وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس المدية
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية

دراسة ميدانية على عينة من إطارات مؤسسة سونلغاز المدية

إعداد الطـــــــــــالبين :

- منصوري أمين
- قرين جمـــــال

تحت إشراف الأستاذة :

عرابجي إيمـــــان

السنة الجامعية

2019 / 2020م

قائمة المحتويات

كلمة شكر .

إهداء
مقدمة..... أ ، ب

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد 10
المبـــحث الأول : أسباب اختيار الموضوع 11
المبـــحث الثاني : أهداف وأهمية الدراسة 11
المبـــحث الثالث : الإشكالية وتحديد الفرضيات 12
المبـــحث الرابع : تحديد المفاهيم 14
المبحث الخامس : الدراسات السابقة 18
المبحث السادس : صعوبات الدراسة..... 22

الفصل الثاني : تقييم الأداء

تمهيد 24
المبحث الأول : الأداء
المطلب الأول : تعريف الأداء 25
المطلب الثاني : محددات الأداء 25
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء 28
المبحث الثاني : تقييم الأداء
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء 29
المطلب الثاني : أهداف تقييم الأداء 30
المطلب الثالث : مقاييس تقييم الأداء 33
المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء 33
المطلب الخامس : أنواع تقييم الأداء 34
المطلب السادس : صعوبة تقييم الأداء 38
المطلب السابع : النظريات المفسرة لتقييم الأداء 39

الفصل الثالث: تسيير الموارد البشرية

تمهيد 43
المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية 44
المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية 45
المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية 46
المطلب الرابع : أهداف إدارة الموارد البشرية 48
المبحث الثاني : تطور تسيير الموارد البشرية
المطلب الأول : تطور وظيفة الموارد البشرية 49

المطلب الثاني : الفكر الجديد لسياسة الموارد البشرية.....51
المطلب الثالث : أسس تسيير الموارد البشرية 52
المطلب الرابع : مهام تسيير الموارد البشرية 53

الفصل الرابع : الإطارات

تمهيد 65
المبحث الأول : ماهية الإطارات
المطلب الأول : التعريف السوسيولوجي لكلمة إطار.....66
المطلب الثاني : أنواع الإطارات.....66
المطلب الثالث : أدوار وخصائص الإطارات.....68
المبحث الثاني : نشأة وتطور الإطارات
المطلب الأول : نشأة الإطارات في الجزائر 70
المطلب الثاني : الإطارات وتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر....73
المطلب الثالث : دور التكوين وتقييم الإطارات في الجزائر.....76

الفصل الخامس : الجانب الميداني للدراسة

تمهيد 79
المبحث الأول : مجالات الدراسة
المطلب الأول : المجال المكاني للدراسة 80
المطلب الثاني : الجانب الزمني للدراسة.....80
المبحث الثاني :التعريف بميدان الدراسة
المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة الوطنية سونلغاز.....81
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لولاية المدية.....82
المبحث الثالث : مناهج البحث وأدواته
المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة.....86
المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات.....86
المطلب الثالث : العينة وكيفية اختيارها.....87
المطلب الرابع : التصور النظري للجانب التطبيقي.....87

التوصيات والاقتراحات.....89

خاتمة.....90

قائمة المراجع.....91

كلمة شكر

لا يشكر الله من لا يشكر الناس

لهذا نتقدم أنا ورفيقي في البحث بجزيل الشكر للأستاذة عرابجي إيمان على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحها القيمة وعلى توجيهاتها رغم التباعد المفروض بسبب الوباء المنتشر .

كما نتقدم بالشكر إلى الوالدين الكريمين اللذان سهرا على مرافقتنا والأخذ بأيدينا لنرسو على أرضية صلبة.

وشكر موصول إلى أساتذة جامعة المدية عامة والى أساتذة قسم علم الاجتماع خاصة وهم الذين كانوا بالفعل القاعدة الصلبة والقدوة الحسنة.

أمين

جمال

اهداء

إلى من قال فيهما الرحمن " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا.

إلى الزوجة التي كان لها التوقيع الخاص بها في هذا الانجاز ب : الصبر و المؤازرة .

إلى كل أساتذة جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

إلى الأستاذة القدوة عرابجي إيمان .

جمال

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

وإلى كل أفراد أسرتي.

إلى كل الأصدقاء ومن كانوا برفقتي و مصاحبتي في الجامعة .

إلى كل من ساهم في تلقيني ولو حرف في حياتي جزآهم الله عنا كل خير.

أمين

مقدمة :

إن تحقيق الأهداف المحددة من قبل أي مؤسسة يحتاج إلى تجميع وتوظيف الموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى الحرص علي توفير البيئة الملائمة من أجل ذلك، كما لا تتحقق الأهداف دون إيجاد الصيغة المناسبة لتوظيف تلك الموارد .

ولذلك يكون مستوى أداء أي مؤسسة مرتبط بكفاءة المورد البشري بالدرجة الأولى فضلا عن المورد المالي ، حيث نجد من أولى المهام التنظيمية لمواجهة تحديات رفع مستوى أداء المؤسسة هي الاهتمام بالعنصر البشري حيث بدونه لن تتمكن إي مؤسسة مهما كانت التكنولوجيا التي تستخدمها والأموال التي تستثمرها من تحقيق شيء ، فالمورد البشري هو المصدر الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية ، حيث يتجلى ذلك في البحوث والنظريات المختلفة التي أبرزت أهمية الموارد البشرية من بين كل الموارد وأوصت بالاعتناء بها من مختلف الجوانب المادية و الاجتماعية ، فينظر إلى " فريدريك تايلور" أنه مؤسس الإدارة العلمية ، ويعتبر "ماكس فيبر" مؤسس البيروقراطية ، كما قدم "هنري فايول" مدخلا جيدا لحل المشاكل الإدارية للتنظيمات بكل أنواعها ، وتحدث " التون مايو" عن العلاقات الإنسانية ، ولهذا فان بقاء المؤسسة واستمرار نشاطها يتطلب وضع قواعد تنظيمية موضوعية تسمح بالتحكم في موردها البشري باعتباره الأساس الذي تقوم عليه جميع السياسات التنموية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية .

ومنه كان من الواجب على المؤسسة انتهاج سياسة رشيدة في تنظيم وتسيير الموارد البشرية ، بداية بعملية الانتقاء والتوظيف عن طريق التحكم بتحليل المناصب لاختيار أحسن و أكفأ مورد بشري وتعيينه في منصب يلاءم قدراته ومؤهلاته وطموحاته ، ومحاولة إيجاد وتوفير جميع الوسائل والظروف اللازمة لسير العمل من حوافز مادية ومعنوية ، وبإدراج عمليات التكوين والترقية ورفع الأجور و ايجاد علاقة حسنة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بالإضافة إلى إعادة النظر في الأهداف وتقييم ما تم تحقيقه وما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مستقبلا .

فالتقييم عملية منظمة لقياس وإصدار الأحكام والموازنة بين طموحات الأفراد وأهداف التنظيم ، وذلك برسم المسارات الوظيفية للأفراد وفق معايير الأداء والسلوكيات المتعلقة بالعمل وكيفية أداء الموظف سابقا وحاليا والوصول إلى كفاءة أعلى في المستقبل ، فقياس وتقييم الأداء مسألة هامة بالنسبة للمنظمات وتدخل في صميم التخطيط ووضع سياسات توقعية .

ومن هذا المنطلق جاء موضوع بحثنا والذي يتناول دراسة تقييم الأداء ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية وبالضبط الإطارات الخاضعة لهذا النظام من حيث دراسة واقع تقييم أدائهم ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية ، ولقد تناولنا هذه الدراسة في خمسة فصول ، فالفصل الأول يحمل عنوان الإطار

المنهجي للدراسة ، أما الفصل الثاني فيحمل عنوان تقبيم الأداء بمبحثين المبحث الأول الأداء والمبحث الثاني تقييم الأداء ، ويليه الفصل الثالث بعنوان إدارة الموارد البشرية حيث تناولنا في مبحثه الأول ماهية إدارة الموارد البشرية وفي المبحث الثاني تطور إدارة الموارد البشرية ، أما الفصل الرابع فكان عنوانه الإطارات بمبحثين الأول تناولنا فيه ماهية الإطارات والثاني نشأة وتطور الإطارات ، وأخيرا الفصل الخامس ويحمل عنوان الجانب الميداني للدراسة حيث عرضنا فيه ميدان الدراسة بالإضافة إلى مناهج البحث وأدواته .

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع.

المبحث الثاني : أهداف وأهمية الدراسة.

المبحث الثالث : الإشكالية وتحديد الفرضيات.

المبحث الرابع : تحديد المفاهيم.

المبحث الخامس : الدراسات السابقة.

المبحث السادس : صعوبات الدراسة

تمهيد :

سنقوم في هذا الفصل بعرض الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع بالذات دون غيره من المواضيع، مع تحديد أهمية و أهداف البحث وصعوباته وكذلك تحديد الإشكالية المطروحة وبيان الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث بإضافة إلى توضيح المقاربة السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في موضوعنا هذا وأخير تحديد المفاهيم الخاصة بموضوع البحث واهم الدراسات التي تناولت الموضوع ، وتعتبر هذه الخطوات ضرورية في البحث العلمي.

المبحث الأول : أسباب اختيار الموضوع

إن القيام الباحث باختيار موضوع ما وجعله مثار للبحث و الدراسة تقف وراءه بالضرورة مجموع من الأسباب و الدوافع يمكن أن نصنفها إلى صنفين اثنين هما :

1. **الأسباب الذاتية** :

- السعي للحصول على شهادة ماستر كتتويج لمرحلة مثمرة من الدراسة.
- إثبات الذات و الشعور بانجاز عمل ذي قيمة علمية .

2. **الأسباب الموضوعية :**

- طبيعة التخصص الذي يدفعنا لمعالجة هذه المواضيع.
- اهتمامنا المتزايد بموضوع الإطارات و بمواضيع الموارد البشرية .
- إثراء مكتبة الكلية خصوصا و المكتبة الجامعية عموما.
- قلة الدراسات في هذا الموضوع.

المبحث الثاني : أهداف وأهمية الدراسة

- محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من خلال الوقوف على وضع الإطارات في المؤسسة.
- إبراز بعض الحقائق حول سياسة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة و إبراز خصوصيات هذه السياسة.
- التعرف على المعايير المستخدمة في عملية تقييم أداء الإطارات في المؤسسة.
- توضيح مدى تأثير تقييم أداء الإطارات على أداء المؤسسة.
- إبراز أهمية الإطارات و فعاليتها بالنسبة للمؤسسة و تسييرها.
- التركيز على أهمية الإطارات و دورها في تسيير المؤسسة و ضمان سيرورتها
- و تعود أهمية هذه الدراسة إلى أهمية الإطارات بالمؤهلات و الكفاءات التي تحملها و دورها الكبير في ضمان استقرار المؤسسة ، حيث اتجهت معظم المؤسسات إلى استخدام الموارد البشرية الكفاءة لتحسين صورتها و وضعيتها و ضمان استقرارها و استمرارها.

المبحث الثالث : الإشكالية وتحديد الفرضيات

1. الإشكالية :

تحتل سياسة تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات والمؤسسات بكل أنواعها . وهذا لراجع إلى كونها العامل الرئيسي الذي يهتم باستخدام واستثمار لتحقيق اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية والخدماتية باستمرار.من اجل تحقيق أهداف المنظمات، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءاتها ورغباتها. ويتطلب ذلك تقييم الأداء بشكل مستمر.

ولذلك أصبحت اليوم طرق حديثة لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات بحيث،تركز على الأداء الفعلي للفرد والأداء المطلوب تحقيقه وكذا توضيح نقاط القوة و الضعف لدى المستخدمين، وذلك بناءا على أسس وقواعد صحيحة و موضوعية بغرض الحكم على الانجازات ، ويعود سبب هذا التركيز إلى تعدد الوظائف .وذلك من خلال الذي تشهده المنظمات في الآونة الأخيرة الأمر الذي زاد من حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق إدارتها.وهذا ما أدى إلى ابتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءات واستعداد المستخدمين وطموحاتهم وهو ما يسهل تحديد حاجاتهم ورغباتهم في العمل . ومنه معالجة القصور بالتدريب و التكوين وتناول الجانب التحفيزي في حالة ظهور الكفاءة العالية و الإخلاص في نتائج التقييم دون إهمال العقاب عند اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية وعليه فان تقييم الأداء يعتبر وسيلة لبلوغ أهداف معينة كتحسين مستوى أداء العامل وتوزيع الأدوات،وان اختلفت الأغراض من تقييم أداء العاملين فإنها لا تخرج عن كونها وسيلة تمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء مهامه .كما يهدف أيضا إلى قياس الجهد المبذول خلال فترة زمنية محددة في مهام معينة وفقا لمعايير وأنظمة عملية وموضوعية تسمح بتجديد الفرق بين النتائج المحققة والأهداف المخططة. وعليه فان تقييم أداء الإطارات هو قياس مدى قيام الإطارات بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم. ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور.[1]

وإذا اعتبرنا إن تقييم الأداء من العمليات الصعبة الموجهة لمعرفة مدى تحقيق العامل للإعمال المطلوبة منه، فإنها تزداد صعوبة وأهمية إذا تعلقت بفئة حساسة وهي فئة الإطارات، نظر للموقع الذي تشغله في المنظمة ونظرا للأهمية المعرفية التي تكسبها هذه الفئة والعمل الميداني. حيث تعتبر ذات قيمة كبيرة لا يمكن الاستغناء عنها . ونظرا لأهمية هذه الفئة السوسيومهنية فقد اهتمت عدة دراسات بمحاولة الكشف عن الخصائص التي تتميز بها وعمليات تكوينها ،كما نجد بحوثا تناولت الحالة الاجتماعية والمهنية لهذه

[1] توفيق محمد عبد المحسن ،تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية ، مصر، 1999ص 55.

الفئة ،ومنهم من تطرق إلى معانات الإطار من خلال الرهانات السياسية والأوضاع التاريخية ، إلا انه بقي مشكل الإطارات مطروحا.

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن التطرق إلى تقييم أداء الإطارات من أصعب العمليات التي تقوم بها الدارة حيث تمكن الصعوبة في اختيارا الآليات المناسبة وخطط تضمن تكييفها مع مختلف الأوضاع المتصفة بالتجديد و التي تخص فئة الإطارات. و كانطلاقة من المعطيات السابقة، يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي :

- ما واقع عملية تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

والذي بدوره يتفرع إلى أسئلة فرعية كالتالي :

- كيف يتم تقييم أداء الإطارات وفق سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ما هي أهداف عملية تقييم أداء الإطارات في المؤسسة ؟

2. الفرضيات :

3. الفرضية العامة :

تولي المؤسسات محل الدراسة أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء الإطارات، كما يتم استخدام النتائج في النتائج في تسيير الموارد البشرية الأخرى خاصة(التوظيف، التدريب، الترقيات والحوافز).

- **الفرضية الأولى :**

- تختلف طرق وأدوات التقييم الأداء باختلاف المسؤوليات الموكلة لهم والتي تقسم بدورها الإطارات إلى فئات.

- **الفرضية الثانية :**

- تهدف عملية تقييم الأداء للكشف عن كفاءة الإطار والتي تساعد على اتخاذ الإطارات قرارات إدارية (الترقية ،الحوافز المادية والحوافز المعنوي، توسيع ..).

المبحث الرابع : تحديد المفاهيم

اخترنا لدراستنا مفاهيم سنحاول شرحها و هذه المفاهيم هي :**تقييم الأداء، الإطارات، تسيير الموارد البشرية** بداية :

الأداء :

التعريف اللغوي :يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به[1].

التعريف الاصطلاحي : هو درجة الأداء و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة.غالبا ما يحدث لبس و تدخل الأداء و المجهود . فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[2]

أما تقييم الأداء :هو عبارة عن الطريقة التي يتم بواسطتها إعطاء قيمة أو وزن للجهد البشري الكمي أو النوعي. العقلي أو الجسدي في ميدان العمل الوظيفي و من خلال فترة زمنية معينة.[3]

- **أما عبد الغفار حنفي يعرف تقييم الأداء:** بأنه الطريقة التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل و فقل لما ينبغي له و يترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق. [4]

ويعرف بأنه :هي الطريقة التي بواسطتها يتم قياس حجم و مستوى ما تم انجازه بمقدرته مع المطلوب انجازه كما ونوعا .[5]

- **تعريف الإجرائي :** هي عملية قياس و تحديد لمستوى انجاز الأفراد العاملين في المؤسسة وقياس كفاءتهم وصلاحيتهم بطريقة موضوعية وهذا وفق معايير يتم بموجبها مقارنة أدائهم .

---

[1] ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، دس، ص26.

[2] محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر رؤية مستقبلية ، مصر ،سنة 1998، ص 209.

[3] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق . الأردن 1996ص 87.

[4] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، مصدر كتاب العربي الحديث ، مصر، 1993ص 25.

[5] عمرو صفي عقليي، إدارة القوى العاملة ، دار زهران لنشر،عمان ، 1993ص 26.

2.الإطارات : يتفق الباحثون على وجود صعوبة كبيرة في تحديد مفهوم الإطار، وهذه الصعوبة راجع للاستخدامات العديدة لهذا المفهوم، فتعريف المشروع للإطار يختلف في تعريفه في علم الاجتماع في تحليله لدور الطبقي أو الإيديولوجي.

1. **لغويا :**كلمة إطار هي ترجمة لكلمة (cadre)في اللغة الفرنسية و التي لها مقابل في اللغة الانجليزية تستخدم (Professional /manager)

وكلها عبارة عن تطورات لكلمة cadre التي اشتقت من الايطالية و التي تعني حدود اللوحة الزيتية لتحمل معنى المحيط ، الوسط .[1]

- **التعريف الاصطلاحي :**

- فالإطارات مفهوم واسع الانتشار والاستعمال في أن و احد و هو يشير إلى فئة يميزون بامتلاكهم مؤهلات علمية و خبرات فنية تطبيقية، تسمح لهم بإدارة و تسيير المنشات من خلا عمليات الإشراف و التنسيق.[2]
- **كما يعرف الإطارات :** أنهم أفراد يمارسون مهام الإدارة و التنظيم و المراقبة داخل المؤسسة أو الإدارة.[3]
- وجاء في القاموس الموسوعي **كليلي** أن كلمة الإطارات تطلق داخل منشاة عمومية، أو صناعية أو تجارية على جميع الإداريين. رؤساء المصالح المهندسين ، أعوان التحكم ، المشرفين الذين يؤطرون عمالا أو موظفين .[4]
- **أما القانون الأساسي للعامل** : فيعرف الإطارات على أنهم العمال الذين يتواجدون في المناصب العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن إطار التنظيم و الهيكلة .[5]

2. **تعريف إجرائي** :الإطارات هم أشخاص المثبتون في المناصب العليا داخل المؤسسة. حيث يقومون بدور الرقابة و التنظيم والإشراف و إدارة العمل في المؤسسة

3. تسيير الموارد البشرية :قبل أن نتطرق إلى الموارد البشرية فإننا يجب أن نتطرق أولا إلى تعريف التسيير ثم تعرف الموارد البشرية :

---

[1] عبد الكريم بوحفص، تأثير التصورات المعرفية في فعالية تكوين الإطارات ، رسالة دكتورة قسم علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر ،سنة 1999 ،ص 70-71.

[2] لعياشي عنصر، الإطارات الصناعية ، مركز الأبحاث الأنثروبولوجية الاجتماعية ، وهران ،سنة 2001، ص 11.

[3] Larousse illustre : hachette quille t,1988,Voice cadre

[4] Dictionarie encycloopédique , quillet, p995

[5] القانون العام للعامل الجزائري المعهد الوطني للعمل ،سنة1979، ص 16 .

التسيير :هو تلك العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط و التنظيم و التوجيه من أجل تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.[1]

- **و يعرف أيضا :**تدبير شؤون الأفراد وقيادتهم و توجيههم و تنظيمهم، بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف استمرار وجودهم.[2]

- **الموارد البشرية** : تعتبر الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات الجنسية ، تحتل الموارد البشرية المرتبة الأساسية في الاهتمام على مستوى العالم باعتباره أهم عنصر في التنمية.[3]

- **أما تسيير الموارد البشرية :** هي وظيفة التنظيم، تشمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ و التنمية الخاصة بالموارد البشرية دخل التنظيم وتحتوي على نشاطات مثل :(التخطيط، التكوين ،التحفيز ،التقييم ...)[4]

- **و يعرف أيضا** :كل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات، البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها، تصنيفها و تدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الذي من شأنه أن يدفع إلى بذل أقصى طاقاتها داخل المؤسسة.[5]

- **التعريف الإجرائي** :مجموعة من النشاطات التي تشمل الاكتساب ، المحافظة تنمية و تطوير وتفعيل الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة .

---

[1] محمد رفيق، مدخل التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 1995، ص 5.

[2] غياث بوفجلة ، ميادئ التسيير البشري، دار الغرب الطباعة ، وهران ،بدون سنة ، ص13.

[3] ز عبالة ليندة، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة – بلدية الحجار، رسالة لنيل شهادة ماجيستر علم اجتماع تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة برج باجي مختار عنابة ،إشراف :علي سنة 2008-2009، ص 17.

[4] محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر، القاهرة ،سنة 1981، ص 28.

[5] كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية ، دار طلاس، دمشق ،سنة 2001، ص 15.

المبحث السادس :الدراسات السابقة

تعد عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي ذات أهمية كبيرة وذلك من شأنها أن تزود الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع دراسته والفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها فإننا بالتراث النظري السابق نحاول في هذا المحور التطرق لأبرز الدراسات الميدانية ، التـــي الارتباط الوثيق بموضوع دراستنا ، هناك عدة دراسات أجريت حول موضوع " **تقييم الأداء**" و موضوع " **تسيير الموارد البشرية** " و" **الإطارات**" ، و قد اخترنا مجموعة منها باعتبارها قريبة من موضوع الدراسة أو تناولت جزءً منها ، وهي على النحو التالي :

- **دراسة إبراهيم بن موسى(1986)**:

تمحورت دراسته حول وضعية الإطارات في المؤسسة العمومية، من خلال الاقتراب النظري حول نشأة هذه الفئة و تطويرها انطلاقا من صيرورة التصنيع و موقف الخطاب الرسمي منها، و قد طرح إشكالية المعرفة المدلول الحقيقي للإطار و دوره في مجال الإشراف و التسيير في المؤسسة، " فالإطارات الجزائرية مندمجة في جملة من الصيرورات، في التغيير الوضع الاجتماعي و كذا في نوعية التكوين الذي يعطى للإطار" و يذهب بن موسى للقول بأن هناك تداخل في وظائف الإطار وصعوبة التوافق في أداء وظائفه، في ظل التحولات و التغيرات السياسية و الاقتصادية. [1]

- **دراسة حاج فتحية (1983) :**

تمحورت دراستها حول صيرورة مسار إطارات المؤسسة الوطنية لسوناطراك و عن خصائصهم و عن سلطتهم داخل المؤسسة توصلت إلى اكتشاف نقص فيما يخص العناصر المحددة لتطور المسار المهني للإطارات، فالأصل الاجتماعي و المدرسي هما عاملان أساسيان في ذلك مع العلم أنهما لا يتدخلان بنفس المسار المهني الذي يتم وفق عناصر ذاتية نتيجة غياب مخططات المسارات الموجودة في المؤسسة ،مما يفسر غياب بعض العناصر الموضوعية في عملية الترقية كالكفاءة والاستحقاق ،أما فيما يخص التعيين يفسر للوظائف العليا في المؤسسة يتطلب الأمر أن يكون الإطار حائزا على شهادات إضافية مع ضرورة اكتساب معرفة خاصة .

واستنتجت الباحثة أن تطور فئة الإطارات في الجزائر مرتبط بالاختيارات الإستراتجية التي اتبعتها الدولة بعد الاستقلال لتحقيق التنمية،بحيث إن نقص الإطارات من اجل التحكم في المسار التكنولوجي شكل أهم العوائق لتحقيق التقدم، إذ أن التطور الاقتصادي يتبع تكوين الأشخاص المؤهلين أكثر من تراكم الثروة المادية .[2]

[1] 'HARBI(A), op.cit, p05. 2 HADJ-HASSEN, op.cit, p71. 3 BENMOUSSA (B) Les cadres dans l'entreprise Algérienne, Diplôme de magister, Université d'Alger, 1986,p47

[2] Hadj-hassen :contribution à une reffrscion sur les cadre en Algérie ,d.c.a. institut de sociologie,1983

دراسة بن قربة (2004) :

يستهل الباحث دراسته بالقول أن التطرق لمشكل الإطارات يقودنا بالضرورة إلى التطرق لحياتهم المهنية والمشاكل المترتبة عن الحياة العلمية لهذه الشريحة و ذلك في غياب نظام واضح و متناسق لتطوير قدرات المؤسسة .

ويرى أنه من الصعب أن نقيم عمل الإطارات من خلال نتائج التي تحققها المؤسسة.ففي الجزائر (القطاع العام) المعايير التي يقيم على أساسها الإطار غير موضوعية بسبب التنظيم العام للاقتصاد ونظام التخطيط و السوق المتغير وعلى هذا مستوى فان الإطار يعتبر كموظف ملزم بالتطبيق و التنفيذ،البحث للقرارات فالإطار فضاء ضيق جدا للمناورة،هذا ما لا يسمح لنا بتقييم الإطار بطريقة غير دقيقة ففي ظل غياب المعايير الموضوعية فان الحياة المهنية للإطار تكون مربوطة بعوامل غير موضوعية وهذا ما يفتح باب لتصرفات تضر بهذه الشريحة (محاباة، المحسوبية،استعمال النفوذ...).

على عكس اقتصاد السوق الحر أين يعاقب السوق بطريقة واضحة ومباشرة نوعية القرارات التي تتخذها الإطارات في المؤسسة،هذا ما يمكن من التقييم بطريقة موضوعية سير الحياة المهنية للإطار من خلال الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها في مؤسسة أوعدت مؤسسات فضلا عن الكفاءات التقنية و العلمية.فان المزايا الأخلاقية والإنسانية وحسب الأعمال تلعب وتزن كثيرا فحسن سير الحياة المهنية .

كما تطرقا أيضا إلى تحديد وكشف السياقات التاريخية التي كانت لها أثر رئيسي في معاناة الإطار من خلا الرهانات السياسية والأوضاع التاريخية . وأيضا طرح تساؤل من أجل معرفة ما إذا كان الإطار يمثل نوع أو فئة أو طبقة و الجواب هنا صعب حيث أن، الحدود بين المجموعات ضئيلة جدا.

- **دراسة الطالب العايب سليم (2007):**

- **(رسالة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم و عمل)** إشراف أ .د مقراني الهاشمي -جامعة الجزائر 2007 : تحت عنوان : « هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية - **دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM»** حيث انطلقت الدراسة من التساؤل العام : كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية ؟ و كانت التساؤلات الفرعية كالتالي :

  - كيف يتم توظيف وانتقاء الإطارات في المؤسسة ؟
  - على أي أساس يتم تقييمهم في المؤسسة ؟
  - ما هو دور وفعالية التكوين في المؤسسة ؟
  - هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية ؟
  - و من هذه التساؤلات صاغ الفرضيات التالية :
  - توافق استعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
  - كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.

- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضا الإطارات اتجاه المؤسسة.

المنهج المستخدم في الدراسة : استخدم الباحث المنهج الكمي.

عينة الدراسة : اختار الباحث لهذه الدراسة عينة من صنف العينات العمدية و هي الحصصية و هذا تماشياً مع طبيعة و تركيبة المجتمع الأصلي حيث بلغ حجمها 197 إطار و كان ذلك من مجموعة 394 إطار في المؤسسة (إطارات ، إطارات متوسطة ،إطارات مهندسين).

نتائج الدراسة :

تعرض الباحث إلى دور إدارة الموارد البشرية في تسيير المسار الوظيفي للإطار داخل المنظمة الصناعية على وجه الخصوص من خلال وضع آليات التكوين و التنمية و تثمين وتمكين دور الإطارات في إدارة المؤسسة إداريا وتقنيا وإنتاجيا. و قد تطرق الباحث لأهم هذه الآليات كالتكوين و تقييم الأداء و الترقية (و هذه يصب مباشرةً في موضوعنا) . و قد توصلت الدراسة إلى أن عمليات توظيف و تكوين الإطارات لا يتم في الغالب على أساس الكفاءة و الفعالية ، و أن أغلبية الإطارات ليست واعية بفكرة وجدوى برامج التقييم ، كما استنتج بأن أغلبية الإطارات ليست واعية بأهداف عملية التقييم، كما أفرزت الدراسة، بأن المؤسسة تسعى لتكوين المقيمين لإجراء عملية التقييم، ولكن نجد في العمق تصادم وصراع خفي بين أصحاب (الكفاءات) الشهادات و أصحاب (الأقدمية) أو الخبرة ، نحو فعالية عملية التقييم. كما وجد الباحث أن عملية تقييم أداء الإطارات في المؤسسة لا تخضع لتقييم موضوعي ونزيه، مما فسح المجال لبروز علاقات غير رسمية كالجهوية والمحسوبية لعملية التقييم، نحو نيل امتيازات ومكافآت بمختلف أشكالها.

توصل الباحث كذلك إلى التأكيد بأن مجالات استخدام عملية التقييم في المؤسسة، هو من أجل الترقية والتكوين، إذ أن الترقية تمثل احتلال مواقع مهنية جديدة في السلم الهرمي والوظيفي، أما فعالية التكوين فمن أجل تحسين وتطوير قدرات الأفراد لرفع أداء المؤسسة (وهذه النتيجة ستفيدنا حتماً في التركيز على الجوانب العملية الأكثر حساسيةً في الموضوع المراد دراسته).

- **دراسة الطالبة أمينة زنيبر (دراسة أجنبية2008) :**

الدراسة الثانية أجريت في إطار دراسة تكميلية للحصول على شهادة ماستر في اختصاص إدارة الموارد البشرية من نفس المدرسة السابقة **(المدرسة الأورو -عربية لإدارة الأعمال EAMS)** و المقدمة باللغة الفرنسية من طرف الطالبة **أمينة زنيبر** و الموسومة **" نظام تقييم كفاءات الموارد البشرية"** « Système d'évaluation des ressources humaines »

أ- الإشكالية: تتمحور إشكالية الدراسة حول الطرق التي تجعل من نظام تقييم الأداء عملية تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية اتخاذ القرارات التي من شأنها تقليص من هامش الا موضوعية و التحيز في التقييم ، و منه القضاء على مسببات الصراع الداخلي و وضع نظام تقييم يعتمد أساساً على الكفاءة.

منهجياً لم تأتي هذه الدراسة في الصورة الكلاسيكية : إشكالية، فرضيات ،قياس، إمبرقي ،نتائج ، و إنما جاءت على شكل دراسة تحليلية أرادت أن تبرز مكانة تقييم الأداء في المنظومة التسييرية للموارد البشرية و أثره على القرارات التي تتخذها الإدارة فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية في المنظمة.

ب- منهج البحث : قامت الباحثة بإتباع الخطوات التالية :

- جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة و المتعلقة بالقيم التسييرية على العموم و بكيفية تطبيق بإجراءات تقييم الأداء على وجه الخصوص.
- إعداد دليل للمقابلات الخاصة بكل الفاعلين في عملية تقييم الأداء.
- جرد كل الوثائق و الكشوف الخاصة بالتقييم.

لقد احتوت المقابلة التي أجريت مع الإطارات على خمسة (05) محاور ، وهي:

- المحور الأول : أهمية تقييم أداء في منظومة تسيير الموارد البشرية.
- المحور الثاني : أهداف عملية تقييم الأداء.
- المحور الثالث: الفئات الخاضعة للتقييم.
- المحور الرابع: المعايير المعتمدة و المقترحة.
- المحور الخامس: ردود أفعال المرؤوسين بعد تطبيق إجراءات تقييم الأداء.

ج- عينة الدراسة: استخدمت الباحثة **تقنية المسح** و ذلك للتقرب من جميع أفراد مجتمع الإطارات، كونهم الفاعل الرئيسي في عملية التقييم.حيث بلغ تعداد مجتمع البحث 25 فرد.

د-منهج المستخدم في الدراسة : استخدمت الباحثة المنهج الصفي التحليلي في دراستها

نتائج الدراسة :

بعد إجراء المقابلة و تحليل النتائج ، توصلت الباحثة إلى ما يلي :

- يجهل الكثير من إطارات هذه المؤسسة متطلبات الوظائف التي يشغلونها، و هذا انطلاقا من عدم تصميم إدارة الموارد البشرية لكشوف الوظائف les fiches de postes. ، بالرغم من أهمية هذه العملية و أثرها المباشر في تحديد معايير التقييم.
- يرى معظم الإطارات أن هناك عدم مطابقة بين ما هو مطلوب من العامل (الوظيفة) و المعايير التي يتم على أساسها تقييم أدائه.
- لا يوجد دليل يوضح للمسؤولين كيفية تطبيق إجراءات تقييم الأداء ، و هو ما ترك المجال لبعض الإطارات المسيرة لاستخدام التقييم كأداة لمعاقبة أو إثابة العمال التابعين لهم إدارياً.
- وجوب مصاحبة نظام تقييم الأداء بإجراءات أخرى تمس أساساً المردودية الفردية لكل عامل ،و هو مبدأ تشخيص الأجور Individualisation des salaires .

المبحث السابع :صعوبات الدراسة

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث منها :

- ندرة البحوث التي تناولت هذا الموضوع باللغة العربية و أغلبية المراجع المتخصصة التي تناولت هذا الموضوع باللغات الأجنبية.
- صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة و الجامعية في ظل ظروف الحالية.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسات بسبب عدم توفر النقل.
- رفض المؤسسات استقبالنا بسبب الظروف الصحية المتمثل في جائحة كوفيد 19.

الفصل الثاني : تقييم الأداء

تمهيد

المبحث الأول : الأداء

المطلب الأول:تعريف الأداء

المطلب الثاني : محددات الأداء

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء

المبحث الثاني : تقييم الأداء

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

المطلب الثاني :أهداف تقييم الأداء

المطلب الثالث: مقاييس تقييم الأداء

المطلب الرابع :طرق تقييم الأداء.

المطلب الخامس : أنواع تقييم الأداء

المطلب السادس : صعوبة تقييم الأداء

المطلب السابع : النظريات المفسرة لتقييم الأداء

خلاصة

تمهيد :

إن من أهم عوامل النجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته و أماله، فبقاء المؤسسات واستمرار في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط ، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة الأداء وتقيمه من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكونها تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء و تقييم الأداء ومجالات استخدام نتائج التقييم في المؤسسة .

المبحث الأول : الأداء

المطلب الأول :تعريف الأداء

يعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المتقدم من طرف الأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين و منهدسيين .

كما يعرف الأداء بأنه محاولة تحقيق تلك الأهداف المنتظرة من تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الأهداف و يشمل مفهومي الفعالية وهي الوصول إلى الأهداف المرجوة.الناجعة وهي تخفيض الموارد المستخدمة.[1]

كما يتميز تعريف "طاهرمحمود كلادة "بالشمولية حيث قال :الأداء هدرجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل علة تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.[2]

المطلب الثاني :محددات الأداء

*** القدرات و المهارات و الاستعدادات** : هي الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد ، و يتفوق فيها بحيث تؤهله الشغل وظيفة و الاستمرار فيها وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات و تكون هذه الأخيرة ملموسة و يمكن قياسها من خلال نظام تقييم الأداء

أما الاستعدادات فهي إمكانيات أو قدرات مترقية يمتلكها الفرد ، و كلاها إذا لم تظهر إلى حيز الوجود لعدم وجود مجال أو فرصة لاستخدامها ، ومن هذا المفهوم يمكن تحديد أو تمييز ثلاثة مفاهيم و هي كالأتي

ا- القدرات : وهي تشير إلى الإمكانيات الحالية للفرد و تنقسم إلى ثلاثة أنواع و هي :

* **القدرات العقلية** :و المقصود منها نسبة الذكاء، حسب ما كشفت عنه الدراسات و البحوث العلمية التي تناولها علم النفس خاصة علم النفس الصناعي.

"فالنوع الأول يسمى بالذكاء العام و هو قدرة الفرد على التعامل مع المعلومات من حيث معالجتها و لكن ليست الجوهرة في تحديد سلوك الفرد و إنما هي عبارة عن نواتج سلوكية للعقل ذات تكوين متكامل ، و

---

[1] وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، سنة 2004، ص143.

[2] طاهر محمد كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، جامعة المنصورة ، مصر، بدون سنة، ص423.

يعبر عن العمليات الذهنية و النفسية ، أما النوع الثاني من الذكاء فيعرف باسم الذكاء الخاص و هو يختلف عن النوع السابق في أنه يشير إلى الأداء الذهني النفسي في مهام معينة ، و هذا ما يلاحظ في اختلاف الأشخاص عند أداء أنشطة معينة رغم أنهم لديهم نفس الدرجة من الذكاء العام [1].

القدرات العقلية تظهر أكثر في النشاطات التي تحتاج إلى درجة من الذكاء ، بحيث يتميز فيها فرد عن آخر ، بالرغم من تجانس القدرات و الكفاءات المهنية ، حيث يظهر الأداء المتميز .

* **القدرات الميكانيكية** : يعتقد بعض العلماء أن القدرات الميكانيكية هي جزء من القدرات العقلية بحيث أنها تشير إلى المعرفة التطبيقية و الميل إلى فهم العلاقات الميكانيكية و أيضا القدرة على تخيل أشياء في بعدين أو ثلاثة أبعاد و المقصود من هذين الأخيرين ، قدرة الفرد العقلية على فهم الأبعاد الطبيعية و الرياضية و الهندسية مثل :

فهم العمل على آلة معينة (بعد طبيعي).

قصور العلاقة بين أجزائها (بعد رياضي) .

قصور عملية تأثير كل جزء على باقي الوظائف و حركات الأجزاء الباقية(بعد هندسي)

* **القدرات الحركية** :" و نعني بها مجموع المهارات الحسية التي يمتلكها الفرد، و منها مهارة الأصابع ، مهارة العضلات ، مهارة التوازن و السرعة و التنسيق ، و يسعى المشرفون إلى معرفة هذه الأنواع من المهارات التي يمتلكها الفرد حسب ما تتطلبه وظيفته لتحسين أدائه .1[2] بحيث تظهر القدرات الحركية أكثر في النشاطات اليدوية ، التي تستلزم استخدام الأعضاء الجسدية ، و تختلف من شخص لآخر حسب البنية الفيزيولوجية للفرد .

ب. المهارات :

وهي أنماط التصرفات و العادات السلوكية التي يتطلبها الأداء و التطبيق العملي للمعرفة المخصصة و السابق تحصيلها و يتوقف ذلك على ما تتطلبه هذه النوعية من الأعمال من قدرات و استعدادات ،" كما أن التدريب على اكتساب هذه المهارات على اختلاف أنواعها و مستوياتها المطلوبة سواء كانت حركية أو عقلية أو غيرها وفق لكل نوع من الأعمال التي تؤدي بلا شك إلى رفع أداء الموظف ."[3] كما تنقسم إلى :

---

[1] مصطفي نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 85.

[2] أحمد ماهر، الاختبارات و استخدمتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 ، ص 44.

[3] سليمان محمود حنفي ،السلوك التنظيمي و الأداء ، دار الجامعة ، مصر ، بدون سنة ، ص 144 .

1- **المهارات الإنسانية** : و هي امتلاك بعض الخصائص و الصفات التي تمكن الفرد من التفاعل مع الآخرين و التأثير فيهم ، و ذلك بالتعاون معهم و فهمهم.

2- **المهارات الشخصية** : و يقصد بها قدرة المشرف على تشخيص المشاكل داخل المنظمة من خلال دراسة أعراضها و الأسباب المؤدية لها.

3- **المهارات الفنية** : و هي القدرة على استخدام مختلف المعارف سواء ما تعلق بمتطلبات المنصب التي يشغلها الفرد ، أو المعرفة الشخصية للفرد الصادرة على مختلف المعلومات التي اكتسبها الفرد في حياته أو تكوينه. و بالتالي فإن أي وظيفة مهما كانت طبيعتها تتطلب مهارات خاصة بها سواء كانت فيزيولوجية أو معرفية، و هذه المهارات ترقي صاحبها إلى مستوى من الأداء الجيد.

ج- الدافعية :" تعرف الدافعية أنها القوى المعقدة و الميول و الحاجات و حالات التوتر و الآليات التي تحرك و تحافظ على السلوكات المتعلقة بالعمل باتجاه تحقيق الأهداف الشخصية "[1] فهي تمثل التفاعل بين قدرات العامل التي تؤثر على سلوكه الذي يظهر من خلال عمله وهي تمثل كذلك القدرة التي تحرك العامل و توجهه لكي يؤدي عمله بكل حماس و قوة ، و هذا من خلال الجهد الذي يبذله و مدى تقدمه لأفضل ما لديه من قدرات ومهارات في العمل ، بحيث أن قوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء و العمل.

د. إدراك الدور و المكانة : يعرفه البعض انه : " السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب الدور الاجتماعي و لكل دور مجموعة واجبات و حقوق اجتماعية معينة ، فواجبات الدور هي مجموعة التصرفات التي يقوم بها لاعب الدور الاجتماعي أثناء تصرفاته و علاقته بالآخرين ، و حقوق الدور هي الامتيازات و المكافأة التي تقدم للدور بعد قيامه بالواجبات المتوقعة منه ".[2]

[1] سليمان محمود حنفي ، نفس المرجع، ص 145.

[2] ميشال نيكن : معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن دار الطليعة ، بيروت ،1986 ص 177.

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الأداء

1. **العوامل المتعلقة بالعامل** :هي عوامل تتعلق بالعامل و يكون لها تأثير على الأداء

- **الرضا الوظيفي** :يعرفه بورنر بأنه الفرق بين الأهداف المطلوبة والأهداف التي تم تحقيقها بالفعل كما أنه يمثل جانبا من جوانب التحفيز، حيث كلما كان الرضا مرتفعا أدى إلى انخفاض نسبة الغيابات، انخفاض معدل الدوران البشري وزيادة الإنتاجية.كما ان شعور الموظف بعدم الرضا يدفعه إلى الاستقالة و البحث عن وظيفة أخرى. [1]
- **الدافعية** :تعبر عن الوضع أو حالة تعتري نتيجة حاجة خارجية.كما أنها الحالة الانفعالية للموظف.تحركه نحو القيام بالعمل و الاستمرار فيه والرغبة في الأداء للجيد.فالدافعية تمثل عملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد و يؤثر على سلوك الفرد و جهده المبذول في العمل. وهي بمثابة القوة التي تحرك و تستثير الموظف لكي يؤدي عمله أي يولد لديه الحماس و الرغبة في القيام بمهامه ،هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله العامل وفي درجة مثابرته و استمرار في الأداء ومدى تقديمه لأفضل ما لديه من قدرات و مهارات في العمل .[2]
- **المعرفة** :تتمثل في المعلومات والحقائق الضرورية لأداء وظيفة أو مهمة معينة.فيجب أن تكون هذه المعارف بسيطة و محددة، قد تكون معارف رفيعة المستوى.وهذا يختلف باختلاف نوعية العمل الوظيفي فأداء العامل يرتفع إذا حصل على القدرة الكافي من المعارف لتحصيل ذلك العمل.
- **المهارات** :وهي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة.باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة و التمييز بما أعلى و أفضل.[3]

ومنه فان المهارات التي يتمتع بها الفرد نتيجة لكفاءاتها المهنية و خبرته تجعل من أدائه متميز ويرقى إلى المستوى المطلوب

2. **العوامل المتعلقة بالوظيفة** :وتتمثل في ظروف العمل.حيث على الرؤساء الأخذ بعين الاعتبار محيط العمل لان الأداء يكون ضعيفا إذا لم تتوفر لها ظروف ملائمة.وتتمثل هذه العوامل في :

- **الظروف المادية** :إن الظروف المادية الجيدة تعمل على راحة الموظف، وتساهم في زيادة أدائه و لمراعاة العوامل الذاتية و النفسية و الاجتماعية للفرد.فعدم مراعاتها قد يؤدي إلى اضطراب سياسات تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يؤدي حتما إلى نقص في الأداء .ويمكن القول إن الظروف المادية تمثل عاملا مهما بالنسبة لأداء العامل فإنها تؤثر عليه سلبا مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء لديه.
- **التكنولوجيا** :هي عامل من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في المؤسسة، فتوفير هذا العامل للموظفين باستخدام مهارات و خبرات جديدة من خلال الجهود التدريبية بما يكفل مواكبة التطورات

---

[1] عبد القادر مداني علاقي ،إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، سنة 2004، ص503

[2] عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف ، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث ، سنة 1993، ص482.

[3] سليمان محمود حنفي، مرجع سابق،ص44.

التكنولوجية السريعة يؤدي إلى الأداء الجيد إلى رفع الإنتاج ، وعليه نؤكد أهمية العوامل المادية التي تلعب دورا هاما في تحفيز و رفع أداء العمال، لكن يجب مراعاة كذلك العوامل المعنوية والعلاقات الإنسانية بين رؤساء و المرؤسيين لما له من أهمية في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي رفع مستوى أدائهم.[1]

- **العوامل البيئية** :هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد، والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه من بينها :

عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات والتجهيزات و السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة .نقص التعاون مع الآخرين و نمط الإشراف و الحرارة ، الإضاءة، ترتيب الآلات، كذلك الحظ والصدفة يمكن أ، يكونا عائقا لأداء.فمثلا أي عطل في جهاز أو آلة يمكنه أن يؤثر على جهد العامل.أيضا فان السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود ،وعليه فان من أكبر مسؤوليات الإدارة هي :

- توفير شروط عمل كافية و مناسبة لكل العاملين .
- توفير بيئة مدعمة يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.[2]

المبحث الثاني : تقييم الأداء

لضمان مستوى أداء معين من العمال تقوم المؤسسة بوضع نظام متابعة.خاص بكل وظيفة و يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أداءه لعمله وأحيانا عمل خطة لتحسين و تطيرا،لأداء فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جديدة و صحيحة فانه لا يوضح مستوى أدائه الحالي فقط يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المستقبلية. ويمكن تعريف تقييم الأداء عموما بأنه :

معرفة سلبيات و ايجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل.

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد و لهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها و هدفها ومن بين هذه التعارف نذكر :

تعريف الأول :تقييم أداء الأفراد عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجون و بالاستناد إلى عناصر و معادلات يتم بموجبها مقارنة أداتهم لتحديد مستوى كفاءتهم.[3]

---

[1] كامل محمد عريضة ، علم النفس الصناعي ، دار الكتب العالمية، بيروت ،بدون سنة ، ص 146.

[2] رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،سنة ، ص217- 218.

[3] كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع ط1 ، سنة1995 ، ص 3.

تعريف الثاني:الطريق أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي. ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى الكفاية أو الجدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا،جيد، مقبول ،ضعيف ،ضعيف جدا).[1]

التعريف الثالث: ويعرف ذلك بأنه عملية ترتيب العمل أما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية.[2]

المطلب الثاني :أهداف تقييم الأداء

تقتضي عملية تقييم الأداء تحديد أهداف واضحة وبصفة مسبقة ويكون تحديد الأهداف وإعطائها الصيغة الكمية بسيطا للوظائف التجارية بينما يصبح تحديدها أكثر صعوبة بالنسبة للوظائف التي لا يمكن تقديرها بصفة كيفية .

وفي كلتا الحالتين فإن غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من تقييم الأداء روتينيا، رسميا خاليا من المعنى، إضافة إلى أنه يجب تجنب الأهداف صعبة التحقيق، المهام التي لا يرتبط تحقيقها بنشاط ومهام المقيم والأهداف المفروضة التي لم يتم مناقشتها. [3]أهداف تقييم الأداء في هدفين (JM Peretti et autre) لقد جمع:

1- الأهداف المتعلقة بالفرد

2- الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

1- الأهداف المتعلقة بالفرد :

- توفير الإعلام (معلومات، معطيات) عن سبل تطور الفرد داخل المنظمة.
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله.
- تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل.
- توفير تغذية رجعية للعامل فيما يخص ذاته.
- السماح لكل مرؤوس بالإطلاع على رأي رئيسه فيه.
- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل.
- توفير أداة أو طريقة تمكن الفرد من مساعدة نفسه

[1] عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص183.

[2] مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر ، الأردن ، سنة1996 ، ص85.

[3] Dimitri Weiss : Les ressources humaines, Edition d'organisation, 1999, p 81.

- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.

- توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيهم.

- إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد والمسببة في الإضرار بالمردود.

2- الأهداف المتعلقة بالمنظمة :

- وضع قاعدة لبحث وبناء برامج تسيير الموارد البشرية من أجل جعل المورد البشري أكثر فاعلية

- إمكانية تبرير قرارات : التحويل، الفصل، التسريح... إلخ

- تعزيز قرارات الترقية وزيادة الأجور المبنية على أساس نتائج التقييم

- التعرف على فعالية الموارد البشرية وحاجتها فيما يخص برامج التكوين، التحسين والإتقان.

- التعرف على الأفراد ذوي الأداء الجيد ومكافأتهم بنفس مستواهم .

- مساعدة المديرية العامة للحصول على العناصر اللازمة للحكم بإنصاف وجدية أو تساهل على أحكام الرؤساء على مرؤوسيهم.

- تأمين اليد العاملة الكفأة التي تضمن لها إمكانية المنافسة

- تصحيح إجراءات الاختيار وتوفير إمكانية التحقق من فعالية السيرورة الموضوعة لتقييم الموارد البشرية في المنظمة

فإن لتقييم الأداء هدفين هما :JM RERETTIوحسب :

أ- تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين وخلق جو مناسب للعمل.

ب. جعل القرارات المتخذة أكثر موضوعية والسماح بتعريف الأهداف المهنية وتوجيه المسارات .[1] ففشل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها بوضوح ودقة مسبقا.

أما مصطفى عسوي فيرى أن أهداف تقييم الأداء تتجزأ إلى ثلاث PERETTIهذا عن فئات :

- الجانب الإداري :

يتعلق بقضايا المستخدمين مثل : الترقيات، التحويلات، دفع الأجور، إيقاع العقوبات

- تحسين الأداء :

[1] JM Peretti, Op.cit.

يـتم باسـتعمال المعلومـات المتحصـل عليهـا لاكتشـاف نقـاط الضـعف فـي الأداء وهـو مـا يسـمح للمستخدم بتحديد أهداف لتحسين الأداء.

- البحـث : تسـتعمل المعلومـات التـي يحصـل عليهـا بواسـطة بـرامج التقيـيم عـادة كمحـك لتقـدير صدق برنامج اختيار المستخدمين وإجراء التكوين [1].

ينبغـي أن تحـدد حاجـات المنظمـة بوضـوح حتـى يصـمم برنـامج تقيـيم يحقـق هـذه الحاجـات، ذلـك لأن لكـل حاجـة برنـامج خـاص يلائمهـا، وقـد لا يـلاءم حاجـة أخـرى، فبرنـامج التقيـيم الـذي يـلاءم الجوانب الإدارية لا يلاءم بالضرورة تقييم جانب البحث أو التكوين .

وعمومـا، إن تقيـيم الأداء هـو العمليـة التـي بموجبهـا يـتم الحصـول علـى المعلومـات المرتـدة حـول فعاليـة العـاملين بهـا، وتـؤدي هـذه العمليـة علـى وجـه العمـوم " مهمـة المراجعـة، المراقبـة واسـتخلاص المعلومـات التـي تتخـذ علـى ضـوئها الكثيـر مـن القـرارات التنظيميـة "[2]، كمـا يسـمح بـإجراء تعـديلات لـتلائم البنيـات التنظيميـة والأفـراد والجماعـات والعمليـات التنظيميـة، بمـا فـي ذلـك اتخـاذ القـرارات والاتصـال، وكثيـرا مـا تقـوم هـذه المعلومـات المرتـدة بـدور تـدعيمي لسـلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله ويمكن اعتباره بمثابة مقاييس يقيس الفرد على أساسها انجازه [3]".

ويمكـن أن نسـتخلص مـن كـل مـا تقـدم أن عمليـة قيـاس وتقيـيم الأداء يمكـن أن تخـدم عمومـا الغايـات التالية :

- تسهيل تنمية الفرد وتطويره.
- تجديد إمكانية الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

المطلب الثالث: مقاييس تقييم الأداء

يعد وضوح مقاييس التقييم و اقتناع كل الأطراف المعنية بها من أهم الأشياء التي تضمن المصداقية

[1] مصطفى عسوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 245

[2] سير لاجي وولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ،مصر ،بدون سنة ، ص 10.

[3] أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة ، بيروت ،سنة 1996ص362.

و الموضوعية ومن تلك المعايير ما يلي :

1- **تقييم معايير شخصية** :تسمح هذه المعايير بتقييم صفات الشخصية للفرد مثل الولاء للمنظمة،المبادرة،الدافعية لأداء المهام،الانفعال الانتباه،الذكاء،إقامة العلاقات الاجتماعية وغيرها من الصفات التي تمكن بعض المعايير المعتمدة في تقييم الأداء إلى معرفة درجتها.

2- **تقييم السلوك** :استخدام المعايير العلمية في قياس وتقييم سلوك الأفراد كانتظام الدوام و احترام ساعات العمل أسلوب معاملة الزملاء و الزبائن والتعامل مع الرؤساء.

3- **تقييم النتائج** :هي المقاييس ترتكز على الأهداف المحققة وهو نوع من المواضيع الأكثر موضوعية. [1]

4- **الفعالية** :تعتبر عن مؤشرات لنتائج حققتها المنظمة واسهم فيها الفرد.[2]

المطلب الرابع : طرق تقييم الأداء :

يعبر الأداء بطريقتين عند تقييمه و قياسه، و هما الطرق الموضوعية و الطرق الذاتية، فتستخدم الطرق الأولى معطيات و محصلات ناتجة عن أداء الأفراد، أما الطرق الثانية فتستخدم بعض المميزات و الخصائص السلوكية التي يمكن الاستعانة بها لقياس أداء الأفراد

1- الطرق الموضوعية : تقيم و تقيس الأداء من خلال استخدامها معطيات كمية تتمثل في الأرقام و من الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة ، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة ، عدد الوحدات المباعة ، عدد أيام الغياب و التي يمكن التعبير عنها رقميا

تستخدم الطرق الموضوعية عدة مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها مايلى :

ا- قياسات الإنجاز : استخدم القطاع الصناعي هذا المؤشر منذ حوالي مئة عام و مازال مستخدما نظرا السهولة و سرعة قياسه لأداء الأفراد، إذ باستطاعة المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها القرد ، أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى.

ب- قيم المبيعات : يدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين عن المبيعات فيستخدم للدلالة على قيام أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة ، و عادة ما يتجاوز المستوى الأدنى المقبول

ج- معطيات الأفراد : من المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء أيضا معطيات و معلومات مدونة في ملفات الأفراد، و من يميمها عدد أيام الغيابات، عدد الأيام التي تأخر فيها الموظف ، فالغياب والتأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتغيب، أما إذا كان الغياب له ما يبرره و خارج إرادة المتغيب فمن غير الجائز معاقبته

[1] علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر ، سنة1981، ص15.

[2] عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية محنى تنظيمي، دار وائل للنشر والطباعة ،عمان ، سنة2008 ، ص 17.

د. **قياس أداء الوحدات** : من المؤشرات المساعدة على تقييم أداء المدراء و خاصة مدراء القمة التي يشرفون عليها و يديرها هؤلاء المدراء ، إذ أن الأرباح التي تجنيها تلك الوحدات و مقدار حصصها في الأسواق و مقدار العائدات التي تجنيها تعتبر من المعطيات الكمية الدالة على أداء المدراء

2- **الطرق الذاتية** : تقيم و تقيس أداء الأفراد بالاستناد على أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين، و البارز حول هذه الطرق أنها يشيع استخدامها و اشتراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها و تنفيذها ، "كما أنها ترتكز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أو رفاق عملهم أو حتى الأفراد أنفسهم ، و أن التقييم يشمل تصرفات و سلوكيات الأفراد و ليس معطيات كمية ناتجة عن سوء أو حسن أداء الأفراد" [1].

وعليه فإن الطرق الموضوعية (الكمية) هي أكثر دقة في تقييم الأداء لأنها تستند على معطيات عندية ، فتكون عادلة عكس الطرق الذاتية التي يكون فيها التقييم غامضا بحيث يحتمل عدم الدقة و عدم الوضوح في التقييم.

المطلب الخامس :أنواع تقييم الأداء

هناك مجموعة من الطرق التي يتم من خلالها تقييم أداء الأفراد.ومنه على الجهة المكلف بالتقييم أن تختار الطريقة المناسبة من طبيعة الأعمال التي يقوم بها الأفراد مع حجم المنظمة وطبيعة ونوعية نشاطها وغيرها من العوامل الأخرى. سنتناول أبرز هذه الطرق وهي كما يلي :

- **الطرق التقليدية**:تنطوي تحت ظل هذه مجموعة من الطرق التي هي كما يلي : [2]

-طريقة الترتيب البسيط :

هذه الطريقة من أقدم و أبسط الطرق حيث يقوم الرئيس السلمي المباشرة بترتيب الأفراد حسب قدراتهم لمقارنة كل فرد منهم بأقرانه حيث يقوم بترتيبهم ترتيبا تنازليا أي حسب الكفاءة ويأخذ في ذلك مجموعة من العوامل مثل :الانضباط، السلوك، التعاون...الخ وتكون هذه الطريقة ناجحة إذا كان عدد الأفراد قليل ومن عيوبها ما يلي :

- ✓ عدد الأفراد الكبير.
- ✓ غياب المعايير الدقيقة.[3]

-طريقة التوزيع المقارنة المزدوجة :

في هذه الطريقة يتم مقارنة فرد بفرد أخرى من نفس المصلحة داخل المنظمة أي يكون ذلك وفق ثنائيات من المقارنات يتحدد في كل مرة الأحسن منهما ،وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على

[1] بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ،دار النهضة العربية،بيروت،سنة 2002،ص371

[2] صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة المفتوحة ،طرابلس ، سنة1994 ، ص286.

[3] صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص326.

الترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم مثال :إذا كان هناك 04افراد في مصلحة ما :إدريس، ميلود، محمد، نسيم، فان المقارنة تكون كالتالي :

إدريس/ميلود إدريس/محمد إدريس/نسيم

ميلود/محمد ميلود/نسيم محمد/نسيم

وعند إجراء المقارنات يقوم المكلف بالتقييم بتحديد أفضل فرد في كل مقارنة ثنائية.[1]

- **طريقة التوزيع الإجباري** :

يتم تقييم الأفراد حسب المحنى الطبيعي والذي يقسم بدوره إلى مجموعات (ممتازين، جيدين، مقبولين، متوسطين، ضعفاء).

ومن هذه مميزات هاته الطريقة :

- ✓ تقيس عددا قليلا من الأفراد .
- ✓ تضع مبادئ محددة لعملية التقييم بدلا من اعتمادها التعميم .

ومن عيوبها :

تفرض أن المجموعات موزعة حسب هذه النسب وهذ غير صحيح في كل الحالات

- **طريقة القوائم السلوكية** :

يتم في هذه الطريقة وضع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس.ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الامثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي :

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟
- هل يواظب على الحضور ؟
- هل لديه معلومات كافية بعمله؟
- هل لديه اهتمام بعمله ؟

ومن عيوب هذه الطريقة :

تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها.تصعب الإحاطة بكل مكونات الأداء.[2]

- **الطرق الحديثة :**

[1] صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص288.

[2] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات لطباعة والنشر، لبنان، سنة1993، ص311.

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها اعتمدت على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم إلى إن جاءت الطرق الحديثة التي اتجهت في البحث عن الطريقة الأفضل في تقييم أداء الفرد وفيما يلي يتم عرض أهم الطرق الحديثة :

- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء ويقوم هذا الأسلوب على العناصر التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها .
- وضع خطة عمل .
- تحديد معايير قياس الأداء المناسبة.

و تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها :

- توفر لكل مرؤوس مقياسا و محددات للداء مبنيا على الخصائص وظيفته وطبيعتها وأهدافها
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها .
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرؤوسين وتنظيم العمل و تنسيق بين الجهود.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين إلى الاهتمام إلى كيفية مساعدتهم لتحسين نتائجهم في المستقبل.

وعلى الرغم من المزايا العديدة إلا انه تشوبها العيوب نذكر منها :

- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة فيبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر.
- إن التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.[1]

- طريقة الاختيار الإجباري

تتكون استمارة تقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل و كل مجموعة تحتوي على أربع جمل ومنها اثنتان تمثلان الصفة المرغوبة ، و الاثنتان الباقيتان تمثلان الصفة غير المرغوب فيها.حيث يقوم المشرف في كل أربع جمل باختيار جملتين فقط، واحد تقيس الصفة المرغوبة. الأخرى غير المرغوبة فيها أداء المرؤسيين والهدف من ذلك هو عدم معرفة المشرف للقيمة الممنوحة لهذه الجمل لكي لا ينحاز لأي فرد داخل المؤسسة أثناء عملية التقييم ومن ثم لا يستطيع أن يقيم المرؤوسين حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي . مثال لدينا أربع جمل التالية :

✓ **الصفات المرغوبة :**

يقابل الفرد قرارات الإدارة بالانصياع والتطبيق الحرفي لها .

[1] زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية ،مصر ، سنة2001 ، ص125-126.

ينجز الفرد الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية .

✓ **الصفات الغير مرغوبة :**

- لا يستطيع تحديد موقفه من المشاكل التي تصادفها .
- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

يقوم المشرف باختيار جملتين، الأولى الصفة المرغوب فيها والثانية صفة غير مرغوب فيها في أداء الأفراد وهو بذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء الحقيقي للفرد.

ومن عيوب هذه الطريقة :

- أنها مكلفة ولا تسمح بمناقشة التقييم بين الرئيس والمرؤوس .
- كما لا يعرف الرئيس أساس وقيم التقييم.[1]

- **طريقة الأحداث الحرجة :**

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر عن الفرد يعتبر مؤشرا على حسن وسوء أدائه وهنا لا يركز المشرف على الأداء وامن على سلوك الفرد وكيفية تصرفه لمواجهة .

ومن عيوب هذه الطريقة :

- تؤدي إلى قيام الرؤساء بالإشراف المباشر الدقيق على المرؤوسين يؤدي إلى إحراج العامل.

يعاب عليها أيضا طول مدة فقد تدوم طوال السنة.

- ضرورة المراقبة في كل وقت وحين مما يولد الملل للمستشرف وبالتالي الابتعاد عن الهدف من التقييم .

تسجيل المشرف لوقائع غير مهمة في تقييم أداء الفرد

- **طريقة التقارير المكتوب :**يقوم الرئيس بإعداد تقارير مكتوب عن تقييمه لمرؤوسيه بناءا على عناصر رئيسية مثل :جوانب الضعف قدراته القيادية.ثم يقوم الرئيس بالتعبير عن رأيه في مرؤوسيه ويذكر فيه حكمه وانطباعه على أداء الأفراد.

ومن عيوب هذه الطريقة :

- طول الوقت المطلوب لها عند كثرة الأفراد .
- تقوم على اعتبارات آتية في التقييم وبالتالي الابتعاد عن الشفافية .
- تفيد في مقابلات التقييم حيث تركز على الصفات العام للمرؤوسين.
- إمكانية الحكم الشخصي للمشرف على المرؤوسين أي الانحياز لبعض الأفراد.[1]

[1] محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص314.

- **عيوب تقارير تقييم الأداء**

ترجع عيوب تقارير الأداء عادة إلى الأشخاص القائمين بوضع هذه التقارير والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- البعد الاجتماعي بين المقيم والمشرف أي يجب أن تكون هناك معرفة متبادلة بينهما أي كل منهما يعرف الآخر ولكن لا يجب أن تكون هناك صلة وثيقة بينهما والتي قد تؤثر على الحكم الشخصي عند وضع التقديرات عن أداء الفرد.
- يلجأ المشرف إلى تغطية عجزه في تقييم أداء الأفراد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لمعظم الأشخاص تفاديا للأضرار التي قد تلحق بالشخص محل التقييم خاصة إذا لم يكن معروفا من قبلهم.
- صعوبة التأكد من صحة نتائج قياس الأداء بالنسبة للوظائف الإدارية وذلك بسبب أغلب العناصر التي تدخل في قياسها غير ملموسة أي قياسها يكون غير دقيق وصحيح.
- مقاومة العاملين لقياس الأداء لاعتقادهم بأن مثل هذا النظام سيضعهم مراقبة مستمرة ودائمة على أدائهم وتصرفاتهم خلال العمل مما يؤدي إلى رد فعل عكسي عندهم .

استحالة تحقيق الموضوعية في التقييم وهذا راجع للإختلاف شخصية الرؤساء أو المقيمين ومستوياتهم فيؤثر هذا على طريقة التقدير .[2]

المطلب السادس:صعوبات تقييم الأداء

هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون الوصول إلى فعالية أنظمة التقييم ، يمكن توضيحها كما يلي:

"غياب الموضوعية التي تعتبر نقطة ضعف كامنة في عملية التقييم، لذا فإنه يلاحظ في كل العمليات التطويرية لعملية التقييم و جميع الطرق المطروحة لعملية التقييم ، أنها تهدف أساسا إلى تقليل حدة الذاتية في العملية التقييمية و لكن لا يمكن التخلص منها تماما "[3]

- **سوء اختيار معايير التقييم** : و تظهر تلك المشكلة بسبب عدم فهم المنظمة غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي و مثل هذا الأمر يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس و التقييم .

---

[1] حامد احمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، سنة1994، ص388.

[2] عمرو صفي عقيلي، مرجع سابق، ص173

[3] حمود احمد ابن حماد ، بتقويم الأداء الوظيفي الطرق المعوقات و البدائل، مجلة الإدارة العامة، العدد2، معهد الإدارة العامة السعودية، 1994،ص332

- **الميـل ناحيـة الوسـط** : قـد يعطـي بعـض المشـرفين جميعـا أو معظـم مرؤوسـيهم تقـديرات متوسـطة و هـذا الخطـأ فـي الواقـع هـو أكثـر الأخطـاء شـيوعا فـي التطبيـق العملـي فـي مجـال تقيـيم الأداء، و ينـتج عـن هـذا الخطـأ فـي التقيـيم إمـا لجهـل المشـرفين للفـروق الفرديـة بـين مرؤوسيهم أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها .
- **التحيـز الشخصـي** حيـث تظهـر هـذه المشـكلة بسـبب انحيـاز المقـوم لصـالح الشـخص الـذي يقـوم أدائـه لأسـباب كثيـرة منهـا : القرابـة، الصـداقة التـي تجعـل عمليـة القيـاس و التقيـيم بعيـدة عـن الموضوعية . .
- **حداثـة التقيـيم:** "يعطـي المقـيم وزنـا أكبـر للأعمـال المنجـزة فـي الفتـرات الأخيـرة مـن السـنة علـى حسـاب الإنجـازات الوظيفيـة فـي بدايـة السـنة التـي قـد لا يتـذكرها بسـبب عـدم اسـتخدامه سـجل العـاملين لتـدوين أهـم الإنجـازات، لـذلك فـأداء الموظـف فـي الفتـرات الأخيـرة لـه تـأثير كبير و الذي يزيد من وزنه الفعلي في تقييم المدير لهذا الفرد"[1]
- **تـأثير الهالـة** : يقصـد بهـا الميـل مـن قبـل المقـيم فـي تحديـد أداء الفـرد اعتمـادا علـى صـفة واحـدة إيجابيـة أو سـلبية تـؤثر علـى الصـفات التـي يمتـاز بهـا مـن يقـوم بتقويمـه ممـا تظهـر النتـائج بغيـر ما قصد التقييم .
- **أخطـاء التشـابه** : يقـوم الباحـث بتقيـيم الأفـراد العـاملين انطلاقـا مـن تصـوراته عـن ذاتـه حيـث يسـقط مـا لديـه مـن صـفات علـى غيـره مـن الأفـراد العـاملين ، فمـثلا لـو كـان المقـيم عـدوانيا فإنـه ينظر إلى الآخرين بأنهم مثله .

أخطـاء المقارنـة :" و هـذا عـن طريقـة مقارنـة العامـل بـالآخرين أو بتقسـيم العـاملين إلـى فئـات أو مجموعـات و الحكـم علـى أعضـاء كـل فئـة بشـكل عـام عـن طريـق مقارنـة فئـة بـأخرى و تصـنيف الفئـات مـن العـاملين بفئـات ذات أداء مرتفـع أو متوسـط أو متـدني ، لأن ذلـك يكـون علـى حسـاب العدالة في التمييز بين الأفراد"[2]

المطلب السابع : النظريات المفسرة لتقييم الأداء

تعتبر المقاربة السوسيولوجية إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية و يتناسق في نسق علمي مرتبط ، وعليه فان المقاربة السوسيولوجية من أهم الخطوات التي تحدد من خلال زاوية البحث أو

[1] يوسف جحيم الطائي و آخرون ، مرجع سابق، ص 261.

[2] نفس المرجع ، ص 262

الدراسة وتكون بمثابة الموجه للحديث و انطلاقا من موضوع دراستنا [1]:واقع تقييم الأداء الإطارات ضمن الموارد البشرية. فقد اعتمدنا على نظرية الإدارة العلمية المتمثلة في :

- **نظرية الإدارة العلمية**:

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي، هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها **فريدريك تايلور** (1856-1915) فقد استخدمت طرقا علمية للحصول على معلومات يتقرر على أساسها الأسلوب السليم في الأداء لكل عمل، فلجأت إلى الملاحظة والتجربة لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومرؤوسيه، بالإضافة إلى الاختيار العلمي السليم للأفراد ثم تدريب العمال لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم، من أجل ترشيد الأداء مما أدى إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء مكنها ذلك من تعويض الطرق التقليدية السائدة آنا ذاك. وبهذا تكون المدرسة قد أحدثت ثورة حقيقية في هذا الموضوع، كما اعتمدت الإدارة العلمية في " تقاليدها نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي. بذلك فقد حددت الإدارة العلمية المعايير التي تطلبها الوظيفة، وتترجم هذه المتطلبات وشروطها في شكل أنماط جاهزة تقريبا، وحصرت مردودها بالنسبة للفرد في الحافز المادي فقط وهو ما يعاب على هذه النظرية وكما قلنا سابقا لا يمكن تجاهل دورها السباق في إثارة الاهتمام بهذا الموضوع.[2]

واعتمدنا أيضا على نظرية العلاقات الإنسانية لأنها تتلائم مع موضوع بحثنا :

- **نظرية العلاقات الإنسانية**:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة1930 م "كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، وظهرت نظرية العلاقات الإنسانية لتؤكد على العنصر البشري في فترة ما بين الحربين العالميين الأولى و الثانية ، وذلك انطلاقا من التجارب التي أجرها **إلتون مايو** وزملائه. من خلال نظريات التحفيز فقد أبرزت اهتمامها بمقابلة التقييم، حيث ركزت على رغبة الفرد في الحصول على تقدير وكذا رغبة في تحقيق الاعتراف به وبأدائه، وأن يعتمد المشرفون عليه في عمله وإنجازه بما يعزز قوة الدوافع عنده، مما يجعله يبحث عن أنجع السبل الإشباع حاجاته إلى المعرفة وتحقيق الذات والتفوق، حيث تسمح المقابلة بتهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال لتجنب الكثير من الانقلابات في الحياة اليومية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه

[1] طلعت مهام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، سنة 1984، ص70.

[2] Cabin (O), Guérin, Pigeyere (F): Gestion des ressources humaines, Politique et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997, p 239.

اللحظات في إعادة تجديد الثقة والتحفيز وإنشاء عقد أو رابطة متبادلة، حتى يزيد من درجة واقعية الفرد مما يزيد في شعوره بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.[1]

خلاصة :

و في الأخير نستخلص أن تقييم الأداء يعتبر من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فهي تمكن المؤسسة المنظمة من التحكم و الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت اختيار وتعيين الأفراد، أو سياسات تنمية و تطوير مواردها البشرية، حيث تعد المحور الرئيسي الذي يعكس الصورة القانونية، الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة المنظمة.

[1] Ibid, p 240.

الفصل الثالث : تسييرالموارد البشرية

تمهيد

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : تعريف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: أهداف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني : تطور سياسة تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : تطور وظيفة الموارد البشرية

المطلب الثاني: الفكر الجديد لسياسة الموارد البشرية

المطلب الثالث : أسس تسيير الموارد البشرية

المطلب الرابع :مهام تسيير الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد :

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها.

هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البدل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تطور وظيفة الموارد البشرية والفكر الجديد لسياسة الموارد البشرية و أسس وأهداف مهام تسيير الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول :تعريف إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة و علم الاجتماع قد اهتموا بها و هذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ، و لهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، و النظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى و المضمون ، و تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال الإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي ؛ فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع، و تعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم - في الوقت نفسه - الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع[1]

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنه استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها و يعرفها

" Pierre j" بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو

- الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة
- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل

(التكنولوجيا ، الأهداف ، الثقافة .) و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين والمنظمة

و يتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى[2]

يشير هذا التعريف أكثر إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد و الجماعات و المحيط ، وضرورة أخذ هذه العلاقات بالاعتبار في وظيفة الموارد البشرية

[1] ، محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة ، ص : 27

[2] زين الدين بلوصيف تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع و آفاق ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995،ص:19

ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، و تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناءا على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل ووصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل "[1]

من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على ذكر جميع نشاطات هذه الوظيفة من اختيار وتوجيه و تنمية و ترقية .. مع البحث عن تحقيق الاستقرار و الرضا الوظيفي .

و يعرفها البعض :" أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار و تعيين ، و تطوير ، استخدام ، مكافأة ، و تنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة "[2]أو نلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، بدءا من الاختيار و التعيين وصولا إلى التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية ، و يضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية وجب التطرق إليه و يتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية و الذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية:

* تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.

* تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.

* تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين فيها، وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.

* تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.

* إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي في المدى الطويل.

---

[1] حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 ، ص: 46

[2] حمدي مصطفى المعاز:نفس المرجع ، ص47

* إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقيات.

* إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج للموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

* إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات لاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض إنتاجية[1].

المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية

المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين، وتترابط عملية التخطيط والتنمية أساسا مع بقية وظائف الموارد البشرية فنجد أبرز هذه الوظائف :

أ- تحليل العمل :

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها. تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- تخطيط القوى العاملة :

يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بأنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين من جهة وما هو متاح لها من جهة أخرى والمقارنة بينهما لاستخراج صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة

ج- الاختيار والتعيين :

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وانتقاء هم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.[2]

د- تصميم هيكل الأجور:

[1] وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، سنة 2004 ، ص34.

[2] راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية،مصر، 2000، ص77 .

تعمل هذه الوظيفة على تحديد القيمة والأهمية بالنسبة لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد أجرة للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة نظام أجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف

ه- تصميم أنظمة الحوافز:

تقوم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المميز، حيث يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

و- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عامليها مزايا معينة مثل المعاشات، والتأمينات الخاصة بأمراض العجز، البطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية أو اجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات...

ي- تقييم الأداء :

يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها والذي يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم والتعرف عندئذ على أوجه القصور في هذا الأداء

ن- التدريب :

تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض دفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة[1].

- تخطيط المسار المهني :

تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة وعلى الأخص فيما يتعلق بالنقل، الترقية التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف أما فيما يخص العمليات الإدارية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة فهي تتم من خلال :

*** التخطيط** :

وهي تقنية من تقنيات التسيير ويتمثل في وضع برامج وأهداف تسيير الموارد البشرية والأفراد داخل المؤسسة من حيث أهداف الهياكل ويتم ترجمة هذا التخطيط بشكل سياسات وإجراءات يتقيد بها تسيير المؤسسة

*** التنظيم** : تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات في أعمال المجموعة ويتحدد التنظيم الداخلي التسيير الموارد البشرية على طبيعة العمليات التي تمارسها ومدى تنوعها فقد يكون

[1] أحمد عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية بدون سنة، ص 172.

هذا التنظيم بسيط أو معقد فهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى فالعوامل التي تتحكم في تنظيم تسيير الموارد البشرية هي :

حكم نشاط المؤسسة، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، حجم أنشطة الأفراد، طبيعة مركزية أولا مركزية القرار، نظرة المؤسسة إلى العنصر البشري. [1]

* **التوجيه :** ويقصد به عملية الإشراف في أداء العمال لمهامهم، وذلك من خلال إصدار الأوامر التوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن التوجيه هو إرشاد المسؤولين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم.

*** الرقابة:**

بعد تحديد الأهداف والأعمال والوظائف لكل الأفراد وبعد الانطلاق في العمل بناءا

على مقاييس ومعايير تدخل هنا الرقابة على الأفراد وسواءا كانت رقابة داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة فالهدف من الرقابة هو ملاحظة ومراجعة هل هناك تباطؤ في تحقيق الأهداف ومحاولة إدراك الأخطاء وتصحيحها والرقابة لا نقصد بها العقاب لكن الإرشاد والنصح ومحاولة دفع الفرد لإعطاء الأكثر للوظيفة والمؤسسة.[2]

المطلب الرابع :أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أهداف تسيير الموارد البشرية تكمن في تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة، و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية و المحافظة على هذه الثروة البشرية بالتعرف على حاجياتهم الفردية، الاجتماعية، الاقتصادية و إشباعها، وكذلك استثمار جهودها و توجيه طاقاتها و تنمية مهاراتها و تحفيزها، و بحث مشاكلها و تقوية الاتصال بين العمال و بين زملائهم، و بينهم و بين رؤسائهم، كذلك توظيف الموظف الكفء وفقا لمعايير متطلبات الوظيفة، و كل هذا حتى يتحقق الاستخدام الأمثل و الفعال للموارد البشرية و تحفيزها و كسب رضاها لأن الرضا يؤدي إلى تحسين أدائها و هذا ينعكس إيجابا على طموحات و أهداف المؤسسة التي تريد الاستمرار و البقاء و زيادة الأرباح بأقل التكاليف. و يمكن تلخيص بعض الأهداف فيما يلي :

- **جذب الموارد:** يرتبط مباشرة بعملية التوظيف ، و التي تعمد إلى جذب العدد الكافي من العمال كميا و نوعيا الضمان السير الحسن لجميع أنشطة المؤسسة

[1] أحمد عاشور،نفس المرجع،ص173.

[2] أحمد عاشور،نفس المرجع،ص173-174 .

- **الحفاظ:** و يتم ذلك من خلال وضع مختلف السياسات الخاصة بتحفيز الأفراد سواء ما تعلق برفع الأجور أو تطوير مساراتهم المهنية لضمان بقاء كفاءاتها و بالتالي تحقيق الاستقرار"[1].

- **التطوير : و** يكون بتجديد المعارف ، حيث تسطر المؤسسة برامج تكوينية لتنمية و تطوير قدرات أفرادها، و ذلك بتخصيص ميزانية خاصة للتكوين .

- **التحفيز و الإرضاء**: و يكون ذلك بتطوير مختلف العمليات كالمكافأة ، الاتصال...

- **الفعالية**: كل العناصر السابقة تحقق الفعالية للمؤسسة، و الفعالية تمر عبر عدة عناصر بدءا باستقطاب الموارد البشرية و توظيفها بعد انتقاء و اختيار أفضلها، العمل على تحفيزها و إرضائها، إضافة إلى تجديد معارفها و قدراتها لأجل تمكينها من التحكم أكثر في مناصب عملها و التأقلم مع كل متطلباتها، و هذا لضمان استمرارية المؤسسة و تحقيق أهدافها و أهداف موظفيها . .
- **التعرف على المعروض من العمالة** : و دراسة و تحليل خصائصهم الجغرافية و الديموغرافية، و بحث العوامل و المتغيرات المؤثرة في ذلك من جميع النواحي سواء كانت تكنولوجية اجتماعية سياسية أو اقتصادية
- **معرفة الشكل الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي**: مما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية .

المبحث الثاني : تطور سياسة تسيير الموارد البشرية

المطلب الأول: تطور وظيفة الموارد البشرية

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات في المجال الإداري، كنتيجة حتمية للتطور الاقتصادي إلى جانب التطور العلمي، التكنولوجي في مجالاته المختلفة.[2]

حيث " يعود الأصل في الاهتمام بالمورد البشري إلى زمن " المانيفاكتورا " الأولى وبداية ظهور المشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية "[3]، وذلك من بداية الثورة الصناعية كنتيجة السلسلة الاكتشافات والاختراعات التي حدثت في أوربا والتي ظهرت على أثرها القوى المحركة والآلات الميكانيكية إبان النصف الثاني من القرن 18م، فالصناعة كانت تستعمل أيدي عاملة غير مؤهلة وكانت الإنتاجية

[1] SEKIOU(L) et autres , op.cit, p 488.

[2] زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،مصر سنة 2004 ص318

[3] Sekiou (L) et autres : op. cit.p 62

ضعيفة، فكان عبئا ثقيلا على عاتق أصحاب الأعمال فكانوا يواجهون المشاكل بأسلوبهم الشخصي في ضوء محاولات التجربة والخطأ.

وعدم الاهتمام بإدارة الأفراد في هذه الفترة كان مرتبطا بتركيز الثورة الصناعية على التقدم التقني والمشكلات الاقتصادية، دون إعطاء الاهتمام للمشكلات الإدارية

وعند ظهور التنظيم العلمي للعمل عند " TAYLORE" الذي قام بتجارب في المصانع الأمريكية بهدف رفع الإنتاجية عن طريق دراسته للوقت والحركات، تمكن من إثبات إمكانية رفع فعالية الأجراء، فمكنت طرق تايلور في تنظيم العمل من تقنية إلى وظائف بسيطة، كما طورت الطريقة من طرف (U.FORD) بتطبيقه لطريقة العمل بالسلسلة، لهذا كانت وسائل العمل جد فعالة في تحقيق رفع الإنتاجية بالمقابل استغلال اليد العاملة أحسن استغلال.[1]

مع تطور التايلورية، اتحد العمال بعضهم البعض لمواجهة أصحاب العمل في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمل تطالب بحقوقهم وتفاوض باسمهم فيما يتعلق بظروف عملهم 18، وبهذا تقطن أرباب العمل إلى المشاكل الاجتماعية التي يواجهها العمال والناجمة عن التصنيع، ولمساعدتهم قرروا إنشاء منصب " السكرتير الاجتماعي "، مع تطور النقابات تحول مصطلح " السكرتير الاجتماعي " إلى " مصلحة المستخدمين " بالمعنى العصري للمفهوم سنة 1912م، ومن مهام هذه المصلحة : التفاوض مع النقابات، إدارة حقوق العمال، التكفل بمشكل التكيف مع التكنولوجيا، التكفل بمشكل التقييم والمكافآت والاتصال...، رغم هذه المهام إلا أنها لم تكن تلعب دورا مهما في المؤسسة، وفي الفترة ما بين 1920-1940 ظهرت الجمعيات المهنية الأولى للموارد البشرية، كالتي ظهرت في كندا، كما أنه ما بين 1924-1992 قام العالم النفسي الأمريكي (E.MAYO)

بتجارب في مصنع (Westem Electric) حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية وهو ما أدى إلى ميلاد " مدرسة العلاقات الإنسانية ، وبعد الحرب العالمية الثانية أي ما بين 1945-1950 ظهر ما يسمى بالعلاقات الصناعية في مصلحة الموارد البشرية بسبب الانتشار المكثف للنقابات وانخراط المأجورين فيها، وفي الخمسينات توبعت أبحاث. (E Mayo) من طرف (Herzberg Maslow) ولقد عرفت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما بالغا في مصلحة الموارد البشرية، وذلك بالاهتمام أكثر بدافعية الأجراء للعمل وتلبية احتياجاتهم المادية **والنفسية** ليكون الفرد راضيا في عمله.[2]

[1] زكي محمود هاشم: المرجع السابق، ص 18-19

[2] أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية،سنة 1995، ص 1835

وفي الستينات كانت لإدارة المستخدمين مهمة اجتماعية تتلخص في التشغيل والاهتمام بالغيابات والعطل المختلفة، من سنوات 1980م أين أصبح تسيير المستخدمين " تسيير الموارد البشرية " حيث تراجعت نشاطات العلاقات الصناعية وتوسعت أكثر نشاطات الموارد البشرية ويعود هذا إلى ثلاث عوامل :

أ- كثرة الطلب على نوع جديد من العمال مثل التقنيين.

ب- كثرة التشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع بيانات ومعلومات حول مستخدميهم (مثل حوادث العمل).

ج- تطور علوم السلوك أو تجريب تقنيات جديدة لتسيير الموارد البشرية.[1]

وفي هذه المرحلة أي من الثمانينات إلى يومنا هذا احتلت وظيفة الموارد البشرية مكانة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المنظمة " كتسويق الإنتاج والمالية"، تعد مهامها وتفرعها، تحول تحليل المناصب وترتيبها وتوظيف وإدماج سلم المستحقات، تقييم الكفاءات، التكوين، الترقية، تسيير المسار المهني، الإعلام والاتصال

من خلال تعرضنا لمراحل تطور وظيفة الموارد البشرية نستخلص أن المكانة التي يتمتع بها العنصر البشري الآن في المنظمات المتطورة هي نتيجة مجهودات وأعمال العديد من الباحثين المدة تفوق القرن والأهمية التي أعطيت للعامل البشري في الإنتاج.[2]

المطلب الثاني: الفكر الجديد لسياسة الموارد البشرية

عرفت وظيفة تسيير الموارد البشرية عدة تغيرات و تطورات ، و لكي تستمر و تتبلور أكثر وجب عليها مراعاة مختلف التحولات و السير معها ، و بالتالي عليها من إدخال و تبني مفاهيم جديدة تستجيب للضغوطات و التحديات المفروضة ، و من ذلك :

* **العولمة** : التي رفعت الحدود التقليدية بين الدول بسبب التطورات التكنولوجية الحادثة خاصة في مجال الاتصال ، و بالتالي فرضت على الإدارات الحديثة التفكير في إيجاد منظومات متعددة و متطورة تتلاءم مع مقتضيات العولمة

* **التحدي** : ضرورة الإدراك الحقيقي للتحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة ، و التي قد تعيقها في تحقيق أهدافها.

[1] - Sekiou(l) et autres :gestion des ressources humaines, p 62

[2] Besseyer des Horts (C.H) : Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Ed

* **التشخيص أو التميز**: وضع السياسات الهامة في المؤسسة و العمل على تجسيدها، و خاصة ما يتعلق بالقرارات الفردية كالكفاءات المطلوبة و هذا لأجل التحكم أكثر في الوقت

* **التكيف**: على المؤسسة التكيف سريعا و بصفة عادية مع مختلف تطورات المحيط، و ذلك من خلال بحثها عن الحلول المرنة و الملائمة لذلك.

* **الرؤية الشاملة** : على الإدارة ملاحظة محيطها ، و ذلك من خلال دراسة واقعها و ربطه بمختلف الظروف الاقتصادية ، السياسية ، التنافسية ، الاجتماعية الثقافية ... من أجل معرفة مختلف الاحتمالات التي قد تعترض توجهاتها الإستراتيجية

* **التعبئة** : إن إحداث أي تغييرات في المنظمة مهما كان نوعها ، يستدعي تجنيد كل الفاعلين بالمؤسسة من مسيرين و منفذين ، مع توفير الوسائل اللازمة لذلك

* **التقسيم** : الإنجاح المبادئ السابقة لابد من إعادة تقسيم الوظائف الإشراك كل المسيرين فيها.

* **المحركات** : تعتمد الإدارة المعاصرة على مجموعة من المحركات تعتبرها مهمة لتحقيق أهدافها المسطرة منها : التكلفة فيجب تحديدها بصفة دقيقة ، خاصة عند تخطيط الوظائف الحيوية للمؤسسة كالتوظيف ، التكوين .. الخ ، إلى جانب السوق و الذي يعتبر من أهم العناصر لأن أغلبية الاستراتيجيات التي تخططها المؤسسة ترتبط به " حيث أن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تحديد هياكل الرواتب المكافآت ، أو قرارات تخفيض العمالة و غيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني [1]" ، إلى جانب المنافسة التي تفرض على المؤسسات تبني سياسات فعالة لتحفيز و تنمية مواردها للاحتفاظ بكفاءاتها و تجنب تسربها إلى المؤسسات الأخرى .

المطلب الثالث :أسس تسيير الموارد البشرية

توجد الكثير من الأسس و المبادئ التي تحكم تسيير الموارد البشرية أهمها:

1- المسؤولية العامة: إن نشاط الموارد البشرية يمتد لجميع الموظفين بالمؤسسة كوظيفة إدارية و كوحدة تنظيمية، إذن فالجهاز المشرف على تسيير الموارد البشرية له علاقات عمل وظيفية بباقى إدارات المؤسسة، الأمر الذي يتطلب الاحتفاظ بالسجلات و المستندات المتعلقة بالموظفين

2- مبدأ المعاملة المتماثلة: إن مبدأ المعاملة المتماثلة يتم بتطبيق إجراءات و نظم و لوائح عمل ثابتة من خلال سياسات و قواعد عمل موحدة تضمن عدم التميز بين الموظفين.

[1] علي السلمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ومصر،1995، ص 803

3- **تزويد الموظفين بالمعلومات**: يجب على الإدارة أن تزود الموظفين بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة جيدة.

4-إشعار الموظف: و ذلك بأنه يؤدي عمل له قيمة، من خلال وظيفة مناسبة لإمكانياته و قدراته و تأهيله

5-**العلمي و المهني وضع نظام عادل للأجور**: يجب وضع نظام عادل للأجور، الحوافز، المكافآت و الترقيات.

6- **"الاعتماد على العنصر الإنساني** :الذي أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي، بحيث يجب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد"[1]

7- **تنمية الاتصال**: فبتوفير الاتصال و تحقيق العلاقات بين المسؤولين و العمال و بين العمال أنفسهم، يمكن الوصول إلى الاندماج لدى الموظفين و في علاقاتهم مع المؤسسة لأن: " الاتصال يعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الأحسن[2].

العمل على صيانة الموارد البشرية: و رفع كفاءاتها الإنتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي، الاجتماعي و الصحي لهذه الموارد[3].

المطلب الرابع :مهام تسيير الموارد البشرية

تتعدد و تختلف مهام تسيير الموارد البشرية ، و من أهم مهامها ، محاولتها تحقيق رضا مواردها من خلال تسطير مختلف السياسات التي تعمل على رفع معنوية مواردها و تحفيزها سواء ما تعلق بالحوافز المادية و بالأخص الأجر أو الحوافز غير المادية و التي تتنوع :

- رفع معنوية العمال و تحفيزهم: يقول على السلمي: "قد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسهيلات ائتمانية، اختراع، وكالة عن شركات كبرى...) و لكنها بدون العنصر البشري الكفء تظل بدون قيمة، و يتوقف تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفء .[4] أفمن خلال ما سبق نجد أن العنصر البشري الكفء هو العمود الفقري للمؤسسة، لذا أولت المؤسسات اهتماما كبيرا بهذا المورد و هذا لأجل تحقيق أهدافها بالتوازي مع أهداف وطموحات عمالها. و أصبح الإهتمام بمعنوية المورد البشري من أولويات المؤسسة، إذ أرادت أن تبقى صامدة في وجه التغيرات و التحديات، فعليها أن تركز على مواردها البشرية من خلال الاهتمام بمعنوياتهم، و نجد أن الاهتمام بمعنوية العمال بدأ مع

[1] منصور احمد منصور، قرارات في تنمية الموارد البشرية،وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة:1976 ص 37.

[2] TERRY (G) et autres : LES PRINCIPES DU MANAGEMENT, Edition Economica, 8 edition, Paris, 1985, p411.

[3] بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ،سنة 2009 ص 28.

[4] BOYER (L) et EQUILBEY(N): Organisation théories et application Edition Organisation, 3.me édition, Paris, 2001, p 61.

إلتـون مـايو مؤسـس مدرسـة العلاقـات الإنسـانية، فـلا يمكـن أن نتحـدث عـن المعنويـة دون الحـديث عن هذه المدرسة و أهم نتائجها و مؤسسها.

- مدرسة العلاقات الإنسانية

مؤسسـها جـورج إلتـون مـايو (e.MAYO 1880 - 1949)، نجـد أن الاهتمـام بالعامـل الإنسـاني جـاء متـأخرا إلـى غايـة سـنة 1920، حيـث فـي السـابق كانـت الدراسـات تركـز حـول الظـروف الماديـة للعمـل و تأثيرهـا علـى إنتاجيـة العامـل مـع إهمالهـا للعامـل الإنسـاني و للعامـل كشـخص يتـأثر و يـؤثر، وقـد حقـق هـذا مـن خـلال أعمـال إلتـون مـايو و زملائـه الـذين تمحـورت دراساتهم حول:

- العلاقة بين إنتاجية العمال وروحهم المعنوية

- العلاقات الشخصية الداخلية و بين الجماعات.

- مختلف طرق التسيير

وقـد أجـرى مـايو عـدة دراسـات أهمهـا التـي قـام بهـا فـي مصـانع هـاوثورن و توصـل إلـى أن الظـروف الماديـة (كالإضـاءة، التهويـة، الحـرارة...) لـيس لهـا دخـل فـي رفـع الإنتـاج، بـل العلاقـات بـين العمـال فـي المـؤثرة فـي رفـع كفايـة الإنتـاج أو العكـس، " و اسـتنتج إلتـون مـايو أن الـروح المعنويـة إلـى حـد كبيـر وظيفـة لصـحة الجماعـة الصـغيرة المنظمـة التـي تـؤدي مجموعـة محـددة مـن الوظائف "[1]

كـذلك تلعـب المكافـآت غيـر الاقتصـادية دورا هامـا فـي تحديـد حافزيـة العمـال و سـعادتهم، حيـث أن هـذه المكافـآت و الجـزاءات تـؤثر تـأثيرا هامـا فـي سـلوك العمـال، كمـا تحـدد أو تقيـد مـن أثـر و فاعلية الحوافز الاقتصادية

كمـا أكـدت "أهميـة الاتصـال بـين الإدارة و العمـال و بـين العمـال أنفسـهم مـع بعضـهم و العلاقـة مـع مشـرفيهم، و أكـدت علـى أهميـة المشـاركة فـي اتخـاذ القـرارات، و أبـرزت أهميـة القيـادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال[2]"

كمـا قـاموا (أي إلتـون مـايو و زملائـه) " بدراسـة سـلوك العامـل و انفعالاتـه النفسـية و العاطفيـة التـي تـؤثر فـي معنوياتـه، وقـد لـوحظ أن علاقـات العامـل الشخصـية لهـا أثرهـا فـي روحـه المعنويـة و زيـادة إنتاجـه، "و تشـمل هـذه العلاقـات ثقـة العامـل بالمشـرف علـى عملـه و ميلـه للتعـاون معـه، و شـعوره بأنـه يحقـق لـه رغباتـه الشخصـية و يرفـع مـن روحـه المعنويـة"[3]. و يتـأثر عامـل المعنويـة بتـداخل عوامـل: الظـروف الماديـة و الاجتماعيـة للعمـل حاجـات الفـرد ببعضـها الـبعض، فهـذه

[1] عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2001 ، ص46.

[2] عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص46.

[3] احمد عبد الواسع عبد الوهاب: علم إدارة الأفراد، تهامة، جدة، 1981 ، ص30.

العوامل تعتبر عوامل قوي إيجابية لها تأثير فعال في رفع معنوية الأفراد و بالتالي في زيادة كفايتهم الإنتاجية.

فالظروف المادية للعمل (كالضوضاء، الإضاءة، التهوية،...) لها أهمية بالغة في أداء الأفراد لعملهم، و هي تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على مردودهم و أدائهم، لكن الأمر لا يتوقف فقط على مدى ملائمة هذه الظروف المادية لهم بل كذلك بشعورهم بمدى المجهود الذي تبذله هذه الإدارة أو المؤسسة لتحسينها.

و الواقع أن "الظروف المادية للعمل (إضاءة، فترات راحة، تهوية...) أصبحت في معظم المؤسسات في الوقت الحاضر جيدة، إما لوجود القوانين و التشريعات التي تنظمها و إما لارتفاع الرشد الإداري بين طبقة المديرين "[1]

أما الظروف و الحاجات المادية و الاجتماعية للفرد فيمكن إشباعها عن طريق النقود أي من خلال العمل الذي يضمن له الأجر و الانضمام إلى جماعات العمل فتتكون رابطات عمل و تعاون جماعي و صداقات مع زملائه داخل و خارج العمل و المساعدات المتبادلة بين العمال، و كل هذا يساعد الفرد على إشباع حاجاته الاجتماعية و الذاتية و يحقق له مركزا اجتماعيا و يشعره بالرضا.

1- الأجر

من بين العوامل التي تؤدي إلى رفع معنوية الأفراد العمال) نجد عامل مادي آخر و الذي يتمثل في الأجر الذي يعتبر حافزا أساسيا في جعل العاملين يحسون فعلا بوجودهم داخل المؤسسة سواء من الناحية الاجتماعية أو الناحية الحياتية و الذاتية" الأجر هو حافز فريد فهو فريد لأنه قادر على إشباع كل الحاجات الدنيا الفسيولوجية و الحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات و الاعتراف و التقدير "[2]

ا- تصميم هيكل الأجور:

يعد التصميم الجيد لأنظمة الأجور من العوامل الرئيسية المساعدة على رفع الإنتاجية و أرباح المؤسسة فالأجر هو قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، وهو عبارة عن "الدخل الذي يحصل

[1] عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 ، ص26.

[2] مرسي سيد عبد الحميد وإسماعيل يوسف ،السلوك الإنساني في العمل .دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ،القاهرة ، 1974 ، ص741.

عليه الفرد نظير أداء عمل في وقت محدد قد يكون ساعة أو يوم أو أسبوع"[1]، و تعتبر وظيفة تصميم هيكل الأجور من المهام الأساسية الإدارة تسيير الموارد البشرية حيث تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة الأساسية لكل وظيفة، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة[2].

و تجدر الإشارة إلى أن وضع سياسة أجريه في المؤسسة يجب أن تهدف إلى نوع من العدالة الاجتماعية في المؤسسة و تبيان أن الأجرة ما هي إلا عبارة عن نتيجة منطقية للعمل المقدم في منصب ما، كما أنه يمكن القول أن الأجر هو سلاح ذو حدين، إذا أحسن تصميمه و إدارته عاد بالفائدة على المؤسسة، و إذا أسي تصميمه عاد بالخسارة عليها.

ب- أنواع الأجور: الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

•**إجمالي الأجر**: هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم أي استقطاعات.

•**صافي الأجر**: هو عبارة عن الأجر بعد خصم استقطاعات الضرائب و التأمينات.

• **الأجر النقدي**: يطلق عليه الأجر الأسمى، و هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة و العمل المكلف به الفرد.

• **الأجر الحقيقي**: و هو عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي و الذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع و الخدمات التي يمكن شرائها بالأجر النقدي لإشباع الحاجيات المتعددة.

• **الأجر العيني**: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للفرد كالرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، وجبات الطعام أثناء العمل"... [3]

ج- العوامل المؤثرة على وضع الأجور:

يعتبر الأجر " نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة، طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر بما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي" هناك عدة عوامل نذكر منها:

[1] شحادة نظمي، وآخرون ، مرجع سابق، ص 63.

[2] عبيد محمد عاطف، إدارة الأفراد، دار النهضة ، بدون سنة نشر، ص12.

[3] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص186-187.

العوامل السياسية و الاجتماعية: تتمثل في القوانين و الأنظمة التي تسنها الدولة بخصوص الحد الأدنى للأجور و التي تتناسب مع معدل معيشة الفرد في ظل ظروف اجتماعية معينة". [1]

" العوامل الاقتصادية: متمثلة في الوضع الاقتصادي للدولة و مستوى الأجور في البلد الواحد" [2]

• **العوامل الإدارية**: مثل حجم المؤسسة و مقدرتها المالية و مستوى إنتاجيتها و قيمة الوظيفة.

• **جماعات الضغط**: مثل نقابات العمال التي تلعب دورا في تحديد الأجور.

• **الإنتاجية**: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل و الأجر الذي يحصل عليه، و "تقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل، و تجند الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولاشك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العامل"[3]

• الوسائل التكنولوجية المستخدمة في المنظمة التي تؤدي إلى تخفيض الجهد الذهني و البدني الذي يبذله الفرد حيال إنجاز العمل المطلوب منه" [4]

• **الرقي الأدائي**: توفر المنظمات أنظمة أجرية تتناسب مع رقي أداء الفرد، لأنها المنظمات) ترقي في الأسواق، و تجني ثمار ما أنتجه أفرادها من مستويات عالية، و تتناسب أنظمة الأجور تناسب طردي مع رقي أداء الأفراد خاصة في المجتمعات المتقدمة.[5]

و بالتالي نرى أن الأجور تتأثر بعوامل عديدة لكنها تبقى من أهم الحوافز المؤثرة في معنوية العمال حيث يقول صلاح بيومي: " إن الحوافز المالية ذات تأثير هام... يمكن أن يكون للحافز النقدي أثر كبير و فعال في رفع معدلات الإنتاج لو أنه استخدم ضمن نظام دقيق و محكم للحوافز، و في الوقت المناسب و خاصة عندما يكون العمال في حاجة إلى المال[6] " و عموما يمكن إيجاد علاقة متزنة و موزونة بين عطاء الإنسان و إنتاجيته من ناحية، و بين طلباته و

---

[1] د ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص15.

[2] شحادة نظمي و آخرون، مرجع سابق، ص 65

[3] نفس المرجع، ص 65

[4] محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 44.

[5] CHAUCHARD (LJ): Précis de gestion du personnel et des ressources humaines. Edition Organisation, Paris, 1987, pp. 38-39.

[6] صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998ء ص 61.

احتياجاتـه مـن ناحيـة أخـرى، و علـى أن تظـل هـذه العلاقـة صـحيحة مهمـا كانـت درجـة تعليمـه وتدريبـه، ويمكـن صـياغة معادلـة متجانسـة نسـميها المعادلـة الإنتاجيـة للفـرد و نعبـر عنهـا كـالآتي: العطاء يتناسب طرديا مع الأخذ".[1]

ممـا سـبق نسـتنتج أن للأجـور أهميـة بالغـة سـواء علـى المسـتوى الفـردي أو علـى مسـتوى المؤسسـة، فبالنسـبة للفـرد تعتبـر الوسـيلة الوحيـدة لإشـباع حاجياتـه الفرديـة المختلفـة مـن ضـمان عيشـه و بقائـه و اندماجـه فـي الحيـاة الاجتماعيـة، كمـا "يـؤدي الأجـر إلـى رفـع الفعاليـة التنظيميـة و الإداريـة، و يعمـل علـى تشـجيع العمـال بالاهتمـام أكثـر بالمهـام الموكلـة لهـم و اخـذ مسـؤولياتهم، مما يحسن مستوى الأداء"[2].

أمـا علـى مسـتوى المؤسسـة فتسـتخدمه (أي الأجـر) كجـذب للكفـاءات المناسـبة للعمـل، كمـا أن الأجـر هـو وسـيلة للإبقـاء علـى أفضـل الكفـاءات العاملـة بهـا و هـذا مـن أجـل رفـع مسـتوى الإنتـاج كميا و كيفيا.

د- مشاكل الأجور :

هناك عدة مشاكل قد تعترض نظام الأجور، نذكر منها :

أجـور خـارج خـط الاتجـاه العـام: يحتـوي علـى أجـور أعلـى أي تكـون أعلـى مـن قيمـة الوظيفـة و عليـه تـأتي فقـدان مشـاعر عدالـة العائـد بـين العـاملين، أو أجـور اقـل أي تكـون اقـل مـن قيمـة الوظيفـة فتسود مشاعر الظلم و الاستياء

تـأثير التضـخم: فهـذا المفهـوم يعنـى انخفـاض القـدرة الشـرائية للوحـدة النقديـة، أي غنـي فـي الكـم و فقـر فـي الكيـف، "أي زيـادة فـي إعـداد الوحـدات النقديـة مـع ارتفـاع الأسـعار، و هـذا مـا يـؤدي إلـى عدم تحقيق الإشباعات و الاحتياجات.[3]

التـدخل الحكـومي: تفـرض بعـض الحكومـات علـى المنظمـات الكبيـرة الحجـم قيـودا مـن شـأنها تجميـد أيـة زيـادة فـي الأجـور، للحفـاظ علـى مسـتويات اقتصـادية عامـة، ممـا يـؤدي ذلـك إلـى فقـدان المنظمـة لميزتهـا التنافسـية فـي جـذب عـاملين مـن مسـتوى عـالي، بحيـث تعمـل المؤسسـات علـى إيجـاد نظـام مـواز للعـلاوات و المكافـآت التشـجيعية "تقيـيم وظـائفي غيـر كـفء: تتـدنى كفـاءة بعـض أنظمـة تقيـيم الوظـائف، بسـبب الضـغوط التـي يمارسـها المـديرون أو أن المشـروع فقـد مصـداقيته،

[1] محمد العديلي ناصر: إدارة السلوك الإنساني، دار المكتب الحديث، القاهرة، 2000، ص 188.

[2] وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص ص 139-140 .

[3] د مدني عبد القادر علاقي ، مرجع سابق، ص.414

و يمكـن لوحـدة المـوارد البشـرية معالجـة هـذا الانحـراف فـي الـدرجات بمـا يعيـد نظـام تقيـيم الوظائف إلى وضعه الطبيعي.[1]

2- نظام الحوافز أو المكافآت و العلاوات: [2]"الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تؤدي بالشخص إلى أن يتصرف بطريقة معينة و تعتبر بمثابة "المقابل للأداء المتميز، و تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، و تعتبر كتعويض إضافي يزيد عن الأجر[3]" كما أنها تعبر عن العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" .[4]

ا- أسس أو معايير الحوافز:

1- **الأداء**: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي للحوافز.

2- المجهود: أحيانا لا يمكن قياسه كما في الخدمات، لكن يكافئ بالمجهود المبذول.

3- الأقدمية: تبين طول الفترة التي قضاها العامل و تشير إلى حد من الانتماء والولاء للمؤسسة لذلك يكافأ العامل عليها.

4- المهارات: سواء كانت متمثلة فيما يتحصل عليه العامل من شهادات إجازات أو دورات تدريبية، إيتاء بطريقة عمل جديدة يكافئ عليها العامل.

توجـد عـدة أنـواع للحـوافز فهنـاك حـوافز فرديـة تقـدم لكـل عامـل نتيجـة جهـده و أدائـه و تفانيـه فـي عملـه، فـي شـكل مكافـآت و عـلاوات و حـوافز جماعيـة تقـدم علـى مسـتوى جماعـات العمـل مشـتركة و حـوافز علـى مسـتوى المؤسسـة تقـدم نتيجـة للأربـاح السـنوية، وفـي هـذا الصـدد يقـول صلاح بيومي:

"قـد تبـين لنـا أن الحـوافز الجماعيـة، ربمـا تكـون أفضـل مـن الفرديـة، ذلـك لأنهـا قـد تحـث علـى التعـاون بـين أعضـاء فريـق العمـل أو القسـم أو المصـنع كلـه، فالتنـافس بـين الجماعـات يشـجع التعـاون داخـل الجماعـة الواحـدة"[5]، كمـا أن حـوافز الإنتـاج بصـورها و أنواعهـا المختلفـة تـؤدي إلـى تحقيـق تعـاون فعـال بـين جماعـات العمـل، ممـا يـؤدي بالتـالي إلـى تحقيـق التكامـل الاجتمـاعي

[1] محمد حفظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، سنة 2006 ،ص206.

[2] PERETTI (J.M): Ressources humaines, gestion des hommes et des emplois, Edition: Vuibert, Paris, 3ème edition, 2000, p 37.

[3] احمد ماهر، مرجع سابق، ص236

[4] GERESIS (F), PERRIN(M): Dictionnaire des sciences humaines sociologie et psychologie sociale, Anthropologie, Edition : Nathan, Paris, 1999, p232

[5] صلاح وومي، مرجع سابق ، ص 61

بين هذه الجماعات، و إلى قوة العلاقات الاجتماعية و سلامتها[1] "كذلك هناك تصنيف آخر لأنواع الحوافز، حيث تقسم إلى حوافز مادية و حوافز اجتماعية، و حوافز تنبع من العمل نفسه . .[2] "

الحوافز المادية:

تنقسم إلى حوافز في شكل نقود كزيادة في الرواتب، توزيع أسهم على العاملين، المشاركة في الأرباح و مكافآت في مختلف المناسبات مثلا الدينية أو الوطنية"، إضافة إلى المزايا الإضافية كالتأمين الصحي.....إضافة للحوافز المادية السلبية كالخصم من الأجر، التوقيف عن العمل، الحرمان من العلاوات الخ.

الحوافز المعنوية:

إضافة إلى الحوافز المادية، نجد حوافز غير مادية تقوم على أساس احترام العنصر البشري، و هي متعددة لإتاحة فرصة الترقية باختلافها أفقية أو عمودية، تقدير جهود العاملين عن طريق منحهم شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر أو "تقديم لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم و ما حققوه من انجازات"[3]، إضافة إلى ضمان و استقرار العمل للعاملين حيث "يضمن لهم دخلا ثابتا للفرد يمكنه من العيش باطمئنان، و هذا ما يتيح له وضع أفضل من حيث قدرته على العمل و العطاء، دون خوف من المستقبل[4]"، فكل هذه الحوافز ايجابية، إضافة إلى الحوافز المعنوية السلبية كتوجيه الإنذارات، التأديب، التهديد بالعقاب، الحرمان من التكريم....

الحوافز الإجتماعية :

متنوعة كرسائل الشكر و الثناء، تقييم أداء مرتفع، جوائز، طلب إقتراحات من العامل. .

حوافز تنبع من العمل نفسه:

إحساس الموظف بالانجاز، نقل الموظف إلى وظيفة أكثر مسؤوليات، التدوير في العمل.. "[5]

---

[1] نفس المرجع، ص 61

[2] عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الأصباغ ومرجع سابق، ص414

[3] صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 326

[4] مصطفى تجيب شاويش، مرجع سابق، ص 212

[5] عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 415

فتحقيق أهداف المؤسسة يمر من خلال تحقيق أهداف الأفراد و إشباع رغباتهم لذلك على العامل في المؤسسة أن يكون مقتنعا كل القناعة بأن تحقيق أهدافه المادية و المعنوية مرتبطا أساسا بتحقيق أهداف المنظمة مهما كان نوع هذه الحوافز فردية جماعية، مالية أو معنوية.

ج- الشروط الواجب توفيرها عند تقديم الحوافز للعاملين:

- العدالة في تقديم الحوافز و كفايتها للعاملين.

- " الموضوعية في تقديم الحوافز و الابتعاد عن الذاتية قدر المستطاع" [1]

- أن تربط الحوافز ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة

- أن ترتبط و تتصل اتصالا مباشرا بدوافع و حاجات العاملين.

- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.

- أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية الذاتية في أدائها

كذلك هناك حوافز أخرى و تشجيعات كالتكوين الذي تخصه المؤسسة لمواردها لإبراز اهتمامها بهم و لأجل ضمان إستمراريتها بالإضافة إلى الترقية التي تعتبر أهم حافز ينتظره العمال و سنتناول هذين المفهومين في فصلين منفصلين.

د. شروط إنجاح نظام الحوافز:

تتعدد شروط نجاح الحوافز، و نلخص بعضها فيما يلي:

• التوافق بين أهداف العمال و المؤسسة بوضع جسور مشتركة بين أهداف العامل و مؤسسته، بحيث لابد أن ترتبط الحوافز بأهداف الطرفين.

• **التوقيت**: يعتبر مهما جدا، بحيث على المؤسسة أن تبرمج توقيتا زمنيا ملائما، أي لا يكون مداه بعيدا حتى ينسى و تنخفض من خلاله معنويات العاملين، و لا على المدى القريب بحيث يصبح عملا روتينيا.

• **الاستمرارية:** لابد أن تستمر الحوافز حاضرا ومستقبلا حتى تضمن الراحة و الطمأنينة للعمال

• **المساواة**: لابد أن تتصف الحوافز و سياستها بالعدالة و المساواة، لكي تؤدي دورها الايجابي و تبتعد عن الشعور بالاستياء .

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 73

• **ربـط الحـافز بالجهـد**: لابـد مـن التوافـق بينهمـا، لكـي يقـدم العامـل المزيـد مـن الجهـد، العطـاء و الإبتكار ."[1]

• **البساطة:** لابد أن يكون نظام الحوافز مختصرا و مفهوما في صياغته .

• **التفـاوت:** لا يجـب أن يتحصـل كـل العـاملين علـى القـدر مـن الحـوافز، و إلا فقـدت قيمتهـا، و الاختلاف و التفاوت يكون بحسب أداء الفرد .

التنويع: يجب أن تتعدد الحوافز بين المادية و المعنوية، حتى تحقق الهدف المنشود منها.

• **المشـاركة**: مشـاركة العـاملين فـي وضـع نظـام الحـوافز قـد يزيـد مـن اقتنـاعهم بـه و تحمسـهم لـه و العمل على المحافظة عليه.

تـدريب المشـرفين: لابـد مـن تـدريب مختلـف المشـرفين و المسـؤولين، و ذلـك لأجـل تسـطير برنامج حوافز فعال .

- العائلـة: كلمـا تـم إشـراك العائلـة فـي الحـوافز كلمـا رفـع مـن درجـة القبـول بـه، فـبعض المنظمـات تبعـث خطابـات تهنئـة و منشـورات ترويجيـة للنظـام، وهـذا يضـمن توسـعا لقاعـدة الرضـا و القبول . "[2]

- **د- أهمية الحوافز:**

تتعدد أهمية الحوافز بالنسبة للأفراد و المنظمة معا فهي:

- تعمـد إلـى إشـباع مختلـف الحاجـات بالنسـبة للفـرد، فـإذا كـان نظامهـا فعـالا ، فإنهـا تـؤدي المهـام المنوطة بها أو العكس صحيح.
- تسـاهم فـي الـتحكم بسـلوك الفـرد بمـا يضـمن تحريـك هـذا السـلوك مـن حيـث التعزيـز التوجيـه، التغيير بما يخدم مصلحة الفرد و منظمته.
- دفـع الفـرد لإظهـار مـدى اهتمامـه بالعمـل الـذي يقـوم بـه لاسـتخدام أقصـى طاقتـه وقدراتـه بمـا يخدم المنظمة، من خلال عطائه ينعكس ذلك بالإيجاب عليه .
- تسـاهم فـي إعـادة تنظـيم منظومـة احتياجـات الفـرد و تنسـيق أولوياتهـا بمـا ينسـجم و أهـداف المنظمة و قدراتها على تلبية مطالب الفرد و تحقق أهدافه.

---

[1] محمـد قاسـم القريـوتي و مهـدي حسـن زويلـق: المفـاهيم الحديثـة فـي الإدارة و النظريـات والوظـائف، المكتبـة الجامعيـة، مصـر، 1993، ص 199 .

[2] احمد ماهر، مرجع سابق، ص 252-253.

- تنمية الطاقة الإبداعية لدي الفرد بما يقضي ازدهار المنظمة و تفوقها.[1]

المشاكل التي تعترض الحوافز:

يمكن حصر أهم المشاكل فيما يلي:

- تطبيق نظام حوافز خاطئ يساوي بين الذين يعملون و الذين لا يعملون.

- أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماما عن معدل الأداء ومدى قدرته على تحقيق المطلوب بفعالية

- أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها . .

عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة و مكان العمل من حيث الإضاءة و التهوية... الخ.

- سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز، بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف .

- "عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة، يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز"[2]

خلاصة :

مما سبق نستنتج أن لتسيير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة، حيث أنها تعمل على تنظيم و تحسين العمل و طرق أدائه، كما أن وظائفها تعمل على زيادة تحفيز و رفع معنوية مواردها البشرية، و تجعلهم يحافظون على مؤسساتهم كونها منبع ازدهارهم و تطورهم المهني و الشخصي.

محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلق، مرجع سابق، ص 199.

[2] محمد بن سليمان الضبعان، مرجع سابق، ص16.

الفصل الرابع :الإطارات

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الإطارات

المطلب الأول : التعريف السوسيولوجي لكلمة إطار

المطلب الثاني: أنواع الإطارات

المطلب الثالث: أدوار و خصائص الإطارات

المبحث الثاني : نشأة وتطور الإطارات في الجزائر

المطلب الأول : نشأة الإطارات في الجزائر

المطلب الثاني : الإطارات وتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

المطلب الثالث : دور التكوين و تقييم الإطارات بالجزائر

خلاصة

تمهيد :

مرت المؤسسة الجزائرية بعدة تغييرات و عرفت عدة تحولات اقتصادية نتيجة للإصلاحات الاقتصادية التي أدخلت عليها، وقد صاحبت هذه الإصلاحات استجابة و تفاعل فئة الإطارات معها باعتبارها فئة سوسيو مهنية تلعب دورا هاما في إنجاح عملية التحول الاقتصادي، و فيما يلي سوف نتناول هذه الفئة محاولين إبراز كل المحتوى كلمة إطارات ، و ادوار خصائص الإطارات و نشأة الإطارات في العالم المتقدم و الجزائر وتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية .

المبحث الأول : ماهية الإطارات

المطلب الأول : التعريف السوسيولوجي لكلمة إطار

لقد عرف تحديد مفهوم الإطار غموضا كبيرا، لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذا المفهوم من الناحية السوسيولوجية . يرى سوسوا (M . Saussois) وجود هذا الغموض و يتساءل في مجلة "سوسيولوجية العمل" هل كلمة إطار لها معنى في التوظيف العمومي؟

إن صعوبة عالم الاجتماع لتحديد سوسيولوجية هذه الفئة في طور التكوين، تظهر بصفة مدهشة لموضوع بحث ما يزال في طريق الاستئناف[1].

فيتفق الكثير من الباحثين على أن الإطارات هم أجراء، يشكلون فئة سوسيومهنية تقوم بمهام القيادة، التنظيم و التسيير، و من خلال هذا يبرز عاملان هما من جهة دور الإطارات داخل و خارج المؤسسة، و حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم من جهة أخرى، و هذه الخاصية للإطارات الأجراء تمكننا من عدم الدخول في الكثير من التعقيدات التي نحن في غنى عنها فيما يخص الإطارات.

و فيما يخص الكتابات السوسيولوجية حول موضوع الإطارات، نستخلص وجود اتجاهين عالجا هذا الموضوع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة هما:

الاتجاه الأول: يركز على تحديد و قياس مسؤولية الإطار في المؤسسة

الاتجاه الثاني: يعتمد على دراسة و تحليل الدور الذي يقوم به الإطار داخل المؤسسة و المجتمع ككل. فنجد أن الاتجاه الأول يهتم بتواجد هذه الفئة في أجهزة الدولة أما الاتجاه الثاني فيهتم بالإطارات كفئة مسيرة. كما أن هناك مفهوم السلطة التي تؤثر على مفهوم الإطار، حيث أنها تكون مفروضة من طرف أرباب العمل عندما يتعلق الأمر بمؤسسة خاصة، و عن طريق السلطة الهرمية عندما يتعلق الأمر بمؤسسة عمومية.

المطلب الثاني : أنواع الإطارات

سنحاول إبراز أهم فئات الإطارات. فحسب قروكس (Groux) نجد أن " الإطار ترجع مهمته إلى مضمون الوظيفة التي يزاولها و التي تتميز بالسلطة بدون نسيان ترتيب هذا الأخير في السلم الهرمي و الجانب القانوني الذي يحميه"[2]

[1] SAUSSOI (M): Avant propos de la revue sociologie du travail sur les cadres, N°04, in HADJ-HASSEN (F): Contribution à une réflexion sur les cadres Algériens, D.E.A, Institut de sociologie, Alger, 1983, p51.

[2] GROUX, Gérard : Les cadres, Edition :La découverte maspéro, Paris,1983p11.

فحسب هذا الباحث نجد ثلاثة أنواع من الإطارات:

- الإطارات السامية (العليا).

- الإطارات المسيرة (المتوسطة) بالإضافة إلى الإطارات تكونت داخل المؤسسة و فئة أخرى هي التقنيين السامين. [1]

1- **الإطارات السامية**: بحيث" يطلق اسم إطارات سامية في المؤسسة على مسؤول مصلحة مرتبط بالمديرية و عضو في هيئة الإدارة الذي له مهمة التنسيق، الاستشارة، التنبؤ و المشاركة في اتخاذ القرارات "

أما باشي (Bachy) فيقسمها إلى نوعين:[2]

أ- الإطارات العادية: يضطلعون إلى مهام المسؤولية، القيادة و التأطير.

ب- الإطارات الوظيفية: تتمثل مهمتهم في تحضير القرارات و مراقبة تنفيذها.

2- **الإطارات المسيرة**: تلعب هذه الفئة من الإطارات دورا هاما في المؤسسة، نظرا للمهام القيادية الموكلة لهم، و ما لهم من تأثير في السياسة العامة للمؤسسة فالإطارات المسيرة هم فئة سوسيولوجية مهنية لهم معرفة و خبرة عالية على التحكم في أنماط التسيير و لهم أدوار أهمها المراقبة، التسيير و اتخاذ القرارات.

3- **التقنيين الساميين**: التقنيين الساميين هي فئة سوسيومهنية، لا يجب عزلهم عن فئة الإطارات، حيث أنهم أخصائيين يتحكمون في عملية الإنتاج و الوسائل التكنولوجية و يتمتعون بكفاءات و قدرات مهنية ميدانية عالية، و مسألة التحكم تدخل كعامل مركزي محدد لتشخيص هذه الفئة. من خلال كل ما تطرقنا إليه سابقا، نجد أن هناك صعوبة في تحديد فئة الإطارات وهذا حسب ما أشار إليه الباحثون، و هذا التعقيد راجع لتعقد المهام التي تقوم بها الإطارات، كذلك لتنوعهم و تعددهم داخل المؤسسات و الإدارات.

كما يمكن الاعتماد على مقاييس لتحديد الإطار منها:

الشهادة الكفاءة و الاستفادة من تكوين تقني و ممارسة وظائف السلطة على العمال، و انطلاقا من كل هذا يمكن أن نلخص المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتحديد الإطار و هي:

أ- على مستوى الكفاءة و التأهيل: الإطار له تأهيل مهني اكتسبه إما عن طريق التجربة الميدانية المهنية، و إما بالطريقة الأكاديمية المتمثلة في الشهادة

ب- على مستوى القيادة: يمكن تحديد الإطار عن طريق السلطة من خلال وظيفة القيادة.

[1] GABYSIK (M): Cadres qui êtes-vous ? in BACHY (J.P), Les cadres en France, A. colin, Paris, 1971, p19

[2] BACHY (J.P): Les cadres en France, Armand colin, Paris, 1971, p 20.

ج- على مستوى الدور: الإطار يقوم بالمراقبة، التسيير و التنظيم.

المطلب الثالث :أدوار وخصائص الإطارات

1- هناك عدة أدوار يقوم بها الإطار في مختلف أماكن تواجده في العمل منها:

أ/ الدور التقني: يسعى إلى الدراسات والى قيادة المستخدمين و يعتمد على:

* **التخطيط**: يكون التخطيط بالنسبة للإطار بمثابة الخطوة الأولى و الأساسية قبل الوقوف على أي قرار مهما كان نوعه في المؤسسة

***التنظيم** : وضع و ترتيب كل نشاطات المؤسسة و تبيان خصوصياتها لتحديد مسؤولية كل فرد في التنظيم مهما كان موقعه

***التنسيق:** توحيد الجهود و محاولة إيجاد التوافق بين كل الأنشطة و المشاريع المعروضة من طرف المؤسسة و سياستها، وخلق الانسجام بين أهداف المؤسسة و موظفيها .

***أخذ القرار**: بغرض تحقيق الأهداف المرسومة و المحددة من قبل المؤسسة، على الإطار أن يتحلى بالذكاء و الصرامة في اختيار القرارات المناسبة و اتخاذها، حيث أن اختيار القرار الملائم و تطبيقه في الوقت المناسب يمكن من بذل الكثير من الجهد، الاضطراب و المال للمؤسسة، و يمكنها من القيام بنشاطاتها بفعالية

***المهمة التسييرية**: بالإضافة إلى المعارف التقنية، فإن المعارف التسييرية الإدارية لها أهمية قصوى و بالغة في المؤسسة، لأن بواسطتها يتم التخطيط لمستقبل المؤسسة، الإشراف عليه، متابعته و مراقبته و تمويله، و كل هذه الأمور تتطلب الكثير من الذكاء، الخبرة و الكفاءة و كل هذا توفره الوظائف التسييرية

ب/ الدور الوسائطي التنسيقي: و يضم عنصرين مهمين هما:

***التنسيق و التواصل في التنظيم :** من أجل تحقيق النجاح في التنسيق و الإشراف والمراقبة و تسيير التنظيم، يجب على الإطارات توزيع المهام ، و وضع عناصر لتقييم النتائج المحصل عليها، حيث أن دوره لا يكون في تقديم المعلومات فحسب، بل يجب معرفة سلوك و كفاءة المرؤوسين، كما يفترض تكوين علاقات وثيقة معهم. فللإطار دور إستراتيجي و فعال في المؤسسة، حيث يعتبر مركز العلاقات بين القمة و القاعدة و يعتبر كوسيط بينهما و بين المؤسسة و محيطها، بحيث يقوم الإطار باتصالات مستمرة سواء كانت عمودية أو أفقية بالمؤسسة، لكي يتبادل المعلومات من أجل التنظيم و التحكم الجيد في عمله .

* **استقبال و تبادل المعلومات**: يستقبل الإطار المعلومات من أجل توزيعها، لأن مركزه في المؤسسة هام وأساسي لنظام الاتصال بالمؤسسة، فهو يعتبر همزة وصل بين الفئة المسيرة و القاعدة ." هذا إضافة إلى الأدوار الأساسية التالية :

- المشاركة في اتخاذ القرارات و القدرة على صنعها.
- الحفاظ على صيرورة المؤسسة وتطوير أوضاعها حسب الظروف المحيطة بها.
- التعامل مع المتغيرات التتنظيمة والتكنولوجية الحادثة.
- اتخاذ المبادرة وتخطيط العمليات ورسم السياسات وتطوير الأداء التنظيمي للمؤسسة

- تحسين مستوى سير المؤسسة ورفع مردودها والتقليل من تكاليفها بقدراته الابتكارية العالية.[1]

- **خصائص الإطارات :**

من الخصائص التي يجب أن يتصف بها الإطار:
يجب على الإطار باعتباره يشغل مركزا هاما في المؤسسة، أن يتصف بصفات خاصة تتطلبها مهمته في تسييره للموارد المادية و البشرية للمؤسسة. فعلى الإطار أن يتحلى بمهارات تقنية تمكنه من حل مشاكل العمل، و اتخاذ القرارات السليمة للسير قدما بسياسة المؤسسة، إضافة إلى القدرات الاجتماعية و الإنسانية كقدرته على التحاور و الاتصال للتحكم في محيط بيئته.

كما نجد أن بسلاك و دوبلي (doublet et passelecq) يؤكدان أن الإطار لابد أن يتمتع بما يلي:

- يجب أن يكون عنده حس تنظيمي عالي، يفهم و يعرف البنية التنظيمية للمؤسسة و المهن المتواجدة بها.
- أن يمتلك حس عالي من التنظيم، و الانضباط داخل العمل .
- أن يمتلك فكرة دقيقة عن المر دودية الموجودة بالمؤسسة، وأن تكون لديه معارف كافية في المحاسبة التحليلية و البعد المالي للمؤسسة، وذلك حتى يتمكن من مراقبة ميزانية المؤسسة يجب التحلي بالتعاون و العمل الجماعي لتفعيل نشاط المؤسسة. [2]

[1] BACHY (J.P) : Les cadres en France, Armand colin, Paris, 1971, p 20.

[2] ASSELECQ (O) et DOUBLET (J) : Les cadres, Collection : Que-sais-je ?, Edition : PUF, Paris ; 1973, pp. 5-6.

المبحث الثاني : نشأة وتطور الاطارات في الجزائر

المطلب الأول :نشأة الإطارات في الجزائر

إن نشأة الإطارات في الجزائر ترجع إلى مجموعة من الأسباب التاريخية بمعنى منذ احتلال فرنسا للجزائر التي اجتهدت في طمس الشخصية الجزائرية بالقضاء على الدين الإسلامي والتعليم إلى إن وجدت الجزائر نفسها غدة الاستقلال أمام مشكل كبير يتعرض مؤسساتها الاقتصادية التي كانت ذات طابع فرنسي وهو مشكل نقص الإطارات التسيير.حاولت تغطية هذا العجز عن طريق سياسات التكوين و محاولة إصلاح التعليم.ولتوضيح كيفية نشأة الإطارات في الجزائر سنعرض أهم المراحل :

مرحلة ما قبل الاستقلال،التي تميزت بالمحاولات فرنسا في إحداث قطيعة بين التعليم العربي الإسلامي و شخصية الجزائري من اجل القضاء وعليها وعلى ثقافتها وذلك بغلق المدارس ونشر الفقر وسد كل منقذ للتثقيف إلا منفذ التعليم الفرنسي و واجها معارضة من قبل المعمرين لاعتقادهم إن فرصة تعليم الجزائر سيؤدي حتما إلى هجرتهم من الأرض إلى تمردهم ضد فرنساكما اعتبرها نوع من الاستقلالية تمنح لهم

أما موقف الجزائريين فقد كان الإقبال عليها قليل جدا، " حيث وصل معدل الانتساب إليها % 3 , 8 سنة 1908، ووصلت النسبة إلى 4, 5 % سنة 1920، وارتفعت 6, 5 % سنة 1930، وهذا يعني أن الغالبية العظمى من الأطفال الجزائريين ظلت بعيدة عن المدرسة الفرنسية.. وأكثر من ذلك الأطفال الفلاحين والفقراء بدون أرض، هم الذين كان الاستبعاد عن المدرسة يمسهم ". [1]

وسبب ارتفاع النسب حسب عبد اللطيف بن آشنهو يرجع لهدفين هما:[2]

تأمين الاستقرار السياسي، وضرورة توفير تكوين أدنى للعمال المهاجرين إلى فرنسا، والمستفيد من هذا التعليم هي فئة الشرائح الوسيطة، من البورجوازية الصغيرة الحضرية والريفية " بدمجها وجعل منها قوة عمل لا يستغني عنها في الرأسمال المحلي وجهت مباشرة داخل النظام التربوي في الطريق السامي للدراسة الثانوية والعالية ". [3]

في حين استبعدت الفئات الأخرى من الطبقة الفقيرة الكادحة، من المدن نهائيا من التعليم، أما الفئة التي حضت بالتعليم فكان لها تعليم ذو طابع مزدوج عقائدي وتقني، لكنه كان يتعارض والوظائف الاقتصادية

---

[1] بن آشنهو عبد اللطيف : تكون التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1975، ص 140.

[2] بن آشنهو عبد اللطيف، نفس المرجع، ص 480.

[3] بن آشنهو عبد اللطيف، نفس المرجع، ص 481.

والسياسية للمجتمع الجزائري في تلك الفترة " كوجود بعض الممارسات القهرية، وإبعاد الجزائريين عن الحياة الاقتصادية والسياسية، وعدم المساواة، واستبعادهم عن السلطة الإدارية، وهذا ما عملت السلطات الاستعمارية على القيام به بشدة، حيث نجد 95% أوروبي في النخبة الإدارية سنة 1959، و92 , 7 % من إطارات المؤسسة هم أوروبيون. ونستخلص من ذلك أن المؤسسات الاقتصادية في الفترة الاستعمارية كانت تخدم المستعمر فقط، ولا تعود بالفائدة على المواطن لا من حيث التنظيم، ولا من حيث الملكية، " وبالرغم من الشهادات التي كانوا ينالونها اقتصادية كانت أم سياسية فإنها لا تهم كقوة عمل لأنها لم تكن مقبولة، وهم ليسوا الوحيدين، فالعمال الجزائريين في فرنسا عرفوا نفس المصير ". [1]

وكان لجبهة التحرير الوطني دور في إنشاء بعض الإطارات بإرسالهم للتكوين في الاتحاد السوفياتي بعد إضراب 1956، بعدما تخلوا عن المقاعد الدراسية الفرنسية والتحاقهم بالثورة، وتم تسجيلهم في فئة تكوين المهندسين حتى يكونوا نخبة الغد، ومن أجل تكوين مستقبل الدولة الجزائرية " فالأعمال الأولى لتكوين الإطارات كانت تستدعي أخذ بعين الاعتبار الأجهزة الإدارية والتقنية وهذا بعد الاستقلال " 144 لذلك قامت بتركيز تكوينهم على التكوين التقني والإداري ابتدءا من 1957.

أما بعد الاستقلال تميزت بمغادرة وانسحاب كل الإطارات الفرنسية التي كانت تمثل النسبة العالية منها وأصبحت الجزائر تعاني من مشكل عجز ونقص الإطارات، ولتغطية هذا العجز قامت بتطبيق عدة حلول كالاستعانة بالإطارات الأجنبية، والقيام بسياسة إصلاح التعليم العالي، باعتباره مصدر لتطوير العنصر البشري ومنبع لنشر القيم الثقافية وتأكيد الهوية الوطنية " حيث أصبحت الجزائر مع حلول سنة 1962-1963، 780

000 أطفال متمدرسين في التعليم الابتدائي، 50 . 000 في الثانوي، 3 . 700 طلبة الجامعة وفي نفس الفترة حسب بعض التقديرات للطلب الاقتصادي ظهرت الجزائر في 1963 عجز ونقص قدر ب 15000 إطار سامي، ومثقف 35 . 500 تقني."[2]

وهذا ما يظهر لنا الفرق بين الطلب الاجتماعي، والاقتصادي والقدرات المتاحة، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعاني من عجز كبير في الإطارات الوطنية وهذا بسبب الانسحاب الكامل للإطارات الفرنسية، ولسد هذا العجز استلزم الأمر الرجوع إلى المساعدة التقنية الأجنبية، لتدعيم تسيير

[1] بن آشنهو عبد اللطيف، نفس المرجع، ص 482.

[2] "HARBI (A): La formation des cadres Algerians à l'étranger, Université Alger, 1983, pll. 14 Ibid, p12.

الاقتصاد الوطني من جهة، واهتمام الدولة بمجال التعليم لتكوين العنصر البشري، ولاسيما الإطارات من جهة ثانية، وعلى إثر هذا الاهتمام بدأ التفكير في سياسة إصلاح التعليم العالي، من أجل توفير الإطارات اللازمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وما ميز هذه الفترة كذلك، قبل إصلاح التعليم العالي 1971 " التطور البطيء لعدد المسجلين، وحاملي الشهادات حيث قدر عدد المسجلين ب 2725 بين 1962-1963 و 19.331 بين 1971 - 1970 ، أما بالنسبة لعدد حاملي الشهادات فكان عددهم 93 بين 1962-1963 ب 1244 بين

1971 - 1970 ، وبقيت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة، تمارس نشاطها من الأطر الموروثة المتمثلة في سيطرة أساليب التكوين البعيدة عن الحقائق الوطنية والواقع المعاش ". [1]

وفي فترة السبعينات تميزت بسياسة الإصلاح العام للتعليم العالي 1971، وانتهاج سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وظهور سياسة التكوين من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، والتقني كمراكز التكوين داخل المؤسسات وخارجها، لتكيف العمال عديمي الشهادات مع المناصب الموجهة لها، من أجل سد العجز من الإطارات والتقنيين والمهندسين في المؤسسات الاقتصادية والصناعية

ويوضح بن موسى إبراهيم في هذا الإطار أن " إنشاء وتطور الإطارات الجزائرية يكون بإدماجهم في مجموع سيرورات التغير، والهياكل الاجتماعية المعروفة بالتكوين الاجتماعي الجزائري قبل الاستقلال، وخاصة فترة استخدام المخططات الأولى للتنمية، هذه السيرورات تضع لنا ميلاد ونشأة وتطوير الكثير من الفئات الاجتماعية أين تعتبر الإطارات عاملا هاما.[2]

وبقيت المؤسسات الاقتصادية في هذه الفترة، تسير بنسبة 50% من يد عاملة أجنبية وتقلصت في 1976 ب 29% وتقلدت الإطارات الجزائرية سوءا جامعية أو غير جامعية مناصب ذات مسؤولية ن طريق الترقية الداخلية، وتمركزت مناصبهم في التسيير والإدارة، أما الجانب التقني فكانت تشغله الإطارات الأجنبية.

فيما فترة الثمانينات بدأت نتائج السياسات المبرمجة تبرز للوجود، ومنها النتائج المرتبطة بالإنتاج والإنتاجية، فلوحظ أنه بالرغم من السياسات المنتهجة حول تطوير فئة الإطارات إلا أن فترة الثمانينات جعلت من هاته الفئة محل تهميش، مع ظهور المشاكل الاقتصادية ودخول الجزائر اقتصاد السوق،

[1] تنقية المهني محمد الحان ،مرجع سابق، ص64

[2]BENMOUSSA Brahim : Les cadres dans l'entreprise algérienne D.E.A, Institut de sociologie, Alger, p 53.

وخاصة مع استقلالية المؤسسات وظهور ظاهرة الشخص الغير مناسب في المنصب، " ففي الجزائر كانت وظائف الإطار لا تعطى لها الأهمية المعتبرة في المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية " [1]، رغم ذلك يذكر بن موسى " أنه كان تقدم مهم لعدد من الإطارات التي كانت تمثل 86 ,0% من الفئة الشعبية سنة 1977 إلى 2.80% سنة 1984، إضافة إلى التقسيم المتفاوت للإطارات بين مختلف القطاعات الاقتصادية " [2]

وأدركت الدولة بأهمية الإطار، ودورها في التنمية الاقتصادية، وأنها السبيل الوحيد للتنمية والتطوير لمواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي في فترة التسعينات، خاصة مع دخول الجزائر في اقتصاد السوق، والسير عبر مراحله من إعادة الهيكلة إلى الاستقلالية إلى الخوصصة، وبعد أن تعيد النظر في برامجها التسييرية ومع المكانة الهامة للإطار في المؤسسة سواء في القيادة أو في اتخاذ القرارات.

وأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الوطنية في الآونة الأخيرة يتجه نحو بوادر المنافسة، والفعالية لضمان البقاء من خلال الملتقيات التي كانت تنعقد.

إذن فقضية الإطارات في الجزائر تعود إلى تاريخها الحديث، وبالضبط من خلال الحرب التحريرية الوطنية، أين طرحت ولأول مرة القضية كون نظرة مسؤولي الثورة لها بأنها تسمح بتسيير الأجهزة الإدارية والتقنية للبلاد لما يتحقق الاستقلال.

هذا ما يوضح أن الاهتمام بالإطارات كان قبل وبعد الاستقلال بحيث يرتكز دورها في تفسير المهام الاقتصادية، وفي هذا الصدد ينص ميثاق الجزائر علي ما يلي:[3]

"لا يمكن فصل مشكل الهياكل الاقتصادية عن مشكل الإطارات الفنية الضرورية التي جمدها الاستعمار"، و عليه فيجب صيانة هؤلاء الإطارات ومتابعة سياسة تكوين ثقافي ومهني سريع.

وبالتالي كانت الحاجة للإطارات نتيجة رحيل اليد العاملة الأوروبية المؤهلة، ومن جهة أخرى انتهاج الجزائر سياسة التصنيع التي تتطلب عدد كبير من الإطارات.[4]

المطلب الثاني :الإطارات وتطور المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

دخلت الجزائر المستقلة منذ عام 1962 مرحلة اجتماعية، اقتصادية وسياسية جديدة لمحو الآثار السلبية للاستعمار في شتى الميادين، و ذلك من خلال توجيه اقتصاد البلاد في مسار التطور الاشتراكي . ضمن

[1] تقية المهدي،مرجع سابق، ص68

[2] Ben Moissa (Brahim) : 0p.cit, p 48.

[3] للجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964، ص59

[4] HARBI (A.M): La formation, Op.cit, p4-5

هذا التوجه الجديد أدخل التخطيط الاقتصادي الاجتماعي و تأميم وسائل الإنتاج كإستراتجية حتمية للمسار الاشتراكي ، كانت الأهداف العامة لهذا التوجه الجديد إقامة نظام فعال لتسيير الاقتصاد الوطني و إعادة بنائه ، تطوير النظام التربوي ، و تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية و الخدماتية منها لتحقيق الازدهار و الاستمرار.

أ- **تطبيق و تطوير النمط الاقتصادي - الاجتماعي الجديد**:

تحلى التوجه الاشتراكي في تحويل الاقتصاد الوطني، من اقتصاد زراعي إلى اقتصاد صناعي من خلال التصنيع المكثف، تحسين الخدمات الاجتماعية، و هذا على أساس التوازن الجهوي بين مناطق الوطن. تطلب تصنيع الاقتصاد الوطني و تطوير هياكله القاعدية انتهاج سياسة واضحة للتصنيع من خلال نموذج محدد وهو نموذج الصناعة المصنعة ، و قد ثمن من خلال مختلف الخطابات و التوجهات الإستراتيجية للدولة الجزائرية

- معاهدة إيفيان عام 1962 .
- برامج طرابلس عام 1962 .
- قرارات مارس 1963 .
- الخطب الرسمية لرؤساء الحكومة .
- الميثاق الوطني لعامي 1976-1986" .[1]

و من خلال كل هذا شرعت الجزائر في تطبيق تجربة هادفة في التنمية اعتمدت التصنيع أنسب الإستراتجيات الحل المشاكل الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد ب- مراحل تطور الاقتصاد و المؤسسات الوطنية : يمكن تقسيم التصنيع في الجزائر إلى مراحل تتمثل في ما يلي :

1/المرحلة الانتقالية (1962-1965) :

لم تعرف هذه المرحلة تحولات كبيرة في الاقتصاد الوطني ،حيث واصلت الجزائر إنتاج وتصنيع الخمور و الحبوب في المنشآت القليلة التي تركها الاستعمار ، كما شرعت في تصدير البترول .

2|مرحلة المخططات التنموية (1965-1979) :

تميزت هذه المرحلة بتأميم المحروقات ، و قطاع الخدمات بهدف استرجاع السلطة على الثروات الطبيعية ، ورفع مستوى التموين و الادخار حيث أنشأت مجموعة كبيرة من المؤسسات جسدت الاستثمار المكثف ، و التأكيد على الصناعات الثقيلة .

3/مرحلة التقييم و الإصلاح :

كونت الانتقادات الموجهة إلى سياسة التصنيع والتسيير في الجزائر، أرضية الإصلاحات الاقتصادية حيث تبين للسلطات المركزية أن تصدر المحروقات لم يحقق النتائج المتوقعة بل أدى إلى هيمنة قطاع المحروقات على باقي القطاعات . "

[1] بوحفص عبد الكريم :تأثير التصورات المعرفية في فعالية تكوين الإطارات من منظور،دور المتغيرات الفردية و الموقعية من منظور علم النفس المعرفي علم النفس الاجتماعي،رسالة دكتوراه،قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة الجزائر،سنة 1999، ص29.

حيث كان الحديث في بداية الثمانينات على ضرورة إدخال إصلاحات هيكلية على الاقتصاد تمثل بالأساس فيما سمي آنذاك بسياسة (إعادة الهيكلة المؤسسات الاقتصادية) كما اتسمت هذه المرحلة بأزمة مالية كبرى.

جراء تدهور عائدات النفط وإتباع نمط استهلاكي غير عقلاني على المستوى الإنفاق العمومي، و تفشي الفساد و سوء التسيير و الإدارة مما أدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات ، وارتفاع مذهل في المديونية التي بلغت مع منتصف الثمانينات حوالي 26 مليار دولار" [1]

فدخلت الجزائر منذ عام 1982 مرحلة اقتصادية تتسم بالإصلاحات ، و طرح مشكل الكفاءات و التسيير. تمثل الإصلاح الأول في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية إلى تقسيم المؤسسات الكبرى إلى مجموعة من المؤسسات الصغرى "لتسهيل تسييرها و مراقبتها " حسب الوزير الأول آنذاك .

إذ يرى عبد الحفيظ مقدم في هذا الشأن "بأن عملية إعادة الهيكلة كانت وليدة تحليل سياسي لم يتحكم إلى العلم عندما شرع في تشخيص الصعوبات و المشاكل المطروحة و الوقوف على الأسباب التي ساعدت على ذلك، كما أنه كثيرا ما كان الخلط بين الأعراض و الأسباب ،واردا فلا يمكن إيجاد الحل لجميع المشاكل المطروحة ، بمجرد إدخال متغير واحد كإعادة الهيكلة ، ضف إلى ذلك أنه عندما يشرع في مثل هذه العمليات الهيكلية غالبا ما يستعان بعمليات وتدخلات مصاحبة و ممكنة بغية تحقيق النجاح و الفعالية المستمرة للتغير المستحدث" .[2]

وفي هذا الإطار طرح إصلاح إعادة الهيكلة مشكل فعالية التسيير و تكوين الإطارات و المسيرين ، إذ أفرز انبثاق 370 مؤسسة كبيرة من المؤسسات الأم، و تأطير هذه المؤسسات و تصنيفها تطلب العديد من الإمكانيات المختلفة .

وفي سنة 1988 تم صدور قوانين استقلالية المؤسسات، حيث جاءت لمواجهة مختلف العراقيل الداخلية التي حالت دون تمكن المؤسسات من السير الفعال و بلوغ الأهداف المرسومة، كما أنها جاءت كإجراء تكميلي لإعادة الهيكلة"

أما الإصلاح الاقتصادي الثاني الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية العمومية ، فيتمثل في استقلالية المؤسسات الذي شرع تطبيقه تدريجيا منذ 1988 يسمح هذا الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية بأن تصبح على المستوى الداخلي مسؤولة على اختيارها لنمط تنظيم مواردها.خاصة البشرية منها .إضافة إلى الاستقلالية المالية.ومع حرية تنظيم نمط تسييرها وبالأخص توزيع وعرض سلعها وخدماتها .

4/المرحلة الراهنة منذ 1991 :

تمثل هذه المرحلة منعرجا حاسما في تطور المؤسسات العمومية الجزائرية ، فهي بمثابة مرحلة التقنين العلاقة بين الدول والمؤسسات من خلال وضع إطار إستراتيجي يساعد على تحرير المؤسسات من الوصاية المباشرة للدولة، و يوجهها نحو السوق الداخلية و الخارجية، وفق هذه الإستراتجية أعيد تنظيم

[1] العياشي عنصر الإطارات الصناعية (موقع، ادوار، مسارات) ، مركز البحث في الانثربولوجيا الاجتماعية، وهران، سنة 2001، ص 16.

[2] عبد الحفيظ مقدم، دراسات نفسية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 1996،ص 236.

التجارة الخارجية لتصبح حرة بحيث لم تعد حكرا على الدولة،و أصبحت تشارك فيها من خلال التصدير و الاستيراد، من الإجراءات التعديلية الأخرى التي تضمنتها هذه المرحلة ، تقنين التجارة الخارجية، فالمرسوم رقم 08-99 يتضمن عدة تعديلات أهمها ارتبطت بتطور المؤسسة العمومية اهمها :

- إدخال مبدأ الإفلاس كعقوبة تسلط على كل تاجر أو مؤسسة ذات رأس مال عمومى، و بالتحديد على المؤسسات الاقتصادية الوطنية و المزدوجة.

- إدخال أشكال جديدة من المؤسسات التجارية، مثل الشركات بالأسهم الشركات بالمشاركة[1].

المطلب الثالث : دور التكوين و تقييم الإطارات بالجزائر

أ- دور تكوين الإطارات :

إن التكوين المهني يفرض نفسه كوسيلة تسمح للإطارات بالإندماج مع متغيرات عالمهم المهني، الذي ينشا بإدخال تكنولوجيات و تطور في المهن ، و يسمح بإدخال أشكال جديدة للحراك من مهنة لمهنة أخرى ،كما توصف طرق التكوين بأنها ذات فعالية ، إذا حققت المنافسة على الميدان المالي، وانطلاقا من سهولتها بمعنى أن هذه البرامج تجيب على المتطلبات في الوقت المرغوب، أي أنها تضبط مع توفر الوقت المناسب عند المكونين حتى تسمح للإطارات بالحضور بصفة دائمة .

حيث أن التكوين المتواصل يمثل جهدا لتطوير و تعميق المعارف العامة و المهنية للموظفين، و هو بالتالي نشاطا أساسيا و ضروريا لكل تناول عقلاني في تسيير الموارد البشرية لكل تنظيم.

ويحدث التكوين المتواصل مراجعة لدور كل الأطراف المساهمة فيه، فهو حق و واجب يستدعي وضع سياق متكامل للتكفل الإداري والتقني، و يفرض التكوين تحديدا تدقيقيا للعوامل الأساسية التي تعطي معني حقيقي التكوين و التعرف على دوافع و توقعات المشركين في التكوين إن عملية تكوين الإطارات لها أهداف نذكر منها:

إعداد الإطارات و خاصة المسيرة التأثير في المحيط الخارجي لمؤسساتهم.

مشاركة الإطارات في تنظيم مؤسساتهم بما تقتضيه فلسفة التسيير و المعايير الثقافية في تحسين علاقات العمل، و تقليل الانتهازية و احترام الغير.

[1] عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص 231.

*إكتساب المهارات و التقنيات الحديثة للتخطيط وإتقان الأساليب العلمية للتقويم والإشراف".[1]

يلعب التكوين دورا هاما وهو محورا أساسيا في تحسين و رسكلة الإطارات، بالإضافة إلى تعليمهم تقنيات الإدارة الحديثة و التسيير من حسن التصرف، و تحسين الاستماع للأخريين .

ب. تقييم تكوين الإطارات :

إن القانون العام للعمال، و جميع القوانين المتعلقة بالعلاقات الفردية أو الجماعية يكرسون أهمية خاصة للتقييم السنوي، و يكون في حالة التعيين، الترقية و رفع الأجر.

و بالرغم من الاهتمام الظاهر بمسالة تقييم البرامج التكوينية وقياس مردودها كضمان لتبرير استمرارها و اتخاذ قرار مناسب بشأنها "إلا أن هناك عناية محدودة توجه لمثل هذا التقييم ، كما أن هناك سوء إدراك لجدوى تقييم التكوين و أهميته للفرد و المنظمة و المجتمع ."[2]

و التقييم يستهدف في الأخير قياس فعالية وكفاءة الخطة التكوينية و مدى تحقيقها للأهداف المقررة مع إظهار جوانب الضعف والقوة فيها " المعايير التي يتم في ضوئها تقييم البرنامج التكويني، و تصميمه و عملية التكوين ذاتها و نتائجها النهائية، ومعايير تقويم المتكوئين تعبر عن رد فعل المتكونين لبرنامج التكوين وسلوكهم في العمل "[3].

فنجد أن تقييم عملية التكوين تعتبر صعبة، و ذا راجع كون أن هذه العملية لها أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة، لأن التطورات التكنولوجية و التغيرات المختلفة فرضت على المؤسسات تسطير برامج تكوينية ذات جودة عالية لتحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي صعوبة تقييمه، خاصة في ظل عدم توفر مقاييس عقلانية معروفة التقييم عملية التكوين بصفة دقيقة.

خلاصة :

إن الإطارات فئة مهمة تتميز وظائفها بالتنوع طبقا للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية ، يعود مركزهم المهني سواء إلى تكوينهم في المعاهد أو الجامعات أو إلى خبرتهم و أقديمتهم، كما تعرف مكانتهم عن طريق الوظائف التي يشغلونها من جهة ومدى قدرتهم انجازها.

[1] ضياء الدين زاهر،تدريب الكوادر الإدارية و التدريبية لتعليم الكبار إطار تخطيطي مقترع، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 1990، ص 34

[2] ضياء الدين زاهر،مرجع سابق،ص35

[3] نفس المرجع،ص35

الفصل الخامس : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

المبحث الأول : مجالات الدراسة

المطلب الأول : المجال المكاني

المطلب الثاني : المجال الزمني

المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة الوطنية سونلغاز

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز المدية

المبحث الثالث : مناهج البحث وأدواته

المطلب الأول : المنهج المتبع في الدراسة

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث : العينة وكيفية اختيارها

المطلب الرابع : مجالات الدراسة

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية لمشكلة الدراسة وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية ، وذلك من خلال إجراءات التي سوف يتم إتباعها بدءا من التعريف بميدان الدراسة وصولا إلى منهج البحث الذي استعملناه أثناء دراستنا ، وكذا العينة وكيفية اختيارها .

المبحث الأول : مجالات الدراسة

المطلب الأول: المجال المكاني .

لقد أجريت الدراسة مع مجموعة من الإطارات باختلاف أصنافها في شركة الكهرباء والغاز لولاية المدية .

المطلب الثاني: المجال الزماني .

لقد حدد المجال الزماني للدراسة من الفترة التي حدد فيها الموضوع.

الفترة الأولى : من بداية شهر جانفي 2020 إلى منتصف شهر مارس 2020 وتضمن البحث وجمع المعطيات النظرية حول الموضوع .

الفترة الثانية : من بداية شهر أفريل 2020 إلى بداية شهر أوت 2020 حيث كان مبرمجا فيها توزيع الاستمارات ، إلا ان التدابير الاحترازية التي اتخذتها الشركة تجاه وباء كوفيد 19 حالت دون إتمامنا للدراسة.

المبحث الثاني : التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول : لمحة عن المؤسسة الوطنية سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز أهم مؤسسة وطنية قياسًا بالقطاع الذي تعمل فيه حيث تمتلك حصرية لإنتاج الكهرباء و نقله و توزيعه في الجزائر و كذلك لنقل الغاز الطبيعي و توزيعه، للمؤسسة الفضل في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد من أقل من نسبة (50%) يوم تأسست في عام (1969) ليرتفع إلى حوالي نسبة (100%) اليوم، و تعد سونلغاز أكبر مرفق كهربائي في المغرب العربي دون منازع و من أكبر المرافق الكهربائية على صعيد العالم العربي (الرابعة بعد المؤسسات السعودية و المصرية و الكويتية)[1] ذلك نظرًا لرقم أعمالها الذي

[1] - بناء على وثائق مقدمة من طرف مسؤولين في المؤسسة -

يـزداد دائمـا فـي السـوق الإقتصـادية حيـث بلـغ عـام (1999) مجمـل أعمـال سـونلغاز أكثـر مـن سـبعة بلايـين دينـار جزائـري (حـوالي 97 مليـون دولار أمريكـي) فـي قطـاع الغـاز علمًـا أن الكهربـاء و الغـاز يـتم بيعهـا فـي الجزائـر بأسـعار هـي الأدنـى فـي العـالم و توظـف الشـركة حاليًـا أكثر من 21 ألف شخص.

- **الاحتكـار**: تمتعـت مؤسسـة "سـونلغاز" بالاحتكـار التـام لسـوق الكهربـاء و توزيـع الغـاز و هـذا مـا يـدعم مكانتهـا مـن جهـة، و فـي نفـس الوقـت حملهـا مسـؤولية كبيـرة لتطبيـق سياسـة الدولـة الطاقويـة و إرضاء المواطنين.

- **الحجـم:** كبـر حجـم نشـاط مؤسسـة "سـونلغاز" بإعتبـار اتسـاع المسـاحة المغطـاة و المتمثلـة فـي كل التراب الوطني.

- تعـدد نشـاطها و المتمثـل فـي مراحـل الإنتاجيـة علـى مسـتوى العديـد مـن وحـدات الإنتـاج و التوزيع عبر عدة مستويات.

- **تعـدد نظـم التسـيير:** تعـدد النشـاطات و توسـعيها أدى إلـى تعـدد الـنظم التسـييرية و نظـم الاستغلال و تعدد مستويات العامل و تنوع تخصصاتهم.

- **تغير الطابع القانوني:** عرفت عدة تغيرات في الطالع القانوني و هي:

- التحـول مـن نظـام المؤسسـة الوطنيـة قبـل سـنة (1969) إلـى الشركـة الوطنيـة للكهربـاء و الغاز.
- التحـول الثـاني مـن شـركة وطنيـة للكهربـاء و الغـاز إلـى مؤسسـة وطنيـة ذات طـابع صناعي و تجاري إبتداءًا من سنة (1991).
- التحـول الثالـث هـو تحـول المؤسسـة إلـى شركـة ذات أسهـم و تـم فـي سنـة (2002) و هـو مـا فـتح احتمـالات المنافسـة خاصـة مـع صـدور قـانون الطاقـة الجديـد الـذي أشـار إلـى تعدد المتعاملين في الميدان و كذا إنشاء سوق داخلية للطاقة في حدود سنة (2007).

هـذه التحـولات حـررت مبـادرة تسـيير مؤسسـة "سـونلغاز" و قلصـت فـي كـل مـرة التـدخلات المركزيـة و بالتـالي عـن تقلـيص دور الدولـة و الحـد مـن تـدخلها خاصـة فـي ميـدان الاستثمار.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز لولاية المدية

أصبحت مديرية التوزيع بالمدية تقوم بتسيير الكثير من الزبائن في مجالي الكهرباء و الغاز.

ويبلغ عدد عمالها في الوقت الحالي310عامل يتوزعون كالتالي : 75 إطارات - 175عمال تحكم -60 عمال تنفيذ.

كما تحتوي مديرية للتوزيع بالمدية على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها وتتمثل فيما يلي :

1/- **مدير مديرية التوزيع بالمدية:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة ، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية .

-2/- **كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير

-3/- **مكلف بالشؤون القانونية :** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منها كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ،تقديم الصكوك بدون رصيد ... الخ.

4/- مهندس الأمن : حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ،مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم .

5/- المكلف بالأمن الداخلي :ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الآمن والحماية داخل المؤسسة .

6/- قسم العلاقات التجارية : لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد :

6-1/- مصلحة تقني تجاري :ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين :

* فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد .

* فوج ترقية المبيعات .

6-2/- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

* فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) و الإدارات

*فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط

*فوج تغطية الديون .

7/- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال : تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم :

***مصلحة تسيير الاستثمارات :** تملك مهاما تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول ، ويتم دفع 95٪ من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البليدة ،وتحتفظ المديرية بنسبة 05 ٪ من الفاتورة كضمان لمدة سنة .

8/- قسم الأنظمة المعلوماتية : يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد، وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة .

9/- قسم استغلال الغاز: وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم :

* استغلال ومراقبة شبكة الغاز .

* فرع الخرائطية .

* تسيير المنشات.

10/- قسم استغلال الكهرباء :ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

* استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية .

* تسيير المحولات الكهربائية .

* تسيير المنشات .

* فرع الخرائطية .

11/- قسم الشؤون العامة : S . A. G مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم إلى قسمين أساسيين .

* فريـــق حضـــيرة الســـيارات : ويقـــوم بصـــيانة وإصـــلاح الســـيارات وتسيير الوقود .

* فريـق الأشـغال العموميـة : ويقـوم بتسـيير وتأثيـث وتمـوين المديريـة بلوازم المكاتب.

12/- قسم المالية والمحاسبة :

يكسـب قسـم الماليـة والمحاسـبة أهميـة بالغـة فـي أي مؤسسـة مهمـا كـان طابعهـا صـناعي أو تجـاري فهـو يعتبـر العصـب الرئيسـي والحسـاس ،وذلـك لأن السـير الحسـن والمـنظم لهـذا القسـم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13/- قسـم المـوارد البشـرية :D.R.H يعمـل هـذا القسـم علـى تسـيير المسـتخدمين حيـث يقـوم بتـدبير الإجـراءات المتعلـق بـالأجور وتنميـة الحيـاة المهنيـة للعمـال مـن تكـوين وترقيـة وتأمينـات .....الـخ، وإضـافة إلـى ذلـك فـان هـذا القسـم يسـهر علـى تطبيـق القـوانين داخـل المؤسسـة كمـا يهـتم ب :

* متابعة المستخدمين .

* عداد الرواتب .

* القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ،تحديد العطل..

*إعـــداد مختلـــف المخططـــات و الكشـــوف الســـنوية الخاصـــة بتنميـــة المـــوارد البشرية.

- تحليل قسم الموارد البشرية:

يشـغل قسـم المـوارد البشـرية مكانـة ذات أهميـة بالغـة فـي مؤسسـة سـونلغاز توزيـع بالمديـة وذلـك لأن اهتمامـه يرتكـز علـى العنصـر البشـري مـن خـلال تلبيـة حاجـات ومواجهـة تحـديات المؤسسـة ، عـن طريـق اسـتخدام الأفـراد كوسـيلة لـذلك ، فهـو يقـوم بتسـيير مسـتخدمين المراكـز (المـوارد البشـرية) ويعمـل علـى تـدبير إجـراءات الأجـور وتنميـة وتطـوير الحيـاة المهنيـة الخاصـة بالعامـل مـن تكـوين وترقيـة وتـأمين هـذا إضـافة إلـى السـهر علـى تطبيـق القـوانين داخـل المؤسسـة كمـا يهـتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل .

إضافة إلى كل هذا فإن قسم الموارد البشرية يقوم بـ :

* التحضير والتوجيه والمراقبة لهيئة المستخدمين (توظيف ، تكوين ، ترقية).

* يضـــمن تنســـيق ورقابـــة الأنشـــطة فـــي الإدارات وتســـيير المســـتخدمين (توظيـــف ، استقبال ، تنصيب ، ترقية ،تحويل).

* يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين ،الأولى مصلحة التكوين والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية،بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية وسنعرف فيما يلي مهام كل منها :

1/ - مصلحة التكوين : تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي :

* تعتني بإحصائيات تكوين الموظفين .

* تحديد احتياجات التكوين.

* انجاز العمليات التكوينية و متابعتها.

*العمل في هدا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

2/ - مصلحة الإدارة (مصلحة تسير الموارد البشرية**):** تعمل هذه المصلحة على :

* التكفل بأجور العمال .

* تتكفل باحتياجات العمال ومعالجة شكاواهم في هيئة أجور المستخدمين .

* ملفات العمال

* ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعمال لضمان حقوق العامل .

* مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل : مركز طب العمل ،الضمان الاجتماعي ، التقاعد ، التعاضدية....الخ.

* إعداد الميزانية وعقود التسيير.

* مكلف بالإحصائيات (الغيابات ،عدد الموظفين، عدد المتخليين،العطل) .

3/ - نشاط تنمية الموارد البشرية : يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعمال منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي :

* تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على احتياجات المؤسسة لليد العاملة ، وكذلك مخطط التكوين الداخلي ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية من ترقية و تقييم و متابعة المسار المهني للعامل .

* التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

المبحث الثالث: مناهج البحث وأدواته.

المطلب الأول: المنهج المتبع.

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه المنهج المتبع في دراستنا هو الوصفي التحليلي، ذلك إلى ملائمته إلى طبيعة الموضوع المدروس.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدنا في بحثنا هذا على جميع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الحقائق التي نسعى إليها بإتباع الخطوات التالية:

أولا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع تتقارب من حيث القيمة ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة إضافة إلى المحاضرات والملتقيات والكتب والمجلات المحكمة.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية التطبيقية:

1/**التحليل البيبيوغرافي**: وهو من أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات والمعلومات المختلفة من المراجع والمطبوعات المختلفة التي لها علاقة بموضوع دراستنا حتى تكون لنا سند ودعم لكي تساهم في الفهم العميق والواضح للجوانب العلمية والعناصر الأساسية المكونة لموضوع دراستنا وتتميز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع المعلومات والمعطيات من المكتبات والمراجع ثم بعد ذلك تحليل البيانات وتستخلص منها النتائج.

2/**الاستبيان**: تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية ويمكن تعريفها بأنها: لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه

وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل اللبنات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدروس.[1]

وهو الوسيلة لجمع المعلومات، تستعمل كثيرا في البحوث العلمية وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي ويتمثل في حملة من الأسئلة والتي بدورها كانت تشتمل على 3 أقسام (محاور).

الأول: البيانات الشخصية.

الثاني: أسئلة حول تقييم الأداء واختلاف المسؤوليات والمهام المسندة للإطارات .

الثالث: أسئلة حول دور تقييم الأداء في تحديد مدى كفاءة الإطارات.

المطلب الثالث : العينة وكيفية اختياره

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني وانطلاقا من موضوع البحث:واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية ، وفي دراستنا هذه تم تطبيق البحث على عينة من فئة الإطارات المتواجدة بالمؤسسة (سونلغاز) ، ونقصد بفئة الإطارات في بحثنا هذا الموظفون الذين تم تصنيفهم في فئة يتميز أصحابها بكونهم متحصلين على شهادة جامعية ، أوهم أشخاص لا يملكونها لكن تم وصولهم إلى المراكز الخاصة بالإطارات بعد خبرة طويلة في العمل ، ووفق شروط خاصة بالمؤسسة (النظام الداخلي).

وقد كان عدد الإطارات في مؤسسة سونلغاز75إطارا وبالنظر لعدد الإطارات قررنا إجراء مسح شامل لهذه الفئة .

المطلب الرابع : التصور النظري للجانب التطبيقي

لقد تميز بحثنا بثلاث فترات زمنية و التي لا يخلو منها أي بحث سوسيولوجي ، حيث تبدأ بمرحلة التصور بمساعدة النظريات والمفاهيم ، ثم مرحلة المنهجية بمساعدة المناهج والأدوات الملائمة ، ثم مرحلة الملاحظات وتحليل المعطيات والاستنتاجات ، وقد حاولنا إتباع هذه الخطوات لكي يقترب بحثنا أكثر من طابعه العلمي والموضوعي ، فبعد إحاطتنا بموضوع تقييم أداء الإطارات من خلال تحديد المفاهيم ، ورجوعنا إلى الدراسات السابقة وجدنا دراسات حول الإطارات من تكوين وتوظيف وترقية ، لكن لم نجد بنفس القدر حول عملية تقييم أداء

[1] تركي محمد: مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984، ص131.

الإطـارات ، ومنـه انتقلنـا إلـى مقارنـة أفكارنـا بواقـع العمليـة فـي الميـدان " مؤسسـة سـونلغاز " ، حيـث باشـرنا البحـث الاسـتطلاعي بانتقالنـا إلـى الميـدان كونـه يسـمح باكتشـاف الأفكـار الجديـدة و المتباينـة التـي تعـين علـى فهـم المشـكلة المدروسـة ، وبعـد حصـولنا علـى رخصـة البحـث شـرعنا فـي عمليـة جمـع أكبـر عـدد ممكـن مـن المعطيـات حـول موضـوع الدراسـة ، حيـث بـدأت مرحلـة جمـع المعطيـات بـالاطلاع علـى مختلـف الوثـائق الرسـمية ، كالقـانون الخـاص المطبـق علـى مـوظفي مؤسسـة سـونلغاز ، بالاظافـة إلـى وثـائق أخـرى مرتبطـة بعمليـة التقيـيم وكـذا بفئـة الإطـارات ، مـع القيـام بـإجراء مقـابلات مـع مجموعـة مـن الإطـارات والمسـئولين بغـرض ضـبط الإشـكالية والفرضيات .

وباعتبـار أن موضـوعنا ينـدرج ضـمن البحـوث الكيفيـة ، كـان اختيارنـا لتقنيـة الاسـتمارة كـأداة رئيسـية فـي جمـع المعطيـات ، وقـد حـوت الاسـتمارة ثلاثـة محـاور كـل محـور لـه أسـئلة محـددة بحيـث حـوى المحـور الأول أسـئلة تتعلـق بالبيانـات الشخصـية والثـاني أسـئلة حـول تقيـيم الأداء واخـتلاف المسـؤوليات والمهـام المسـندة ، والثالـث أسـئلة حـول دور تقيـيم الأداء فـي تحديـد مـدى كفاءة الإطارات.

وبـالنظر إلـى عـدد الإطـارات فـي مؤسسـة سـونلغاز (75 أطـار) قررنـا اختيـار العينـة القصـدية وإجـراء مسـح شـامل لهـذه الفئـة ، ومـن التـدابير المتخـذة للحـرص علـى تحقيـق ذلـك قررنـا توزيـع الاسـتبيانات علـى كـل إطـارات المؤسسـة مـع الحـرص علـى أن يكـون هـذا التوزيـع شـاملا لكـل المصـالح الخاصـة بشـركة سـونلغاز، إلـى جانـب ذلـك برمجنـا عـدة مقـابلات مـع أفـراد عينـة البحـث حيـث نقـوم مـن خلالهـا بشـرح الهـدف مـن الدراسـة وشـرح كيفيـة الإجابـة علـى أسـئلة الاسـتبيان، مـع تـرك الحريـة لهـم فـي الإجابـة المباشـرة أو تحديـد موعـد لاسـترجاع الاسـتبيانات ، وبمـا أن المجتمـع الأصـلي للدراسـة يحسـن اللغـة الفرنسـية قررنـا اسـتخراج نسـخة مـن الاسـتبيان باللغـة الفرنسـية لضـمان عـدم اللـبس فـي الإجابـة علـى الأسـئلة ، وبعـد أسـبوع مـن توزيعنـا للاسـتبيان اسـترجعنها لنباشر دراسة وتحليل المعطيات .

التوصيات والاقتراحات

- يجب على المؤسسة أن تسعى للتحكم في عملياتها التنظيمية وذلك بوضع برامج واضحة ومحددة مسبقا تجيب على تطلعات المؤسسة من جهة ، وتطلعات إطاراتها من جهة أخرى لتنجح في كسب الرهان بامتلاك موارد بشرية ذات كفاءات ومهارات نوعية وعالية ، ما يسمح لها بالمحافظة على مكانتها وطنيا و دوليا في ظل المنافسة الأجنبية الشديدة.

- ان غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من تقييم أداء الإطارات روتينيا خاليا من المعنى .

- يجب أن تنعكس نتائج تقييم أداء الإطار على تطوير مسارهم المني ، انطلاقا من عملية التكوين ، الترقية ، التحفيز....الخ ، وإلا فلن يكون للتقييم مكانة في تسيير المورد البشري بصفة عامة .

- من الواجب أن تكون الكفاءة هي المقياس الأساسي في عامل الترقية حيث تكشف هذه الكفاءات عن طريق نظام تقييم فعال للأداء يخلص إلى قرارات إدارية تدخل في عملية التسيير وتنعكس نتائجها على تطوير المسار المهني للإطار.

خاتمة :

إن اهتمام الإدارة الحديثة بالأفراد كعنصر رئيسي من عناصر الإدارة الصناعية ، وكعامل هام في بناء الاقتصاد القومي أدى بها إلى تخصيص إدارات خاصة للعناية بشؤونهم مع إصدار التشريعات المنظمة للعلاقات بين الإدارة والعمال ، لا سيما فئة الإطارات باعتبارها فئة مهمة من فئات المستخدمين تتميز وظائفها بالتنوع والتطور طبقا للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية، هذه المكانة تترجم لنا المهام والمسؤوليات المتعددة التي يتحملها الإطار ، وهذا ما يجعل منه العنصر المحرك الفعال في المؤسسة ، حيث يقوم باتخاذ القرارات في إطار احترام السلم الهرمي ، والى جانب القيادة كعنصر من مهام الإطار نجد آن التنبؤ والتنسيق والمراقبة و التوجيه عناصر لا تقل أهمية في جدول أعماله .

أما عن تقييم أداء هذه الفئة الحساسة و باعتباره الحجر الأساس في العديد من القرارات الإدارية المرتبطة بالتكوين والترقية والأجر والتحويل ، إذ تتطلب عملية تقييم الأداء أهداف واضحة ، لكن الطابع الذي يكتسي هذه العملية والذي لا يخلو من الروتين الرسمي مع خلوه من المعنى يرجع سببه إلى غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف ، فالأهمية البالغة التي يحظى بها تقييم أداء الإطارات تعكس ضرورة تحري الموضوعية أثناء التقييم ، لذا يجب ضبط المراحل والخطوات التي تتم من خلالها العملية ، فلا يمكن الشروع في العمل دون تحديد الغرض من هذه العملية ، ثم تحديد الزمن الخاص بالتقييم ، كما يجب إسناد هذه المهمة للمشرفين ، إذ تختلف طرق تقييم الأداء لدى الإطارات باختلاف الفئة و المهام بالاعتماد على معايير ملائمة ، ثم العمل على إبلاغها للمرؤوسين ليقارن في الأخير مدى انجازها مع أدائها .

مما سبق عرضه وتحليله ، يمكن استنتاج أن تقييم أداء الإطارات يساهم في تحسين أدائهم ومردود يتهم وتحمل مسؤوليات أكبر ، بالإضافة إلى توفير معارف جديدة تخص هذه الفئة و التي يمكن استثمارها في ترقية وتكوين وتوجيه الإطارات ، وهذا ما ينعكس على المرؤوسين بالإيجاب على أدائهم وبالتالي زيادة مردود يتهم مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة مسبقا .

ويبقى تقييم الأداء أهم عمليات تنمية الموارد البشرية التي تعول عليه الإدارة لتنمية المورد البشري ، خاصة إذا كان هذا التقييم موجه إلى كل عمال المؤسسة بما فيهم الإطارات.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية :

2) المراجع العربية :

1. أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة ، بيروت ،سنة 1996.
2. احمد عبد الواسع عبد الوهاب: علم إدارة الأفراد، تهامة ، جدة، 1981.
3. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية،سنة 1995
4. أحمد ماهر: الاختبارات و استخدمتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
5. أمين ساعاني: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998/
6. بشار يزيد الوليد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان ،سنة 2009.
7. بلوط حسن إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، ،دار النهضة العربية،بيروت،سنة 2002 .
8. بن آشنهو عبد اللطيف : تكون التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1975 .
9. تركي محمد: مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1984
10. حامد احمد رمضان :إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، سنة1994.
11. د ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
12. رواية حسن :إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000
13. زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر رؤية مستقبلية ، مصر سنة 2004.
14. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية ،مصر ، سنة2001.
15. سليمان حمود حنفي : السلوك التنظيمي والأداء ، دار الجامعية ، مصر، بدون سنة.
16. سير لاجي ووالاس :السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد ،مصر ،بدون سنة
17. صالح عودة سعيد: إدارة الموارد البشرية ، منشورات الجامعة المفتوحة ،طرابلس ، سنة1994.
18. صلاح بيوميز: :حوافز الإنتاج في الصناعة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998.
19. ضياء الدين زاهر،تدريب الكوادر الإدارية و التدريبية لتعليم الكبار إطار تخطيطي مقترع، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، 1990.
20. طاهر محمد كلادة :الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، جامعة المنصورة ، مصر، بدون سنة.
21. عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة جامعة الإسكندرية، مصر، سنة 1998، ص183.
22. عبد الباري إبراهيم و زهير نعيم: إدارة الموارد البشرية تنظيمي ، دار وائل للنشر ،عمان،سنة2008.
23. عبد الحفيظ مقدم: دراسات نفسية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 1996.
24. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث ، سنة 1993.

25. عبد الحفيظ مقدم: دراسات نفسية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، سنة 1996.

26. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث ، سنة 1993.

27. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، مصدر كتاب العربي الحديث ، مصر، 1993.

28. عبد القادر مداني علاقي: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، سنة 2004.
29. عبد الهادي الجوهري: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2001.

30. علي السلمي : إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ومصر،1995.

31. علي سعيدان :بيروقراطية الإدارة الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر ، سنة1981.
32. عمرو صفي عقلي :إدارة القوى العاملة ، دار زهران لنشر،عمان ، 1993.

33. العياشي عنصر: الإطارات الصناعية (موقع، ادوار، مسارات) ، مركز البحث في الانثربولوجيا الاجتماعية، وهران، سنة 2001.

34. غياث بوفجلة : مبادئ التسيير البشري، دار الغرب الطباعة ، وهران ،بدون سنة.
35. كامل المغربي :أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ط1 ، سنة1995.

36. كامل محمد عريضة :علم النفس الصناعي ، دار الكتب العالمية، بيروت ،بدون سنة.
37. كمال نور الله :إدارة الموارد البشرية ، دار طلاس، دمشق ،سنة 2001.

38. لعياشي عنصر:الإطارات الصناعية ، مركز الأبحاث الأنثروبولوجية الاجتماعية ، وهران ،سنة 2001،.

39. محمد العديلي ناصر: إدارة السلوك الإنساني، دار المكتب الحديث، القاهرة، 2000.

40. محمد حسن: إدارة الموارد البشرية ، دار النشر رؤية مستقبلية ، مصر ،سنة 1998.

41. محمد حفظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، سنة 2006.

42. محمد رفيق :مدخل التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،سنة 1995
43. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.

44. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات لطباعة والنشر، لبنان، سنة1993.

45. محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلق: المفاهيم الحديثة في الإدارة و النظريات والوظائف، المكتبة الجامعية، مصر، 1993.

46. محمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للنشر، القاهرة ،سنة 1981.
47. مرسي سيد عبد الحميد وإسماعيل يوسف: السلوك الإنساني في العمل .دراسة العلاقات الإنسانية و السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية ،القاهرة ، 1974 .

48. مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر ، الأردن ، سنة1996 .
49. مصطفى عسوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

50. منصور احمد منصور: قرارات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، القاهرة:1976.

51. وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، سنة 2004.

3) قائمة المذكرات :

1. بـوحفص عبـد الكـريم :تـأثير التصـورات المعرفيـة فـي فعاليـة تكـوين الإطـارات مـن منظـور،دور المتغيـرات الفرديـة و الموقعيـة مـن منظـور علـم الـنفس المعرفـي علـم الـنفس الاجتمـاعي،رسـالة دكتوراه،قسـم علـم الـنفس، كليـة العلـوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة الجزائر،سنة 1999، ص29.
2. تقيـة محمـد المهـدي حسـان :الإطـار بـين المصـلحة العامـة والفرديـة فـي المؤسسـة ،أطروحـة ماجيسـتر ، معهـد علـم الاجتماع، 1995.
3. حمـود احمـد ابـن حمـاد : بتقـويم الأداء الـوظيفي الطـرق المعوقـات و البـدائل، مجلـة الإدارة العامـة، العـدد2، معهـد الإدارة العامة السعودية، 1994.
4. زعبالـة لينـدة :التسـيير الاسـتراتيجي للمـوارد البشـرية فـي الإدارة – بلديـة الحجـار، رسـالة لنيـل شـهادة ماجيسـتر علـم اجتمـاع تخصـص إدارة الأفـراد والعلاقـات الإنسـانية، جامعـة بـرج بـاجي مختـار عنابـة ،إشـراف :علـي سـنة 2008-2009.

4) المجلات:

1. للجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964
2. القانون العام للعامل الجزائري المعهد الوطني للعمل ،سنة1979.

المعاجم

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، دس.
2. ميشال نيكن : معجم علم الاجتماع ، ترجمة إحسان محمد الحسن دار الطليعة ، بيروت ،1986.
3. طلعت مهام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، سنة 1984.

5) المراجع الأجنبية :

1. **BACHY (J.P): Les cadres en France, Armand colin, Paris, 1971.**
2. **Besseyer des Horts (C.H) : Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Ed.**
3. **BENMOUSSA Brahim : Les cadres dans l'entreprise algérienne D.E.A, Institut de sociologie, Alger, 1986** .
4. **BOYER (L) et EQUILBEY(N): Organisation théories et application Edition Organisation, 3.me édition, Paris, 2001.**
5. **Cabin (O), Guérin, Pigeyere (F): Gestion des ressources humaines, Politique et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997.**
6. **CHAUCHARD (LJ): Précis de gestion du personnel et des ressources humaines. Edition Organisation, Paris, 1987.**
7. **Dictionarie encycloopédique , quillet, p995**
8. **Dimitri Weiss : Les ressources humaines, Edition d'organisation, 1999, p 81.**

9. **GABYSIK (M): Cadres qui êtes-vous ? in BACHY (J.P), Les cadres en France, A. colin, Paris, 1971.**

10. **GERESIS (F), PERRIN(M): Dictionnaire des sciences humaines sociologie et psychologie sociale, Anthropologie, Edition : Nathan, Paris, 1999.**

11. **GROUX, Gérard : Les cadres, Edition :La découverte maspéro, Paris,1983p11.**
12. **Hadj-hassen :contribution à une reffrscion sur les cadre en Algérie ,d.c.a. institut de sociologie,1983.**

13. **HARBI (A): La formation des cadres Algerians à l'étranger, Université Alger, 1983, pll. 14 Ibid.**

14. **HARBI(A), op.cit, p05. 2 HADJ-HASSEN, op.cit, p71. 3 BENMOUSSA (B) Les cadres dans l'entreprise Algérienne, Diplôme de magister, Université d'Alger, 1986.**

15. **Larousse illustre : hachette quille t,1988,Voice cadre.**

16. **PERETTI (J.M): Ressources humaines, gestion des hommes et des emplois, Edition: Vuibert, Paris, 3ème edition, 2000.**

17. **SAUSSOI (M): Avant propos de la revue sociologie du travail sur les cadres, N°04, in HADJ-HASSEN (F): Contribution à une réflexion sur les cadres Algériens, D.E.A, Institut de sociologie, Alger, 1983.**

18. **Sekiou(l) et autres :gestion des ressources humaines, p 62**

19. **TERRY (G) et autres : LES PRINCIPES DU MANAGEMENT, Edition Economica, 8 edition, Paris, 1985.**