يكون لدى إدارة الموارد البشرية فهم واضح للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وكيف يمكن للموارد البشرية أن تساهم في تحقيق هذه الأهداف.

9-3-2- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: يجب على إدارة الموارد البشرية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، لتحديد الفرص والتحديات التي قد تؤثر على الموارد البشرية.

9-3-3- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، من حيث العدد والمهارات والكفاءات.

9-3-4- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية التي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتلبي الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

9-3-5- تنفيذ وتقييم استراتيجيات الموارد البشرية: يجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية، وتقييم فعاليتها بشكل دوري.

قائمة المراجع:

المراجع العربيّة:

- الشيمي، أشرف عبد الرحمن (2007). إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة. القاهرة: مؤسسة اقرأ.
- الطائي، يوسف حليم، وآخرون (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. الأردن، عمان: مؤسسة الوراق.
- الفارس، سليمان خليل، ملدعون، عيسى شحادة، مباركة، يسرى (2006). إدارة الموارد البشرية (ط7). دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- المسوي، سنان (2004). إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها (ط1). الأردن، عمان: دار مجدلاوي .
- المغربي، عبد الحميد (2006). نظم المعلومات الإدارية الأسس والمبادئ. المنصورة: المكتبة العصرية.
- النجار، فايز جمعة صالح (2007). نظم المعلومات الإدارية (ط2). الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد.
- الهواري، يلحاج (2020). تسيير الموارد البشرية في المرسسة العمومية "المؤسسة الاستشفائية الجامعية لوهراّن: دراسة حالة". مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
- أمر رقم 06-03 مؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 16 يوليو سنة 2006. القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46.
- بشير، عبد العالي (2022). قراءة تحليلية للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الإدارات والمؤسسات العمومية وفق مقاربة تسييرية. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 01.
- بومدين، محمد (دون سنة نشر). مطبوعة حول وظيفة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية. ليسانس السنة الثالثة تسيير عمومي.

- ثابتي، الحبيب، وبندي، عبد السلام، تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الكفاءات، جامعة معسكر، سلسلة اصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، زهير نعيم (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي (ط1). الأردن: دار وائل للنشر.
- سرير، كما أحمد، حوشين، ابتسام (2019). دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية "دراسة حالة بلدية عين رمانة ولاية البليدة. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 16، العدد 02، ص ص: 53-74."
- شكري، مدلس (2008)، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء فرع حاسي مسعود، رسالة ماجستير، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية.
- عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (ط2). الأردن، عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الله علي، بوطويل رقية (2017). إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية. مجلة الابداع، المجلد 7، العدد 8، ص ص 260-76.
- عبد العزيز النداوي (2009). عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- عصام، صبرينة (2023). خصوصية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية. مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد السابع، العدد الأول.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (ط1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- كافي، مصطفى يوسف (2014). إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي (ط1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- محمد قصي الملا، صلاح الدين حمد (2024). تعزيز دور الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحكومية. تقرير منشور على الموقع: <http://www.jesrpress.com>
- مرسوم رئاسي رقم 304-07 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 61.
- مرسوم رئاسي رقم 23-54 مؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 جامفي 2023، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03.
- ناصر، سومر أديب (2004). أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية "دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري". مذكرة ماجستير غير منشورة: كلية الاقتصاد، جامعة تشرين.
- وارزقي، ميلود (2016). استعمال طرق التنبؤ في تحليل مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية في المديرية العامة للضرائب. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد السادس.

Foreign References:

- Aubert, Cécile, Aubert-Monpeyssen, Thérèse (2005). L'individualisation de la Rémunération : Approches Economiques et Juridiques. Recherche Effectuée dans le Cadre d'une Convention Conclu Entre L'Institut de Recherches Economiques et Socieles (IRES) et la CFE- CGC, Paris.
- Bayon, Samuel (2013). The Origin, Concept and Value of Performance Appraisal. International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom. Vol. 1, Issue 2.
- Boukedjane, Ouissam, Ouadah, Fouaz (2021). The Reality of Wage System in Algeria and its Components "A Descriptive and Analytical Study". Economics and Sustainable Development Review, Vol 4, N 3, P 358-373.
- Charbel Jose Chiappetta Jabbour, Fernando Cezar almada Santos, Relationships between human resources dimentions and environmental

management in Companies, Proposal of a model journal of cleaner production16(2008)51-58.

- Decenzo, David A., & Robbins, Steven P. (1999). Human resource management. John Wiley & Sons, Inc.
 - Govil, S.K, Usha, Kumar (2014). The Importance of Training in an Organisation. Advances in Management. Vol 7(1).
 - Kahn, Halida R (1956). The Distintion between Wages and Salaries. Scottish Journal of Political Economy, Vol 3, Issue 2, P 126-145.
 - Mikovich, George T., & Boudreau, John W. (1994). Human resource management (7th Edition). Irwin: Richard D., Inc.
 - O'Brien, James (1997). Introduction to information system (9th Edition). Irwin: The Mc Graw- Hill Companies, Inc.
 - Putri, Rifqa F aulia, Sopiah (2022). Human Resources Training and Development; A Systematic Literature Review and Biliometric Analysis. Journal Ekonomi Krealif dar Managemen Busnis Digital. Volume 1 (2), 204-217.
 - Rusu, Gabriela, Avasilcai, Silvia, Hutu, Carmen-Aida (2016). Employee Performance Appraisal ; A Conceptual Framework. Annals of the University of Oradea Fascile of Management and Technological Engineering. Issue 2.
 - Snell, Scott, & Bohlander, George (2007). Human resource management. USA: Thomson.
 - Stredwick, John (2000). Aligning Rewards to Organisational Goals a Multinational's Experience. European Business Review, Vol 12, N1.
 - Vineeth, George (2017). The Role of Human Resource Planning in the Human Resource Network. International Journal of Creative ResearchThoughts, IGCRTICPN023.
- Gilbert, Patric (2006). La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines . Paris : Editions la Découverte .

الملحق رقم (01): الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المجموعة	الرتبة	الرتبة الاستدلالية الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات										الصفحة	
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة	الثانية عشرة
أ	1	400	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240
	2	419	21	42	63	84	105	126	147	168	189	210	230	251
	3	440	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264
	4	463	23	46	69	93	116	139	162	185	208	232	255	278
	5	488	24	49	73	98	122	146	171	195	220	244	268	293
	6	515	26	52	77	103	129	155	180	206	232	258	283	309
ب	7	548	27	55	82	110	137	164	192	219	247	274	301	329
	8	579	29	58	87	116	145	174	203	232	261	290	318	347
ج	9	618	31	62	93	124	155	185	216	247	278	309	340	371
	10	653	33	65	98	131	163	196	229	261	294	327	359	392
د	11	698	35	70	105	140	175	209	244	279	314	349	384	419
	12	737	37	74	111	147	184	221	258	295	332	369	405	442
	13	778	39	78	117	156	195	233	272	311	350	389	428	467
	14	821	41	82	123	164	205	246	287	328	369	411	452	493
	15	866	43	87	130	173	217	260	303	346	390	433	476	520
	16	913	46	91	137	183	228	274	320	365	411	457	502	548
	17	962	48	96	144	192	241	289	337	385	433	481	529	577
خارج المنطق	قسم فرعي 1	1130	57	113	170	226	283	339	396	452	509	565	622	678
	قسم فرعي 2	1190	60	119	179	238	298	357	417	476	536	595	655	714
	قسم فرعي 3	1255	63	126	188	251	314	377	439	502	565	628	690	753
	قسم فرعي 4	1325	66	133	199	265	331	398	464	530	596	663	729	795
	قسم فرعي 5	1400	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840
	قسم فرعي 6	1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888
	قسم فرعي 7	1680	84	168	252	336	420	504	588	672	756	840	924	1008

المصدر: (المرسوم الرئاسي رقم 23-54، 2023، ص6)

الملحق رقم (02): شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل
	2	السنة السابعة من التعليم الأساسي. السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط
	5	شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 أو 18 شهرا من التكوين). السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	شهادة التحكم المهني. السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	السنة الثالثة من التعليم الثانوي. السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. السنة أولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	البكالوريا شهادة تقني
ب	9	البكالوريا + 24 شهرا من التكوين
	10	شهادة تقني سام شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية البكالوريا + 36 شهرا من التكوين

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
أ	11	ليسانس ليسانس نظام ل م د (LMD) شهادة الدراسات العليا (DES)
	12	شهادة المدرسة الوطنية للإدارة
أ	13	البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي ماستر نظام ل م د (LMD) ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص
	14	ماجستير شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد)
	15	صنف مخصص لرتب الترقية
	16	دكتوراه في الطب العام
	17	صنف مخصص لرتب الترقية
	شهادة	قسم فرعي 1 ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي) دكتوراه دكتوراه دولة
		قسم فرعي 2 شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS)
		قسم فرعي 3 شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي
		قسم فرعي 4 قسم فرعي مخصص لرتب الترقية
		قسم فرعي 5 دكتوراه في العلوم الطبية (DEMS)
		قسم فرعي 6 التأهيل الجامعي
		قسم فرعي 7 قسم فرعي مخصص لرتب الترقية

المصدر: (المرسوم الرئاسي رقم 07-304، 2007، ص 10-11)