

## المحور الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

لا تختلف وظيفة إدارة الموارد البشرية عن وظائف الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن اهتمامها ينصب على الأنشطة المتخصصة المتعلقة بالوحدات العاملة في المنظمة، والتي تشمل:

### أولاً: وظيفة تحليل وتوصيف الوظائف وتصميمها:

#### 1/ تحليل الوظائف:

أ/ مفهوم تحليل الوظائف: يُعرف تحليل الوظائف بأنه المنهج المعتمد لاختيار كل وحدة وظيفية؛ أي تحديد الوحدة التي تمارس وظيفة محدّدة؛ وذلك لتحقيق أهداف المنظمة الأمّ، وأهداف وحدة العمل وأن تكون منسجمة مع استراتيجيتها، بحيث تعمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي أو تطبيقي.

ب/ كيفة تحليل وظيفة: يمكننا القول أنّ تحليل الوظيفة هو آلية جمع المعلومات حول متطلبات وظيفة معينة، وتحليلها إلى عدّة جوانب على أساس تشكيل وصف لهذه الوظيفة، بما في ذلك الخصائص، والمجال، والغاية الرئيسية، والأهداف الفرعية، ومعدّل الاستقلالية، والمسؤوليات، والواجبات، والحقوق وغيرها، للتمكّن من اتخاذ القرار السليم بهذا الشأن، وي طرح هذا المنهج العديد من التساؤلات والتي تتمثل على سبيل الذكر فيما يلي: ما هي الوظيفة المطلوبة؟ وكيف يمكن تأديتها على أكمل وجه؟ ما هي الأدوات والطرق الكفيلة بتحقيق ذلك؟ ما هي المؤهلات العلمية والخبرات العملية والمهارات الشخصية التي يحتاجها الشخص ليتمكن من القيام بمهام هذه الوظيفة؟.

#### ج/ خطوات عملية تحليل الوظائف:

1. تحديد الهدف من استخدام التحليل: يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها.
2. جمع بيانات أولية: جمع بعض البيانات الأولية (الخريطة التنظيمية، الوصف الوظيفي السابق...) ومراجعتها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل.
3. اختيار نماذج وظيفية تمثيلية: اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المشابهة ليتم تحليلها.
4. جمع معلومات عن الوظيفة: جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها.
5. مراجعة المعلومات: مع الموظف المعني بالوظيفة وكذلك مع رئيسه المباشر لتوضيح مدى صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحها.
6. استخلاص الوصف الوظيفي: نموذج مصغر مستخلص من عملية تحليل الوظيفة ويشمل واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

2/ توصيف الوظائف: تعتبر بطاقة ((توصيف الوظائف)) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف. وأبرز محتويات بطاقة توصيف الوظيفة تتناول:

1. المسمى الوظيفي.
2. الواجبات والمسؤوليات.

3. الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.

4. متطلبات العمل فيمن يؤدي هذه الوظيفة.

وتظهر أهمية تحليل الوظائف من خلال النقاط التالية:

\_ **تخطيط الموارد البشرية:** إن الخطوة الأولى لتخطيط القوى العاملة بالمنظمة تتمثل في تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لنشاط المنظمة، وهذا ما تقدمه عملية تحليل وتصنيف الوظائف، كما يسهم تحليل الوظائف في تحديد النواعيات المطلوبة من العمالة، من خلال تحديده الأعباء ومسؤوليات الوظائف والمؤهلات والخبرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها.

\_ **اختيار الأفراد:** إن تحليل الوظائف يساهم في توضيح طبيعة العمل ومسؤولياته، والشروط اللازم توافرها فيمن يؤدي العمل، كما يساعد تحليل الوظائف في وضع وتصميم برامج الاختيارات بأنواعها المختلفة، بما يضمن اختيار أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة. كذلك يساهم تصنيف الوظائف في تحديد متطلبات الوظائف والشروط الواجب توافرها فيمن يشغل هذه الوظائف. وهذا بالطبع يؤدي إلى تطبيق المبدأ العلمي الهام وهو وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

\_ **تحديد معدلات الأداء:** إن تحليل وتصنيف الوظائف يساهم في إعداد معدلات الأداء لكل عمل، حيث أنه من المعروف أن وضع المعدلات يتم بناء على تحديد الأعمال المطلوبة من العامل ودراسة طريقة العامل في أدائه لها، ثم حساب الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ كل عمل.

\_ **تقييم أداء العاملين:** يساهم تحليل الوظائف في تحديد المعايير والأسس الموضوعية لتقييم أداء العاملين، وذلك من خلال مقارنة ما هو مقترح أدائه بالأداء الفعلي للموظف للحكم على مستوى أدائه الوظيفي.

\_ **تحديد سياسات الأجور والمرتبات:** إن تحديد الأجر العادل والمناسب لكل وظيفة يتم بناء على الأهمية النسبية لهذه الوظيفة وكذلك المعرفة التفصيلية والدقيقة الأعمال المطلوبة والظروف التي تؤدي فيها والخبرة والمهارة المطلوبة لتنفيذها، وهذه البيانات جميعا يمكن الحصول عليها من خلال كشوف تحليل وتصنيف الوظائف.

\_ **إعداد سياسات النقل والترقية:** يستخدم تحليل وتصنيف الوظائف كأساس لوضع نظام سليم للترقية، ويساهم تحليل وتصنيف الوظائف في هذا المجال عن طريق كشف مواصفات وخصائص الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض.

\_ **التطوير الفعال للتنظيم:** يفيد التحليل الوظيفي في التعرف على المشكلات التنظيمية، وبالتالي يعطي الفرصة للمسؤولين اتخاذ الإجراءات التصحيحية معالجة المشكلات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

**3/ تصميم الوظائف:** هو العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة والحوافز المقررة بشكل رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتصميم الوظيفة سيحفز العامل ويرفع روحه المعنوية وزيادة رضاه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاعتراب وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة:

- ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للعامل أو الموظف.

- هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته.

## ثانياً: وظيفة تخطيط الموارد البشرية:

### 1\_ ماهية تخطيط الموارد البشرية:

أ/ تعريف تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تقدير احتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية ومن تم العمل على تحديد الخطوات والإجراءات ووضع الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على تلك الموارد البشرية بالكمية والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب<sup>2</sup>.

### ب/ أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تعاني الكثير من منظمات الإنتاج من مشكلتين أساسيتين: فائض في الموارد البشرية، أو عجز فيها، يتضح من هذا أهمية التخطيط للموارد البشرية، والتي نذكر منها ما يلي:

1. يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
  2. يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
  3. يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
  4. يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
  5. إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد<sup>2</sup>.
  6. يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع أو الارتباك الناتج عن ترك موظف لعمله فجأة (module Succession planning)
  7. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
  8. يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه. (module training).
  9. يساعد تحليل قوى العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل (Termination analysis module)
  10. تحديد الوظائف المطلوبة.
  11. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة.
  12. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها من خلال وجود وصف وظيفي لكل وظيفة (job description)
  13. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي للشركة (hierarchy) يأتي على الشركة فترات لتغيير التنظيم فيها، كأن يتم دمج أقسام، أو تصفية أقسام بأكملها، أو إذابة عمل قسم في قسم آخر، أو صنع قسم جديد من قسم قديم وصنع وظائف جديدة، والاستغناء عن وظائف أخرى.
- ومن الأهداف طويلة الأجل :

1. يؤدي إلى تفهم أهمية الموارد البشرية في بناء إستراتيجية المنظمة وتضمينها داخل هذه الإستراتيجية.
  2. التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة واجتذابها.
  3. تحسين عملية توزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.
  4. تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام الموارد البشرية والمزايا الناتجة عن استخدامها.
  5. كما أن التخطيط يرتبط بالأداء؛ إذ بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط.
  6. يساعد التخطيط على الرقابة الإدارية.
  7. يساعد التخطيط على انسياب العمليات، ويخفض فرص اتخاذ القرارات الارتجالية إلى الحد الأدنى.
  8. ترشيد الاستثمار الأمثل للمورد البشري وتوجيه طاقاته الوجهة السليمة.
  9. تسهيل الحركة الوظيفية أمام الموظفين.
  10. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ج/ أساليب تخطيط الموارد البشرية:**

هناك أسلوبين هما الأكثر شيوعا واستخداما من قبل المؤسسات في تخطيط الاحتياجات الخاصة بالموارد البشرية وهما:

- \_ **الأسلوب المباشر(تحليل عبئ العمل):** وفق هذه الطريقة تم تحديد احتياجات الموارد البشرية بناء على حجم العمل المراد انجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وعند تطبيق هذه الأسلوب لا بد من مراعاة ما يلي:
  - \_ التغيرات التكنولوجية: التطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، وعليه فان التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.
  - \_ التغيرات التنظيمية: والتي تعني إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي مثل خلق وظائف جديدة...الخ.
- \_ **الأسلوب الموقفي:** نظرا للتغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية فقد ظهرت أساليب أخرى لتقدير احتياجات الموارد البشرية والتي نذكر منها الأسلوب الموقفي في تخطيط الاحتياجات والذي بدوره يحتوي على نوعين من التخطيط وهما:
  - \_ **التخطيط العقلاني:** وهذا النوع من التخطيط يعتمد في حال كون البيئة التي تنشط فيها المؤسسة تتسم بالاستقرار النسبي، كما يجب إن تكون أهداف المؤسسة المستقبلية أكثر وضوحا، ووفقا لذلك تقوم المؤسسة بوضع خطة تستثمر فيها حالة الاستقرار النسبي للبيئة من أجل الحصول على موارد بشرية أفضل.

**ـ التخطيط الحدسي:** إن هذا النوع من التخطيط يعتمد في حال كون البيئة تتصف بالتغير السريع والمستمر وهو ما يتطلب تحليل مستمر لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ويفرض عليها بالإضافة إلى التخطيط الطويل الأجل وضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

#### د/ مراحل تخطيط الموارد البشرية:

تختلف خطوات تخطيط الموارد البشرية وتتعدد وفق لمجموعة من المتغيرات التي ترافق هذه العملية مثلًا شموليتها، أهميتها، علاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، لذلك اختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات وأهميتها من حيث الأولويات، وسنحاول أن نحصر أهم هذه الخطوات فيما يلي:

**الخطوة الأولى: وضع الأهداف:** تحديد الأهداف المستقبلية ومدى تأثيرها على الأهداف التنظيمية.

**الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة:** جمع البيانات والمعطيات، وتحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

**الخطوة الثالثة: تحديد البدائل:** بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك، وتجديد مصادر الحصول على القوى العاملة.

**الخطوة الرابعة: تقييم البدائل:** عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

**الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل:** اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

**الخطوة السادسة: إعداد الخطة:** من خلال التحديد النهائي للأفراد المطلوبين ونوعية الاختصاصات المطلوبة، حجم الوظائف ... إلخ، مع التنسيق بين الخطة والوظائف الأخرى للمنظمة.

**الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة ومتابعتها:** تحديد من سينكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

**الخطوة الثامنة: مراقبة وتقييم النتائج:** التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها<sup>3</sup>.

#### 2\_ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وطريقة إعداده<sup>4</sup> :

إن عملية تسيير الموارد البشرية هي عملية جد معقدة، وبالتالي فهي تستلزم وجود منهجية معينة وملائمة تضمن الموضوعية القصوى، ولكي يكون هذا التسيير فعالاً يجب أن يعمل على تحديد طريقة تحري وتحليل تسمح بمعرفة الفروق والاختلافات التي تشوب التسيير التي هي أصلاً المشاكل التي يواجهها التسيير بغرض إيجاد وتقديم التدابير الإصلاحية اللازمة، ويتعلق الأمر إذاً بتشخيص فعال لنقاط القوة والضعف التي توجد في تسيير الموارد البشرية والتي أيضاً يمكن معرفتها من خلال المخطط السنوي للتسيير ؛ فماذا يعني هذا المخطط ؟ وما هو إطاره القانوني ؟ وكيف يتم إعداده وكذا المصادقة عليه؟

#### أ\_ مفهومه وإطاره القانوني :

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (PGRH) Plan de gestion des ressources humaines هو أسلوب هام ووسيلة فعّالة يعتمد عليها في التسيير التقديري للموارد البشرية، وهو حديث النشأة حيث كرسه المرسوم رقم : 126/96 والذي ينص في مادته السادسة على أنه في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططا سنويا لتسيير الموارد البشرية تبعا للمناصب المالية المتوفرة، والغرض من ذلك ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة المالية، ولاسيما ما يتعلق منها بما يلي :

- التوظيف، التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.
- الترقية، الإحالة على التقاعد.

أما فيما يخص الإطار القانوني لهذا المخطط فيتمثل أساسا في المرسوم رقم : 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 والمتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي الخاصة وضعية الموظفين ونشرها، إضافة إلى التعليمات رقم : 240 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومي المؤرخة في 27 ماي 1995 المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم المذكور سابقا، وهناك أيضا تعليمات رقم : 795 المؤرخة في 30 أوت 1995 تتعلق بكيفيات استغلال مخططات تسيير الموارد البشرية، وأخيرا هناك تعليمات رقم : 1278 مؤرخة في 30 سبتمبر 1995 تتعلق بالإعداد والمصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية في إطار السنة المالية الجديدة.

والغرض من هذا المخطط حسب المرسوم التنفيذي رقم : 126/95 هو ضبط العمليات التي يجب القيام بها خلال السنة الحالية لاسيما ما يتعلق منها بالتوظيف والترقية والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات وأخيرا الإحالة على التقاعد.

#### ب\_ طريقة إعدادة والمصادقة عليه ومراقبة تنفيذه :

يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية أن تعد مخططا سنويا للتسيير يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص التوظيفات والترقيات وحركة المستخدمين والتكوين والتحسين وإعادة الترتيب والإحالة على التقاعد.

ينبغي للمخطط السنوي المعد أن يأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية لكل مؤسسة أو إدارة عمومية معينة، وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية سارية المفعول.

وتتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة بالاتفاق المشترك بين المصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية والمؤسسات والإدارات العمومية المعنية.

بعد المصادقة، يحرر محضر من طرف الوظيفة العمومية، يتضمن نتائج الاجتماع لاسيما قرار المصادقة على المخطط، مع الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التقييمية.

ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها نهائيا في ظرف ثمانية أيام من مصالح الوظيفة العمومية إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

ويمكن تلخيص كيفية إعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق العناصر الآتية :

- تصميم المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- آجال الإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- وضع حوصلة دقيقة لحالة تنفيذ المخطط السنوي للسنة الماضية.
- التصفية المسبقة لكل الوضعيات غير القانونية محل نزاع أو تأخير والتي ظهرت خلال السنة المالية المنصرمة.
- المصادقة على المخطط تكون بعد تقديم المسؤولين للوثائق الآتية :

- دفتر ميزانية السنة المالية الجديدة.
- القائمة الاسمية للمستخدمين المتواجدين في حالة عمل بتاريخ 31 ديسمبر من السنة المعتمدة.

أما مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للتسيير الذي تقوم به مصالح الوظيفة العمومية فتكون كالآتي :

- تقييم مستوى إنجاز مخطط التسيير خلال السنة المعنية.
- مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين.
- إرسال نسخة من كل القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- عند الضرورة يتعين على مصالح الوظيفة العمومية الطلب من السلطة المعنية مراجعة قراراتها غير المطابقة للأحكام التنظيمية.
- إزالة آثار المراجعة من طرف السلطة المكلفة بالتوظيف العمومي.
- إرسال القرار الجديد مرة أخرى إلى مصالح الوظيفة العمومية.
- يمكن لمصالح الوظيفة العمومية مراقبة التنفيذ الميداني للمخطط داخل المؤسسة.

### ثالثاً: وظيفة توظيف الموارد البشرية.

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

#### 1\_ إجراءات التوظيف.

أ\_ **الاستقطاب:** تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية بعد تحديد احتياجات المؤسسة أو الشركة من الأفراد وبالتالي ينبغي عليها أن تجذب أكبر عدد من المرشحين لتغطية احتياجات المؤسسة من الأفراد المؤهلين.

يشير مصطلح الاستقطاب إلى مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها البحث عن مرشحين مناسبين لملء الوظائف الشاغرة في المؤسسة ويقع على المؤسسة ضرورة التأكد من وجود شواغر وظيفية قبل البدء بعملية الاستقطاب. يُشرف على عملية الاستقطاب قسم التوظيف أو قسم متخصص في الموارد البشرية أو قد تستعين الشركة بمكاتب التوظيف أو يقوم بهذه العملية

مدير الموارد البشرية وبالتالي ينبغي على من يقوم بعملية الاستقطاب أن يكون مؤهلاً يمتلك من الشروط ما يمكنه من الاختيار السليم والمناسب للمؤسسة.

**هناك نوعين من المصادر لعملية الاستقطاب وهي:**

**\_المصادر الداخلية:** وهي التي تكون من الكوادر والأفراد داخل المؤسسة مثل الترقية، والنقل الوظيفي، والإعلان داخل المؤسسة نفسها، أو عن طريق المعارف والخبرات. وتلجأ المؤسسة لمثل هذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو التي تحتاج إلى كفاءات لا تتوافر خارج المؤسسة.

**\_ المصادر الخارجية:** وفيها تلجأ المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة عن طريق التقدم المباشر للوظيفة المعلنة في المؤسسة أو مكاتب ووكالات التوظيف، وقد يتم استقطاب هذه الكفاءات من المدارس والجامعات أو عن طريق النقابات العمالية أو المراكز والمعاهد المهنية التي تقوم بتدريب منتسبيها وتأهيلهم للوظائف، وتقوم بعض المؤسسات بالاستعانة بأراء أستاذة الجامعات والخبراء في المجالات المختلفة باعتبارهم أشخاصاً ذوي خبرة في مجالهم.

**ب\_ الاختيار:** تلي عملية الاستقطاب عملية الاختيار وهي عملية لا تقل أهمية عن سابقتها بل تمثل الجزء الأكبر من عملية التوظيف فبعد أن تم استقطاب عدد من المتقدمين للوظيفة يتم الاختيار والمفاضلة فيما بينهم لاختيار أنسبهم للوظيفة بناءً على توافر شروط ومعايير الوظيفة في الشخص المتقدم. وتعتبر عملية الاختيار من العمليات الحاسمة والهامة في مستقبل المؤسسة لأن فشل هذه العملية سيؤثر على إنتاجية المؤسسة ومخرجاتها.

معايير يجب أخذها بعين الاعتبار عند عملية الاختيار:

- المؤهلات العلمية للمتقدم
- الخبرات السابقة وفي غالب الأحيان يتم اختيار الأفراد ممن لديهم خبرات سابقة في هذه الوظيفة
- الصفات الشخصية للمتقدم والتي تشير إلى نمط شخصيته وكيفية تعامله مع المواقف والأفراد، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى الاختيار بناءً على صفات جسمية معينة بحسب نوع الوظيفة التي تطلبها المؤسسة.

- **مراحل عملية الاختيار:**

**\_ المقابلة المبدئية** ومن خلالها يتم التعرف على المتقدم للوظيفة ويتم استبعاد الأفراد غير الملائمين لشغل هذه الوظيفة مثلاً يمكن استبعاد شخص تم فصله من وظيفته السابقة.

**\_ ملء طلبات التوظيف** من قبل المرشحين والتي تحتوي على معلومات عن الفرد مثل البيانات الشخصية والمؤهلات التعليمية والخبرات السابقة وغيرها.



\_ اختبارات التوظيف حيث يخضع المتقدمين لاختبارات متنوعة مثل اختبارات الذكاء والاختبارات النفسية واختبارات التحصيل والأداء وغيرها وهي المتبعة في غالبية الدول المتقدمة وتعكس صورة أوضح عن مؤهلات وقدرات المتقدم للوظيفة.

\_ مرحلة المقابلات وفيها يتم مقابلة المرشحين المؤهلين لشغل الوظيفة، وتعتمد المؤسسات إلى اتباع أنواع مختلفة من المقابلات مثل المقابلات عبر المخططة وتستخدم لاختيار المرشحين لشغل مناصب إدارية عليا وهناك أيضاً المقابلات المخططة وفيها تكون الأسئلة محددة لعقد مقارنة بين المتقدمين للوظيفة وهناك المقابلات السلوكية ومقابلات المواقف الصعبة.

**ج\_ التعيين:** وأخيراً بعد الانتهاء من الخطوات السابقة يتم القيام بإجراءات التعيين للمرشحين المؤهلين لشغل الوظيفة بما في ذلك الفحص الطبي والانتهاج من جميع الأوراق اللازمة<sup>5</sup>.

## 2\_ سياسة التوظيف في قانون الوظيفة العامة.

المادة 74 : يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق الوظائف العمومية.

المادة 75 : لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية،
- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية،
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

المادة 76 : يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 77 : يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة، عند الحاجة، ونظراً لخصوصيات بعض الأسلاك، شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

المادة 78 : تحدد السن الدنيا للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

المادة 79 : يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

المادة 80 : 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 منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المادة 81 : يعلن نجاح المترشحين في مسابقة على أساس الإختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

ويعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص. غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

## رابعا: وظيفة تكوين الموارد البشرية:

### 1\_ أهمية التكوين:

تعد عملية تكوين الموارد البشرية من بين أهم الإستراتيجيات التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تطوير وتحسين الأفراد عن طريق الرفع من قدراتهم وزيادة فعاليتهم في مختلف جوانب العمل. يهدف التكوين إلى تطوير مهارات ومعرفة الموظفين، وتعزيز قدراتهم في مجالات محددة. يساهم التكوين في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق أهدافها.

عملية تكوين الموارد البشرية تشمل العديد من الجوانب، مثل:

- تدريب الموظفين: توفير التدريب وورش العمل لتطوير مهارات الموظفين.
- التعلم المستمر: تشجيع الموظفين على التعلم المستمر ومتابعة التطورات في مجال عملهم.
- تطوير القيم والثقافة المؤسسية: تعزيز القيم والثقافة التنظيمية لتحقيق التميز.
- تطوير القيادة والإدارة: تدريب القادة والمديرين على مهارات القيادة والإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدينا فهم عميق لعملية التكوين كعملية أساسية لتطوير الموارد البشرية في المنظمات. يتطلب ذلك العناية والحرص من قبل القائمين على إدارة الموارد البشرية.

### 2\_ أهداف التكوين:

\_ رفع معنويات الفرد: حيث أن تدريب الموظفين يسمح بخلق حالة شعورية جيدة تساهم في الرفع من معنوياتهم.

\_ استمرارية التنظيم واستقراره: حيث يسمح التدريب بتمكين الموظفين من تطوير قدراتهم على إدارة مختلف المهام والأنشطة داخل المنظمة، ما يسمح بالحفاظ عليها واستقرارها.

\_ تنمية المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للموظفين. وذلك قصد مواكبة مختلف التحولات والتغيرات التي تحدث داخل مكان العمل من خلال تمكينهم من مختلف الوسائل الممكنة للقيام بالمهام الموكلة لهم<sup>6</sup>.

### 3\_ مراحل عملية التكوين:

أ/ المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية: تعني تحديد الفجوة بين ما لدى الأفراد من كفاءة ومهارات وقدرات وما تتطلب الوظيفة التي يشغلها، ويتم صياغة تلك الانحرافات في شكل أهداف يمكن تحقيقها بنهاية عملية التدريب. ويتم هذا التحديد (الفجوة) بالرجوع إلى: خطط المنظمة المستقبلية، تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين، الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف، الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء.

ب/ المرحلة الثانية: التصميم للبرنامج التدريبي: يقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب، الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج تدريب الكفاءات يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضاً تحديد ميزانية التدريب. ويتم خلال هذه المرحلة تحديد ما يلي: تحديد الأهداف والمحتوى التدريبي، التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي، أماكن التدريب والأدوات التدريبية، اختيار المدربين، طرق التدريب، تحديد المشاركين في عملية التكوين، تحديد الميزانية المالية.

ج/ المرحلة الثالثة: مرحلة التنفيذ للبرنامج التدريبي: تتضمن مرحلة تنفيذ برنامج تدريب الكفاءات أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، الذي يحتوي على تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي. عند اكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي ومصادقة كل الفاعلين في المنظمة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام والوحدات والمصالح بالمنظمة.

د/ المرحلة الرابعة: تقييم فعالية وكفاءة البرنامج التدريبي: من المهم جداً معرفة ما إذا كانت خطط وسياسات تدريب الكفاءات ناجحة أم لا، لذلك يجب على المنظمات أن تقوم بعملية تقييم فعالية وكفاءة تدريب الكفاءات، لمعرفة ما إذا كانت هاته الخطط والسياسات ستنتج مستقبلاً أو يجب تعديلها أو تغييرها.<sup>7</sup>

### 4- تكوين الموظفين في إطار قانون الوظيفة العامة:

بالرجوع للأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العامة فقد أشار إلى حقوق للموظف العمومي ذات طابع مهني نصت عليها المادة 38 منه، على أنه: "الموظف الحق في التكوين، وتحسين المستوى، والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

المادة 104: يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.

المادة 105: تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم.

وبالرجوع إلى التنظيم الذي يضبط هذا التكوين نجد أنه يتمثل في المرسوم مرسوم تنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

خامسا: وظيفة تصميم الأجور والحوافز.

### 1- تعريف الأجر:

- الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق فيما بينها وهي:
- الراتب: هو ما يحصل عليه الموظف (غالبا خلال الشهر).
- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل (غالبا أسبوعيا أو يوميا).
- إن الأجر والمرتب كليهما تكون مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.
- إجمالي الأجر: وهو ما يستحقه الفرد من أجر (مقابل للوظيفة) قبل خصم أي استقطاعات.
- صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات (الضرائب، الرعاية الصحية).
- الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- الأجر العيني: هو مقابل غير نقدي مثل الخدمات، العلاج، السكن، الملابس، وجبات الطعام أثناء العمل.

### 2- تعريف نظام الحوافز:

أي منح مقابل عادل للأداء المتميز، والحوافز على الأداء 3 وهي: على الأداء الفردي، على الأداء الجماعي، على أداء المنظمة ككل.

وهناك: منحة المردودية الفردية، ومنحة المردودية الجماعية بالنسبة للمؤسسة والإدارات.

• المردودية الفردية و يحصل عليها الموظف مع الأجرة الشهرية و نسبتها هي أيضا حسب القطاع و حسب رأي المسؤول المباشر.

المردودية الجماعية و يحصل عليها كل الموظفين أو العمال كل ثلاثة أشهر من السنة و نسبتها تختلف أيضا حسب القطاع.

● طريقة حساب المردودية لأي موظف أو عمال:

لحساب المردودية يجب توفر بعض البيانات الأساسية كما يلي:

👉 تصنيف الموظف حسب رتبته.

👉 الأجر القاعدي للموظف والذي يحسب بضرب عدد النقاط الاستدلالية للمنصب في قيمة النقطة الاستدلالية.

👉 نسبة المردودية أو معدل المردودية وتختلف من قطاع إلى آخر أو من سلك إلى آخر أو حسب الاتفاقية الجماعية إذا كان الموظف ينتمي إلى شركة اقتصادية.

✓ للعلم نسبة المردودية الجماعية تختلف من سلك لآخر فمثلا: نسبة المردودية في سلك التعليم هي 40% وتسمى

منحة تحسين الأداء التربوي بالنسبة لموظفي التربية والتعليم.

✓ نسبة منحة المردودية للأسلاك المشتركة 30% .

### 3- الأجور في الوظيفة العامة.

المادة 114 : تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين.

يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته.

يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.

المادة 115 : تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.

يحدد عدد الأصناف، والحد الأدنى والأقصى لكل صنف وعدد الدرجات وكذا قواعد الترقية في الدرجات عن طريق التنظيم.

المادة 116 : يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة "أ" المنصوص عليها في المادة 8 من هذا الأمر التي يتطلب الالتحاق بها مستوى تأهيل عال، في أقسام خارج الصنف تتضمن درجات وأرقام استدلالية كما هو منصوص عليها في المادتين 114 و115 أعلاه.

المادة 117 : إذا لم ينص قانون أساسي خاص على إمكانية ترقية موظف ينتمي إلى سلك ذي رتبة وحيدة، تمنح نقاط استدلالية إضافية وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 118 : تحدد القوانين الأساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة.

المادة 119 : يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من:

- الراتب الرئيسي،
- العلاوات والتعويضات.

يستفيد الموظف، زيادة على ذلك، من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 120 : يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

المادة 121 : يوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف. ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.

المادة 122 : يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

وينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية.

المادة 123 : تحدد على التوالي قيمة النقطة الاستدلالية وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

المادة 124 : تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل.

تخصص المنح للحث على المرد ودية وتحسين الأداء.

المادة 125 : زيادة على الراتب المنصوص عليه في المادة 119 أعلاه، يمكن الموظف أن يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.

المادة 126 : تؤسس كل منحة أو تعويض بمرسوم.

### \*حساب الراتب في التوظيف العمومي:

مثال: متصرف: الصنف 13 / قيمة النقطة الاستدلالية: 45

عدد النقاط الاستدلالية = 778.

درجة الموظف 3 = 117.

✓ حساب الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي الأدنى × القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

وعليه: الأجر القاعدي = 45 × 778 = 35010 دج

✓ حساب الأجر الرئيسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية (قيمة النقطة × عدد النقاط المقابلة

للدرجة)

أي الأجر الرئيسي = 35010 + (45 × 117 دج) = 40275 دج.

✓ حساب الأجر الخام الإجمالي = الأجر الرئيسي + مختلف المنح والتعويضات (المنح والتعويضات

القابلة وغير قابلة للاقتطاع).

بالنسبة للمنح القابلة للاقتطاع لدينا كمثال:

- تعويض الخدمات الإدارية المشتركة ( 40% من الأجر الرئيسي)

- تعويض دعم نشاطات الإدارة (10% من الأجر الرئيسي).
  - المنحة الجزافية = 1500 دج بالنسبة للمتصرفين.
- وبالنسبة للمنح غير قابلة للاقتطاع كمثل:

منحة الزوجة = 800 دج.

منحة الأولاد أقل من 10 سنوات = 300 دج (نفترض طفلين = 600 دج)

وعليه يكون الأجر الخام الإجمالي =  $40275 + 100 \div (40 \times 40275) + 100 \div (10 \times 40275) + 1500 + 800 + 600 = 63312,50$  دج.

✓ **حساب الأجر الخام = الراتب الرئيسي + المنح القابلة للإقتطاع فقط - اقتطاع الضمان الاجتماعي - الضريبة على الدخل الشامل.**

وعليه فإن حساب الأجر الخام =  $61912,5 - (9 \times 61912,5) \div 100$  - الضريبة على الدخل الشامل.

اقتطاع الضمان الاجتماعي =  $(9 \times 61912,5) \div 100 = 5272,12$  دج.

ومنه حساب الأجر الخام =  $61912,5 - 5272,12$  - الضريبة على الدخل الإجمالي

أي حساب الأجر الخام =  $56640,38$  - الضريبة على الدخل الإجمالي

الضريبة على الدخل الشامل تحسب بناء على الجدول الموجود في المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، ويستفيد من خلالها من تخفيضها الموظف ما نسبته 40% من تخفيض إذا كان المبلغ يتراوح بين 1000 دج و1500 دج.

المادة 104: 1

أولاً - الإخضاع الضريبي للدخل الإجمالي :

يخضع الدخل الصافي السنوي، كما هو محدد بموجب أحكام المادة 85 من هذا القانون، إلى الضريبة على الدخل الإجمالي، على مستوى موطن التكليف، تبعاً للجدول التصاعدي أدناه :

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (دج)
0 %	لا يتجاوز 240.000 دج
23 %	من 240.001 دج إلى 480.000 دج
27 %	من 480.001 دج إلى 960.000 دج
30 %	من 960.001 دج إلى 1.920.000 دج
33 %	من 1.920.001 دج إلى 3.840.000 دج
35 %	أكثر من 3.840.000 دج

وعليه يكون الحساب كالتالي:

$0 = 100 \div 0 \times 240,000$  دج.

$$48000 - 240,000 = 100 \div 23 \times 240,000 = 5520 \text{ دج}$$

$$480,000 - 566,403 = 100 \div 27 \times 86,403 = 2332,88 \text{ دج.}$$

ومن بعد ذلك نجمعها فيما بينها =  $2332,88 + 5520 + 0 = 7852,88$  دج.

$$\text{نقوم بعد ذلك بتخفيض نسبة } 40\% = 100 \div 40 \times 7852,88 = 3141,15 \text{ دج}$$

نلاحظ أن الناتج يفوق القيمة الملغن والتي تتراوح بين 1000 دج و1500 دج، وبالتالي فإنها لا تخضع لهذا التخفيض، وإنما نقوم بعملية التالية وهي انقاص القيمة الأعلى وهي 1500 دج من المجموع المحصل عليه أي 7852,88 أي

$$\text{الضريبة على الدخل الشامل} = 1500 - 7852,88 = 6352,88 \text{ دج.}$$

$$\text{ومنه الأجر الخام} = 61912,5 - 5272,12 - 6352,88 = 50287,5 \text{ دج.}$$

✓ الأجر الصافي = الراتب الخام + المنح الغير قابلة للاقتطاع.

$$\text{✓ الأجر الصافي} = 50287,5 + 800 + 600 = 51687,5 \text{ دج.}$$

\* حساب المردودية (كل ثلاثة أشهر):

✓ خام علاوة المردودية الجماعية = (الراتب الرئيسي  $\times 3$ )  $\div 90 \times$  عدد أيام العمل (نفترض لم يغيب الموظف = 90 يوم)

$$\text{وبالتالي: خام علاوة المردودية الجماعية} = (3 \times 40275) \div 90 \times 90 = 120825$$

وبعد ذلك نحسب النسبة المئوية = (النقطة المتحصل عليها  $\times$  نسبة المردودية)  $\div 20$

نفترض النقطة تحصل عليها هي النقطة الكاملة  $20/20 \times 20 \div 30 = 20$  بالمائة.

$$\text{المردودية الخام} = (30 \times 120825) \div 100 = 36247,5 \text{ دج.}$$

✓ الضريبة والاقتطاعات: تفرض ضريبة على الدخل على علاوة المردودية ب 10 % بعد اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي 9 % .

$$\text{اقتطاع الضمان الاجتماعي } 9\% = \text{المردودية الخام} \times 9\%$$

$$\text{أي اقتطاع الضمان الاجتماعي } 9\% = 9 \times 36247,5 \div 100 = 3262,27 \text{ دج.}$$

$$\text{اقتطاع الضريبة على الدخل } 10\% = \text{المردودية الخام} \times 10\%$$

$$32985,23 = 3262,27 - 36247,5$$

$$\text{أي: اقتطاع الضريبة على الدخل } 10\% = 10 \times 32985,23 \div 100 = 3298,52 \text{ دج.}$$

صافي علاوة المردودية = خام المردودية - اقتطاع الضمان الاجتماعي - اقتطاع الضريبة على الدخل.



أي صافي علاوة المرودية = 36247,5 - 3262,27 - 3298,52 = 29686,71 د.ج.

## سادسا: وظيفة تقييم الأداء .

### 1- تعريف تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو عملية قياس أداء الموظف بانتظام من أجل تتبع مهاراته وتحسينها باستمرار بما يساعده على أداء وظيفته على أكمل وجه. تتطوي هذه العملية على مقاييس محددة مسبقاً، وملاحظات، ومكافآت، وترقيات والفصل أحياناً، وتُجرى بوتيرة منتظمة مرة أو أكثر في السنة.

تتولى إدارة الموارد البشرية عادة وضع إطار لعملية تقييم الأداء يساعدها المديرون في تطبيق هذا الإطار، وتسفر عن اكتشاف فرص التحسين، مثل حاجة الموظف أو القسم إلى تدريب محدد لأداء أفضل.

### 2- أهداف تقييم الأداء :

التحسين المستمر الذي تضعه عملية تقييم الأداء كغاية نهائية، يمر بمجموعة من الأهداف التي تساعد على تحقيق هذه الغاية على أفضل نحو، نلقي نظرة فاحصة فيما يلي على هذه الأهداف:

1. **إبلاغ الموظفين بأهداف المنشأة:** يحتاج الموظفون إلى معرفة ما الأداء المتوقع منهم أو مستوى التحسن المطلوب بلوغه، وهنا يأتي أول أهداف عملية تقييم الأداء وهو مساعدة الموظفين في تحديد أهدافهم، أيا كانت طبيعتها، سواء كانت ذات صلة بخدمة العملاء أو العمليات أو غيرها.

على أنه من المهم أن تكون هذه الأهداف محددة، وقابلة للقياس، والتحقق، وذات صلة وخلال فترة زمنية مناسبة، ما يعرف بالأهداف الذكية (SMART) فمثلاً: يمكن أن يكون الهدف لأحد ممثلي خدمة العملاء هو الرد على 50 استفسار للعملاء كل يوم.

2. **تحفيز العاملين لتحسين أدائهم:** يضع تقييم الأداء تصوراً دقيقاً للأداء الفائق سواء كان وقتاً وجيزاً لإنجاز مهمة ما أو نسبة معينة من حصة المبيعات ..إلخ، بذلك يتحفز الموظفون على العمل بهذا المستوى للحصول على المكافآت والترقيات، ويتم القضاء على أي سوء فهم من الموظفين ضعاف الأداء .

3. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** تحديد الاحتياجات التدريبية هو جزء أصيل من عملية تقييم الأداء، ويعني تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تدريب فردي لتحسين مهاراتهم الحالية أو لاكتساب مهارات جديدة تساعدهم على أداء أفضل للعمل، وتكلفة ذلك، إضافة إلى قياس مدى فعالية التدريبات الحالية.

4. **توزيع المكافآت والحوافز بصورة عادلة:** تربط العديد من نظم التقييم بين الأداء واستحقاق المكافآت والحوافز، لكي يتمشى أجر الموظف مع أداءه، بالتالي يهدف تقييم الأداء إلى قياس دقيق لمستوى أداء الموظف، بحيث يسهل تحديد قيمة المكافأة أو الحافز الذي يستحقه.

5. **ترقية الموظفين:** على غرار المكافآت والحوافز، ترتبط الترقية أيضاً بعملية تقييم الأداء إذ يعني الأداء رفيع المستوى، والعمل الدؤوب والتحسين المستمر تفوق العامل على زملائه وبالتالي أحقيته نيل ترقية.
6. **توفير فرص عادلة للموظفين:** تستهدف عملية تقييم الأداء توفير فرص عادلة لجميع العاملين على حد سواء، ذلك بوضع منهج موحد ومتسق لتقييم أداء الموظفين، بما يساعد في اتخاذ قرارات عادلة وشفافة مبنية على الأداء لا التحيز<sup>8</sup>.

### 3- تقييم أداء الموظفين في ظل قانون الوظيفة العمومية:

المادة 97 : يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة.

المادة 98 : يهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمراد ودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

المادة 99 : يرتكز 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، نظراً لخصوصيات بعض الأسلاك.

المادة 100 : تحدد المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل 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 : تبّلع نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها.

تحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

المادة 103 : تحدد كفيات تطبيق أحكام هذا الفصل عن طريق التنظيم<sup>9</sup>.

ويتمثل هذا التنظيم أساسًا في المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 27 مايو 2019 يحدد كفيات تقييم الموظف.

وبالعودة إلى هذا المرسوم فإن حدد معايير تقييم الموظفين كما يلي وهي نفس معايير الأمر 06-03 إلا أنه قام بالتفصيل فيها.

تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية، من خلال: الأمانة وعدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة له، الالتزام بالتوقيت والانضباط، السلوك المحترم والمسؤول، اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

والكفاءة المهنية، من خلال التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة، قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل، قدرات التعبير الكتابية والشفهية، قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

والفعالية والمردودية، من خلال : تحقيق الأهداف المحددة، الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها.

وكيفية الخدمة، من خلال روح العمل الجماعي، القدرة على التواصل، روح المبادرة والديناميكية<sup>10</sup>.

ويتم وضع هذه المعايير التقييمية في شكل نموذج رقمي يملأ بناء على الأداء الوظيفي ويتحصل في نهاية المطاف كل موظف على نقطة من عشرين.

## قائمة الهوامش:

- <sup>1</sup> تي أحمد، محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية، أقيمت على طلبة ثانية ماستر محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر -بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021، ص5-6.
- <sup>2</sup> عبد الوهاب برحال، محاضرات في أسس تسيير الموارد البشرية، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثالثة علوم تسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى \_جيجل: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018، ص23.
- <sup>3</sup> فريق العمل: خبير، ادارة الموارد البشرية مفهوما ووظائفها وتنظيمها، نقلا عن:  
<https://hrdiscussion.com/hr96326.html>
- <sup>4</sup> مدوح جموعي، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية \_ دراسة نظرية وتطبيقية \_ مذكرة التبرص، سنة رابعة، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 1999-2000، ص40-52
- خويلد عبد العزيز، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بحث دراسي، معهد التكوين المهني والتمهين سليمان محمد، عين البيضاء ورقلة، 2009، ص11-14.
- <sup>5</sup> محمد الحزناوي، كيف تقوم الشركات باستقطاب واختيار وتعيين أفضل الكوادر والأفراد، نقلا عن:  
<https://www.linkedin.com/pulse/>
- <sup>6</sup> بحري صابري، تكوين الموارد البشرية كأحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كمدخل تطويري سيكولوجي للأفراد في بيئة العمل، مجلة طنبنة \_المركز الجامعي بريكة، ص90-93.
- <sup>8</sup> فريق بيزات، الدليل الكامل لإدارة وتقييم أداء الموظفين، نقلا عن:  
<https://www.bayzat.com/ar/ksa/blog/performance-appraisal-guide>
- <sup>9</sup> أمر رقم 03-06 الذي أُصدر في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يحدد هذا القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد46، الصادرة بتاريخ 16 يوليو 2006.
- <sup>10</sup> المرسوم التنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 27 مايو 2019 يحدد كفايات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 37، الصادرة بتاريخ 09 يونيو 2019.