

محاضرات خاصة بالسنة الثالثة

د/صافا يمينة

المقياس: ادارة الموارد البشرية.

برنامج المادة :

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

- ماهية تخطيط الموارد البشرية
- أسس تخطيط الموارد البشرية
- أساليب تخطيط الموارد البشرية
- تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي.

المحور الثاني: استقطاب الموارد البشرية

- ماهية استقطاب الموارد البشرية
- أسس استقطاب الموارد البشرية
- أساليب استقطاب الموارد البشرية
- استقطاب الموارد البشرية في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي.

المحور الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

- مفاهيم عامة حول الاختيار والتعيين
- مراحل عملية اختيار الموارد البشرية
- مسابقات ومقابلات التوظيف.
- مسابقات التوظيف في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي.

المحور الرابع: تقييم أداء العاملين

- ماهية تقييم أداء العاملين
- أساليب أداء العاملين
- تقييم العاملين في مسابقات ومقابلات التوظيف.

المحور الخامس: نظام التعويضات والترقية

- مفاهيم عامة.
- نظام الحوافز

- نظام الترقية

- دراسة حالة في مسابقات ومقابلات التوظيف.

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية

المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية

- ماهية تخطيط الموارد البشرية :

تعريف تخطيط الموارد البشرية: ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية باختيار الاهداف التنظيمية واتخاذ الاجراءات لتحقيق تلك الاهداف وتعتمد على استخدام موارد القوى العاملة حيث يتم تحديد متطلبات القوى العاملة ووسائل تلبية تلك المتطلبات لتنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة .

عموما يتطلب تخطيط الموارد البشرية مايلي:

- تحديد النقص من حيث الكمية .
 - تحديد متطلبات العمل المستقبلية والاعتراف بها.
 - تحديد النقص من حيث الجودة والمواصفات .
 - تنمية القوى العاملة المتوفرة.
 - ضمان الاستخدام الفعال للقوى العاملة.
- يرتبط التخطيط بتقييم المتطلبات المستقبلية للقوى العاملة في المنظمة مما يساعد في تحديد حجم وتكوين الموارد البشرية للاغراض المستقبلية .

تخطيط الموارد البشرية :

انطلاقا من أن المورد البشري هو اساس المنظمة الادارية مما يفرض ضرورة الاستثمار فيه عن طريق اعتماد خطوات لتخطيط الموارد البشرية كمايلي:

1- تحديد الأهداف:

هنا يتم تحديد أهداف المنظمة الادارية سواء أهداف قصيرة أو طويلة المدى وهنا يتم تحديد الخطة التي يجب أن تلائم مع الخطة التنظيمية وتسير جنباً الى جنب معها كما يجب بعد ذلك تحويلها الى صورة كمية أو سلع أو خدمات تقدم للمؤسسة .

2- تحليل البيئة :

يتم تحليل عميق للبيئة بذكر العوامل المحيطة بالمنظمة التي تؤثر في الاستراتيجية وخاصة على الموارد البشرية وهنا يتم : دراسة البيئة الداخلية : نقاط القوة- ونقاط الضعف للموارد البشرية (المهارات والتقنيات).

أما دراسة البيئة الخارجية: فتشمل الفرص –استقطاب الكفاءات –التهديدات المحتملة .

3-التنبؤ بالاحتياجات البشرية: وذلك من خلال:

- نوع وحجم العمل المطلوب –الحاجة الفعلية من الموارد البشرية اللازمة للأداء –تحديد عدد العاملين (العدد –نوع العمل –المتغيرات التكنولوجية –المتغيرات التنظيمية – الاثار المحتملة) .
عموما يتم التنبؤ باعتماد الاساليب الكمية والنوعية لتحديد معدل الانتاج مستويات الارباح.

4-وضع خطة الموارد البشرية:

وهنا يتم التركيز على المهارات والقدرات وهنا يتم النظر الى التخطيط المهني مع خطط الموارد البشرية وهنا يتم :

1-تحديد المسار الذي تتجه نحوه المنظمة الادارية .

2-لابد من دعم الادارة العليا للخطة والموارد المادية والمالية والبشرية (حساب التكلفة – المعرفة).

5- تنفيذ الرقابة والمتابعة:

لابد من الرقابة على ادارة الموارد البشرية للتأكد من أن عملية الانجاز تسير وفق ما خطط له وان هناك استثمار في الموارد البشرية وفق المصالح والاهداف للمنظمة .

المرجع: تخطيط الموارد البشرية تعريفه واهميته-من موقع: <https://the-arabic-entrepreneur.com>

تاريخ التصفح: 13ماي2023

أسس ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية:

6- أسس ومتطلبات تخطيط الموارد البشرية:

- 1- وضوح اهداف المنظمة الادارية .
- 2- وضوح خطط نشاط المنظمة الادارية .
- 3- وضوح السياسات والاجراءات والهيكل التنظيمي بالمنظمة .
- 4-وجود وصف تحليلي للوظائف .
- 5-مستوى التقنية المستخدمة في المنظمة .
- 6-التغيرات المستقبلية للتقنية المستخدمة .
- 7-معلومات عن مواصفات الافراد واتجاهاتهم ودوافعهم للعمل .
- 8-معلومات كافية عن معدات الاداء المستهدفة للفرد بالمنظمة الادارية .
- 9- ميزانية المنظمة .

10-حجم المنظمة وعمرها وموقعها الجغرافي.

المرجع: تخطيط الموارد البشرية تعريفه وأهميته-من موقع: <https://the-arabic-entrepreneur.com>
تاريخ التصفح: 13ماي 2023

أساليب تخطيط الموارد البشرية :

هناك العديد من الأساليب المتبعة في التخطيط للموارد البشرية وتنقسم الى اساليب كمية واساليب غير كمية .

-الاساليب الكمية: تنقسم الاساليب الكمية الى عدة انواع :

1-الاسلوب الاحصائي : للتعرف بحجم قوة العمل .

2-اسلوب الميزانية: وهنا تقوم كل وحدة ادارية باعداد ميزانيتها ومن خلالها تظهر نسبة الحاجة الفعلية من الموارد البشرية .

3-أسلوب البطاقات :

ويركز على جمع بيانات عن الموارد البشرية عن طريق بطاقات وتشمل البطاقة : السن – المستوى الوظيفي –الجنس –الوصف الوظيفي –المستوى التعليمي .

4-اسلوب الدراسات التحليلية :

يعتمد على : تقدير عدد العمالة الممكنة حسب الخطة وتحديد حجم الانتاج في كل وحدة الا ان هناك بعض الوظائف يصعب قياس كمية النتج وكذا وجود ظاهرة الركود او النشاط مما يؤثر على دقة تحديد او قياس عبء العمل .

الاساليب غير الكمية :

1-اسلوب المقارنة:

من خلال مقارنة للاحتياجات من الموارد البشرية لمؤسسة ما مشابهة لها من خلال فترة زمنية معينة وهنا يتم اهمال الجوانب الثقافية والمالية والتقنية والاجتماعية .

2-اسلوب الطرق المعيارية (طرق تحديد الاهداف):

وهنا يتم تحديد الاهداف التفصيلية لكل وحدة ادارية وفقا للأهداف العامة لخطة المؤسسة الشاملة ومن ثم تقدير الاحتياجات ومن ثم تحديد الاهداف بشكل واضح يؤدي الى حسن التقدير للاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.

3-أسلوب استطلاع اراء المسؤولين:

يقوم على معرفة وجهات نظر المسؤولين عن حجم الموارد البشرية بالوحدات الا ان ما يعاب عليه هو عدم التناسق في الخبرات بين الموظفين.

المرجع: تخطيط الموارد البشرية تعريفه واهميته-من موقع: <https://the-arabic-entrepreneur.com>
تاريخ التصفح: 13 ماي 2023

تخطيط الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي في الجزائر

يتم حسب قانون الوظيفة العامة 06/03 تخطيط الموارد البشرية في الجزائر كمايلي :

1-تقييم الاداء:

حسب قانون الوظيفة العامة الجزائرية يتم اعداد برنامج تقييم دوري يختلف باختلاف خصوصية كل سلك حسب المادة 98 من القانون 03/06.

- الترقية في الدرجة -الترقية في الرتبة -منح الامتيازات المرتبطة بالمردودية منح الاوسمة الشرفية والمكافآت وحسب المادة 99 فان هناك معايير لتقييم الاداء للموظفين كمايلي :

-احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الاساسية -الكفاءة المهنية -الفعالية - المردودية -كيفية الخدمة.

2-تكوين الموظفين :

نظام التكوين يحوي كل من: 1- مكونين -مكونين -المنظمين لعملية التكوين.

2-العوامل المادية (التجهيزات -النفقات المالية -برامج المعلوماتية

للمشاركين- برامج التعليم) .

3-خلق القيمة المضافة التي تتمثل في تطوير معارف الفرد العلمية والعملية

والسلوكية والتي تنعكس بالايجاب على اداء الفرد والمنظمة والتكوين.

صورة جدول الرقم الاستدلالي

EL - HAKIKA (the Truth) Journal for Social and Human Sciences
Volume 17, Issue 04, December 2018
(Issue 47 of the previous sequence)

مجلة الحقيقة
سجل 17 عدد 04 - ديسمبر 2018
(العدد 47 من التسلسل السابق)

الجدول رقم (2): رقم الاستدالي لكل صنف

الرقم الاستدالي	الرقم الاستدالي للدرجات											الرقم الاستدالي	الرقم الاستدالي
	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر	الثالث عشر		
1	120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200
2	131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219
3	144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240
4	158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263
5	173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	286
6	189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315
7	209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348
8	225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379
9	251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418
10	272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453
11	299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498
12	322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537
13	347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578
14	373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621
15	400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666
16	428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	35	713
17	457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	37	762
قسم فرعي 1	558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930
قسم فرعي 2	594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990
قسم فرعي 3	633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055
قسم فرعي 4	675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125
قسم فرعي 5	720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200
قسم فرعي 6	768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280
قسم فرعي 7	888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480

صورة جدول تقسيمات اصناف مستويات التاهيل

Volume 17, Issue 04, November 2018
(Issue 47 of the previous sequence)

الجدول رقم (3): تقسيمات الاصناف مستويات التاهيل

الاصناف	المستويات	مستويات التاهيل
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
21	21	21
22	22	22
23	23	23
24	24	24
25	25	25
26	26	26
27	27	27
28	28	28
29	29	29
30	30	30
31	31	31
32	32	32
33	33	33
34	34	34
35	35	35
36	36	36
37	37	37
38	38	38
39	39	39
40	40	40
41	41	41
42	42	42
43	43	43
44	44	44
45	45	45
46	46	46
47	47	47
48	48	48
49	49	49
50	50	50
51	51	51
52	52	52
53	53	53
54	54	54
55	55	55
56	56	56
57	57	57
58	58	58
59	59	59
60	60	60
61	61	61
62	62	62
63	63	63
64	64	64
65	65	65
66	66	66
67	67	67
68	68	68
69	69	69
70	70	70
71	71	71
72	72	72
73	73	73
74	74	74
75	75	75
76	76	76
77	77	77
78	78	78
79	79	79
80	80	80
81	81	81
82	82	82
83	83	83
84	84	84
85	85	85
86	86	86
87	87	87
88	88	88
89	89	89
90	90	90
91	91	91
92	92	92
93	93	93
94	94	94
95	95	95
96	96	96
97	97	97
98	98	98
99	99	99
100	100	100

المصدر: المرسوم رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007

المستند للشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

تم صشر بعد ذلك المرسوم الرئاسي رقم 14-266 المعدل و المتمم للمرسوم السابق ليحري

بعض التعديلات على الاصناف و الجنول رقم (4) يوضح ذلك.

ان التكوين حق للموظف احكام القانون 85-59 والادارات العمومية لتحسين مردود المصالح العمومية
تشرف على اعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

3-الترقية :

شغل منصب اعلى تصاحبه زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل. والترقية ترتبط بالانتقال من درجة
الى درجة مباشرة في حدود 12 درجة وتكون حسب الجدول التالي :

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة	سنتين و6 اشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 اشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

من المرسوم رقم 304/07 ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين

ونظام دفع رواتبهم.

فالموظف يحتاج لبلوغ الدرجة الاعلى للترقية وهي 12 حسب كل سلك مابين 20 و42 سنة خدمة فعلية
ويكون حسب ثلاث وتائر من الترقية وهي المدة الدنيا –المدة المتوسطة –المدة القصوى .

اما الترقية في الرتبة : تكون بعد تقديم الموظف في مساره المهني بطلب الانتقال من رتبة الى رتبة
اعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الاعلى مباشرة وذلك حسب الكيفيات التالية :

ا-على اساس الشهادة .

ب-بعد تكوين متخصص.

ج-بعد امتحان مهني او فحص مهني.

د-الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.

هـ -بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الاعضاء دوي الاقدمية حسب المادة 107 من القانون 03/06.

4-الوسمة الشرفية والمكافات :

تعتبر من التحفيزات المعنوية في قطاع الوظيفة العامة من خلال منح الموظفين اوسمة شرفية ومكافات –
(ميداليات استحقاق –شهادات وزارية -....المادة 112 من 03/06.

5-تقييم الوظائف:

ويتم من خلال تصنيف تراتبي (تدرجي) لاعتماد شبكة اجرية من جهة وتصميم هيكلية المنظمة الادارية
من حيث مرجعية المناصب والمهام .

تقسم الوظائف الى اربع مجموعات هي :

1-المجموعة "ا" مؤهلين لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات.

- 2- المجموعة "ب" موظفين مؤهلين لممارسة نشاطات التطبيق.
- 3- المجموعة "ج" موظفين مؤهلين لممارسة نشاطات التحكم .
- 4- المجموعة "د" موظفين مؤهلين لممارسة نشاطات التنفيذ .
- ولكل مجموعة اصناف عدة (لها حد ادنى واقصى واعلى).

المجموعات	الاصناف	مستويات التاهيل
د	بدون تغيير	
ج	بدون تغيير	
ب	9	بدون تغيير
	10	- شهادة تقني سامي -البكالوريا +36شهر من التكوين.
أ	11	- شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (Dua) بكالوريا +3سنوات. -البكالوريا +3سنوات من التكوين العالي.
	12	-ليسانس -ليسانس نظام ل.م.د. -شهادة الدراسات العليا (Des). -شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم .
		بدون تغيير

المرسوم رقم 266/14

تعديل الاصناف 2014.

أ- الراتب : وهو الذي يوافق الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف يضاف اليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها وهو المقابل المالي للواجبات القانونية الاساسية للموظف.

ب- العلاوات والتعويضات : وهو المقابل المالي الخاص بالتبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارستها وكذا المتعلقة بالظروف الخاصة بالعمل والمتعلقة بالمصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه (المادة 03/06/124).

ج- المنح: تكون حسب الحالة العائلية والوضعية الاجتماعية للموظف .

6-النظام التأديبي:

حسب المادة 106 من قانون 03/06 هناك مخالفة أو خطأ من طرف الموظف أثناء أداء مهمته المهنية أو مساس بالانضباط ويعرض صاحبه لعقوبة تأديبية ولا يقتضي الجزاء بل هو خطأ وهو درجات حسب المواد: 163-و181.

7-ادارة وقت العمل:

تحديد مدة العمل حسب المادة 186-187-من القانون 06/03حسب نوع النشاط.

8- العطل :المادة 195-196- من قانون 03/06 تكون مدفوعة الاجر سنوية وفصلية .

9- الغيابات : حسب التبريرات حتى لا يتم الخصم المالي .

10-انهاء الخدمة : عن طريق : -الاحالة على التقاعد - الاستقالة -العزل -التسريح التأديبي -فقدان الجنسية -فقدان الحقوق المدنية -الشطب بسبب الوفاة .

المرجع: حسيني اسحاق وبوثلجة حسين- ادارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العامة-العدد 17-مجلة الحقيقة 2018

المحور الثاني: استقطاب الموارد البشرية

المحور الثاني: استقطاب الموارد البشرية

- ماهية استقطاب الموارد البشرية

- أسس استقطاب الموارد البشرية

- أساليب استقطاب الموارد البشرية

- استقطاب الموارد البشرية في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيفة العمومي

- ماهية استقطاب الموارد البشرية

مقدمة:

بعد عملية تخطيط لموارد البشرية تأتي مرحلة الاستقطاب وهي خاصة بالبحث عن أنسب وأكفأ الاشخاص المناسبين للتوظيف مما يتطلب معرفة ماهية الاستقطاب اولا والغرض من ذلك : الحصول على أكفأ الموارد البشرية لتخفيف التكاليف وزيادة الاداء والانتاج بالمنظمة الادارية .

أولا -تعريف الاستقطاب :

أ-هو عملية البحث عن الافراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة لتحقيق النجاح للمنظمة الادارية.

ب- الاستقطاب :

عملية تتضمن مجموعة النشاطات والاجراءات التي تهتم بتوفير وعاء من الافراد المؤهلين باكبر كفاءة ومهارة مناسبة لشغل الوظائف وتسهر ادارة الموارد البشرية على عملية الاستقطاب وبها مكتب خاص بذلك وهو مسؤول عن الاستقطاب والمقابلات والاعمال الادارية للقيام بأنشطة الاستقطاب وهذا المكتب هو من يسهر على الاتصال والتواصل مع المتقدمين للشغل.

المرجع:

الاستقطاب -من موقع:-<https://dzair24.blogspot.com> -تاريخ التصفح :13ماي2023

أسس الاستقطاب

ثانيا- عملية الاستقطاب : (خطواته)

- 1-تخطيط اليد العاملة (الموظفين) : تحديد الاحتياجات من الموظفين حسب خطة المنظمة الادارية .
 - 2-طلبات اليد العاملة: أي عدد العمال – نوعية العمل –القدرات الجسمانية والذهنية – والمهارات (يحددها كل مدير فرعي بالمنظمة).
 - 3-تحديد الوظائف الشاغرة : هنا يتم تحديد العدد الدقيق انطلاقا من الخطوتين 1و2.
 - 4-تحليل الوظائف: تحديد الواجبات للموظف – المسؤوليات –مواصفات الموظف –مؤهلاته –الخبرة (عدد السنوات) ونوعها.
 - 5- الاستقطاب: بداية عملية جذب العمالة ولها عدة أنشطة .
- ثالثا-مصادر الاستقطاب : هناك مصادر داخلية وخارجية.
- المصادر الداخلية:
- 1-الترقية العناصر الذين له امكانية الترقية او تتم ترقيتهم (وهنا تحدد اجراءات الترقية).
 - 2-النقل والتحويل (الانتقال او تحويل الموظفين من بلد لآخر او من وظيفة لآخرى.
 - 3-الموظفون السابقون :توظيف ابناء الموظفين السابقون .
 - 4-مخزون المهارات :لابد للمنظمة ان تعرف كل مؤهلات ومهارات الموظفين (حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من القدرات والمهارات والخبرات .
 - 5 -الاعلان الداخلي: الاعلانات –وسائل الاعلام المحيط الاجتماعي المعارف.
- المصادر الخارجية:
- 1-مكاتب العمل الحكومية :تشرف عليها وزارة العمل وهي موجودة في مختلف المناطق بالبلد تقوم بحصر طالب الوظيفة ثم تتصل بالمنظمات المحتاجة الى موظفين وتكون وسيط بينهما.
 - 2-مكاتب التوظيف الخاصة :موجودة لدى الخواص.
 - 3-التقدم المباشر للمنظمة: من خلال بريد المراسلين وسيرهم الذاتية .
 - 4-الاعلان الخارجي: يكون في الصحف –المجلات –الدوريات -.
 - 5-المدارس –الجامعات.
 - 6-المنظمات المهنية .
 - الخدمة العسكرية :المسرحين من الخدمة العسكرية.
 - الاخذ براءاء الخبراء.
 - الاحزاب والنقابات العمالية .

أساليب الاستقطاب

-أساليب الاستقطاب: يعتمد الاستقطاب على وسائل منها:

1-الاعلان: يكون الاعلان عن الوظيفة المطلوب شغلها من حيث متطلبات شغل الوظيفة (المؤهلات) – عدد سنوات الخبرة –نوع الخبرة.

أ- يعمل مكتب الاستقطاب على تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها كما يجب –اختيار وسيلة الاعلان المناسبة (وسائل الاعلام والاتصال المناسبة).

ب- يجب تحديد عوامل جذب الموظف للمنظمة (الراتب –ظروف العمل –طبيعة العمل).

ج-يجب تحديد أسلوب احضار المتقدم للوظيفة بالبريد –بالهاتف أو بذكر ملخص عن الوظيفة –وهنا مدير الموارد البشرية عليه أن يختار أحد هذه الوسائل في عملية الاستقطاب.

-كما هناك الاعلان الداخلي: من خلال :

لوحات الاعلان بالمنظمة الادارية –اعتماد الصحف والدوريات والمجلات المهنية –الراديو والتلفزيون – اعتماد مستقطبين محترفين لهذا الغرض وهذا ما يوجد بالدول الغربية حيث يوجد متخصصين لهم كل المعلومات عن كل مهنة وأرقام الهواتف الخاصة والندوات التي يحضرونها والمؤتمرات التي يحضرونها كما يقوم هؤلاء المستقطبون بالذهاب الى منازلهم أو عن طريق معارف لهم واستقطابهم للعمل بالمنظمة الادارية .

2-الدعوة لزيارة للمنظمة الادارية :

دعوة المنظمة الادارية بعض الشخصيات المرموقة في المجتمع لزيارتها أو التعرف عليها من خلال حفلات معينة- مؤتمرات علمية –معارضة معينة.

3-التدريب الصحفي:

تعمل بعض المنظمات بتدريب طلبة الجامعة أو معاهد فنية معينة في فترات الصيف للتعرف على المنظمة ثم تبيان حسنات وميزات هذه المنظمة للالتحاق بها فيما بعد (بعد تخرج هؤلاء الطلبة).

4-زيارة المدارس والجامعات :

وفي هذا المجال نلاحظ مثلا ارسال مندوبين من طرف الجامعات الى الثانويات لاستقطاب الطلبة للتسجيل بشعب معينة حديثة النشأة مثلا أو تقوم منظمة ادارية أو مشتركة بتبيان مزاياها بغية الالتحاق بها.

5-دور النظم التنظيمية للمنظمة الادارية في جلب الافراد للعمل بها من خلال تبيان نظام العمل بها التعويضات –السمة التنظيمية للمنظمة .

- ملاحظة هامة: استقطاب الموارد البشرية في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي تبرز من خلال عملية الاختيار والتعيين.

المرجع : الاستقطاب –من موقع:-<https://dzair24.blogspot.com> -تاريخ التصفح :13 ماي 2023.

المحور الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

المحور الثالث: اختيار وتعيين الموارد البشرية

- مفاهيم عامة حول الاختيار والتعيين
- مراحل عملية اختيار الموارد البشرية
- مسابقات ومقابلات التوظيف.
- مسابقات التوظيف في مؤسسات الموارد البشرية في مؤسسات الوظيف العمومي.

- مفاهيم عامة حول الاختيار والتعيين

تعريف الاختيار:

تعتبر وظيفة الاختيار امتداد لعملية الاستقطاب لليد العاملة ويتعلق الاختيار بالمفاضلة بين مختلف أفراد اليد العاملة والمتقدمين لوظيفة معينة والمنظمة الادارية تعمل على عملية الانتقاء لأفضلهم وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات الترشيح للوظيفة ويتم ذلك وفق معايير. ويتولى مهمة الانتقاء المدراء التنفيذيين .

-مراحل عملية اختيار الموارد البشرية

-مراحل عملية اختيار الموارد البشرية:

تتضمن عملية الاختيار للموارد البشرية الخطوات التالية:

1-طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:

تساهم طلبات التوظيف في تخفيف تكاليف لاختيار وتزيد من فعاليته وتمثل استمارة طلب التوظيف نموذجا رسميا يلجأ اليه عند المقابلة للتأكد من البيانات والمعلومات . ويشمل الطلب عموما اسم المتقدم –السن –المؤهل –العنوان – الوظائف التي تقلدها الشخص –المدة التي قضاها في كل وظيفة –الخبرات والمهارات المكتسبة –هوايات الفرد –مواهبه –واهتماماته.

2-المقابلات المبدئية :

تعتمد المنظمة الادارية المقابلة المبدئية لأجل اجراء التصفية المبدئية الهادفة الى رفض بعض المتقدمين ممن لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للوظيفة .وقد تكون المقابلة بصورة سريعة وأحيانا بشكل جماعي للإلمام بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته واتخاذ قرار قبوله فينتقل الى الاختبار.

3-الاختبار: وتشمل العديد من الاختبارات للوصول الى الاختيار الصحيح للأفراد حسب الوظيفة ومن أهم هذه الاختبارات :

1-الاختبارات الجسمية.

2-اختبارات الذكاء.

3-اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات.

4-اختبارات الانجاز.

5-اختبارات القدرات والاستعداد .

6-الاختبارات الطبية .

7-اختبارات السرعة البديهية والاستجابة .

8-اختبارات الشخصية .

9-الاختبارات النفسية .

4-المقابلات :

تعتمد المقابلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف لاجراء محادثة مع الأشخاص وجها لوجه وهنا يتم تباحث ثلاث تساؤلات هي:

1- هل المتقدم للشغل قادر على العمل (القدرة).

2- هل المتقدم للشغل له الرغبة (الرغبة).

3- كيف يمكن مقارنته مع غيره من المترشحين.

المرجع :

مسابقات ومقابلات التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة ادارة الموارد البشرية لأنها تسعى الى توفير افضل العناصر من الكفاءات الممتازة .

سياسة التوظيف: يتم التوظيف على اساس ميزانية التوظيف السنوية وحسب عامل المؤهلات العلمية والخبرات.

-شروط التوظيف: وهي كمايلي:

- 1-الا يقل عن 18 سنة ولا يتجاوز 60 سنة.
- 2-شغل الوظيفة حسب المؤهلات المعتمدة ومتطلباتها.
- 3-أن يكون المترشح حسب السيرة والسلوك.
- 4-أن يكون ذو صحة جيدة وفق شهادة طبية .
- 5-وجود التصريح في حالات معينة (داخليا أو للاجانب).
- 6-الا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية .

-مقابلات التوظيف:

قد تكون فردية أو جماعية (لجنة).

-المقابلة: هي أحد أساليب واسعة الانتشار في مجال الاختيار لما تتميز به من امكانية التطبيق كما تسمى ايضا مقابلات الاختيار.

-مبادئ إجراء المقابلة :هناك بعض الاقتراحات التي تزيد من فعالية عملية إجراء المقابلات منها:

- 1-تدريب القائمين بالمقابلة (الصرامة وليسوا اجتماعيين).
 - 2-خطة المقابلة تتمثل في: 1-الحصول على المعلومات المطلوب الحصول عليها)
2-مكان اجرائها.
3-لابد من توفر الراحة النفسية في المقابلة .
 - 3-تسهيل الامور للمتقابل (مناقشة مختصرة غير مثيرة للاهتمام)
 - 4-تسجيل الملاحظات العامة اثناء المقابلة .
 - 5-تقييم فعالية عملية المقابلات من خلال تقييم اداء الفرد الذي تم تعيينه مقارنة بالمقابلة.
- أنواع المقابلات:

أ-المقابلة الفردية: ويتم اللقاء بين الفرد المتقدم للوظيفة والشخص المكلف (موظف –مسؤول –رئيس مصلحة) ويتميز هذا النوع من المقابلات بالتركيز الجيد من قبل كلا الطرفين.

ب-المقابلة الجماعية :ويتكون من مجموعة من الافراد وتتمثل كمايلي:

- 1-متقدم واحد للوظيفة يكون مع لجنة مكونة من 2 أو 3 أو أكثر.
- 2-مجموعة من المتقدمين (2أو3أو أكثر) يكون مع طرف واحد من الشركة.
- 3-مجموعة من 2 أو أكثر من المتقدمين مع لجنة من الاشخاص.

- وهنا يتم اختيار افضل الاشخاص المرشحين والاكثر صلاحا لشغل الوظيفة وفق مبدأ العدالة –
- المساواة –تكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين على أساس : الجدارة –الاستحقاق وفق عملية مضبوطة –
- اي الشخص المناسب في المكان المناسب.

التعيين

يعتمد على موافقة لجنة المقابلة والادارة العليا على قبول المترشحين المختارين واصدار القرار النهائي للتعيين كما يتوقف للتعيين النهائي عادة على اجتياز المترشحين للفحص الطبي ثم تأتي عملية التصفية النهائية بالإضافة الى مدى القدرة على تحمل المسؤولية.

خطوات التعيين:

- بعد اجراء المفاضلة بين المتقدمين للعمل والذين اجتازوا المقابلة .
- يتم القيام بعملية التوظيف انطلاقا من فترة التجربة في الوظيفة.
- اعداد توصية التعيين من قبل مدير ادارة الموارد البشرية واعتماد المدير العام .
- اعداد تحويل طبي في الشراكات.
- اعداد وثيقة تسهيل "فتح حساب بنكي " لتحويل الراتب .
- اعداد العاملين لمرحلة التدريب (التربص) حيث يتم : تعريفهم بالعمل-الزملاء –سياسات العمل .
- اعداد عقد رسمي للعمل في حالة التدريب بالشركة .

ملخص عن عملية التوظيف في المؤسسات والادارات العمومية الجزائرية

- يتم ذلك حسب التعليم رقم 01 في 20 فيفري 2013 المتعلقة بتطبيق احكام المرسوم التنفيذي رقم 194/12 ل25 افريل 2012 المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والادارات العمومية واجراءها كمايلي:
- 1-فتح المسابقة بقرار من السلطة التي لها الصلاحية سواء كانت المسابقة على اساس (الاختبار –الشهادة –امتحان مهني -.....الخ).
 - 2-تبليغ القرار الى مفتشية الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 5ايام من تاريخ توقيعه وتبدي مصالح الوظيفة العمومية رايتها في اجل اقصاه 7ايام.
 - 3-اشهار المسابقة في الصحف الوطنية بالنسبة للرتب المصنفة في الصف10 فما فوق –ووكالات التشغيل المحلية ثم اشهارها في موقع (المديرية العامة للوظيفة العمومية).
 - 4-فتح عملية التسجيل واستقبال ملفات الترشح –وفتح سجل خاص بهذا الغرض ومدة التسجيل تكون ب15يوم عمل على الاكثر.

5-دراسة ملفات المترشحين من قبل اللجنة المختصة في اجل لا يتعدى 10 ايام عمل من تاريخ غلق التسجيلات واعداد محضر يحدد قائمة المترشحين المقبولين وكذا القائمة الاسمية للمرفوضين وتبلغون في اجل 15 يوم من تاريخ غلق التسجيلات.

6-اعلام المترشحين المقبولين بتاريخ اجراء الامتحان او المقابلة في 10 ايام على الاقل بالطريقة الملائمة والمرفوضين وابلاغهم بسبب الرفض وحق الطعن .

7-اجراء المسابقة: ويعتمد على الاختبارات –الامتحانات المهنية –والفحوص من قبل المعاهد والمراكز والمؤسسات المعتمدة من قبل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية اما بالنسبة للمسابقة على اساس الشهادة فإنها تسند للجنة المقابلة المنشأة بقرار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

8-اعلان النتائج النهائية للمسابقة (اعداد قائمة الناجحين والقائمة الاحتياطية وتبلغ الى مصالح الوظيفة العمومية في اجل 7 ايام من تاريخ توقيعها كما تلزم الادارة بنشر النتائج بالوسائل الملائمة واستدعاء الناجحين ولابد من الالتحاق بمناصبهم في اجل اقصاه شهر من تاريخ تبليغهم.

9-اجال انتهاء المسابقة يجب ان لا يتجاوز 4 اشهر من تاريخ الحصول على راي المطابقة من مصالح الوظيفة العمومية.

المحور الرابع: تقييم أداء العاملين

المحور الرابع: تقييم أداء العاملين

- ماهية تقييم أداء العاملين

- أساليب تقييم أداء العاملين

- تقييم العاملين في مسابقات ومقابلات التوظيف.

- ماهية تقييم أداء العاملين:

يشرف كل مدير لإدارة الموارد البشرية على تقييم أداء مرؤوسيه لعدة أغراض منها ما هو مرتبط بالمنظمة الادارية وتطلعاتها الاستراتيجية ومنها ما يتعلق بالحوافز أو تحديد الموارد البشرية المراد اخضاعها للتدريب وهنا يحتاج الى نظام متكامل لتقييم الموارد البشرية معتمدا على أساليب ومعايير خاصة بذلك.

تعريف التقييم : هو أحد وظائف ادارة المواد البشرية في المنظمات الحديثة ولهذه الوظيفة مبادئ وممارسات علمية ثابتة تحدد مدى كفاءة أداء الموارد البشرية لأعمالهم ويسمى نظام تقييم الأداء بنظام تقييم الكفاءة -نظام تقارير الكفاءة -نظام تقييم العاملين.

يتولى هذه المهمة المدراء التنفيذيين من خلال اجراءات رسمية ونماذج معلنة أما ادارة الموارد البشرية فهي مسؤولة عن تصميم نظام التقييم وقد يكون التقييم سنويا او سداسيا لدى اغلب المنظمات الادارية او ثلاث مرات في السنة.

عموما تقييم الاداء هو عملية ادارية يتم من خلالها تحديد كفاءة سلوك العاملين ومدى اسهامهم في انجاز الاعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

أساليب التقييم وخطواته

خطوات التقييم : وتتمثل في:

1-تحديد معايير التقييم: يجب تحديد المعيار المناسب للأداء الفعال وكل معيار له خصائص معينة وهي كمايلي:

1-الصدق: يجب أن يعبر عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.

2-التمييز:مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق بها.

3-الثبات:أن تتوفر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق .

4-القبول:يجب أن تكون المعايير مقبولة والمعيار المقبول هو المعيار العادل.

5-سهولة الاستخدام:سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

2-نقل توقعات الأداء للعاملين: أي لابد للعاملين من معرفة هذه المعايير وماذا يتوقع منهم وأفضل طريقة لذلك وتكون من المدير الى المرؤوسين .

3-قياس الأداء: يتم قياس الأداء عن طريق مايلي:

1-ملاحظة الافراد العاملين.

2-التقارير الاحصائية .

3-التقارير الشفوية.

4-التقارير المكتوبة.

4-مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء: وهنا يبرز الانحراف ودرجته.

5-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين :وهنا تتم مناقشة كافة الجوانب الايجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الامور وخاصة الجانب السلبي.

6-الاجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الاداء وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن: الاسباب -كيفية حصول الانحراف -تحديد السبب الرئيسي....الخ.

-أساليب وطرق التقييم: تتمثل في مايلي:

1-طريقة المقارنة: مقارنة أداء الفرد مقارنة مع باقي الموظفين بعضهم ببعض وترتيبهم تنازليا حسب نتائج المقارنة من الاحسن فالحسن وهبوطا أو وفق الترتيب التناوبي كمايلي:

1-أداء جيدأسوء أداء

2-أداء حسن.....أداء سيء.

مهنأ يتم ترتيب كل أداء جيد مع أداء سيء أو النزول في

القائمة.

2-الطرق المطلقة: وتشمل الطرق التالية:

1-طريقة المقالة: ان يوصف أداء الفرد بتقرير توضح فيه جوانب القوة والضعف في أداء الموظف وبعض الاقتراحات لتحسين الأداء .

3-الطرق المبنية على المقاييس: وهنا يتم اعتماد معايير معينة للتقييم وتشمل مايلي:

أ- طريقة التدرج البياني:

يتم فيها تحديد عدد العناصر (الخصائص المتعلقة بالأداء وتشمل :

-نوعية الاداء -كمية الاداء -المعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون حيث توضع كلها في قائمة التقييم ويتم قياسها بمقياس متدرج من (1-5) او من منخفض الى مرتفع ثم يتم التقييم.

ب-طريقة القوائم السلوكية :

يتم تحديد عبارات وجمل سلوكية كأداة لتقييم الجوانب السلوكية بهدف قياس عنصر ما من عناصر الاداء مثلا -عنصر القدرة على التعلم -العلاقات الشخصية -تحمل المسؤولية ومن ثم صناعة القوائم السلوكية وترتيبها حسب الاداء.

ج- طريقة الاختيار الاجباري:

يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجمال التي تصف مستوى أداء العمل وتكون على شكل ثنائيات ايجابية وسلبية ومن ثم اجبار القائم على التقييم على الاختبار بين الصفتين واختيار جملة واحدة تصف أداء الموظف ومن ثم تظهر نتيجة التقييم للأداء.

د-طريقة الوقائع المخرجة :

تقوم على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء العمل وتسجيل الملاحظات كتقييم في تسجيل خاص وتكون في شكل تصنيف فئات من السلوكيات مثل التعاون مع الزملاء -الدقة في الاداء -اتباع التعليمات -تحمل المسؤولية -وعند حلول عملية التقييم يحتاجها .

-التقييم على اساس نتائج العمل: وتتم عبر الطرق التالية:

-طريقة الادارة بالأهداف: وهنا يتم تحديد الاهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وانجازها من طرف الموظف.

تقييم الاداء من زوايا متعددة: يقيم الموظف من مديره -من من يديرهم ويرأسهم -العملاء الذين يتعاملون معه ثم حساب المتوسط الحسابي وهنا يتم تقييم دقيق وعادل.

المرجع "أهمية تقييم نظام الاداء الوظيفي داخل المؤسسات" من موقع : <https://bmd-financial.com> تاريخ التصفح 13 ماي 2023

تقييم الاداء بمؤسسات الوظيف العمومي في الجزائر

يحدد قانون الوظيفة العامة فصلا كاملا لتقييم أداء الموظف في الباب الرابع بسبع مواد (من 97-103) بالامر رقم 03/06 المتعلق بالوظيفة العامة .

تنص المادة : 101 على أن التقييم يكون تقييما منقطا مرفق بملاحظات عامة وتشرف عليها السلطة السلمية المؤهلة مع مبدأ استمرارية ودورية التقييم بدل السنوي الذي عمل به سابقا كما لمختلف الاسلاك والمؤسسات تحديد وقت التقييم .

وفي المادة 98: أهداف التقييم للموظف هي الترقية في الدرجة -الترقية في الرتبة -منح الامتيازات بالمردودية -تحسين الاداء -منح الأوسمة التشريفية والمكافآت .

-كما يجب ابلاغ الموظف بنقطة التقييم كما له حق تقديم التظلم بشأنها لدى اللجنة المتساوية الأعضاء .
هناك عدة أنظمة للتقييم بالمؤسسات العمومية :

1-نظام تقييم الكفاءات والمؤهلات:

ويتم من خلال : -تقييم مؤهلات الموظف وكفاءته الفردية من معرفة علمية وسلوكية -لتحديد الافراد وذوي الكفاءات والقدرات والمهارات مثل الخبراء المتخصصين في مجالات معينة. كما هناك كفاءات فردية وكفاءات جماعية.

2-نظام تقييم القدرات:

وهنا يتم تقييم الموظف في وظيفة ذات طبيعة مختلفة أو في منصب أعلى ويرتبط بخصوصية الموظف كالطاقات الكامنة لديه .

ومن منطلق أن كل موظف له منصب معين ومسؤوليات معينة وله استعدادات وقدرات معينة بل يمكن تقييمه بإمكانية نجاحه في منصب اخر.

3-نظام تقييم النتائج: وهي من السياسات الادارية الهامة وتدخل ضمن مسؤولية التسيير وهنا تقييمه يبنى على النتائج المحققة في نشاط الموظف مع أهداف المنظمة الادارية.

عموما التقييم أحد الأنشطة الرئيسية في مجال التسيير الحديث للمؤسسات العمومية والذي يمكن من خلاله اعطاء بدائل ممكنة وحلول لازمات واستراتيجيات المنظمة الادارية مستقبلا.

المرجع: بونكانو عبد الله و بكر اوي عبد اللطيف اشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية
كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة ادرا ر ص ص 23-24

المحور الخامس :نظام التعويضات والترقية

المحور الخامس :نظام التعويضات والترقية

-مفاهيم عامة

-نظام الحوافز

-نظام الترقية

-مفاهيم عامة:

التعويض هو وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية تتعامل مع كل انواع المكافآت التي يحصل عليها الافراد مقابل اداة مهمة تنظيمية .

-يرتبط التعويض بما يحصل عليه الموظفون مقابل عملهم وهو سعر اخر يتلقاه والموظف مقابل تقديم الخدمات لصاحب العمل.

-يرتبط التعويض بجميع أشكال الفوائد المالية :الخدمات والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظفون كجزء من علاقة العمل وتشمل : صندوق الاطار- المكافآت -نظام التامين- مدفوعات أخرى يستفيد منها الموظف مقابل مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة الادارية فقد يكون التعويض :

أ-مدفوعات نقدية .

ب- مزايا -حوافز.

أنواع التعويضات:

أ- تعويض مباشر: الراتب أو المزايا الصحية أو مكافآت وعمولات عبر فترات زمنية.

ب- تعويض غير مباشر: يشمل منح فرص التقدم -الاعتراف -بيئة العمل وظروفه - (التأمين الصحي - برامج التقاعد -الاجازة مدفوعة الاجر -رعاية الاطفال -التقنيات -المسؤولية -المكافآت والتقدير.

ج- تعويض غير نقدي: وهو فائدة يتلقاها الموظف من صاحب العمل تكون غير ملموسة مثل: التطوير الوظيفي وفرص التقدم -وفرص الاعتراف- بيئة العمل وظروفه.

-الهدف من ادارة التعويضات للموارد البشرية: تتمثل في مايلي:

1-تلبية حاجيات الموارد البشرية داخل المنظمة الادارية.

2-جذب الموظفين المؤهلين للمنظمة الادارية واستقطابهم.

3-تحقيق العدالة بين الموظفين .

ادارة خاصة بالتعويضات (ادارة التعويضات):

لكل منظمة ادارية فرصة انشاء ادارة خاصة بالتعويضات وفق معايير التالية :

-أن يكون التعويض مناسباً للموظف.

-يجب تحديد الاجر المنصف أو العادل له وفق خبراته ومهاراته.

-توفير تعويض متوازن من :أجور -مكافآت -مزاي حسب الاحتياجات.

-التأكد من مدى قبول الموظفين لهذه التعويضات بغرض زيادة الأداء والانتاج بالمنظمة الادارية.

الترقية

-الترقية: وهي من المزايا الوظيفية التي يسعى اليها الموظف العام وتكون في الدرجات الوظيفية وهي ترتبط بالوظيفة وهناك وظائف ليس فيها ترقية وتبدأ الترقية بأدنى درجة ثم يرتفع مستواه في السلم الاداري تدريجيا.(ارجع الى المحور الاول من المقياس).

نظام الحوافز

-ينضوي نظام التحفيز والمكافآت تحت مظلة المزايا وهو أحد وظائف الموارد البشرية أما بخصوص

نظام الحوافز فيمكن تبيانته من خلال النقاط التالية : (تصميم نظام الحوافز)

1-تحديد الهدف من نظام الحوافز.

2-دراسة الاداء.

3-تحديد ميزانية الحوافز والمكافآت .

4-وضع اجراءات نظام الحوافز.

1-تحديد الهدف من نظام الحوافز:

-لابد من تحديد أهداف نظام الحوافز مثلا -زيادة الارباح-تقليل التكاليف -تحسين الجودة -تعزيز روح العمل الجماعي.

2-دراسة الأداء: يجب :-تحديد الأداء وعلى أساسه يتم حساب المكافآت وهنا لابد من توصيف الاداء المطلوب وتحديد طرق القياس الفعالة للأداء.

ومن أبرز عناصر تحديد الأداء: -وجود وصف وظيفي نموذجي لكل وظيفة -توفر الحاجة الفعلية من الموظفين -وجود اجراءات عمل نموذجي (سياسات عمل)-وجود ظروف عمل ملائمة -وجود صلاحيات واسعة للموظفين.

3-تحديد ميزانية الحوافز والمكافآت: تحديد القسم المالي المحدد للإنفاق على نظام الحوافز.

4-وضع اجراءات نظام الحوافز والمكافآت: وتتمثل في:

1-تحديد الأدوار: يرتبط بتحديد وتوصيف دور كل مدير في متابعة الاداء والموظفين من حيث السلبيات والايجابيات.

2-الاجتماعات: عقد الاجتماعات بين مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين المكلفين بدور متابعة الأداء ولجنة المكافآتالخ من الاجتماعات..

3-توقيت تقديم الحوافز والمكافآت: هناك نوعان من الحوافز:

أ-يرتبط بمنح دورية ثابتة شهرية أو سنوية أو فصلية.

ب-منح على أساس موقف معين واستثنائي.

4-أنواع الحوافز: لنجاح نظام الحوافز لابد من :

- تحديد لائحة الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لكل موظف.

-تحديد احتياجات الموظفين في قوائم أو بطاقات تقنية لهم ويتم الحصول على المعلومات من الاستمارة – المقابلة –الملاحظة.

-تحديد حجم العمل المطلوب منهم تأديته حسب ظروف المنظمة الادارية .

وضع تصنيفات للاحتياجات وماهي الحوافز التي تجذب الموظف أكثر نحو زيادة الأداء وهنا يتم تحديد

المتغيرات الوسيطة التي تحرك وتنحكم في عملية جذب الموظف نحو زيادة الاداء.

5- النماذج : وترتبط بسجلات ونماذج عمل وبرامج لمتابعة أداء الموظفين.

الترقية والحوافز في مؤسسات الوظيف العمومي بالجزائر

-ملاحظة بخصوص الترقية فقد سبق دراستها (ارجع الى المحور الاول من المقياس).

-الحوافز: يخضع نظام الحوافز في المؤسسات العمومية الادارية للأمر 03/06 لعام 2006 والذي يحدد أهم الحوافز المادية كمايلي:

1-الراتب: للموظف الحق بعد أداء الخدمة الحق في الراتب -مضافا اليه العلاوات والتعويضات -المنح ذات الطابع العائلي وكلها الغرض منها زيادة الاداء.

2-الترقية :

تعتبر حافز يدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتكون لهدف رفع الأجر أو تحقيق مكانة مرموقة وزيادة الصلاحيات والسلطات الممنوحة والترقية تكون في الدرجة وفي الرتبة (حسب الشهادة – التكوين –امتحان مهني –الاختيار في قائمة التأهيل) سبق دراسته.

3-النقل: الاعتماد على طريقة النقل كجزاء للعامل على انجاز عمله وتحفيزه من خلال نقله الى وظيفة أخرى وقد يكون النقل دوري أو ظرفي.

4-المنح والتعويضات:

حسب المادة 124 من الامر 03/06تخصص المنح للحث على زيادة المردودية وتحسين الأداء .

5- خلق جو ملائم للعمل.

أما الحوافز المعنوية: فتتمثل في ماييلي:

1-ضمان ديمومة الوظيفة (مثلا منصب دائم).

2-توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق.

3-التكوين.

4-الوظيفة الملائمة.

-المكافآت المعنوية :

تكون في شكل أوسمة استحقاق - شهادات ادارية .

-العطل: وتكون دورية -شهرية -سنوية .

-تنظيم ساعات العمل.

المجور السادس: تنمية الموارد البشرية

تشمل عملية تنمية الموارد البشرية كل من:

1-التدريب: من حيث طرق التدريب –برنامج التدريب –اساليب التدريب .

2-التكوين: وتشمل طرق التكوين –واساليبه.

3-الحوافز: سبق دراسته.