

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة

كلية الحقوق

سلسلة محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية

لطلبة السنة الثانية ماستر علوم إدارية.

البرنامج الدراسي:

المحور الأول : الإطار النظري

المحاضرة الأولى :مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

المحاضرة الثانية :سياسات الإستقدام (الحصول على الموارد البشرية).

1- تحليل وتوصيف الوظائف.

2- تخطيط الموارد البشرية.

3- التوظيف.

المحاضرة الثالثة :سياسات تحفيز الموارد البشرية.

1- تقييم الأداء .

2- تحفيز الموارد البشرية.

المحاضرة الرابعة :سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية.

1- سياسات تنمية الموارد البشرية (التكوين).

2- سياسات صيانة الموارد البشرية (الأمن، السلامة المهنية، العلاقات المهنية، العطل وفترات الراحة، الخدمات والتأمين الإجتماعي).

المحور الثاني:سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

المحاضرة الأولى :مدخل لدراسة الوظيفة العامة.

المحاضرة الثانية :سياسات إستقدام الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

أولا :سياسات إستقدام الموارد البشرية.

1- التخطيط.

2- التوظيف.

ثانيا :سياسات تحفيز الموارد البشرية.

1- تقييم الموظفين.

2- تصميم أنظمة التحفيز .

المحاضرة الثالثة :سياسات تنمية وصيانة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية.

أولا :سياسات تنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم تكوين الموارد البشرية.

2- أنواع برامج ومخططات التكوين.

ثانيا :سياسات صيانة الموارد البشرية

1- لعطل.

2- نظام التمثيل.

3- الخدمات الإجتماعية.

ملاحظة :تم دمج المحورين الأول والثاني مع بعضهما لتسهيل فهم ومراجعة الدروس.

المحاضرة الأولى: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

اشتقت كلمة "إدارة" من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين "AD" و "Ministrare" وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة "Management" للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:

- **المفهوم الأول:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى ضيقاً وجامداً كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص،... الخ. وإدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا المعنى، تشير إلى أحد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررّة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة.

- **المفهوم الثاني:** وتأخذ فيه "الإدارة" معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد تنظيميه واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه. وتوسعي للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك. وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

وتختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء ..

مما سبق يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مفهومين متكاملين و مترابطين، حيث يشير المفهوم الأول (الضيق) إلى الشكل التنظيمي أو الإداري الذي تؤدي من خلاله إدارة الموارد البشرية مهامها ووظائفها داخل المؤسسة، في حين يعتمد المفهوم الثاني (الواسع) على الأنشطة والمهام المنوطة بإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

1- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

2- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية.

- 3- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.
- 4- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

ثالثاً. أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الصرح المأمول والواعد لعالم تسيير المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، يكمن في تطوير الموارد البشرية تطويراً يلي رغبتهم ويسد احتياجات المؤسسة. ويمكن أن نلخص أهداف إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- 1- **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في توسيع دائرة مجتمع العمل ونقل الأفراد من طاقات معطلة إلى طاقات منتجة وحية وبالتالي مساعدتهم على التموقع في الحياة الاجتماعية، وتحقيق الرفاهية العامة للأفراد بشغلهم أحسن الأعمال بما يجعلهم مساهمين بامتياز في الإنتاج الوطني والدخل الوطني، الذي يعود بالفائدة على المجتمع برمته ويسيطر أبعاده الإنمائية.
- 2- **أهداف العاملين:** وتتمثل فيما يلي :

- الحرص على تطوير وتنمية الأفراد في إطار ظروف عمل تحفزهم على الأداء برضا وفعالية ونقص الخطأ في الأداء ومعدلات الغياب والإستقالات ودوران العمل والصراع والإحتراق الوظيفي...
- تطبيق سياسات عمل موضوعية وإنسانية، تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتفادي التعسف في معاملة العاملين وتقييمهم حسب الأداء الموضوعي وتسطير البرامج التطويرية لهم.

3-أهداف المؤسسة: وتتمثل فيما يلي:

- العمل على إكتشاف وإجتذاب القدرات والخبرات مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الهد وخلق تعاون مشترك (الإدارة والعامل) وذلك بتوزيع عادل للأجور والمكافآت، والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها لتحديد الخبرة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة. ومن ثم المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.
- إذن إن تحقيق أهداف المنظمة الحديثة يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هيكلها التنظيمية، فاختيار أفضل التطبيقات لإدارة الموارد البشرية يعني ضمان نجاح دورة حياة المشروع في المؤسسة.

رابعاً: وظائف إدارة الموارد البشرية : وتتمثل في:

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إلى جانب تخطيط لمسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.

2- تحليل الوظائف أو الأعمال: لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفير هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية

3- التوظيف: ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إل جانب اتخاذ ما يلزم لنقص توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين

4- تقييم أداء العاملين: فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم لأعمالهم ومكافأهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.

5- إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة: وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.

6- تدريب الموارد البشرية: لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف المستويات الوظيفية وإعادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظائفهم.

7- تخطيط التطور الوظيفي: سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته والبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات البشرية المتاحة بالمنظمة.

8- تحديد تعويضات العاملين: ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

9- تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية: بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضلا عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.

10- التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية: ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.

المحاضرة الثانية: سياسة الإستقدام (الحصول على الموارد البشرية)

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط الإلتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك (تحليل وتصنيف الوظائف)، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع (تخطيط الموارد البشرية) ، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (التوظيف).
ملاحظة: سياسة استقدام الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية تتم وفق طريقتين التخطيط والتوظيف.

أولاً: تحليل وتصنيف الوظائف:

يعتبر تحليل وتصنيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف.

وتتضمن عملية تحليل وتصنيف الوظائف الخطوات التالية :

1- **تحليل الوظائف :** (تعريف تحليل الوظيفة: يقصد به عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها)

يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك. وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، و ذلك باستخدام عدة أساليب منها:

-**أسلوب الملاحظة:** هو أسلوب شائع الاستخدام في تحليل الوظائف، حيث يقوم مختص أو أكثر بملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل بشكل مباشر، وتسجيل كل المعلومات اللازم الحصول عليها عن النواحي المختلفة للوظيفة، وقد يتم أيضا استخدام أسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية لأداء الأفراد للأعمال.

وتتم الملاحظة خلال فترات زمنية طويلة نوعا ما، كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله، ويعد هذا الأسلوب ملائما لجمع المعلومات عن الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها، وهي غير ملائمة عندما يتضمن الوظيفة العديد من الأنشطة الذهنية التي يصعب قياسها وملاحظتها.

-**أسلوب المقابلة:** هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الوظائف وهي:
-المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة.

-المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة، وتستخدم في حالة وجود عدد كبير من العاملين يؤدون وظائف متشابهة، حيث يعقد القائم بالتحليل جلسة جماعية للعاملين بهدف التعرف على النواحي المختلفة للوظيفة.

-المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل.

ويعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل... الخ.

- **أسلوب الإستقصاء:** وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة بدقة، بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الإستمارة على العاملين ملثها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحا للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعيا، وعوامل التحليل هذه هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة وتسمح بالكشف عن طبيعة عمل الوظيفة ومستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازم توفرها لشغلها .. الخ.

2- توصيف الوظائف: بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتبطة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها و ما إلى ذلك.

ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الإعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي :

- **التعريف بالوظيفة:** ويضم إسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها.

- **ملخص للوظيفة:** ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها،... الخ؛

- **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:** ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى،... الخ.

- **ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة،... الخ.**

- **مواصفات شاغل الوظيفة مثل:** المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية،... الخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية،... الخ، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

ملاحظة لم يرد في قوانين الوظيفة العامة صراحة باب من أبواب تحليل وتوصيف الوظائف، بل نجد معاملة فقط كشرط عامة للتوظيف وحقوق وواجبات عامة نصت عليها القوانين، إضافة إلى شروط خاصة للتوظيف وحقوق وواجبات خاصة بكل سلك ورتبة إستنادا للمراسيم التنفيذية الخاصة.

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية:

يشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وفعاليتها بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح "تخطيط الموارد البشرية" بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والإحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية .

(يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط. أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا. ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة، و التتقاء الحسن للنوعيات و الأعداد المناسبة من العمالة كفيل يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة).

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

تعتمد حاليا المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف ب"المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية" خلال كل سنة مالية جديدة، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في 29 أبريل 1995 ، المتعلق بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (الجريدة الرسمية العدد 26 لسنة 1995) ، و الغرض من هذا المخطط يكمن في تمكين المؤسسات والإدارات العمومية من التحكم في تسيير مواردها البشرية من خلال تلبية احتياجاتها الكمية والنوعية من القوى العاملة.

I- مفهوم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: هو عبارة عن وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجديد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 السالف الذكر، وهو يعتبر من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية. (قبل 1995 رقابة سابقة ولاحقة)

وفي إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة، يتعين على كل المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة ووفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، ويشترك في ضبط هذه المخطط، المؤسسة أو الإدارة المعنية، ومصالح السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بمجرد تحديد أعداد المناصب المالية و قبل الشروع في تنفيذه، والغرض من هذا المخطط هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها فيم يتعلق بتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، لاسيما ما يتعلق منها ب: التوظيف، الترقية، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، الإحالة على التقاعد، إضافة إلى حركة المستخدمين. وعليه، فإن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يتشكل من مجموع ثلاثة عشر (13) جدولاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وذلك كما يلي:

-الجزء الأول : يفسر التنظيم الهيكلي والإطار القانوني والاستشاري للمكلفين بالقيام بالمخطط التوقيعي لتسيير الموارد البشرية، ويتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 1 إلى 3 ، والمتعلقة أساسا بحالة التعدادات في المؤسسات والإدارات العمومية.

-الجزء الثاني: يضم مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية وكذا آجال إنجازها المخططة وفقا لسنة مالية، ويشمل الجداول الحاملة للأرقام من 4 إلى 7 ، وهذا الجزء يشكل مخطط التسيير التوقعي للموارد البشرية؛

-الجزء الثالث: ويجسد درجة إنجاز عمليات التسيير التي قام بها المسير، ودور هيئات المراقبة للمديرية العامة للتوظيف العمومية، ويشمل مجمل الجداول الحاملة للأرقام من 8 إلى 13 ، والتي تتعلق أساسا بالمراقبة اللاحقة وتقييم درجة إنجاز مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية.

ونشير هنا إلى أن هذه الجداول قد خضعت للتغيير في عديد من المرات من حيث الأشكال وتسمية الجداول ، إلا أن هذا التغيير لم يمس محتواها.

II- مراحل تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية شديدة التعقيد، بسبب كثرة العناصر المتداخلة في إعداد مخططات التسيير السنوية، التي تعتبر محصلة عملية تخطيط الموارد البشرية، إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات بإيجاز فيما يلي :

1- جرد المتاح من الموارد البشرية: وتعتبر أهم مرحلة، حيث يتم جرد المناصب المالية المتاحة من خلال إعداد وضبط القائمة الاسمية التعدادية وكذا حصيلة التشغيل.

فالقائمة الاسمية هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، مما يمكن القائم بالتخطيط من معرفة وبصفة فردية وضعية كل موظف من حيث المهام التي يشغلها بحسب السلك والرتبة التي ينتمي إليها، كما أن هذه القائمة تسمح بمعرفة إمكانية الترقية لكل موظف داخل المؤسسة باعتبارها تظهر آخر وظيفة للموظف وتاريخ الالتحاق بها. ونشير هنا إلى أن هذه الوثيقة تحررها المؤسسة المعنية وتؤشر عليها مصالح المراقبة المالية التابعة لها.

أما حصيلة التشغيل، فهي وثيقة إدارية سنوية أيضا، تعدها المؤسسة في نهاية السنة وترسل نسخة منها إلى مصالح الوظيفة العمومية، وتسمح هذه الوثيقة بالتسيير الجماعي للموظفين ومعرفة مختلف الوضعيات المتعلقة بالمناصب المالية وكيفية شغلها (طرق التوظيف) وطبيعة علاقات العمل (مرسم، متربص، متعاقد، مؤقت)، وكذلك تظهر الفئات الاجتماعية من حيث السن والجنس... الخ . وحصيلة التشغيل وثيقة إدارية نموذجية يتم إعدادها بصفة قانونية، وهي هامة وغنية بالمعلومات التي تسمح بمجرد الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، الأمر الذي يوجب تقييمها ودراستها بعناية.

2- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية: إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ليس من صلاحيات المديرية العامة للتوظيف العمومية، بل كل مؤسسة أو إدارة عمومية تقوم بتقدير احتياجاتها بصفة انفرادية، ولها الحرية في اختيار أسلوب التقدير المناسب، ولعل من الأساليب الشائعة هي التخمين والمقارنة مع الوضعيات السابقة، وذلك عن طريق استخراج الفوارق، بمعنى أن المناصب الشاغرة هي محصلة فرق المناصب المالية النظرية والمناصب المالية المشغولة. وبعد تقدير احتياجاتها ترفعها إلى الوزارة الوصية التي تقوم بجمع مجموع احتياجات المؤسسات التي تشرف عليها وترفعها إلى وزارة المالية.

وهنا يبرز دور المديرية العامة للتوظيف العمومية، باعتبار أن أهدافها وأهداف وزارة المالية ملتزمة ومتكاملة، حيث تنشأ بين مديرية الوظيفة العمومية ومصالح الميزانية (على مستوى وزارة المالية) علاقة وظيفية ينبغي تأسيسها في إطار الاحترام الصارم للصلاحيات الخاصة لكليهما. وقصد تحديد المناصب المالية للمؤسسات والإدارات العمومية، تشرع كل من المديرية العامة للتوظيف العمومية ومصالح الميزانية

على مستوى وزارة المالية بمناقشات لدراسة كافة المعطيات المتعلقة بوضعية المستخدمين الفعليين للمؤسسات والإدارات العمومية، وكذا الاحتياجات المعبر عنها على المستويين النوعي والكمي، وذلك قصد التوزيع العقلاني للمناصب المالية التي يجب فتحها خلال السنة المالية في المؤسسات والإدارات العمومية، وذلك في حدود الإعتمادات المحددة من قبل المصالح المختصة للميزانية والتي تجسد التوجهات السياسية العامة للدولة، ثم وبعد ذلك، تقوم الوزارات بتوزيع المناصب المالية على المؤسسات والإدارات العمومية التابعة وفقا لشروط ومتطلبات تحددها بناء على المعلومات التي تصلها عن المؤسسات التابعة لها، وبالتالي يتم في النهاية تحديد المناصب المالية الجديدة الخاصة بكل مؤسسة وإدارة عمومية، وغالبا ما تكون هذه المناصب الجديدة محددة في ميزانية التسيير الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة العمومية.

III- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: بعد أن تتمكن المؤسسة من معرفة المناصب المالية الجديدة، تقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. ويذكر هنا أن توزيع المناصب المالية بالنسبة للأسلاك والترتب بين خيارات التوظيف الداخلي والخارجي يخضع للنسب المئوية للتوزيع المحددة بالقوانين الأساسية الخاصة.

وتتم المصادقة على مخططات التسيير السنوية للموارد البشرية من طرف المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية بالاشتراك مع المصالح المختصة للتوظيف العمومية بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفي أجل أقصاه شهرا واحدا ابتداء من تاريخ إبلاغ هذه البيانات.

حيث يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في مرحلته الأولى عبارة عن مشروع، يجب مراجعة واستشارة مصالح التوظيف العامة المختصة التي تقوم بدراسته وتعديله عند الضرورة من خلال عقد حصص عملية بين المؤسسة المسيرة ومصالح التوظيف العامة، التي تتأكد من خلال هذا أن المؤسسة قد إلتزمت بتطبيق واحترام النصوص التنظيمية المعمول بها والمذكورة سالفًا، وفي الأخير يؤثر مخطط التسيير التقديري من قبل المؤسستين المذكورتين، وبذلك تلتزم المؤسسة بكل ما جاء فيه.

وينبغي التنبيه إلى أن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يمكن أن يعدل خلال السنة المالية المعنية حسب نفس الأشكال والإجراءات التي تمت فيها المصادقة الأولية عليه، ولا يمكن أن يحدث أي تعديل بعد الفصل الثالث من السنة المالية نظرا للأجال المحددة لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

إن التعديلات التي تدخل على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على إثر حركة في التعدادات المالية لا تقتضي مشاورات بين مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية والمديرية العامة للميزانية، بسبب طابعهم التنظيمي أو القانوني، غير أن التعديلات في توزيع المستخدمين وتحويل المناصب المالية بسبب تأثيراتها على بيانات التأهيلات والتعدادات وبالتالي على مخطط تسيير الموارد البشرية الذي تمت المصادقة عليه، تستوجب مشاورات بين المصالح المختصة للتوظيف العمومية والمصالح المختصة للميزانية، ولذا ينبغي على المراقبين الماليين عدم التأشير على هذه العمليات قبل إبداء المصالح المختصة للتوظيف العمومية رأيا حولها.

ويبقى أن نبين أن المصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية حق مراقبة تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية خلال السنة المالية، حيث يتم التقييم المستمر لمستوى إنجاز المخطط خلال السنة، ومراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة، الأمر الذي يسمح بتسجيل النقائص في تسيير الموارد البشرية والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز مخطط التسيير في الآجال المحددة واقتراح الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

ثالثا: التوظيف:

يشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة للدلالة على كافة مراحل التوظيف.

توظيف الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

يخضع التوظيف لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية طبقا للمادة 74 من قانون الوظيفة العامة لسنة 2006.

I - شروط التوظيف:

مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية، لا يعني السماح للمواطنين بالدخول إلى الوظائف العمومية دون أية شروط أو من غير إجراء، بل لا بد من توافر جملة من الشروط التي يجب توفرها للمتريشح لشغل وظيفة عمومية وهي:

- الجنسية الجزائرية:

- الجنسية هي عبارة عن علاقة قانونية وسياسية تربط الفرد بالدولة، بحيث يصبح كل من يحملها ويتمتع بها مواطنا في تلك الدولة، وأما الذين لا يحملونها فإنهم يعدون أجانبا في تلك الدولة . لذلك قصر شغل الوظائف العامة على المواطنين دون الأجانبا.

- غير أنه وإن كان شرط الجنسية للتوظيف مبدأ عاما في القانون الجزائري، فهو لا ينفي استعانة الدولة ببعض الأجانبا في تسيير بعض المؤسسات والإدارات العمومية، وخاصة تلك الميادين التي تفتقر للإطارات ذات الكفاءة العالية كالتطب والتعليم على سبيل المثال. ويعتبر هذا الوضع استثنائيا، حيث لا تكون الاستعانة بالأجانبا في مجال الوظيفة العامة إلا في حالة عدم وجود العنصر البشري الوطني المناسب، ضف إلى ذلك أن توظيف الأجنبي يكون بصفة مؤقتة لا دائمة، ولا يخضعون إلى قانون الوظيفة العامة بل إلى عقود عمل فردية أو جماعية، ويضيف المشروع الجزائري إلى أنه وتحقيقا للوحدة العربية، يسمح لمن يتمتعون بجنسية إحدى الدول العربية بتولي الوظائف العامة شأنهم شأن الجزائريين، شرط أن تعامل الدولة التي ينتمي إليها الشخص العربي الجزائري بالمثل بالنسبة لتولي الوظائف العامة.

- بالنسبة للمتجنس فإنه لا يمكنه شغل وظيفة عمومية إلا بعد مرور عامين على حصوله على الجنسية الجزائرية.

- التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق :

لقد جمع المشرع شرط التمتع بالحقوق المدنية وحسن السيرة والأخلاق في شرط واحد، ومقتضى ذلك أنه لا يمكن أن يعين الشخص في إحدى الوظائف العمومية ما لم يكن متمتعاً بحقوقه المدنية ومتوفرا على حسن سيرة وأخلاق.

- يمكن التحقق من تمتع الشخص بحقوقه المدنية من خلال مراجعة سلطات الأمن المختصة والإطلاع على شهادة السوابق العدلية رقم 3، وللإدارة الحق أن تستخدم من الطرق ما تشاء لكي تتأكد من توافر هذا الشرط .

- أما حسن السيرة والأخلاق يشير إلى مجموعة الصفات التي يتمتع بها الفرد وتظهر خلال تعامله اليومي مع بقية الأفراد داخل المجتمع، بحيث يصبح موضع ثقة داخل المجتمع، ولا يشترط لانتقاء حسن السيرة والأخلاق بالنسبة للشخص أن يصل الأمر إلى إصدار حكم بالإدانة عليه من إحدى الجهات القضائية المختصة أو توجيه اتهام للشخص في إحدى الجرائم المنصوص عليها قانونا، بل يكفي للقول بعدم توافر حسن السيرة والأخلاق، أن تقدم مثلا ضد الشخص شبهات تتعلق بسمعته والتي يعرفها ويتناقلها الأفراد المحيطين به، في حين تشير الحقوق المدنية إلى تلك الحقوق التي تحمي الشخص في كيانه وحرية وتمكنه من مزاولته نشاطه الضروي المعتاد.

- السن واللياقة البدنية :

- قانون الوظيفة العامة الجديد لسنة 2006 نص صراحة على تحديد السن الدنيا للإلتحاق بوظيفة العمومية ب 18 سنة كاملة بخلاف قانون 1966، وبالرجوع إلى نظام الوظيفة العامة الجزائري، نجد أن مهمة تحديد السن الأدنى والأقصى للتوظيف تقع على عاتق القوانين الخاصة.

- شرط اللياقة البدنية هو أن يكون الفرد قادرا على القيام بمتطلبات وظيفته من غير عائق، أي سلامة الموظف من الأمراض الجسمية والعقلية التي تعيقه على أداء مهامه، وعلى هذا الأساس، يشترط على الموظف لكي يعين في الوظيفة العمومية أن يثبت لياقته البدنية عن طريق:

- شهادة طبية صادرة عن طبيب محلف في الطب العام، تثبت خلو المترشح من أي مرض أو عاهة لا تلائم مهام الوظائف التي سيقوم بها.

- شهادة صادرة عن طبيب الأمراض الصدرية تثبت خلو المترشح من الإصابة بالسل أو شفاءه النهائي منه.

- مستوى التأهيل

مستوى التأهيل يختلف باختلاف المنصب المطلوب شغله، وكذا باختلاف سلك أو رتبة أو صنف كل موظف. ومستوى التأهيل يثبت بشهادة معترف بها قانونا من طرف السلطات والمؤسسات المتخصصة، أو تكون عن طريق شهادة معادلة تسلم من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية أو إحدى مفشياتها بناء على شهادة المعنى.

- الخدمة الوطنية: تعتبر الخدمة الوطنية واجب على كل الأشخاص الذكور المتمتعين بالجنسية الجزائرية والذين أكملوا سن 19 سنة كاملة، وعلى هذا الأساس، فكل شخص مواطن لم يثبت مسبقا وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية لا يمكن له الحصول على وظيفة في الإدارات المركزية للدولة والمصالح الخارجية التابعة لها وكذا في الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية.

II - طرق التوظيف

يأخذ التوظيف في المؤسسات والإدارات العمومية شكل توظيف داخلي أم توظيف خارجي، ولا يتم اتخاذ قرار التوظيف إلا بعد توفير المناصب المالية من طرف الهيئة الوصية والقيام بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لا سيما الجدول رقم 4 والجدول رقم 5 الذين يبينان خطة التوظيف السنوية للمؤسسة العمومية التي يجب أن تلتزم به. أن تحديد الاحتياجات من الأعوان يعود إلى المؤسسة العمومية المعنية.

1- التوظيف الخارجي: يقصد به، المصدر الخارجي الذي تستمد منه الإدارة أعوانها، إذ بمقتضاه يحق لها اللجوء إلى سوق العمل والبحث عن الموظفين لشغل المناصب الشاغرة، وقد تنوعت طرق وكيفيات التوظيف الخارجي واختلفت بحسب اختلاف الحاجات للتوظيف، وذلك كما يلي:

أ - التوظيف على أساس الشهادات: ويقصد به التوظيف المباشر الذي يتم على المترشحين خريجي المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص التي تتولى تكوين مترشحين متخصصين للإلتحاق بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتشير المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص إلى تلك المؤسسات التي تكون مهمتها تكوين مترشحين موجهين للإلتحاق بالإدارات العمومية، وتعمل هذه المؤسسات بموجب اتفاقات تربطها مع المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن على سبيل الاستثناء توسيع هذه الكيفية من التوظيف المباشر إلى المترشحين الحاصلين على الشهادات والمؤهلات المطلوبة من قبل القوانين الأساسية الخاصة بكل إدارة. عمومية، وهذا في حالة إحداث سلك جديد أو لتوفير احتياجات استثنائية (المدرسة العليا للإدارة)

ب - التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الشهادة: إن تطبيق هذه الطريقة في التوظيف في الغالب يكون أساسا في حالة المناصب التقنية، مثل المتحصلين على شهادة مهندس. ويتم بناء على الدراسة المسبقة لملفات المترشحين من طرف لجنة تقنية متكونة من: ممثل المؤسسة أو الإدارة المعنية بالتوظيف، وممثل اللجنة المتساوية الأعضاء.

- يتم فتح المسابقة عن طريق الشهادة بناء على قرار من طرف رئيس المؤسسة أو الإدارة العمومية المستخدمة أو من يفوضه.
- ترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية للإعلام، وهذا قبل أسبوع من تاريخ عقد اجتماع اللجنة التقنية .
- إجبارية النشر في الصحف الوطنية.
- يتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين لإجراء المسابقة على أساس الشهادة من طرف لجنة تقنية، وفق لمعايير محددة وهي:
- ملائمة مؤهلات تكوين المترشحين مع متطلبات السلك أو الرتبة المطلوبين في المسابقة.
- تقدير الشهادة وكذا المعدل السنوي للدراسات الجامعية وفترات التكوين التكميلي، كما يدخل في هذا المعيار أيضا للتقييم، جميع الأعمال أو الدراسات المنجزة عند الاقتضاء من المترشحين للمسابقة؛
- الخبرة المهنية :حساب سنوات العمل في مؤسسة أو إدارة عمومية، أو في مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أو مؤسسة عمومية اقتصادية.

-مقابلة لجنة الاختيار :وهو عبارة عن مناقشة مع لجنة لمدة لا تتعدى ثلاثون دقيقة، وهذا بغية معرفة القدرات الثقافية والاستعدادات الحقيقية للمترشح، ويجب أن تشكل اللجنة من موظفين يحوزون على الأقل مستوى يعادل مستوى الرتب المراد شغلها. وبعد انتهاء أعمال اللجنة التقنية، تقوم هذه الأخيرة بتحرير محضر نهائي للمسابقة، حيث يتضمن هذا المحضر أسماء المترشحين الناجحين في المسابقة على أساس الشهادة .وبغية الفصل بين المترشحين المتساويين في المرتبة ينبغي اللجوء إلى تقدير الشهادة وأقدميتها إضافة إلى السن .وتكلف في هذا الصدد الإدارة المعنية بالتوظيف بإبلاغ هؤلاء الناجحين بغية الالتحاق بها، كما تعد أيضا قائمة احتياطية بحسب الترتيب الإستحقاق الذي خلصت إليه المسابقة.

ج - التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات: يمكن القول أن هذه الكيفية هي أكثر فعالية، لأنها تقوم على اختيار جد دقيق للموظفين، وأما عن كفاءات إجراء هذا النوع من التوظيف، فإنه تطبق نفس الطرق العامة التي جاءت في التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.

- مقرر فتح المسابقة يكون من طرف الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف.
- ترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية قصد الملاحظة.
- يتم نشر هذا القرار إجباريا في ستة صحف وطنية، ثلاثة كلها باللغة العربية والثلاثة الأخرى باللغة الفرنسية، وهذا بغية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المترشحين وإضفاء طابع الشفافية والعدالة في التوظيف، كما يتم نشر هذا القرار أيضا في أماكن العمل وتجمعات الموظفين وذلك بواسطة ملصقات أو إعلانات، وهذا خلال شهرين على الأقل قبل تاريخ إجراء المسابقة (الاختبارات الكتابية).
- بعد تحديد المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة، يتم استدعائهم لإجراء الاختبارات، وتنقسم الاختبارات في المسابقات على أساس الامتحانات إلى قسمين:

* الاختبارات الكتابية :وهي تختلف في مواضيعها وطريقة حساب معاملاتها باختلاف الأسلاك والرتب، ويكون مكان إجرائها في مقرات أو فروع المؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المنصوص عليها ويشترط في الاختبارات الكتابية للانتقال إلى المرحلة التالية

حصول المترشح على علامة تعادل أو تفوق 10 من 20 وبعد انتهاء الاختبارات الكتابية، تعد لجنة الامتحان محضرا أوليا للمترشحين الناجحين .

-الاختبارات الشفهية :وهي عبارة عن مناقشة مع أعضاء لجنة التقييم حول موضوع اقتصادي، سياسي، اجتماعي، ثقافي،...الخ.
تحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوبة شغلها من بين المترشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من :ممثل عن اللجنة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية كرئيس، ممثل المديرية العامة للتوظيف العمومية، ممثل تنتخبه لجنة المستخدمين الخاصة بالسلك أو الرتبة المعنية .وهنا يكون لممثل المديرية العامة للتوظيف العمومية سلطة الرقابة البعدية، بحيث يراقب كل الإجراءات الأولية التي تمت عليها المسابقة كأوراق الامتحان المصححة مثلا، وكذا قوائم النجاح في اختبارات القبول والسجلات والدفاتر التي تسجل فيها ملفات الترشيح.
وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت جميع المعدلات العامة للمترشحين تقل عن معدل 10 من 20 فإن المسابقة تلغى، ويجب إعادة فتحها من جديد بنفس الطرق والإجراءات السابقة.

د -التوظيف عن طريق الفحص المهني :وتتم هذه الطريقة من التوظيف وفقا للشروط والأشكال المقررة بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادات أو المسابقات على أساس الاختبارات.

الفحص المهني الرامي إلى التوظيف الخارجي يوجه لأعوان التنفيذ الذين لا يشترط فيهم إلا معارف مهنية أولية أساسية وكذا تأهيلا يوافق المنصب المراد شغله .ويتم فتح هذا النوع من التوظيف بقرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين، وفي غالب الأحيان يكون بمقرر من طرف مدير الموارد البشرية، وترسل نسخة من هذا القرار إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية للإعلام .وعن التشكيلة العضوية للجنة التقييم، فإنها تتشكل من ممثل عن السلطة التي لها صلاحية التعيين، وكذا ممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك أو الرتبة المعنية، كما يمكن توسيع عضوية هذه اللجنة إلى أي شخص آخر بإمكانه القيام بعملية تقدير كفاءات المترشحين .أما عن مواضيع الفحص، فتختلف باختلاف التخصص المراد التوظيف فيه.

وتضبط القائمة النهائية للمترشحين الناجحين من قبل الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف باقتراح من لجنة التقييم، ثم تنشر النتائج عن طريق وسائل الإعلام أو النشر في مقرات العمل، وهذا هو الغالب.

هـ -التوظيف عن طريق التعاقد :وهو طريقة أو كيفية استثنائية في التوظيف بشكل عام، حيث يرخص باللجوء إلى التوظيف عن طريق التعاقد باعتبار هذه الكيفية استثنائية .وبغية منع الإدارات والمؤسسات العمومية من تجاوز صلاحياتها فيما يتعلق بهذا التوظيف، فقد حدد هذا المنشور الحالات التي يلجأ فيها إلى هذا النوع من التوظيف كما يلي :

-استحالة تنظيم المسابقات والفحوص بسبب قلة المناصب المطلوب شغلها أو للسماح لمؤسسة عمومية جديدة بالانطلاق؛
-تحرير العقود لفترة لا تتعدى مدتها ستة أشهر غير قابلة للتجديد، على اعتبار أن هذه الفترة كافية لتنظيم وفتح المسابقات على أساس الشهادات وعلى أساس الاختيارات وكذا الفحوص المهنية .إلا أنه وبصفة استثنائية، فقد رخص لقطاع التربية والتعليم والتكوين العالين بالتوظيف لفترة لا تتجاوز السنة الدراسية أو الجامعية، وذلك حتى يتسنى التكفل بتغطية عجز المؤسسة من الموظفين بصفة منتظمة ومستمرة .

-إستيفاء المترشحين للشروط المؤهلة وحصولهم على الشهادات والتأهيلات المطلوبة في القوانين الأساسية الخاصة بكل رتبة مطلوب شغلها.

وعن الآثار المترتبة عن التوظيف عن طريق التعاقد، فإن المتعاقدين يستفيدون من نفس الحقوق التي يتمتع بها الموظف الفعلي، من راتب أساسي مطابق للصف، وتعويض الخبرة المهنية. كما تخضع عقود التوظيف إلى تأشيرة ومراقبة المديرية العامة للتوظيف العمومية والمراقبة المالية للدولة.

التوظيف الداخلي: يقصد به، التوظيف الذي يتم داخل الإدارة أو المؤسسة العمومية ذاتها للإلتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل الإداري، ويترجم إما بتغيير الرتبة في نفس السلك أو بتغيير السلك، وعموما فإنه يمكن القول أن التوظيف الداخلي هو عبارة عن ترقية داخلية من منصب إلى منصب أعلى منه، وهذا بالنظر إلى المعلومات والمعارف التقنية الجديدة التي اكتسبها الموظف، ويكون التوظيف الداخلي وفق الطرق التالية:

أ - التوظيف على أساس الامتحان المهني: يعتبر التوظيف على أساس الامتحان المهني ككيفية للترقية إلى رتبة أعلى بعد قضاء الموظف لفترة تكوين أو تحسين المستوى .

ويتم فتح الامتحان المهني بقرار أو مقرر يتخذ من طرف الإدارة أو المؤسسة المعنية بالتوظيف، وتحدد عادة تاريخ إحكام التسجيلات للامتحان المهني شهرا ابتداء من تاريخ الإعلان عن الامتحان، وتضبط قائمة المرشحين المقبولين في هذا الامتحان لجنة تتشكل من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية التي لها صلاحية التعيين، وممثل عن اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك أو الرتبة المعنية . وتكون كيفية إجراء الامتحان المهني بامثال المرشحين لاختبار كتابي في مواضيع مختلفة باختلاف السلك أو الرتبة.

ويشترط على المرشحين لتجاوز مرحلة الاختبار الكتابي الحصول على معدل يساوي أو يفوق 10 من 20

وبعد اجتياز المرشحين للامتحان الكتابي بالنجاح، يتم اختبارهم في امتحان شفهي ، وتحدد قائمة النجاح النهائي حسب درجة الاستحقاق في حدود المناصب المطلوب شغلها من بين المرشحين الحاصلين على معدل عام لا يقل عن 10 من 20 من طرف لجنة تتكون من ممثل عن الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية بالتوظيف، ممثل عن المديرية العامة للتوظيف العمومية، وممثل تنتخبه لجنة المستخدمين . ويعين المرشحون الناجحون بصفة نهائية حسب الحالة بصفة " متربصين " ويوزعون حسب احتياجات المصلحة.

ب - التوظيف على أساس التأهيل المهني: وهي إحدى كفاءات الترقية الداخلية الاستثنائية، وتخص الموظفين الأكثر استحقاقا والأكثر فعالية في عملهم . ويتم هذا النوع من التوظيف عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المعنية بالتوظيف، وتمثل في رفع المستوى أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية معينة أو خبرة مهنية كافية، وهذا بعد الإطلاع على ملف المهني وعلى تقرير المصلحة المسيرة واستشارة اللجنة المتساوية الأعضاء لرتبة الإستقبال . ومهما يكن الأمر، فإن التعيينات التي تتم على أساس التأهيل المهني لا يمكن إن تتجاوز 5 % من عدد المناصب المطلوب شغلها.

وتشترط التنظيمات الخاصة بهذا النوع من التوظيف شروطا تختلف بحسب الرتبة أو السلك وتعلق ب:

- الخدمة الفعلية: وهي السنوات التي قضاها الموظف بصفته هذه في إدارة أو مؤسسة عمومية.

- احترام نسب التوظيف: وهي نسب محددة في القانون تختلف من رتبة إلى أخرى ومن سلك لآخر، تحدد خلالها خيارات المؤسسة بين أنواع التوظيف الداخلي والخارجي.

- الكفاءة المهنية.

:وإن الإجراءات التي يسري عليها هذا النوع من التوظيف هي كما يلي :

- إحصاء المناصب الشاغرة لكل رتبة.

-تحديد النسب المئوية للمناصب المراد شغلها بعنوان التوظيف من قائمة التأهيل.

-الإعلام المسبق، وذلك حسب الوسائل المنصوص عليها قانوناً، لكافة الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المحددة في قانون الأساسي الخاص برتبة الاستقبال.

-إعداد مصلحة الموظفين لمشروع قائمة التأهيل حسب استحقاق الموظفين؛

-تقديم عرض قائمة التأهيل على اللجنة المتساوية الأعضاء لإبداء رأيها. وبعد الدراسة يتم تحديد قائمة المترشحين المقبولين في حدود المناصب الشاغرة المطلوبة.

ج -التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية: وهي عبارة عن توظيف على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ويعد هذا التوظيف شكلاً من الأشكال الترقية الداخلية، وتتم عن طريق التسجيل في قائمة سنوية تضبط من قبل الهيئة المستخدمة، وتمثل في ترفيع إلى رتبة أعلى الموظفين الذين يثبتون أقدمية كافية بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء للسلك المعني.

وإضافة إلى شروط الأقدمية المطلوبة، تحدد القوانين الأساسية الخاصة بعمليات اللجوء إلى هذه الطريقة من التوظيف.

كما تجدر الإشارة إلى أنه قد يكون التوظيف الداخلي مباشرة على أساس الشهادات في حدود المناصب المالية المتوفرة، وذلك بالنسبة للموظفين الذين أحرزوا تأهيلاً علمياً يسمح بهذا الالتحاق .

وبعد اختيار المترشحين الذين استوفوا جميع الشروط واتخذت بشأنهم قوائم رسمية كفائزين هائيين من طرف الإدارة المعنية بالتوظيف، فإنهم وقبل تثبيتهم النهائي في مناصب عملهم، يجب اتخاذ الإجراءات التالية:

-التعيين: هو إسناد الوظيفة إلى شخص توفرت فيه الشروط المطلوبة، ويكون بعد صدور قرار اللجنة المكلفة بالتوظيف، ويتخذ التعيين بموجب قرار من طرف المسؤول الأول للمؤسسة العمومية، أو من طرف المفوض له وغالباً ما يكون مدير الموارد البشرية. ويرسل قرار التعيين إلى المراقب المالي لتأشيريه، ثم إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية للمراقبة إذا كان هذا القرار متخذاً من طرف إدارة مركزية، أو إلى مفتشيات الوظيفة العمومية المتواجدة بالولايات إذا كان قرار التعيين متخذاً من طرف إدارة محلية.

-التنصيب: وهو إجراء بمقتضاه يتولى الشخص تادياً وظيفته بصفة فعلية، وبالتالي فهو عبارة عن عمل مادي يلي قرار التعيين، تقوم به الجهة الإدارية التي أصدرت قرار التعيين. ويعتبر التنصيب مرحلة مهمة جداً سواء بالنسبة للهيئة المستخدمة أو الموظف نفسه، لأنه يعتبر بداية سريان حقوق الموظف وواجباته.

ويقوم رئيس مصلحة المستخدمين بتحرير محضر التنصيب واستدعاء المعني بالأمر للحضور ليقوم بإمضاء المحضر، ثم يسلم إلى المصلحة أو المكتب أو الفرع الذي سيعمل فيه المعني.

-الفترة التجريبية: وهي تلي مباشرة مرحلة إصدار قرار التعيين وإمضاء محضر التنصيب، حيث يجب على الموظف أن يخضع لفترة تجريبية يطلق عليه من خلالها اسم "الموظف المتربص أو المتمرن"

-التثبيت: بعد انتهاء الفترة التجريبية، يتم تثبيت المتمرنين في مناصب عملهم، وذلك بعد تسجيلهم في قائمة التأهيل للوظيفة بناء على تقرير مسبب من الرئيس السلمي يوضح نتائج التقييم أو استناداً لنتائج الامتحانات المهنية، ثم تبث اللجنة المتساوية الأعضاء في هذه القرار عن طريق تحريرها لمحضر توضح فيه إما تجديد فترة التربص للمرة الثانية أو تسريح المتمرن في حالة كان التقييم سلبياً، أو تثبيته إذا كان التقييم إيجابياً .

ويتجسد تثبيت المتربص بموجب مقرر تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين، ويخضع قرار التثبيت إلى تأشيرة مصالح المراقبة المالية، ويبلغ مقرر التثبيت في خلال عشرة (10) أيام من تاريخ توقيعه إلى مصالح الوظيفة العامة التي تبث في قانونية الإجراء خلال خمسة عشرة (15) يوما .

وبعد التثبيت، يكتسب المتربص صفة الموظف، ويتعين على المصلحة المسيرة أن تفتح له ملفا فرديا يشتمل على جميع الوثائق التي تهم وضعيته الإدارية، ويجب أن تكون هذه الوثائق مسجلة ومرتببة، كما تدرج في ملف المعني أيضا مقررات العقوبات التأديبية .

III- الآثار المترتبة عن عملية التوظيف: بمجرد تنصيب الفرد في منصب عمله، تنشأ علاقة العمل التي تتميز بطابع الإلتزام المزدوج، حيث تنشئ هذه العلاقة إلتزامات وحقوق في ذمة كل من العامل والهيئة المستخدمة، وتجعل العامل في مركزين متقابلين، يتمتع في أحدهما بمجموعة من الحقوق القانونية، وبالمقابل يخضع إلى عدة واجبات والتزامات قانونية تمثل حقوق وامتيازات الهيئة المستخدمة التي تحظى هي الأخرى بالحماية القانونية ، وهذه الحقوق والواجبات تتمثل فيما يلي:

- يتمتع الموظف في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما بالحق فيما يلي:

الراتب بعد أداء الخدمة، الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، الحماية الاجتماعية، الراحة والعطل القانونية، التكوين وتحسين المستوى، الترقية، الاستقالة، الاستقرار والأمن في الوظيفة، المشاركة في تنظيم الوظيفة (حق انتخاب لجان الموظفين والمشاركة فيها)، الدفاع عن نفسه والطعن إذا تعرض لعقوبة، العمل النقابي وفقا للشروط المقررة في التشريع، الحماية والتعويض عن الضرر الذي قد يلحق الموظفين خلال قيامهم بمهامهم) تهديد، سب، شتم، قذف، وأي اعتداء(، التقاعد بعد المدة القانونية، الإضراب كما يحدده القانون؛

- وفي المقابل، فإن إلتزامات الموظف اتجاه المؤسسة العمومية المستخدمة، محددة أساسا بالسلوك العام الذي يجب أن يسلكه أثناء الخدمة، حيث عليه أن يلتزم بما يلي:

الالتحاق بالوظيفة المخصصة له وتنفيذ المهام الموكلة إليه، المحافظة على كرامة الوظيفة داخل وخارج الخدمة، المحافظة على السر المهني وعدم إفشائه، الإلتزام بطاعة الرؤساء واحترام الزملاء، عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى باستثناء إنتاج الأعمال العلمية والأدبية، الإلتزام بخدمة الدولة وصون ممتلكاتها، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها، لا يجوز لأي موظف إخفاء أي وثيقة أو إتلافها أو تحويلها أو إطلاع الغير عليها، المحافظة على الوقت والانضباط والمواظبة وحسن الهيئة ولباقة الهندام، التحلي بالضمير المهني، وعلى الموظف الذي اتخذ في شأنه إجراء النقل الإلجباري الإلتحاق بالمنصب الذي حول إليه ويعد عدم التنفيذ خطأ جسيما قد يؤدي إلى التسريح.

وتجدر الإشارة إلى أنه وأثناء سريان علاقة العمل، فإن الموظف يوضع في إحدى الحالات التالية:

-**الخدمة الفعلية:** يكون الموظف في حالة الخدمة الفعلية (أو النشاط الفعلي) إذا كان يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه، وللموظف طبعاً الحق في التغييرات والعطل القانونية المدفوعة الأجر طبقاً للتشريع المعمول به؛

الانتداب: يشير الانتداب إلى حالة الموظف المثبت في منصب عمله (بمعنى أن الفرد الخاضع لفترة تجريبية لا يمكن انتدابه) والذي يدعى إلى ممارسة وظائف أو نشاط في هيئة أو مؤسسة غير مؤسسته المستخدمة، وفي هذه الحالة، يستمر المعني بالاستفادة من مؤسسته الأصلية من كامل حقوقه. ويكون الانتداب بقرار وزاري مشترك بين السلطة التي لها صلاحية التعيين والسلطة المستقبلية في حدود

اختصاصات كل منهما، وذلك لمدة أقصاها خمس (5) سنوات، كما يمكن انتداب موظف تلقائيا بناء على ثبوت الضرورة الملحة للخدمة العامة وذلك بعد استشارة لجنة الموظفين المختصة.

ولا يجب بأي حال من الأحوال أن يتجاوز عدد المنتدبين 5% من العدد الحقيقي للسلك، وتعد مدة الانتداب وقتا مقضيا في الخدمة الفعلية لدى الهيئة المستخدمة الأصلية، كما يمكن إنهاء الانتداب وإعادة إدراج الموظف المنتدب في هيئته الأصلية، إثر انتهاء المدة التي قرر لها الانتداب أو خلال المدة ذاتها بناء على طلب الموظف المنتدب بعد موافقة الهيئة الأصلية والهيئة المستقبلية.

-الإحالة على الاستيداع: تشير حالة الاستيداع إلى الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل لموظف مثبت في منصب عمله (بمعنى أنه لا يحق للمتمرن الحصول على الاستيداع)، ويترتب عنها توقيف حقوق الموظف المتعلقة بالأجر والأقدمية والترقية والتقاعد إلى غاية إعادة إدماجه.

وتتم عملية الإحالة على الاستيداع بناء على طلب المعني وبموجب مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين وذلك في حدود 05 % من العدد الحقيقي للسلك، وذلك في الحالات التالية:

-السماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر لتحويل إقامته بحكم مهنته؛

-للقيام بأبحاث ودراسات فيها فائدة عامة؛

-في حالة مرض خطير أو حادث أصاب الزوج أو أحد الأولاد؛

-لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية ضمن المؤسسة المستخدمة؛

-الخدمة الوطنية: يوضع الموظف المدعو لأداء واجب الخدمة الوطنية في وضع خاص يعرف "بالخدمة الوطنية"، ويفقد عندئذ المعني مرتب خدمته الفعلية ولا يتقاضى إلا الأجر الخاص بوضعه الجديد، وتدخل مدة الخدمة الوطنية في احتساب أقدمية الموظف، ويعاد إدراجه حسب الشروط المحددة في التشريع المعمول به في حدود شهرين على الأكثر بعد نهاية مدة الخدمة الوطنية حتى ولو كان زائدا على المناصب المطلوبة.

المحاضرة الثالثة: سياسة تحفيز الموارد البشرية

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من محاولة فهم سلوك العمال داخل المؤسسة بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، وإنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيهه ومحاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تنتهجها المؤسسة. وفي هذا الإطار، فإن كل مؤسسة تسعى إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف وبرضا كبير، وذلك في إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لا يوجد معنى للمهارات والقدرات إذا كانت غير مصحوبة بمستوى أداء جيد، وبالتالي لا بد من تقييم أداء الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على السواء.

أولا: تقييم الأداء.

يشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للتحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للتحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لو وظيفة أخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى.

ثانياً: تحفيز الموارد البشرية

إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهوناً بالدور الذي يلعبه الحافز. وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية و يثير دوافعهم و يعث الإستقرار و الرضا في نفوسهم. و تعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة على نتائج تحليل وتصنيف الوظائف عن طريق تقييم هذه الوظائف كمرحلة أولى ثم تصميم أنظمة التحفيز استناداً لنتائج تقييم الوظائف والأداء كمرحلة ثانية.

I- تقييم الوظائف.

يشير تقييم الوظائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيداً لتحديد أجر هذه الوظائف على أساس هذه القيم فيما بعد ، وينبغي التأكيد على أن تقييم الوظائف هي النتيجة الحتمية لتحليل وتصنيف الوظائف، بمعنى أن عملية التحليل والتصنيف ليست هدفاً في حد ذاتها، وإنما نقوم بتحليل وتصنيف الوظائف بغرض تقييمها، أي تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة وليس تحديد القيمة المطلقة لها. ونقوم بتقييم الوظائف وبالتالي تحديد قيمتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة بسبب الاختلافات الموجودة بين هذه الوظائف من حيث واجباتها ومسئولياتها والخصائص التي تتوفر في شاغليها وكذا الظروف الطبيعية التي تمارس في إطارها وما إلى ذلك.

II- تصميم نظام الحوافز

يشير نظام الحوافز إلى مجموع الحوافز التي تعتمد عليها المؤسسة لإثارة دوافع أفرادها، وتقسم إلى حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية، وحوافز سلبية.

1- الحوافز المادية الإيجابية: تعتبر من أهم أنواع الحوافز، وتشتمل على العناصر التالية:

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

(الأجر في مؤسسات القطاع الخاص، الراتب في مؤسسات وإدارات القطاع العام)

يتم تصميم نظام الأجر استناداً لنتائج تقييم الوظائف، حيث يتم تحويل نتائج تقييم الوظائف إلى هيكل للأجور، ويتم ذلك على مرحلتين هما تحديد فئات الوظائف، تسعير الفئات (تحديد أجور الفئات).

وللأجر ملحقات وهي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دوراً في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات ما يلي :

- المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال و الموظفين الممتازين ، نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، و تعتبر من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين.

-العلاوات الدورية: المقصود بها منح العامل مبلغا من المال بصفة دورية (كل سنة مثلا أو كل سداسي) تضاف إلى الأجر القاعدي وتوجد على نوعين:

-علاوة الكفاءة: وهي زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة لزيادة إنتاجيته و مجهوده في العمل .

-علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة ، وتعبّر عن إخلاصه لمدة سنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعورا نفسيا بأن مرتبه يزداد باستمرار حتى مع بقاءه في نفس الوظيفة ، مما يرفع من معنوياته.

-العلاوات الإستثنائية: و تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا ، أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها.

و هذا إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر مثل: المنح العائلية المختلفة، علاوة العمل الليلي و أيام العطل ، المشاركة في أرباح المؤسسة عن طريق توزيع نسبة معينة من الأرباح على الموارد البشرية، ملكية العاملين لأسهم المؤسسة عن طريق منح الحق شراء حصص و أسهم في رأسمال المؤسسة ، و هي طريقة لاشتراك العمال في النتائج و الأداء النهائي للمؤسسة... الخ.

2- الحوافز المعنوية الإيجابية: يقصد بالحوافز المعنوية الإيجابية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام و تقدير العنصر البشري، الذي هو كائن له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتشمل العديد العناصر منها:

-**الترقية:** ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر حجما، ولكنهم يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيادة في المرتب وارتفاع مراكزهم في المؤسسة. ويشمل هذا النوع من الحوافز، الجانبين المادي والمعنوي.

هدف مادي: من خلال زيادة الدخل المالي.

هدف معنوي: من خلال الزيادة في المركز الاجتماعي.

وإن الأساس السليم للترقية هو أن تكون على أساس أكثر من معيار، أي على أساس الأقدمية والاستحقاق والكفاءة أيضا.

-**تقدير جهود العاملين:** ويكون ذلك بمنح شهادة تقدير، أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لوحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات.

هذا طبعا إضافة إلى حوافز معنوية إيجابية أخرى مثل: إشراك العاملين في الإدارة، تحسين ظروف العمل، توسيع العمل، إثراء العمل، الضمان الوظيفي،... الخ. ومن أشهر وسائل الحوافز المعنوية الإيجابية: لوائح الشكر والثناء، ألقاب أبطال الإنتاج، كؤوس الإنتاج، البعثات التكوينية والتدريبية، المصايف والرحلات، عضوية مجلس الإدارة، وضع صندوق الشكاوي والمقترحات،... الخ

3- الحوافز السلبية: إذا كانت الحوافز الإيجابية تحرك الفرد وتحفزه طمعا في نيل الثواب، فإن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات، التي تفرض على العاملين بسبب مخالفتهم لقواعد العمل والسلوك، وذلك باعتبارها حوافز سلبية والتي يجب أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات أو الانضباط في المؤسسة. والنظام التأديبي أو نظام العقوبات، يتضمن المخالفات والأخطاء التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال

- تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيا من هذه المخالفات، إضافة للإجراءات التي يجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين. ويمكن تقسيم الحوافز السلبية أو الإجراءات أو العقوبات إلى أربعة أقسام .
- **جزاء معنوية:** وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفها من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- **جزاء كتابية:** وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه للعامل مثلا إنذارا كتابيا عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل.
- **جزاء مالية:** وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه، باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.
- **جزاء أدبية:** وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل استحقاقها أو حتى الفصل من المؤسسة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أمورا مالية، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة.
- وما نشير إلى أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك، وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمور، لذلك يجب على المؤسسات المختلفة أن تستخدم هذه الحوافر بمنطق وحكمة لأن الإفراط في استخدامها سيؤدي إلى:
- إضعاف الروح المعنوية للعاملين، فيصبحون غير قادرين على الاستجابة للسلوك الإيجابي.
 - شعور العامل بالعقاب قد يخلق لديه حالة نفسية تتسم بالعداء في غالب الأحيان اتجاه الإدارة.
 - إيقاف هممة ونشاط الفرد المعاقب، خاصة إذا أتضح له أن هذا العقاب غير عادل.

سياسات تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

تعتبر سياسة تحفيز الموارد البشرية من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العمومية على اختلافها، ونشير هنا إلى أن المشرع لم يستخدم مصطلح التحفيز، بل أشار ضمنا إلى عناصره.

أولا: تقييم الموظفين: لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها حتى اليوم مصطلح "التنقيط La notation" ولم يشار إلى مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة بعد سنة 1990 .

ولقد ورد في مضمين الأمر 66-133 ، أن صلاحية التنقيط للسلطة التي لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السلمي هذا في الحالة العادية ، أما في حالة الانتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها .

يراعى في تحديد النقطة استعدادات الموظف ومعلوماته، نتائجه المهنية، كيفية أدائه الخدمة وسلوكه في المصلحة .ويجب أن تبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يتوقعها لإثبات إطلاعه الفعلي عليها، كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظات أو المطالبة بتفسيرات حول النقطة .وبعد أن يوقع الموظف مذكرة التنقيط، تكملها السلطة التي لها صلاحية التعيين بناء على اقتراح الرئيس السلمي بتقدير عام ، وهذا التقدير لا يمكن أن يطلع عليه الموظف، بل تطلع عليه اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن لها أن تطلب فحصا جديدا للنقط .

ثانيا: تصميم أنظمة التحفيز: تعتبر عملية التحفيز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك وأداء الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية، ويمكن إن نقف على أهم مميزات هذه العملية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية فيما يلي:

I- الأجر: إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الأجر الذي يتقاضاه شهريا وبصفة دورية، ويستعمل المشروع الجزائري في القوانين المعمول مصطلحات في هذا الجانب على غرار الأجر، المرتب أو الراتب، الدخل، غير أن الاختلاف بين هذه المصطلحات هو اختلاف شكلي، لأن مضمونها يشير إلى نفس المعنى المقصود، وهو ذلك العائد الذي يتقاضاه الموظف مقابل أدائه للخدمة.

2- تحديد الأجر: يتقاضى كل موظف أجرا أساسيا (أو قاعديا) يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله، أي وفقا للصف والرتبة التي ينتمي إليها والرقم الاستدلالي الذي يخصها وفقا لهذا التصنيف، وهذا حسب جدول تصنيف الوظائف في المؤسسات والإدارات العمومية، حيث أن الأجر القاعدي لكل موظف مصنف في صنف معين وقسم منه في هذا الجدول، يساوي إلى ضرب الرقم الاستدلالي الواسطي الموافق لصنف هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجر الوطنية. إضافة إلى الأجر القاعدي، فإن الموظف يستفيد من ملحقات الأجر، التي هي عبارة عن علاوات أو منح تضاف إلى الأجر القاعدي، وتختلف هذه المنح من سلك لآخر ومن رتبة لأخرى ومن درجة لأخرى تبعا لخصوصيات هذا السلك أو ذاك حسب التنظيم المعمول به، ومن بين هذه العلاوات نذكر على سبيل المثال: منحة التعويض التكميلي، منحة الخدمة العمومية، منحة الضرر، منحة العمل المداوم، منحة الأقدمية، علاوة المردودية، المنح العائلية... الخ.

II- الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز التي تركز عليها نظم الوظيفة العامة، حيث أن طرق تخطيطها والاستفادة منها من بين العوامل المؤثرة في المستقبل الوظيفي للموظفين، وقد أخذ المشرع الجزائري بمعياري الأقدمية والكفاءة في الترقية، على أن يتم إثبات الكفاءة بأقدمية أو بامتحان مهني، وفي كل الحالات يعتمد إضافة لذلك على نتائج التقييم السنوية للموظفين وأخذ رأي لجنة الموظفين المتساوية الأعضاء. وعموما يمكن أن نميز بين نوعين من الترقيات، الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

1- الترقية في الدرجة: لقد اعتمد المشرع الجزائري مبدأ الترقية في الدرجة، واعتبره أساسا لتعويض الأفراد عن أقدمية معينة في ظل شروط محددة، وتشير الترقية في الدرجة إلى الترقية لدرجة أعلى من درجات جدول تصنيف الوظائف دون تغيير الوظيفة، ويكون ذلك بحسب أقدمية الموظف كشرط أساسي، حيث ربط معيار الترقية في الدرجة مباشرة بأنظمة الأجر، لما لذلك من تأثير على علاوة الأقدمية. وتحدد الأقدمية المطلوبة في كل درجة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاثة مدد (مدة دنيا وهي الأسرع، مدة متوسطة، وقصوى) (على أن تكون الترقية من درجة إلى درجة أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا ما لم تسلط عليه عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق).

2- الترقية في الرتبة: تشير الترقية في الرتبة إلى تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة. ويصحب هذه الترقية تغييرا في الوظيفة، وبالتالي فهي بمثابة توظيف داخلي وعليه تتم الترقية وفقا لهذه الطريقة حسب الكيفيات التالية:

- عن طريق المسابقات أو الامتحانات المهنية التي تنظم عقب دورات تكوينية.

- على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

- عن طريق الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين؛
- بعد تكوين متخصص.

وعليه فإن هذا النوع من الترقية سيؤدي إلى زيادة أجر الموظف وتغيير وظيفته، عكس الترقية في الدرجة التي تؤدي إلى تغيير أجر الموظف دون تغيير وظيفته .

III- الحوافز السلبية: لم يشر المشروع الجزائري إلى هذا المصطلح، بل اعتمد مصطلح "العقوبات التأديبية"، حيث يتعرض كل موظف لعقوبة تأديبية دون المساس بتطبيق القانون الجزائري إن اقتضى الأمر، وذلك إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو أي مساس صارخ بالانضباط، أو إذا ارتكب أي خطأ خلال ممارسة مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة.