جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر

تخصص : إدارة الأعمال العمومية

بعنوان :

تسيير الموارد البشرية وآثارها في تفعيل أداء إدارة المرافق العمومية

دراسة حالة بلدية أولاد ابراهيم

من إعداد الطالبين :

- خليفة بلال
- الحلاسي مبارك

تحت إشراف الأستاذة:

- حيولة إيمان

لجنة المناقشة

• د. عيداني حبيبة	جامعة المدية	رئيسا
• د. ميساوي وردة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا
• د. حيولة ايمان	جامعة المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2017/2016

استمارة الاستبيان

دراسة حالة: بلدية أولاد إبراهيم

في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص **إدارة أعمال عمومية** يسعدني أن أقدم لكم مجموعة من الأسئلة والمتضمنة في هذا الاستبيان قصد مساهمتكم في إعداد هذا البحث الأكاديمي، راجيا منكم التكرم بالإجابة عنها بدقة، وذلك بوضع علامة(×) في الخانة التي تراها مناسبة .

البيانات الشخصية والمهنية:

1-الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2-المستوى التعليمي:

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

3- الفئة المهنية:

رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ إداريين ☐

4- العمر:

اقل من 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 41 إلى 60 ☐

المحور الأول: واقع تسيير الموارد البشرية

	موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة					
2	تعتمد الإدارة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء الموظف وعمله					
3	تقدم الإدارة التي اعمل بها الحوافز المعنوية والمادية					
4	أنا راض على الأجر الذي أتقاضاه من قبل المؤسسة					
5	تهتم الإدارة التي اعمل بها بتحفيز موظفيها					
6	تقدم الإدارة التي اعمل بها الحوافز المعادية					
7	هناك عدالة في الاستفادة من التكوين في المؤسسة					
8	يعتبر التكوين عبئ وزيادة في تكاليف المؤسسة					
9	يعتبر التكوين بالنسبة للموظف عملية التوزيع عن النفس وكسر الروتين					
10	التكوين هو عملية لرفع مستوى الأداء					
11	عملية التكوين في مؤسستنا تقوم على أسس علمية					
12	تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين في دورات تكوينية قصد تطوير مهاراتهم					

المحور الثاني: مكانة المورد البشري في المرفق العمومي

	موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تثمن الإدارة التي اعمل بها المورد البشري					
2	تثمن الإدارة التي اعمل بها رأس المال الفكري					
3	تثمن الإدارة التي اعمل بها رأس المال الفكري والبشري					
4	تعمل الإدارة التي اعمل بها على تنمية رأس المال الفكري					

المحور الثالث: الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين

	موضوع الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشجيع الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل عام					
2	يتم مشاركة كافة الموظفين عن نشاط المؤسسة بشكل عام					
3	تؤكد الإدارة على مبدا الحرية والاستقلالية					
4	تهتم الإدارة بتقديم خدمات جديدة					
5	تشجع الإدارة على عملية الإبداع الإداري					
6	تهتم إدارة المؤسسة بتحسين وتطوير خدماتها					
7	اشعر بالرعاية والاهتمام من جانب رؤسائي في العمل					
8	تعمل المؤسسة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية					

إهـداء

اهدي عملي هذا إلى الذين قال فيهما سبحانه وتعالى : وقضى ربك ألا تعبد إياه وبالوالدين إحسانا وكذلك قوله تعالى : "ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

اهدي سلامي ومحبي إليها أمي الحبيبة " ثليجة " إلى قدوتي الأولى ونبراسي الذي أنار دربي وعلمني أن أصمد أمام أمواج البحر الثائرة إلى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به فكان نعم الأب إلى أبي الغالي" بلقاسم " أطال الله في عمره.

إلى إخوتي الأعزاء وهم علي، عبد القادر، محمد، عمر، وليد، خديجة، فاطمة الزهراء، غنية.

إلى البراعم الصغيرة التي أدخلت البهجة علينا

ريمة، بشرى، نزيم، ريان، لقمان، منصف، معاذ.

تحتار أحرفي ولا تدري كيف تسطر لكما كلمات الشكر التي تفي حقكما وتعبر عن مدى امتنان لوقوفكما معي وبجانبي وتقاسمكم معي مشقة هذا البحث مبارك وإسماعيل وعبد الرحمان.

إلى كل عائلة خليفة و كل الأصدقاء والأحباء

وإلى كل الذين لم تسعهم ذاكرتي وشكرا.

بلال خليفة



إهـداء

إلى القلب الحنون الذي غمرني بعطفه وحنانه والى من علمتني

وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه وعندما تكسوني الهموم

أصبح في بحر حنانها ليخفف من ألامي أمي الحبيبة "عائشة"

وإلى السبب في الوجود والذي رعاني وكده من أجل راحتي والدي

الحبيب "عامر" لك كل التجلي والاحترام.

اهدي ثمرة جهدي إلى إخوتي أحبكم حبا لو مر على أرض

قاحلة لتفجرت منها ينابيع المحبة وهم: جمال، زكية، دليلة، شريفة، وردية.

إلى كل عائلتي صغيرها وكبيرها وكل من يحمل لقب الحلاسي و عدة

ولا أنسى رفقاء دربي: بلال، إسماعيل، عبد الرحمان، عبد النور.

والى ابن أختي الذي لم يرى الوجود بعد.

وإلى كل العائلة و كل الأصدقاء والأحباء

وإلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد والى كل من يعرف

* عائلة حلاسي*

والى كل الذين لم تسعهم مذكرتي ولكن وسعتهم ذاكرتي.

الحلاسي مبارك

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي تخطي في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا هاما وتأثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء الموظفين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة وأساس نجاح أي مؤسسة بفعالية العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية أكثر ارتباطا بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة من جهة، وبنشاط المؤسسة في حد ذاته من جهة أخرى ، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار الأمر الذي يوجب وضع ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والى هي عبارة عن مجموعة المبادئ التي تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا بالتوظيف والتحفيز، التنمية وما إلى ذلك كما أنها عبارة عن وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة الخاصة بالمؤسسة.

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية

ينبغي في البداية إبراز أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة وتسيير الموارد البشرية وتطورها وكيفية انتقالها من وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة لتسيير الموارد البشرية، وصولا إلى أهم التوجهات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وذلك سعيا للتفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم الكثيرة الاستعمال المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث خلطا بين هذه المفاهيم المر الذي ينعكس بالضرورة على دلالاتها خاصة وأنها شديدة الصلة بعضها البعض.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة

يمكن تحديد مفاهيم الموارد البشرية والقوى العاملة فيما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

– " يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط، والبعيد."[1]

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة لمفهوم الموارد البشرية، بكونها تلك العناصر البشرية غير المادية العاملة بالمؤسسة والموزعة بشكل منظم وقانوني عبر مختلف أجزائها.

– كما تعرف الموارد البشرية " بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين، باعتبارهم مواطنون تظلهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تعليميا، تربويا، ... إلخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولائك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة،

[1]– محمود عبود، **دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية**، معهد تكوين المكونيين ببئر خادم، الجزائر، 2001، ص10.

المحالون على التقاعد، وذوي العاهات جزئيا العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة. "

يتميز هذا التعريف بتركيزه على المستوى الكلي من منظور الدولة لمفهوم الموارد البشرية بكونها عدد سكان الدولة العاملين منهم وغير العاملين، القادرين منهم وغير القادرين، والراغبين منهم في العمل وغير الراغبين، المقيمين منهم وغير المقيمين، ... إلخ.

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديده لمفهوم الموارد البشرية على " الطاقة البشرية "، وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاثة فئات[1]: فئة العملين، فئة العاطلين عن العمل، فئة الخارجين عن هاتين الفئتين، وهم يعبرون عن فئة العمل الاحتياطية مثل: ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات، بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل، ... إلخ.

وعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كما يلي[2]:

الطاقة البشرية = فئة العاملين + فئة العاطلين عن العمل + فئة العمل الاحتياطية.

ووفقا لما سبق، فإن تعريف الموارد البشرية بكونها مجموع سكان الدولة غير منطقي، خاصة وأنها وفقا لهذا التعريف تضم في طياتها أطفالا من جهة، وكبار السن العاجزين عن العمل من جهة أخرى، وهذا تناقض، وعليه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كما يلي:

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص36.

[2]- نفس المرجع، ص 37.

– " تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج وهم:

– الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر).

– كبار السن ما داموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا.

– العاجزون عجزا دائما كليا وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء عمل ذو قيمة اقتصادية "[1].

وعليه فإن الموارد البشرية حسب هذا المفهوم تتألف من قسمين[2]:

القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون في العمل ولا يبحثون عنه، ويدخل في هذه الفئة: ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدراسة والمتقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد أداء الخدمة العسكرية، ونزلاء السجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة، ويطلق على هؤلاء عادة " الأفراد خارج القوى العاملة "،

القسم الثاني: وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة، وهو ما سنبينه فيما يلي:

الفرع الثاني: مفهوم القوى العاملة

هناك عدة تعاريف للقوى العاملة، يمكن إدراج أهمها فيما يلي:

[1]– نصر الدين عشوي، **تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)**، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الانترنت www.uluminsania.net/b86.htm ; utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille: 424 K.O

[2]– محمد عمر، **اقتصاد وتخطيط القوى العاملة**، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة،سوريا، 1994، ص، 127،132.

" إن القوى العاملة تدخل ضمن إطار حجم السكان الفعال الذي يعرف بأنه السكان الذين يقعون داخل حدود سن العمل (أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل وليست فوق الحد الأقصى لسن العمل)، ويستثنى من هؤلاء ذوي العاهات والأمراض التي تعيق عن العمل المنتج "[1]

يركز هذا التعريف في تحديده لمفهوم القوى العاملة على المستوى الكلي على عنصري القدرة من جهة والسن القانونية من جهة أخرى، ويهمل عنصر الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يساوي بين مفهوم الموارد البشرية السالف الذكر والقوى العاملة.

" كذلك يقصد بالقوى العاملة، تلك الفئة من سكان ذلك البلد، القادرة على العمل والراغبة فيه، وغالبا ما تحدد السن الأدنى والأقصى للعمل لأغراض إحصائية (فمثلا، تشمل القوى العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 60 سنة)[2] " وبالتالي فالقوى العاملة تعبر عن جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء أكانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وهي تشير إلى قطاعين من السكان:

– قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر،

– قطاع العاطلين عن العمل، القادرين والراغبين والمستعدين للعمل في الحال لكنهم لا يجدون عملا، وبالتالي فمفهوم القوى العاملة يتضمن ثلاثة مقومات جوهرية هي[3]: قدرة الفرد على العمل، رغبة الفرد في العمل، إتاحة العمل للفرد (وجود الفرد واستعداده للعمل).

وحينما تتكامل هذه المقومات الأساسية، يصبح مفهوم القوى العاملة يتمثل في تلك النسبة من السكان الذين يبلغون سنا معينة، ويعملون مقابل أجر، أو العاطلين القادرين الذين يبحثون عن العمل.

[1]– عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وآخرون، **تخطيط الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 57.

[2]– مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 35.

[3]– نصر الدين عشوي، **موقع انترنت**، مرجع سابق.

وعليه يمكن وضع المعادلة العامة للقوى العاملة كما يلي[1]:

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين القادرين على العمل الذين يبحثون عنه والراغبين فيه.

من خلال ما سبق، يتبين لنا أنه على المستوى الكلي، فالقوى العاملة هي ذلك الجزء من الموارد البشرية القادرة على العمل والراغبة فيه في حدود سن معينة، سواء أكانوا عاملين أم عاطلين.

كما يمكن تعريف " القوى العاملة " وظيفيا بأنها: " مجموعة من فرق الأفراد، يمثلون مركبا معينا من الوظائف، ينتظمون في خدمة المؤسسة كشخصية اعتبارية، ويرتبطون بها بعلاقات عمل قانونا وفعلا، بصرف النظر عن درجة اتصال العمل ماديا بنشاط الإنتاج، ويتقاسمون الأعمال الإدارية والتنفيذية بمقتضى تنظيم ينقسم إلى وحدات وظيفية تقع على مستويات إدارية مختلفة تبعا لحجم المؤسسة.[2] " يبين هذا التعريف مفهوم " القوى العاملة " على المستوى الجزئي من منظور المؤسسة، بأنها مجموعة أفراد يرتبطون مع المؤسسة بعلاقات عقدية، ويتقاسمون الأدوار والمهام بمقتضى تنظيم، وهو مفهوم لا يختلف عن المفهوم الأول للموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

اشتقت كلمة " إدارة " من الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: " AD " و " Ministrare "، وتعني أداء خدمة للآخرين أو أداء تحقيق غرض معين أو الوفاء بهدف محدد، ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة " Management " للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم[3]، وعادة يمكن أن نميز بين مفهومين متكاملين لإدارة الموارد البشرية:

[1]- مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 36.

[2]- نصر الدين عشوي، **موقع انترنت**، مرجع سابق.

[3]- هناء حافظ بدوي، **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1999، ص 14.

المفهوم الأول:

وتأخذ فيه " الإدارة " معنى ضيقا وجامدا كدائرة أو وحدة إدارية أو تنظيمية بكل ما تحتويه من مباني، معدات، أشخاص، ... إلخ.[1] وإدارة الموارد البشرية وفقا لهذا المعنى، تشير إلى احد الإدارات الرئيسية للمؤسسة (وحدة إدارية) المتخصصة بشؤون الموارد البشرية، بمعنى أنها الحيز الإداري المحدود والمختص بشؤون عمال المؤسسة، وتحكمها في ذلك قواعد وتشريعات وضوابط مقررة صادرة من المؤسسة ذاتها أو من السلطات الحكومية في الدولة.[2]

المفهوم الثاني:

وتأخذ فيه " الإدارة " معنى أوسع، وتشير إلى جميع الواجبات والوظائف التي تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، ووضع سياساته الرئيسية، وتوفير ما يلزمه من معدات، وإعداد تنظيميه واختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين فيه. وتسعى للتوصل إلى الهدف المحدد بأفضل الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدامها، وذلك عن طريق قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك.[3] وبالتالي فالإدارة هي تلك العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المؤسسة من معدات وأفراد وأموال، عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

وتختص إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع بشؤون الاستخدام الفعال للموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة وذلك للمساعدة على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.[4]

---

[1]- سعاد نائف برنوطي،**الأعمال:الخصائص والوظائف الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر،الطبعة الأولى،عمان،2001، ص 16.

[2]- محمد عبد الله، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة**، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر، ص، 8-11.

[3]- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 10.

[4]- محمد عثمان إسماعيل حميد، **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، مصر، 1993، ص 22.

المطلب الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية

يشير " التسيير " إلى مجموعة التقنيات والمناهج المعتمدة من قبل المؤسسات والتي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه، عن طريق تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرارات والقيادة والتوجيه والرقابة، وذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية وبشرية ومعلوماتية ومادية وغيرها، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية،[1] ولتسيير الموارد البشرية مفاهيم عدة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

المفهوم الأول:

تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف، واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم.[2] والوظيفة هي عموما مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة،[3] وهي إشارة إلى أن أنشطة تسيير الموارد البشرية لا تمارس كلها في إطار إدارة الموارد البشرية، بل منها ما يمارس خارج هذه الإدارة من قبل المديرين التنفيذيين.

---

[1]- مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع الانترنت، www.Mawarid-hr.com، آخر تعديل 11.08.2015، استعمل في 20.03.2017 على 13.36، الحجم 73.5 K.O.

[2]- خميس السيد إسماعيل، **الإدارة العامة والتنظيم الإداري**، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر، ص 10.

[3]- محمد ماهر عليش،**إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، مصر، 1981، ص 48.

المفهوم الثاني:

" تسيير الموارد البشرية " تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات، ... إلخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز، ...إلخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة.[1]

كما يعرف" THOMAS.G.SPATES " تسيير الموارد البشرية على أنها " مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم وللمجموعة التي ينتمون إليها "[2].

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء[3]، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني (الموسع) لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساليب الحصول على الموارد البشرية:

تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجاتها من القوى العاملة، وقصد الوصول إلى هذا المبتغى، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد مواصفاتها وشروط لالتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من

[1]- خميس السيد إسماعيل، **مرجع سابق**، ص 10.

[2]- إدريس سمير،**الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية**،رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة،الجزائر،1998،ص 08.

[3]- رواية محمد حسن، **الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 13.

الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحليل وتوصيف الوظائف:

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف[1].

وتتضمن عملية تحليل وتوصيف الوظائف الخطوات التالي:

الفرع الأول: تحليل الوظائف:

يشير تحليل الوظائف إلى ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية والذي يهدف إلى دراسة الوظائف من جميع الجوانب المكونة لها، حيث تدرس طبيعة المهام التي تتكون منها، والمسؤوليات المرتبطة بها وطبيعة العلاقات المهنية التي تربطها بالوظائف الأخرى في المؤسسة، وظروف العمل التي تؤدي في إطارها والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغلها وغير ذلك[2]. وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة.

المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى وذلك باستخدام عدة أساليب منها:

[1]- جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ، المدخا لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص، 138،139.

[2]- عبد الفتاح بوخمخم، **إدارة الموارد البشرية**، مطبوعات جامعة منتوري،الجزائر، 2001، ص 29.

- **أسلوب الملاحظة:**

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

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

ومن مزايا هذا الأسلوب، أنه يسمح بتوفير بيانات سريعة ومن الواقع عن العمل وسلوك القائم به، إلا أن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤثر في جودة وموضوعية المعلومات المجمعة، إضافة إلى أنه أسلوب علي التكاليف ويستغرق وقتا طويلا[1]، لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها، ويتم الاستعانة عادة بطرق أخرى في تجميع المعلومات عن الوظائف.

- **أسلوب المقابلة:** هناك ثلاثة أنواع من المقابلات التي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن الوظائف وهي:

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة.

[1]- عبد الفتاح بوخمخم، **مرجع سابق**، ص 30.

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

- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل ... إلخ، وأيا كانت نوعية المقابلة المستخدمة، فإنه يجب أن يفهم العامل المقابل السبب الرئيسي من عقد المقابلة، لأنه ينظر إليها على أنها وسيلة لتقييم مستوى أدائه وبالتالي فقد يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على دقة ومصداقية المعلومات المجمعية[1].

- أسلوب الاستقصاء:

وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد استمارة أسئلة بدقة، بحيث تغطي جميع المعلومات الواجب جمعها حول وظيفة معينة، وتوزع هذه الاستمارة على العاملين لملئها عن طريق الإجابة عن الأسئلة.

وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالنمطية، بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام ويسأل عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لان وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق لأدائها مثلا، كما قد تكون استمارة الأسئلة مفتوحة يطلب من الموظف أن يصف الواجبات والمهام الأساسية لوظيفته، وحتى يكون أسلوب الاستقصاء فعالا، يفضل أن تصمم استمارة الأسئلة وفق الطريقتين معا.[2]

[1]- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، السعودية، 2003، ص، 113،112.

[2]- **نفس المرجع**، ص 117.

وتتطلب هذه الطريقة، إلمام المستقصي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها. وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من العاملين في آن واحد، وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وفي بعض الأحيان، لا تخلو المعلومات المجمعة من التحيز والخطأ.

وعليه فإنه لا توجد طريقة مثلى تستخدم في تجميع المعلومات عن الوظائف، فلكل طريقة مزاياها وعيوبها، والأسلوب الفعال الذي يمكن المحلل من الحصول على أجود المعلومات هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة.[1]

وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحا للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق هذه الحقائق والمعلومات المجمعة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعيا، وعوامل التحليل هذه هي بمثابت العناصر التي تتكون منها الوظيفة وتسمح بالكشف عن طبيعة عمل الوظيفة ومستوى صعوبتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازم توفرها لشغلها ... إلخ[2].

الفرع الثاني: توصيف الوظائف

بعد أن يقوم أخصائي التحليل الوظيفي بالدراسة التحليلية للمعلومات المجمعة عن الوظائف واستبعاد ما هو غير ضروري منها، يقوم بالتنسيق بينها وترتيبها في شكل يعطي دلالة ومعنى واضحا لطبيعة ومستوى الوظائف، ثم تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة

[1]- عبد الفتاح بو خمخم، **مرجع سابق**، ص 31.

[2]- محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص، 71،77.

النمطية صورة كاملة ومرتبة عن أبعاد كل وظيفة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها وشروط شغلها وما إلى ذلك.

ويعتبر الوصف نتيجة منطقية لتحليل الوظائف، ويكون في شكل مكتوب بعبارات صحيحة ودقيقة وواضحة لا تحتمل الغموض، ولا توجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظائف، حيث أن معظم بطاقات وصف الوظائف تضم مجموعة من العناصر منها ما يلي[1]:

– **التعريف بالوظيفة:** ويضم اسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها،

– **ملخص للوظيفة:** ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها،... إلخ

– **واجبات ومسؤوليات الوظيفة:** ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، ... إلخ

– **ظروف العمل الطبيعية:** التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة، ... إلخ

– **مواصفات شاغل الوظيفة:** مثل المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية،... إلخ.

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية، ... إلخ[1]، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.

[1]- جار ديسلر، **مرجع سابق**، ص، 126-130.

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تعاني الكثير من المؤسسات عامة كانت أم خاصة، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، حيث نجد إدارات وأقسام معينة في هذه المؤسسات تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاته الفعلية، بينما نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها البشرية ونقص تأهيلها، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات.

ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤ للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية " بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والاحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية[2].

الفرع الأول: البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

يحتاج القائمون بخطة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات الأساسية التي توجه وتؤثر على نتائج عملية التخطيط، ويمكن تصنيفها وفقا لأكثر من أساس، مثال ذلك يمكن تصنيفها من حيث الوقت إلى بيانات تاريخية وحاضرة ومستقبلية، وكذلك حسب مصدر الحصول عليها إلى بيانات من داخل المؤسسة وأخرى من خارجها.

[1]- عبد الفتاح بو خمخم، **مرجع سابق**، ص 32.

[2]- محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص 79.

وهنا تبرز كفاءة نظام معلومات تسيير الموارد البشرية في الحصول على هذه البيانات ومعالجتها وتوفيرها في الوقت وعلى الشكل المناسب، ونشير إلى بعض هذه البيانات فيما يلي:

أ- بيانات داخلية[1]:

ترتبط عملية تخطيط الموارد البشرية بأوجه النشاط المختلفة في المؤسسة، ولابد على القائمين بعملية التخطيط من التعرف على الجوانب المختلفة للمؤسسة وخصائصها وأهدافها ... إلخ.

ب- بيانات خارجية[2]:

ينبغي على القائمين بإعداد خطة الموارد البشرية بالمؤسسة ضرورة الإلمام بمجموعة من المتغيرات التي تحدث خارج المؤسسة وفي المجتمع الموجودة فيه، حيث أن المؤسسة نظام مفتوح يتأثر بالمتغيرات البيئية المحيطة، وخاصة على تكوين هيكل الموارد البشرية من حيث أنواعها وأعدادها، وهناك مجموعة من البيانات الأساسية التي ينبغي الحصول عليها من خارج المؤسسة.

الفرع الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية

بعد تجميع كافة البيانات الضرورية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومعالجتها، نمر إلى تحليل المطلوب من الموارد البشرية (الاحتياجات) والعرض منها (المتاح فعلا) خلال فترة زمنية مستقبلية، ثم تحليل الانحرافات ومحاولة إحداث التوازن بين العرض والطلب باستخدام برامج مختلفة.

أ- التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الجامعة الجديدة للنشر، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص، 124-126.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيق معاصر**، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 127-128.

يشير تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية إلى تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية وبكفاءات ومؤهلات محددة، بمعنى تحديد المطلوب من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع خلال فترة التنبؤ، وتتأثر احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة بالأهداف والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة خلال هذه الفترة[1]. وهناك عدة طرق تستخدم للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب عليها)، ويرجع اختيار الأسلوب الواجب تبنيه إلى عدد من العوامل أهمها طبيعة العمل ونوعية الإنتاج والموارد البشرية التي تقوم به ونوع المعلومات المتوفرة، ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي:

*** أسلوب تنبؤات الخبراء:**

تلقى مسؤولية التنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة هنا على الأفراد المتخصصين والذين لديهم معرفة كافية في تقدير هذه الاحتياجات، وغالبا ما يكون المديرون أكثر معرفة من غيرهم بحاجة المؤسسة أو حاجة أسامهم وإدارتهم من القوى العاملة للفترة القادمة.

وفي هذا المجال من الممكن الاستعانة بمجموعة من المديرين الذين لهم صلة وثيقة بالعملية التشغيلية للنشاط الذي يراد تقدير الطلب من القوى العاملة له، وهذا الأسلوب " دلفي Delphi "، الذي يقوم على الحكم الشخصي (أو التخمين)، وهو عبارة عن مجموعة مكثفة من الأسئلة لكل خبير (عن طريق سلسلة من الاستبيانات بشأن موضوع أساسي يعاد توزيعه عليهم مع نظام للتغذية العسكرية[2].

* لنفترض أم مؤسسة معينة تريد تقدير عدد العمال اللازم لفترة مستقبلية، فإن الإجراء يتبع كما يلي:

[1]– P.Candau, Audit social, édition vuibert, Paris, 1985, p, 177.

[2]– نصر الدين عشوي، **موقع انترنت**، مرجع سابق.

- اختيار لجنة من الخبراء من حوالي 5 إلى 7 أفراد من المديرين التنفيذيين
- توزيع الاستبيان رقم 1 عليهم، ويشمل على عرض للمشكلة ويطلب منهم تعبئة الاستبيان بإيراد أرقام القوى العاملة التي يرى كل منهم أنها لازمة للفترة القادمة بدقة
- توزيع الاستبيان رقم 2 مشتملا على المعلومات التي طلبها كل منهم، ويطلب منهم إعداد تقديرات أولية للقوى للعاملة، بالإضافة إلى وصف عن الكيفية التي تم بها التوصل إليها، والمعلومات التي يرغب الحصول عليها لبلورة التقدير.
- تكرار الخطوة الثالثة ثلاث مرات (استبيان رقم 5، 4، 3) بفاصل فترة أسبوع فيما بين الاستبيان والذي يليه،وفي كل مرة توجه أسئلة بغرض بلورة التقدير السابق، مع إعطاء ملخص أو موجز للمعلومات التي طلبها أعضاء اللجنة في الاستبيان السابقة، وفي النهاية تستخلص النتائج التي يتوصل إليها أعضاء اللجنة كتقديرات أخيرة لعدد القوى العاملة المطلوبة للفترة القادمة.

وفي هذا الأسلوب، يظهر الدور الفعال للمنسق أو الوسيط: الذي يتولى تجميع الاستبيانات ويقوم بتلخيصها ثم يعيد مرة أخرى توزيع استبيانات جديدة على نفس الخبراء مع تمكينهم من الاطلاع على ملخص الآراء دون أن يكون هناك اتصال أو التقاء مباشر بين الخبراء إلا في حالات الضرورة لتجاوز محطات الخلاف فيما بينهم.[1]

كما يرتكز أسلوب دلفي على نظرية القرار، التي تسمح بالمزج بين مزايا سيرورات اتخاذ القرارات الفردية مع سيرورات اتخاذ القرارات الجماعية، مع تجنب بعض الصعوبات والسلبيات المرتبطة بكليهما، حيث تسعى إلى عدم

[1]- حسين إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002، ص 139-140.

وجود ظاهرة سيرة شخص معين على المجموعة من جهة، وإحداث توافق بين آراء مجموعة الخبراء من جهة أخرى.[1]

ومن إيجابيات أسلوب دلفي Delphi أنه سريع وسهل التنفيذ إلى حد ما، ومن المفترض أنه يعتمد على المعرفة الواقعية للخبراء أو المديرين للوضع السائد، ومن ناحية أخرى، فلهذا الأسلوب بعض السلبيات،فهو أولا يفترض أن المديرين أنفسهم يقومون بوضع مثل هذه التنبؤات، وإذا لم يفعلوا ذلك فهم سيلجئون على الأرجح إلى التخمين عند ملأ الاستبيانات، الأمر الذي يفتح المجال للذاتية والخطأ.[2]

– تخطيط الموارد البشرية باستخدام الوحدات الإدارية:

يتم تقدير العمالة وفقا لهذا الأسلوب انطلاقا من قاعدة الهيكل التنظيمي، أي أن كل مسؤول بإدارة معينة يتولى تقدير العمالة بإدارته، حيث يحدد عدد وأنواع الأفراد الواجب الاستغناء عنهم، والأفراد الذين يتطلب الأمر الحصول عليهم خلال الفترة المقبلة، ثم يرفع كل مسؤول تقديراته إلى الرئيس المباشر الذي يتولى القيام بالتعديل إن تطلب الأمر ذلك، ثم ترفع تلك التقديرات إلى مستوى أعلى، وتستخدم في الأخير في إعداد خطة الموارد البشرية العامة للمؤسسة.[3]

– تقدير الاحتياجات من القوى العاملة حسب عبء العمل:

تختلف طرق تحديد الاحتياجات من العمالة طبعا من مجموعة إلى أخرى من الوظائف في المؤسسة، فالطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات المطلوبة للوظائف اليدوية حسب عبء العمل تختلف عن تلك التي تتبع في تحديد

[1] – Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éduction, 3 ème édition, Montréal, 2003, P171.

[2] – نصر الدين عشوي، **موقع انترنت**، مرجع سابق

[3] – عبد الفتاح بو خمخم، **مرجع سابق**، ص 72.

الاحتياجات المطلوبة للوظائف الفنية والكتابية والإشرافية، ويتوقف تحديد الاحتياجات من العمالة لإنجاز عمل معين على عاملين:[1]

- حساب الوقت المطلوب لإنجاز العمل، ويعبر عن ذلك بعدد ساعات العمل اللازم أداءها من قبل نوع معين من الأفراد لضمان تأدية العمل (أو جزء منه)، ونحصل عليه عن طريق معرفة مثلا معدلات الأداء بالنسبة لكثير من الوظائف وبطاقات الوصف خلال فترة محددة

- حساب الوقت الفعلي الذي يستطيع العمال أن يقدمه في المتوسط في اليوم على مدار السنة، ويعبر عن ذلك بعدد الساعات اليومية، ونحصل عليه من معرفة عدد ساعات العمل المقررة للعاملين مع خصم فترات الراحة والغياب والعطل، ... إلخ.

بعد تحديد هذين العاملين، يتم تحديد العدد النوعي المطلوب من الموارد البشرية لأداء عمل معين بقسمة الوقت المطلوب لإنجاز العمل خلال فترة معينة (سنة مثلا) على الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل تقديمه خلال نفس الفترة.

- أسلوب تحليل الانحدار:

يعد أسلوب تحليل الانحدار من الأساليب الرياضية المعتمدة في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، ويقوم على محاولة إيجاد علاقة رياضية بين عدد من المتغيرات أو العوامل على الحاجة إلى القوى العاملة والمطلوب منها خلال فترة زمنية قادمة اعتمادا على معلومات إحصائية تاريخية، حيث نحاول إيجاد علاقة بين المطلوب من الموارد البشرية خلال فترة معينة وهو المتغير التابع (Y) استنادا إلى متغيرات (مثل حجم المبيعات، الدخل الفردي، حجم الإنتاج، ... إلخ) وهو المتغير المستقل (X)، ونشير إلى أنه في حالة اعتماد متغير مستقل واحد

[1]- محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص، 90-102.

في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالبسيط، وفي حالة اعتماد أكثر من متغير مستقل في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية يسمى أسلوب تحليل الانحدار بالمتعدد[1].

ب- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية (المتاح):

بعد التنبؤ بالقوى العاملة المطلوبة للفترات المستقبلية، تأتي مرحلة التنبؤ بجانب العرض من القوى العاملة لنفس الفترات المستقبلية، حيث تشتمل هذه المرحلة تقدير العرض الداخلي على مستوى المؤسسة، وتقدير العرض الخارجي في سوق العمل، وسينصب اهتمامنا هنا على دراسة العرض الداخلي من القوى العاملة.

إن التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية يحتاج إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة ونوعية المهارات المحددة المتواجدة بها، وبعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات التي ستطرأ على هيكلة العمالة في المستقبل بسبب حالات التقاعد، الترقيات، النقل، الغياب، الإقالات، الاستقالات، الوفاة، حوادث العمل، ...الخ. ويتضمن تحليل العرض الداخلي للموارد البشرية ما يسمى بتحليل مخزون المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية للمؤسسة، وذلك عن طريق استيفاء العاملين لنماذج أعدت لهذا الغرض، ثم يقوم المشرفون بمراجعتها للتأكد من دقتها وشموليتها، ومثل هذه التقارير تتضمن قائمة شاملة لجميع العاملين وفقا للاسم، التعليم التكوين، الأعمال السابقة، الوظيفة الحالية، مستوى الأداء، مستوى الأجور، اللغات، القدرات، العلاقات، المهارات المتخصصة، ... الخ.

ومن جهة نظر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فغن مثل هذه البيانات تعتبر ذات قيمة مرتفعة في تحديد المهارات المتاحة في التنظيم، وهو ما يمكن الاستناد إليه كمرشد في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة أو تغيير الاستراتيجيات الحالية، وبالتالي فإن الصورة العامة لواقع مخزون مهارات الموارد البشرية يمكن أن

[1] – Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, p, 172.

يكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال وتحقيق الأهداف المخططة[1].

وهناك عدة أساليب تستخدمها المؤسسات في تحليل الحجم المتاح من الموارد البشرية منها:

– معدل الغياب:

يشير الغياب إلى الحالة التي تنشأ عن عجز أو امتناع الفرد للالتحاق بالعمل رغم أنه مسجل في جداول العمل الخاصة بالمؤسسة، والغياب ظاهرة معقدة، تفسر عادة بنفور الفرد من العمل، وله أسباب متعددة ومختلفة، الذي يوجب الدراسة المفصلة للأسباب الحقيقية وراء الغياب حسب كل حالة وكل غائب وكل جنس، ... الخ[2].

– معدل دوران العمل:

يشير دوران العمل إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها، وإن هذه الحركة تعتبر بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه، فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة جدا للمؤسسة. ويمكن حساب معدل دوران العمل وفقا لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول إلى الدخول إلى المؤسسة والحركة الخارجية أي الخروج منها[3].

ج– تحديد أساليب معالجة الانحرافات:

[1]– جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص، 202-205.

[2] – P.Candau, op, cit, P, 141-142

[3]– حمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص 107-108.

بعد التوصل إلى تقديرات الطلب والعرض من العمالة خلال فترة معينة، يقوم القائمون بتخطيط الموارد البشرية بمقارنة النتائج للحصول على الانحرافات، والتي قد لا تخرج عن الحالات التالية[1]:

- حالة التوازن (الكمي أو النوعي) للعمالة وهي الحالة المثالية،
- حالة الفائض (الكمي أو النوعي): وهناك عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة الفائض بحسب حالة سوق العمل:

– فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة (الطلب على القوى العاملة أكبر من العرض)، فعلى المؤسسة إعادة تكوين مواردها البشرية لأعمال أخرى والاحتفاظ بهم لمواجهة حالات ترك الخدمة،

– أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة (الطلب على القوى العاملة أقل من العرض)، فعلى المؤسسة أن تلجأ إلى الاستغناء عن العمالة الفائضة وترك عوامل التسرب تأخذ مجراها مثل: الاستقالة، الإقالة، التقاعد المبكر، إيجاد فرص عمل أخرى، ... الخ

- حالة العجز (كمي أو نوعي): هناك أيضا عدة أساليب يمكن للمؤسسة أن تتبعها لمعالجة حالة العجز بحسب حالة سوق العمل:

– فإذا كان سوق العمل يتصف بالندرة، فعلى المؤسسة أن تنشط عمليات التوظيف والتساهل في معايير الاختيار، ورفع مستوى الأجور، تكثيف عمليات التكوين وأساليب تحسين الأداء، تنويع الأعمال، استخدام نظام العمل الإضافي، استخدام تكنولوجي مكثف بدل العمال، ... الخ

– أما إذا كان سوق العمل يتصف بالوفرة، فعلى المؤسسة اعتماد معايير توظيف مشددة لاختيار أحسن الأفراد.

المطلب الثالث: مكانة التوظيف في المرفق العمومي

[1]- محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق**، ص 112-113.

بعد تحديد احتياجات المرفق من القوى العاملة من حيث العدد والنوعية، قد يتخذ قرار توفر هذه الاحتياجات عن طريق محاولة توظيف العاملين اللازمين لاستمرار المؤسسة في القيام بعملياتها.

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

وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية[1].

الفرع الأول: مصادر التوظيف

بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لابد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين، وبصفة عامة، يمكن التمييز بين نوعين من مصادر توظيف العمالة، المصادر الداخلية والمصادر الخارجية:

أ- التوظيف الداخلي:

[1] – Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In " Tours DRH ", ouvrage collectif sous la direction de J.M.Pretti, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2002, P 65-66.

يقصد بالتوظيف الداخلي، الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمؤسسة، حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف عن ما إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغر، ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أو وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، ويكون التوظيف الداخلي في الغالب عن طريق الترقية، النقل أو التحويل ... الخ[1].

* **مميزاته**[2]:

- انخفاض تكلفته مقارنة بالتوظيف الخارجي
- الاستفادة من خبرات وكفاءة العاملين ومعرفتهم بطبيعة وظروف العمل
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح

* **عيوبه**: برغم هذه المزايا، يشوب التوظيف الداخلي بعض العيوب منها[3]:

- إن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إل الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم.
- قد يؤدي التوظيف الداخلي إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار
- إن الأفراد الناجحين يرقون إلى أ يصلوا إلى حد معين لا يقدرون بعده على الأداء بطريقة صحيحة (مبدأ بيتر Peter).

ب- التوظيف الخارجي:

[1] – Shimon.L.Dolan, Tania Saba et ALL, op, cit, PP 189-191.

[2]- جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 251.

[3]- راوية محمد حسن، 1999، **مرجع سابق**، ص 107.

قد يكون من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة خاصة إذا كان عدد المترشحين من الداخل محدودا نسبيا، واللجوء إلى مصادر خارجية للتوظيف أمر حيوي وفي غاية الأهمية وذلك للأسباب التالي[1]:

- مقارنة المترشحين الداخليين بهدف تحسين نوعية التوظيف والحكم على وضعية المخزون الداخلي مع ما هو موجود في سوق العمل.
- إثراء الإمكانيات الداخلية بدخول عناصر جدد " Le sang nouveau "
- عدم وجود المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في داخل المؤسسة

وهناك عدة طرق تلجأ إليها المؤسسة للانتفاع من المتاح في سوق العمل منها:

– الإعلان:

يعد الإعلان عن الوظيفة من أكثر الطرق المستخدمة للتوظيف، حيث جرت العادة وضع إعلانات للتوظيف في الصحف والمنشورات المتخصصة، ويراعى في تصميم الإعلان مجموعة من الشروط تسمح بالتعريف بالوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها والفترة الزمنية ... الخ، كما يجب نشر الإعلان في الصحف والمنشورات التي تستقطب أكبر عدد ممكن من القراء حسب نوع المنصب الموظف له، كما يمكن الإعلان في الوسائل السمعية والبصرية أو على مستوى لوحة الإعلانات داخل المؤسسة والأماكن التي يمر بها أكبر عدد ممكن من العمال والزوار، أو بإرسال مذكرات إعلامية للمشرفين أو الإعلان في الانترنت، ... الخ[2].

– المعاهد والجامعات:

[1] – P.Candau, op. cit. P 200.

[2] – Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres experimentées, In " tous DRH ", op, cit, P 77-78

وتعتبر من المصادر الخارجية المباشرة للتوظيف لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد والجامعات التي تضم أفراد بمواصفات معينة تحتاجهم المؤسسة، حيث قد تلجأ المؤسسة إلى إرسال مندوبا لها إلى الجامعة لإجراء مقابلات مع الطلاب واختيار عينات منهم لإخضاعهم لأساليب الاختيار، كما قد تتصل بعض المؤسسات ببعض طلاب السنوات النهائية بغرض تدريبهم أثناء عطلهم وإعداد مذكراتهم قبل تخرجهم لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج إن استوفوا الشروط الموضوعية، وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التوظيف الخارجي في حالات نقص سوق العمل وندرته من بعض التخصصات[1].

– مكاتب أو وكالات التوظيف:

تساهم مكاتب أو وكالات التوظيف على كافة أنواعها، خاصة أم عامة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، بمعنى تسهيل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل المناصب الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات المختلفة من جهة، وتسهيل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين باحترافية أكبر من جهة أخرى[2]، وإذا كانت المكاتب والوكالات العامة تابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا، فإن المكاتب الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من خدماتها بدفع مقابل.

– الطلبات الشخصية:

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 106-107.

[2]– جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 254.

تشكل طلبات التوظيف التي يقدم بها الأفراد مباشرة أو بالبريد مصدرا خارجيا هاما للقوى العاملة، ولا يمكن التقليل من أهمية هذا الأسلوب خاصة وأن طالبي التوظف يتقدمون بمحض إرادتهم مما يدل على اهتمامهم بالمؤسسة، إضافة إلى أنه أسلوب غير مكلف[1].

– الفرد المرجعي:

قد تشرك الكثير من المؤسسات بعض أفرادها في عملية التوظيف، وقد تكون هذه العملية رسمية من خلال إتباع توجيهات محددة، أو غير رسمية كأن تكون بمثابة وعد لفظي بالتعيين، وفي الغالب يستفيد هؤلاء الأشخاص من مزايا ومكافآت، ومن مساوئ هذه الطريقة هو احتمال احتكار عملية التوظيف من قبل أشخاص معينين وميلها الكبير إلى التحيز[2].

– المؤسسات المنافسة:

تعتبر المؤسسات المنافسة مصدرا جيدا للحصول على عناصر القوى العاملة لشغل الوظائف الشاغرة، وتتميز طريقة توظيف الأفراد المتسربين من المنافسين أو الذين تم اغرءهم بالالتحاق بالمؤسسة بعدة مزايا، حيث قد يكون المنافسون أنفقوا مبالغ معتبرة لتكوينهم وتأهيلهم وتحصل عليهم المؤسسة جاهزين مباشرة للعمل (الخبرة)، إضافة إلى أنهم يشكلون مصدرا مهما للمعلومات عن سياسات المؤسسات المنافسة[3].

ولكل مصدر من المصادر السابقة وأخرى إيجابيات وسلبيات، ويجب على المؤسسة أن تختار المصدر أو تليفة المصادر التي تمكنها من الحصول على أحسن المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بها، كما يجب عليها أن تقوم بإجراء تقييم مستمر للمصادر المتاحة ثم الحكم عليها بناء على درجة النجاح الذي تحققه في الحصول على

[1]– حسن إبراهيم بلوط، **مرجع سابق**، ص 173.

[2]– علي، غربي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 91.

[3]– عبد الفتاح بو خمخم ، **مرجع سابق**، ص 96.

الأفراد المطلوبين، هذا وبغض النظر عن كافة طرق التوظيف الخارجي السابقة، فإن للتوظيف الخارجي بشكل عام مزايا وعيوب منها[1]:

* **مميزاته :**

- إن الفرد الموظف من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، عكس التوظيف الداخلي
- إن توظيف الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون في الغالب أقل تكلفة في حالة التعيين من الخارج، لأنهم يكونون جاهزين للعمل مباشرة عكس التوظيف الداخلي في هذه الحالة، الذي يستوجب برامج تكوين مكثفة ومكلفة عنها في التوظيف الخارجي.

* **عيوبه:** وبرغم من هذه المزايا، إلا أن التوظيف الخارجي له عيوب أيضا منها:

- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة، مما يتسبب في تكاليف ومشاكل
- نمو مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، خاصة منهم الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لشغل هذا المنصب وما شابه ذلك
- انخفاض الروح المعنوية لأعضاء التنظيم نتيجة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة.

المبحث الثالث: إجراءات تحفيز وتنمية الموارد البشرية

[1]- علي غربي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 195-196.

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من محاولة فهم سلوك العمال داخل المؤسسة بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب، وإنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيهه ومحاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي يجب أن تنتجها المؤسسة، وبالتالي لابد من تقييم أداء الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على السواء.

المطلب الأول: تقييم الأداء

كل المؤسسات تسعى لتحقيق أهداف، وإذا غابت هذه الأهداف تصبح هذه المؤسسات بلا غاية، وعليه فإن أي مقياس لفعالية المؤسسة يجب أن يربط بأدائها الفعلي والمعايير التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في وظيفته والمحدد بالتالي لقيمته بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه، ويقوم العاملون في أي مؤسسة على اختلافهم بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهدافها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع ومستوى الإنجاز المحقق واللازم تحقيقه والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكاتهم وتصرفاتهم أثناء العمل.

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى[1].

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 367.

إن لتقييم الأداء أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للموارد البشرية أو بالنسبة للمؤسسة[1]:

فبالنسبة للموارد البشرية، يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم، فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضا للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها، وهذا سعيا لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على سواء.

أما بالنسبة للمؤسسة، فإن للتقييم فوائد كبيرة ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

- يساعد التقييم الموضوعي للموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على سلامتها، فالمفروض أن سياسة التوظيف هي التي توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح، وإذا أثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة، لأنها لم تكن قادرة على فرز الشخص المناسب.
- كما يساعد أيضا النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، حيث قد يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بين العاملين، يسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، وإن الإدارة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين في أعمالهم والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم وبقية العاملين، وهنا تجدر الإشارة

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 368-369.

أنه يجب على الإدارة أن تبين للعمال أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء، بل يسعى لمساعدة المرؤوسين لتحسين أدائهم.

– يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم، فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المؤسسة.

– يساعد النظام الموضوعي لتقييم الموارد البشرية على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

– كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم الأداء على احترام نظام العمل وقواعده، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر التزاما بنظام قواعد العمل الموضوعة.

الفرع الثاني: نظام تقييم الأداء

حتى نصل إلى فهم أعمق لسياسة تقييم الأداء وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية وانتظام سير العمل من جهة، وخدمة أهداف العاملين من حيث التقدم والتنمية والتدرج والمكافآت والاستفادة من شتى الفرص المتاحة أمامهم من جهة أخرى، فإننا نستعرض فيما يلي نظام تقييم الأداء والذي يتكون من:

أ– تحديد الأهداف:

حيث يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها، وتقسم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص كل منها (أو عدد منها) لكل قسم من الأقسام داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتناقشهم معهم وتشركهم لما لا في وضعها وإن تعين لكل منهم دوره في سبيل بلوغها، وغني عن الذكر أن

الأهداف الفرعية أو الجزئية يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة ومرتبطة ببعضها البعض حتى تحقق الأهداف الرئيسية لمؤسسة، وبعد ذلك يتم تحديد مستويات الأداء اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من طرف العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحا للعاملين ورؤسائهم ويفضل أن توضع مستويات الأداء المطلوبة في صورة كمية وأن تقسم على مراحل زمنية معينة[1].

إن التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة ومستويات الأداء الكفيلة بتحقيقها يعتبر مرحلة أساسية يرتكز عليها نظام تقييم الأداء، لأنها تسمح بتحديد معايير التقييم فيما بعد التي يتم على أساسها إعطاء حكم حول مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

ب- موضوع التقييم:

بعد تحديد الأهداف، فإن نظام التقييم يسعى للإجابة على السؤال: ماذا نقيم؟

(Apprécier quoi ?)، قد تكون الإجابة الأولية هي أننا نقيم أداء العامل، ولكن هذه الإجابة شديدة العموم، ويجب أن تفصل إلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، فبدلا من التقييم العام لأداء العامل، يجب على الإدارة أن تحدد نواحي معينة في هذا الأداء، ولا شك أن تحديد نواحي الأداء تختلف من وظيفة لأخرى ومن قسم لآخر ومن مؤسسة لأخرى، حيث انه قد تتسم بالسهولة في الأعمال الإنتاجية عن طريق كمية الإنتاج والإنتاج التالف ووقت الإنتاج والجودة وما إلى ذلك، كما قد تتسم بالتعقيد في الأعمال الإدارية التي تعتمد على القدرات الذهنية حيث يتم اعتماد معايير سلوك الأداء والانضباط وصفات الشخصية كموضوع للتقييم[2].

[1]- محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 334.

[2]- عبد الفتاح بو خمخم ، **مرجع سابق**، ص 103.

وبالتالي فإن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيمه بدقة خطوة أساسية تجسد فعالية نظام التقييم، وعموما فإن قياس أداء الأفراد لا يخرج عن الثلاث مستويات التالية[1]:

- الخصائص الفردية للعامل: خصائص الشخصية، القابلية للعمل، كفاءته ... الخ
- ماذا يعمل ce qu'il fait: من أنشطة، سلوكات، مجهودات، قدرات، ... الخ
- ماذا ينتج ce qu'il produit: هي نتائج العمليات التي يقوم بها.

كما يتضمن موضوع التقييم تحديد من سيخضعون للتقييم (Apprécier qui?)، وفي الغالب فإن كل فرد في المؤسسة هو محل للتقييم سواء أكان إطار، مشرفا، تقنيا، عون تنفيذ، عمال تحكم، ... الخ، وعلى المؤسسة هنا أيضا أن تحدد هل تقيم الأفراد كل على حدة أم تقيم فرق العمل.

ج– القائمون بالتقييم:

بعد تحديد موضوع وأهداف التقييم، لابد من تحديد من يقوم بعملية التقييم (Apprécier par qui?) ، ويمكن أن نميز بين ما يلي:

– التقييم بواسطة الرئيس المباشر:

وهي الطريقة المستخدمة على نطاق واسع في المؤسسات، خاصة وأن المشرف على دراية أكبر بالأهداف المطلوب تحقيقها على مستوى قسمه، ويلم بظروف العمل، كما أنه على دراية أكبر بقدرات العاملين تحت إشرافه على اعتبار أنه في احتكاك مباشر معهم، فيستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي[2].

[1] – Geoges Trepo et Nathalie Estellat, l'appréciation du personnel : mirage ou oasis?, édition d'organisation, paris, 2002, p 32-33

[2]– محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 333.

– لجان التقييم:

وتقوم على تكوين لجنة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص إضافة إلى الرئيس المباشر، ويقومون بتقديم تقييم مشترك لكل عامل على حدة، وعادة ما تستخدم لجان التقييم بغرض القضاء على التضارب والتحيز في التقييم بشكل منفرد، ولذلك فهي تعطي تقديرات أكثر دقة وأكثر عدالة[1].

– التقييم الذاتي:

وتستخدم عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين، حيث تعطي الفرد الفرصة أن يقيم نفسه بنفسه، وتسمح بالتالي بتقليص بعض السلوكات الدفاعية للعاملين اتجاه القائمين على التقييم، وما يعاب عليها أن الموظف عادة ما يقيم نفسه أعلى مما يقيمه الآخرون، ويعتبر دوغلاس مالك غريغور أول من أشار إلى هذا المفهوم سنة 1960[2].

– التقييم بواسطة الزملاء:

حيث يطلب من أفراد متساوين في المركز الوظيفي تقييم زميل آخر لهم، وتعد هذه الطريقة أكثر دقة في حالة الرغبة في التنبؤ بالترقيات المستقبلية، إلا أن ما يعاب عليها هو أن معظم الزملاء يميلون لإعطاء تقديرات مرتفعة لبعضهم[3].

– التقييم بواسطة المرؤوسين:

[1]– جاري ديسلر، **مرجع سابق**، ص 342.

[2] – Geoges Trepo et Nathalie Estellat, op, cit, p 37.

[3]– جاري ديسلر، **مرجع سابق**، ص 342.

مثلما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيهم، فإن المرؤوسين أبضا في بعض المؤسسات يقومون بتقييم رؤسائهم، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وغير ذلك، فإنه يتم جمع بيانات أيضا عن المشرفين من حيث الأسلوب الذي يتبعونه في إشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين واستعدادهم لحل مشاكلهم والإجابة عن أسئلتهم، وهذه العملية يطلق عليها التغذية العكسية التصاعدية، وهي مدخل حديث في تقييم الأداء[1].

الفرع الثالث: أخطاء عملية تقييم الأداء

لو كان من السهل استخدام أسس كمية في تقييم الأداء كعدد الوحدات المنتجة أو قيمة المبيعات لما حدثت أخطاء كثيرة في التقييم، إلا أن ذلك يصعب حدوثه بالنسبة للوظائف الإدارية والكتابية، حيث تخضع عملية التقييم إلى التقديرات الشخصية للمقيمين بصفة كبيرة، وتصاحب التقديرات الشخصية في الغالب كثيرا

من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية منها[2]:

– التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين، حيث أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقديرا عاليا أو منخفضا على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس، مثال ذلك، إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى هذا المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير " ممتاز " دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل ومبادأته ... الخ

– تشدد أو تساهل من جانب الرؤساء في التقييم، حيث يميل بعض الرؤساء إلى التساهل مع بعض مرؤوسيه، وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها مثلا: تجنب المشاكل

[1]– محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 297.

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 369-371.

الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسون، وعلى العكس، فقد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وبالتالي يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين، وقد يرجع سبب ذلك مثلا إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة

– تأثر الرؤساء بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم، حيث أنه وفي كثير من الأحيان، تعد تقارير تقييم الأداء في نهاية فترة معينة والتي عادة ما تكون سنة، ومن المفروض أن تعبر هذه التقارير على مستوى أداء المرؤوس وسلوكه عن السنة بأكملها، ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة من فترة التقييم، وقد لا يتذكر الأعمال السيئة أو الحسنة التي قاموا بها طوال السنة

– التحيزات الشخصية للرؤساء، حيث تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيرا ملحوظا على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة ما يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم،

– الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة، وهو ما يعرف بالنزعة المركزية، حيث قد يجهل القائم بالتقييم الفروق الفردية بين مرؤوسيه، فيقوم بإعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالمرتفعة ولا بالمنخفضة، وتنشأ هذه الظاهرة أساسا بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة لكل مرؤوس، أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين حتى لا يرقى أي منهم ... الخ

– التأثر بآخر تقييم، حيث قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يكترثون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيقيمونهم استنادا لنتيجة آخر تقييم للفترة السابقة[1].

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية:

إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد، لأنه يبقى مرهونا بالدور الذي يلعبه الحافز[2]. وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويثير دوافعهم ويبعث الاستقرار والرضا في نفوسهم. وتعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة على نتائج تحليل وتوصيف الوظائف عن طريق تقييم هذه الوظائف كمرحلة أولى ثم تصميم أنظمة التحفيز استنادا لنتائج تقييم الوظائف والأداء كمرحلة ثانية.

الفرع الأول: تقييم الوظائف

يشير تقييم الوظائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف إلى تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر هذه الوظائف على أساس هذه القيم فيما بعد[3]، وينبغي التأكيد على أن تقييم الوظائف هي النتيجة الحتمية لتحليل وتوصيف الوظائف، بمعنى أن عملية التحليل والتوصيف ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما نقوم بتحليل وتوصيف الوظائف بغرض تقييمها، أي تحديد أهميتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة وليس تحديد القيمة المطلقة لها. ونقوم بتقييم الوظائف وبالتالي تحديد قيمتها النسبية مقارنة بالوظائف الأخرى في المؤسسة بسبب الاختلافات الموجودة بين هذه الوظائف من حيث

[1]–محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 303.

[2]– زكي محمود هاشم، **الجوانب السلوكية في الإدارة**، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة3، 1980، ص 279.

[3]– صلاح عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 287.

واجباتها ومسؤولياتها والخصائص التي تتوفر في شاغليها وكذا الظروف الطبيعية التي تمارس في إطارها وما إلى ذلك. وهناك عدة طرق تستخدم في تقييم الوظائف منها:

– طريقة الترتيب:

وهي من أقدم الطرق وأبسطها، تناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف بها قليلا، حيث يقوم القائم بالتقييم بترتيب الوظائف في المؤسسة تنازليا بغض النظر عن الشخص الذي يشغل الوظيفة بعد إطلاعه على بطاقة وصف الوظيفة، ونميز بين أسلوبين للترتيب، أسلوب الترتيب البسيط وأسلوب المقارنة الزوجية.

وبرغم بساطة وسهولة تطبيق طريقة الترتيب في المؤسسات التي تكون بها عدد الوظائف محدودا، إلا أن ما يعاب عليها عدم دقتها في تقييم الوظائف، لأن التقييم يكون في شكل كلي وليس استنادا لعوامل تفصيلية، إضافة إلى هيمنة الجانب الذاتي للمقيم، كما لا يمكن تطبيق هذه الطريقة إذا كان عدد الوظائف محل التقييم كبيرا[1].

– طريقة النقط:

تعتمد طريقة النقط في تقييم الوظائف على الوسائل الكمية، وهي من أكثر الطرق انتشارا بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تحققها، وتقوم هذه الطريقة على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل تقيم مشتركة بين الوظائف، يختلف وزنها من وظيفة إلى وظيفة أخرى، حيث تعطى كل وظيفة عددا من النقط بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم، وبجمع هذه النقط يمكن تحديد قيمة الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف الأخرى، ويمكن تباين باختصار مراحل تطبيق هذه الطريقة فيما يلي[2]:

[1]– عبد الفتاح بو خمخم، **مرجع سابق**، ص 36.

[2]– محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 389-394.

- نحدد نوع الوظائف المراد تقييمها أولا

- بعد ذلك نقوم بتحديد عوامل التقييم المشتركة الرئيسية بين كل الوظائف، مثال ذلك: المهارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل. ثم نحدد أهميتها النسبية ووزنها في التقييم، فمثلا: المهارة 20%، المسؤولية 50%، المجهود 20%، ظروف العمل 10%

- بعد تحديد عوامل التقييم الرئيسية المشتركة وأوزانها في التقيم، تعرف هذه العوامل تعريفا دقيقا إلى عوامل تقيم ثانوية (فرعية) حتى نضمن وضع مقاييس دقيقة، للتقييم، ثم نحدد وزن كل عامل تقييم ثانوي مقارنة بعوامل التقييم الثانوية الأخرى ضمن مجال وزن عامل التقييم الرئيسي، مثلا: المهارة 20% كعامل تقييم رئيسي، يتم تقسيمه إلى عوامل تقييم ثانوية وهي مثلا: التعليم 15%، الخبرة 05%، بحيث يكون مجموع أوزان عوامل التقييم الثانوية مساويا لوزن عامل التقييم الرئيسي

- بعد ذلك يتم تقسيم كل عامل فرعي إلى مراتب أو درجات، لأن هذه العوامل مشتركة بين كل الوظائف ولكن بدرجات أو مراتب مختلفة، وعدد المراتب ليس شرطا أن يكون واحدا بالنسبة لكل الوظائف، ومثال ذلك: التعليم: درجة 1: يقرأ ويكتب، درجة2: تعليم أقل من المتوسط، ... الخ الخبرة: درجة1: أقل من سنة، درجة 2: من 1 إلى 3 سنوات، ... الخ

- بعد ذلك يتم تحديد الحد الأقصى من النقط الذي تحصل عليه عوامل التقييم مجتمعة، ثم توزع هذه النقط على عوامل التقييم تبعا لأهميتها النسبية، وبعد التوزيع نحصل على عدد النفط الموافق للدرجة الأعلى بالنسبة لكل عامل تقييم فرعي.

- ثم يتم تحديد الحد الأدنى من النقط الذي يوافق الدرجة الأولى من كل عامل تقييم فرعي، وبعد ذلك نحدد مقدار الزيادة بين الدرجات أو المراتب بالنسبة لكل عامل تقييم باستخدام المتتاليات الحسابية أو الهندسية، والشائع هو استخدام المتتالية الحسابية وفقا للعلاقة التالي:

$$\text{قيمة الزيادة بين الدرجات لعامل تقييم معين} = \frac{\text{قيمة أعلى درجة لهذا العامل} - \text{قيمة أدنى درجة لنفس العامل}}{\text{عدد درجات العامل} - 1}$$

وبالتالي فعدد نقط الدرجة الثانية مثلا لعامل تقييم معين هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الأولى ومقدار الزيادة بين الدرجات، وعدد نقط الدرجة الثالثة لنفس العامل هي حاصل جمع عدد نقط الدرجة الثانية ومقدار الزيادة بين الدرجات، ... الخ.

- وبعد ذلك يتم إعداد جدول التقييم (جدول النقط)، وتصبح عملية تقييم الوظائف سهلة، بحيث تصبح العملية تقتصر على مقارنة وصف الوظيفة بجدول النقط لتحديد الدرجة التي يتواجد بها كل عنصر من عناصر التقييم في الوظيفة، وإذا تمت معرفة هذه المستويات، أمكن تحويلها إلى نقط، وتصبح كل وظيفة يعبر عن قيمتها بالنقط.

وتمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف، لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي، بل تعتمد في تقييم الوظائف على عوامل تكون هذه الوظائف مع تحديد أهميتها النسبية في تعريف الوظيفة والدرجة التي يتواجد بها، وتأتي نتيجة التقييم في شكل نقط، وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم[1].

الفرع الثاني: تصميم نظام الحوافز

[1]- محمد سعيد السلطان، **مرجع سابق**، ص 47.

إن من المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب علبها تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على السواء، وذلك عن طريق وضع نظام الحوافز.

ويشير نظام الحوافز إلى مجموع الحوافز التي تعتمدها المؤسسة لإثارة دوافع أفرادها، وسوف نتناول نظام الحوافز من خلال أنواع الحوافز ثم الأسس المحددة لفعالية هذا النظام وذلك فيما يلي:

1/- أنواع الحوافز:

إن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالمطلق ولا بالمتفق عليه، حيث تختلف هذه التقسيمات باختلاف الأسس الذي قامت عليه، وهذا الاختلاف هو شكلي وليس موضوعي، حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث المستفيد منها، وحوافز مادية ومعنوية من حيث شكلها، وحوافز مباشرة من حيث تأثيرها، وهي حوافز إيجابية وسلبية من حيث جاذبيتها، ... الخ. وعلى هذا الأساس، تتشكل لدينا شبكة من الحوافز نقسمها إلى حوافز إيجابية مادية كانت أو معنوية، وحوافز سلبية.

أولا: الحوافز المادية الإيجابية:

تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم أنواع الحوافز، خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل في هذا المستوى، وعليه فهذا النوع من الحوافز موجه قوي للسلوك الإنساني في العمل، وتشتمل الحوافز المادية الإيجابية على العناصر التالية:

*** الأجر:**

يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس، ... الخ، كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة[1].

كما نؤكد على أنه وفي الغالب نجد مصطلح الأجور من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات القطاع الخاص، ونجد مصطلح المرتب أو الراتب من المفاهيم الأكثر استخداما في مؤسسات وإدارات القطاع العام، إلا أن الاختلاف في الاصطلاح لا يعني الاختلاف في الهدف منها، حيث تبقى تعبر كلها عن المقابل الذي يتقاضاه العامل لقاء تقديمه لقوة العمل[2].

وتقسم الأجور على أساس معيار الدفع إلى أجور على أساس الوقت تدفع وفقا لوحدة زمنية محددة يقضيها الفرد في عمله (ساعة، يوم، أسبوع، شهر)، وأجور على أساس الإنتاج تدفع وفقا لإنتاج كمية محددة أو بلوغ مرحلة معينة من الإنجاز[3].

*** ملحقات الأجر:**

[1]- راوية محمد حسن، **مرجع سابق**، ص 267-268.

[2]- حسن إبراهيم بلوط، **مرجع سابق**، ص 296.

[3]- مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص 182-184.

هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي، وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء، لهذا، تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دورا في تحديد بعضها، ومن هذه الملحقات ما يلي[1]:

– المكافآت التشجيعية:

تمنح للعمال والموظفين الممتازين، نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد، وتعتبر من أهم الحوافز المالية التي تقدم للعاملين،

– العلاوات الدورية:

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

أ– علاوة الكفاءة: وهي زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة لزيادة إنتاجية ومجهوده في العمل

ب– علاوة الأقدمية: وهي تعويض كامل لعضوية الفرد في المؤسسة، وتعبر عن إخلاصه لمدة سنوات الخدمة، حيث تعطي للفرد شعورا نفسيا بأن مرتبة يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الوظيفة، مما يرفع من معنوياته.

– العلاوات الإستثنائية

وتمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا، أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، وهذا إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر مثل: المنح العائلية المختلفة، علاوة العمل الليلي وأيام العطل، المشاركة في أرباح المؤسسة عن طريق توزيع نسبة معينة من الأرباح على الموارد البشرية، ملكية العاملين لأسهم

[1]– مصطفى نجيب شاويش، **مرجع سابق**، ص، 198-205.

المؤسسة عن طريق منح الحق شراء حصص وأسهم في رأسمال المؤسسة، وهي طريقة لاشتراك العمال في النتائج والأداء النهائي للمؤسسة ... الخ.

ثانيا: الحوافز المعنوية الإيجابية

يقصد بالحوافز المعنوية الإيجابية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام وتقدير العنصر البشري، الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وتشمل عديد العناصر منها:

* **الترقية**[1]: ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغلوها واجبات ومسؤوليات أكبر حجما، ولكنهم يتمتعون بشروط عمل أحسن كزيادة في المرتب وارتفاع مراكزهم في المؤسسة، ويشمل هذا النوع من الحوافز، الجانبين المادي والمعنوي:

أ- **هدف مادي:** من خلال زيادة الدخل المالي

ب- **هدف معنوي:** من خلال الزيادة في المركز الاجتماعي.

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

* **تقدير جهود العاملين:**

[1]- أحمد عبد الراشد، **مذكرات في إدارة الأفراد**، دار النهضة العربية،لبنان، 1981، ص 317.

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

ثالثا: الحوافز السلبية:

إذا كانت الحوافز الإيجابية تحرك الفرد وتحفزه طمعا في نيل الثواب، فإن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات، التي تفرض على العاملين بسبب مخالفاتهم لقواعد العمل والسلوك، وذلك باعتبارها حوافز سلبية والتي يجب أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات أو الانضباط في المؤسسة. والنظام التأديبي أو نظام العقوبات، يتضمن المخالفات والأخطاء التي يجب على العاملين عدم ارتكابهم ا خلال تأديتهم لأعمالهم، كما ينص على العقوبات التي تفرض على العامل الذي يرتكب أيا من هذه المخالفات، إضافة للإجراءات التي يجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين.

ويمكن تقسيم الحوافز السلبية أو الإجراءات أو العقوبات إلى أربعة أقسام[1]:

أ- جزاءات معنوية:

[1]- أحمد عبد الراشد، **مرجع سابق**، ص 214.

وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي، والشيء المشترك في هذا النوع من الجزاءات أنها توجه شفهيا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف

ب- جزاءات كتابية:

وتتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، فيوجه للعامل مثلا إنذار كتابيا عن مخالفته، وقد يصل الإنذار عن تكرار المخالفة إلى حد الإنذار بالفصل

ج- جزاءات مالية:

وتتمثل في اقتطاع جزء من أجر العمال أو راتبه، باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها

د- جزاءات أدبية:

وتتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو تأجيل استحقاقها أو حتى الفصل من المؤسسة، ويلاحظ أن بعض الجزاءات الأدبية تتضمن أمورا مالية، إلا أن تأثيرها الأهم على الناحية الأدبية المتعلقة بالمركز أو السمعة.

2/- فعالية نظام الحوافز:

تتحقق فعالية نظام الحوافز من خلال تأثيره على توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق مستويات أداء عالية، وتحسين جودة الإنتاج والخدمات بأقل التكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجاتهم الضرورية المادية منها

والنفسية والاجتماعية، وذلك عن طريق عدة أسس يجب أن تراعيها المؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز، ومن أهمها ما يلي[1]:

- تحديد أهداف نظام الحوافز سواء كانت كمية (زيادة عدد الوحدات المنتجة مثلا) أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية وتحسين الخدمات مثلا)، على أن تكون قابلة للقياس (بوحدة مالية، نسبة رقمية أو معدل مئوي ... الخ) ومعرفة لدي العاملين (قيمة ونسبة الزيادة أو التخفيض التكاليف بنسب معينة مثلا)، على أن يصحب ذلك تعريف العامل بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها والحوافز المقابلة وطريقة الحصول عليها، مما يحقق تجاوبهم مع نظام الحوافز، لذلك يجب أن يكون الحافز ملموسا ومشجعا، حتى يشعر العامل أنه دافع كاف لزيادة مجهوده.

- الحافز حق (ليس هبة) مقابل المجهود المبذول لتحقيق الهدف المرغوب

- عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة كوضع معدلات ومستويات عادلة للعمل وضمان حدود دنيا من الحقوق والمزايا الوظيفية، وتتحقق العدالة بالنسبة للعمل متى عمل على مكافأتهم بنسب تتناسب والجهد المبذول من أجل زيادة مستوى الأداء، أما بالنسبة للمؤسسة، فتتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج أو حجم العمل الإداري المؤدى أو حقق مستوى عال من الجودة والكفاءة الإدارية.

- مشاركة العاملين (عن طريق ممثليهم في النقابة مثلا أو أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين) الإدارة في وضع نظام الحوافز وتطبيقه وتطويره، لأنه يمس مصالحها معا، حيث تمكن هذه المشارك الإدارة من التعرف على حاجات ورغبات ودوافع وسلوكات العاملين وأولوياتهم، من أجل تلبيتها وتوجيهها بالحوافز الملائمة والمتوفرة، كما تحقق اقتناع العاملين بعدالة هذا النظام وتطبيقه.

[1]- حامد الحرفة، **موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز**، الدار العربية للموسوعات، لبنان، 1980، ص، 327-334.

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية

تعتبر التنمية من أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازدادت أهمية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، ولعل من أكثر الدلائل على هذه الأهمية هي ارتفاع عدد المؤتمرات والاجتماعات والندوات التي تعقد سنويا بمشاركة البلدان المتقدمة والنامية المختلفة، والهادفة جميعها إلى البحث عن سياسات التنمية الواجب إتباعها للحد من المشكلات القائمة وإيجاد الحلول الناجحة لها.

وتعتبر تنمية الموارد البشرية، إحدى أهم سياسات التنمية على الإطلاق، حيث تسعى إلى تحريك القدرات والكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، وهي عبارة عن[1]:

- وسيلة تعليمية، لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه
- وسيلة تكوينية، لأنها تعطي الفرد الطرق العلمية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل
- وسيلة فنية، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية
- وسيلة سلوكية، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وتصرفاته، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل (تصرفاته في العمل، علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء، ... الخ).

ولقد ازدادت أهمية تنمية الموارد البشرية مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فهي كانت بسيطة وسهلة التعلم وقليلة التأثر بالتغيرات البيئية كالتكنولوجيا مثلا، إلا أنها أصبحت وظائفا معقدة شديدة التأثر بالتغيرات البيئية السريعة وتستلزم مجهودات معتبرة ومستمرة لتعلمها، حيث أصبح احتمال عدم تغير المهارات الأساسية اللازمة لأداء وظيفة معينة خلال فترة مستقبلية ضعيفا جدا إن لم يكن مستحيلا.

[1]- بوشرية محمد، **مرجع سابق**، ص 82.

الفرع الأول: تكوين الموارد البشرية

يشير تكوين الموارد البشرية، إلى تلك العملية التي تستهدف 'جراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل[1]، وبالقدر الذي يمكن أيضا من تضييق الفجوة بين قدرات وكفاءة القائم بالوظيفة ومتطلباتها[2]، بمعنى أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة، حيث أن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكات الخاصة بالموارد البشرية في العمل، فهو قد يعنى بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء ... الخ[3].

ويعد التعليم (éducation) أوسع نطاقا وأشمل من التكوين، فهو يشير إلى توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه في مجالات علمية مختلفة وغير محددة، تسمح له بإرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم، عكس التكوين الذي يكون في مجال محدد، وبالتالي فإن التكوين هو نوع من أنواع التعليم، وكل أنواع التعليم هي تكوين، وليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تكوينا[4].

أولا– أهمية التكوين:

إن للتكوين أهمية كبيرة جدا، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وتتركز الأهمية الأساسية للتكوين

[1] – P.Candau, op, p 228.

[2] –صلاح الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف**، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، مصر، 1994، ص ص 159-160.

[3] – جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 332.

[4] – علي غربي وآخرون، **مرجع سابق**، ص 108.

من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء[1]:

* **الأهمية الأولى**: بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن إكساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج وأداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة
- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف
- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكون يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تكوين موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

* **الأهمية الثانية**: بالنسبة لأفراد العاملين: يحقق التكوين للأفراد العاملين فوائد أخرى من أهمها:

- تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها
- يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.

[1]- بخوش الصديق، **الإدارة الإستراتيجية للتكوين**، مجلة علوم إنسانية، **مرجع سابق**،
www.ULum.nl/b90.htm, taille 244 K.O, exploiter le : 10.06.2017 à 21h :30.

- كما أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل المتسرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة.

ثانيا– خطوات التكوين:

من الطبيعي أن تمر عملية التكوين بعدة خطوات، بحيث تنطلق من تحديد الاحتياجات التكوينية وصولا إلى تقييم التكوين كآخر مرحلة، وذلك كما يلي:

1– تحديد الاحتياجات التكوينية:

تقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لا لشيء سوى لأنها مفضلة بين العاملين، أو لأنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، أو لوجود فائض في الميزانية المخصصة للتكوين وما إلى ذلك، وهذا خطأ فادح، بل يجب اللجوء للتكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة، وهذا ما تؤمنه هذه الخطوة التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه[1].

2– تصميم البرامج التكوينية:

بعد التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية، تأتي مرحلة تصميم البرامج (المخططات) التكوينية، ولابد من الإشارة هنا إلى أنه قد تكون هناك عدة برامج تكوينية وليس برنامجا واحدا، حتى بالنسبة لنفس الفئة الوظيفية

[1]– مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 365.

الواحدة، كما قد تترجم الأهداف المحددة سابقا إلى أهداف أكثر تفصيلا وخاصة بكل برنامج، ويمكن أن يضم البرنامج التكويني عديد العناصر منها[1]:

- تفاصيل عن المتكونين، بالتالي هل البرنامج موجه لأفراد جدد، لأفراد جدد، موجه لأفراد سيرقون، ... الخ

- موضوع التكوين، أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق والشمول في عرضها، والمنطق المنتهج في تتابع عرضها

- تحديد طرق وأساليب التكوين

- تحديد المكونين ومعايير التقييم

- تحديد مسؤولية الإدارة، أي المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرنامج التكويني، ومد قنوات الاتصال لإمداد المتكونين بالاحتياجات

- تعيين مكان التكوين مما إذا كان داخليا أم خارجيا.

3- تنفيذ البرامج التكوينية: تعنى بتحديد الإجراءات التنفيذية للبرامج التكوينية، وتشتمل على ما يلي[2]:

- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيقها
- تجهيز وإعداد مكان التكوين
- متابعة المكونين والمتكونين.

[1] – Shimon.L.Dolan, Tania Saba et ALL, op, cit, PP 318-320.

[2]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 227.

4- تقييم البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك شأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، ومسؤولية مدير التكوين لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج، بل يجب عليه أن يتأكد أنه قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وبعد تقييم البرامج التكوينية مرحلة جد مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على السواء: فبالنسبة للأفراد، فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فعالية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة (Tableau de bord) كما بينا ذلك سابقا، حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيحية في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف، كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة[1].

ثالثا: أنواع برامج التكوين:

لا يوجد تقسيم واضح وموحد لبرامج التكوين، وهذا راجع لعدم وجود برنامج واحد يصلح لكل الوظائف، حيث يمكن أن تقسم هذه البرامج مثلا إلى برامج تكوين قصيرة الأجل وطويلة الأجل بحسب مدتها، وإلى برامج تكوين في مكان العمل وبرامج خارج مكان العمل بحسب مكانها، وإلى برامج تكوين قبل الالتحاق بالعمل

[1] – Alain Meignant, Manager la formation, édition liasion, paris, pp, 319-321.

وبرامج تكوين بعد الالتحاق بالعمل وذلك بحسب وقت التحاق الفرد بالمؤسسة، كما قد تقسم أيضا إلى برامج لتكوين المنفذين أو العمال التشغيليين وبرامج لتكوين المديرين وذلك بحسب المستفيد منها، وهو المعيار الذي سنعتمده في التقسيم:

1- برامج تكوين المنفذين:

تشير برامج تكوين المنفذين إلى تلك البرامج التي تصمم لتكوين العمال التشغيليين، وهو ما يعرف بتنمية العاملين التشغيليين، وهي تعتبر عملية فنية بدرجة كبيرة، وتهدف إلى تحقيق نتائج عملية ملموسة، كما أنها لا تمثل غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة لرفع الإنتاجية وخفض التكاليف وزيادة الأرباح، ومن بين طرق تكوين المنفذين ما يلي:

- التكوين في مكان العمل:

يعتبر التكوين في مكان العمل من أوسع طرق التكوين انتشار، ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وما يميز هذا النوع من التكوين هو أنه يسمح للمتكون بالارتباط ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر له فرصة نقل التعليم الفعلي من خلال أدائه للعمل، وبما أن مكان التكوين هو نفسه مكان أداء العمل، فباستطاعة المكون أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتكون من تقدم علمي وعملي، ويكون التكوين في مكان العمل في الغالب بواسطة المشرف أو الرئيس المباشر أو بواسطة أفضل الأفراد ذوي الخبرة والمهارة الكبيرة إضافة إلى القدرة على الوصف والشرح والتحليل والإيضاح[1].

[1]- حسن إبراهيم بلوط، **مرجع سابق**، ص 271-272.

- التكوين خارج مكان العمل:

يقصد بالتكوين خارج مكان العمل، ذلك التكوين الذي يعطى للعمال التشغيليين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز تكوين بالمؤسسة (إن وجد)، أو في مركز تكوين خارج المؤسسة.

2- برامج تكوين المديرين

تشير برامج تكوين المديرين أو ما يعرف بتنمية المديرين أو التنمية الإدارية، إلى تنمية الموارد البشرية التي يقع على عاتقها مسؤولية تنفيذ الأعمال عن طريق المجهودات المبذولة بواسطة أفراد آخرين، عن طريق تطوير السلوك الإداري وتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة، والتنمية الإدارية ليست قاصرة فقط على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل[1]، ومن بين طرق التنمية الإدارية ما يلي:

– التنمية في مكان العمل:

يمكن تنمية قدرات المديرين في المكان الذي يعملون فيه، ويمكن أن تأخذ عدة أشكال[2].

– التنمية خارج مكان العمل:

وهنا يتم تنمية المديرين في مراكز تنمية تابعة لمؤسسات أو في مراكز تنمية متخصصة مثل الجامعات والمعاهد التكوينية والاستشارية الخارجية المتخصصة التي تتميز بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر على

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 233.

[2]- جسن إبراهيم بلوط، **مرجع سابق**، ص، 27-278.

مستوى المؤسسات، وتوفر أيضا المكونين المتخصصين، كما أن عمليات التنمية التي تتيحها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للمكونين الفرصة للاستيعاب أكثر[1].

الفرع الثاني: تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية:

يشير المستقبل الوظيفي (أو المسار المهني، المسار الوظيفي، الحياة المهنية) إلى مجموعة المراكز الوظيفية المتتالية التي يشغلها الفرد خلال حياته المهنية والتي تتأثر باتجاهاته وقدراته وطموحاته وسلوكاته من جهة، وما تتيحه المؤسسة في هذا المجال من جهة أخرى[2].

بمعنى آخر أن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات الوظيفة المتربطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل هذه الخبرات كل من المراكز الوظيفة، خبرات العمل، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل هذه الخبرات كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعيات المهام، ... الخ، بحث تتأثر هذه الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات وسلوكات الفرد من جهة، واحتياجات واستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى[3].

ويعتبر مفهوم تطوير المستقبل الوظيفي من المفاهيم الحديثة في تسيير الموارد البشرية، وهو يشير إلى مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والمؤسسة لأعداد هذا الموظف لمراحل سير وظيفي وتحديد المهارات المطلوبة لذلك قصد التوفيق بين أهداف الموظف والمؤسسة في نفس الوقت، وهذه العملية ليست بالسهلة، وليست مجرد رغبات وأماني من جانب الموظف للوصول إلى مراكز تنظيمية محددة، بل لابد من بدل الجهد وتوفر القدرة من جانب الفرد، والتسيير العلمي من جانب الإدارة[4].

---

[1]- محمد سعيد سلطان، **مرجع سابق، ص**، 221-224.

[2]- Sihimon,L.Dolan, Tania Saba et All, op, cit, p 350.

[3]- جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص، 375-376.

[4]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 233.

وإذا كان تطوير المستقبل الوظيفي يلقى أهمية كبيرة لدى العاملين لأنه يشبع حاجاتهم في النمو والاستقرار والرضا في العمل وتحقيق الذات وما إلى ذلك، فإنه يلقى اهتماما أكبر بالنسبة للمؤسسة وذلك للأسباب التالي[1]:

- إن عدم الاهتمام بتطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، سيؤدي إلى حالات التكدس في الوظائف، الأمر الذي سيؤدي إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس سلبا على دافعية الأفراد وأدائهم، وبالتالي على قدرة المؤسسة على النمو والاستمرارية

- إن إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية بالقدر الذي يمكن من تنميتهم وفتح مجالات التطوير أمامهم، سوف ينعكس على سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا مما يمكنها أن تكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بمواردها البشرية من جهة، وتزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المؤسسة من جهة أخرى

- إن إحساس العاملين بأن المؤسسة حريصة على تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطا بها، ويحقق الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل

- إن وجود برامج لتطوير المستقبل الوظيفي يساعد المؤسسة على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية مهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف والمتغيرات البيئية

- إن قيام المؤسسة بإعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي يؤكد حرصها على إتاحة فرص وظيفة متساوية أمام كافة العاملين في المؤسسة دون تفرقة، ويزيد من تحفيزهم بإطلاعهم على هذه الفرص الوظيفية.

ونؤكد في هذا الصدد على تعدد المصطلحات الخاصة بالمستقبل الوظيفي مثل: تنمية المستقبل الوظيفي، تخطيط المستقبل الوظيفي، تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي. حيث أن تنمية المستقبل الوظيفي تستند وبدرجة

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 260-261.

كبيرة لعمليات التكوين والتعليم، أما تخطيط المستقبل الوظيفي فهو عبارة عن العملية الشخصية لتخطيط حياة العمل الخاصة بالفرد، وهذا يجسد جانب المسؤولية التي تقع على عاتق الفرد فيما يتعلق بتطوير مساره المهني، أما تسيير أو إدارة المستقبل الوظيفي فيشير إلى مسؤولية المؤسسة في تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، حيث يجب عليها أن تضع الخطط والبرامج الخاصة بتطوير المستقبل الوظيفي لمواردها البشرية[1].

أ- المدخل الفردي في تطوير المستقبل الوظيفي:

ويبين هذا المدخل الدور الذي يقوم به الفرد ذاته في تطوير مستقبله الوظيفي، وهو ما يصطلح عليه بتخطيط المستقبل الوظيفي، وإن نقطة البداية في تخطيط المستقبل الوظيفي هي أنم يحاول الفرد المعني بالتطوير فهم ذاته ومراجعة نفسه (تقييم الذات)، حتى يتمكن من تحديد إمكانياته وقدراته الحالية، واستعداداته وميولاته المستقبلية، وبعد ذلك يقوم بتحديد الفرص الوظيفية المتاحة له، وذلك من خلال ما تنشره المؤسسة من معلومات عن الوظائف والمسارات الوظيفية وفرص الترقية والنقل المستقبلية، ... الخ، بعد تقييم الفرد لذاته وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة أمامه، يقوم بتحديد أهدافه الوظيفية، سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل. ثم يقوم بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية لمساره الوظيفي والكفيلة بتحقيق الأهداف المسطرة ثم ينفذها طبعا في ظل توفر شروط معينة مع التقييم والتعديل المستمر للانحرافات استنادا لمعلومات التغذية العكسية[2].

ونؤكد هنا على أن تخطيط المستقبل الوظيفي يكون وفق مراحل زمنية معينة.

- تقديم المساعدة والمشورة للأفراد عند تخطيطهم لمسارهم الوظيفي، ويكون ذلك عن طريق المشرف أو المدير أو إدارة الموارد البشرية، أو حتى بتكوين الأفراد ومساعدتهم على تخطيط مستقبلهم الوظيفي بإتباع برامج تكوينية

[1]- جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق**، ص 386.

[2]- نفس المرجع، ص، 386-389.

خاصة، ولعل المساعدة والنصح والمشورة تكون من قبل المؤسسة عبر كافة مراحل تخطيط المسار الوظيفي من قبل الفرد.

– إعداد برامج تطوير المستقبل الوظيفي استنادا لمشورة الأفراد المعنيين، ويتضمن البرنامج مثلا: برامج للتكوين وفق جداول زمنية مضبوطة، برامج للتدوير الوظيفي، برامج للإثراء الوظيفي، ... الخ

– متابعة وتقييم برامج تطوير المستقبل الوظيفي وتعديل انحرافاتها وفق مشورة الأفراد المعنيين[1].

وعليه فإن سياسة تنمية الموارد البشرية تعتبر من دعائم السياسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، التي تسعى إلى تحقيق التوظيف الأمثل للموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة، بهدف تعظيم العائد على الاستثمار فيها، ويعتبر التكوين وتطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية وجهين متكاملين ومتداخلين للتنمية البشرية الحديثة، ينبغي تخطيطها وتسييرهما بعناية لما لهما من أثر على المؤسسة والفرد على السواء.

خلاصة الفصل

[1]– جاري ديسلر، **مرجع سابق**، ص، 390-394.

يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، وتتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسة حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية مستندة إلى نظم متطورة وبالتالي أصبح للموارد البشرية مكانة مرموقة في المؤسسات الحديثة باعتبارها شريك عمل استراتيجي ومصدر للميزة التنافسية والقيمة المضافة، الأمر الذي يوجب وضع أساليب تضمن التسيير الأمثل للموارد البشرية.

حيث تشير تسيير الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها وتختلف طبعا من مؤسسة لأخرى، كما توجد لها عدة تقسيمات، غير أن الاختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط ويبقى لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية.

تمهيد

بعد استعراضنا للإطار النظري للموضوع سنتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي، حيث تم اختيار بلدية أولاد إبراهيم لتكون محل الدراسة الميدانية وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة المباحث التالية: إلى تقديم ببلدية أولاد إبراهيم و ونشأتها في المبحث الأول، وتحليل الاستبانة الموجهة لعمال البلدية في المبحث الثاني، بالإضافة إلى الدراسة التحليلية في المبحث الثالث.

وفي الأخير النتائج والتوصيات.

المبحث الأول: تقديم بلدية أولاد إبراهيم

المطلب الأول: نشأة بلدية أولاد إبراهيم

بلدية أولاد إبراهيم بلدية صغيرة وعريقة، وتمثل جزء من التقسيم الإداري لولاية المدية ويرجع تاريخ إنشائها إلى العهد الاستعماري أسست سنة 1946م، وبع الاستقلال إنظمت إلى بلدية العمارية في إطار عملية التجميع.

كما أنها تتميز ببعد تاريخي حافل بالبطولات والأمجاد أثناء ثورة التحرير الوطني سنة 1954 بما قدمته من شهداء وقدرت أرواح الشهداء بحوالي 320 شهيد رحمهم الله جميعا وجميع شهداء الجزائر.

أما بالنسبة لموقعها الجغرافي، تقع هذه البلدية شرق ولاية المدية يحدها من الشمال بلدية العمارية ومن الجنوب دائرة البرواقية ومن الشرق بلدية سيدي نعمان وأولاد ذايد ومن الغرب بلدية وزرة.

وتتربع بلدية أولاد إبراهيم على مساحة قدرها 61.87 كم^2 وتبعد عن مقر الدائرة ب 17 كم^2 وعن مقر الولاية ب 20 كم^2 يمر من خلالها طريق الولائي رقم 23 وكذا الطريق الوطني رقم 18

أما بالنسبة لتضاريسها فتعتبر بلدية أولاد إبراهيم ريفية تتميز بهضابها وأحراشها الغابية، ويغلب عليها الطابع الفلاحي.

يبلغ عدد سكان بلدية أولاد إبراهيم حوالي 20165 نسمة وبالبلدية عدة مرافق عمومية أهمها دار الشباب، ملحقة للتكوين المهني، اكمالية، 11مدرسة ابتدائية، ملعب بلدي، مركز بريدي، أربع قاعات للعلاج، مقر للدرك الوطني، متوسطة.

وهناك بعض الجمعيات التي تنشط في الجانب الثقافي والرياضي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية

يتحدد في الهيكل التنظيمي المسؤوليات التي تنقسم حسب الوظائف الأساسية للبلدية، وبما أن البلدية نشاطها يتمثل في تقديم الخدمات في مختلف المجالات منها، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية فهيكلها التنظيمي يتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: مصلحة الأمانة العامة

وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:

أولا: مركز رئيس المجلس الشعبي البلدي:

جاء في نص مادة 48 من قانون البلدية: " يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضوا من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي يتم تنصيبه في مدة لا تتعدى ثمانية أيام بعد الإعلان عن نتائج الاقتراع"، ويعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي الممثل الأول للبلدية وصاحب القرار في محيطها بما خوله القانون الخاص بالبلدية، وبعد تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي يقوم باختيار نوابه وموضع النواب يختلف من بلدية إلى أخرى حسب التعداد السكاني.

ثانيا: مكتب الأمين العام

ويتمثل دوره في:

- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية
- السهر على توزيع المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها ومراقبتها
- ضمان تنظيم مداولات المجلس الشعبي البلدي

- حل جميع مشاكل الإدارة العامة
- القيام بإصلاح القرارات، محاضر الاجتماع إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ثالثا: مكتب الأمانة العامة

يتمثل دوره في:

- تسجيل البريد الصادر والوارد
- إعداد بطاقات خاصة بمختلف الجماعات المحلية
- الإشراف على سجلات المداولات والمقررات[1].

الفرع الثاني: مصلحة التنظيم:

وتنقسم إلى أربعة مكاتب:

أولا: مكتب التنظيم والشؤون العامة

ويتمثل دوره:

- استخراج نسخ من: شهادة الميلاد، الوفاة، شهادة شخصية
- استخراج شهادة وبطاقة الإقامة

ثانيا: مكتب الحالة المدنية

وهو مكلف بـ:

[1]- المرسوم التنفيذي رقم 27/91، المؤرخ في 1991/02/02

- مسك السجلات
- إبرام عقود الزواج
- تسجيل الوافيات وشهادات الطلاق في السجل

ثالثا: مكتب الخدمة الوطنية:

تتمثل مهمته بتسجيل الشباب الذين بلغوا السن القانوني من اجل القيام بالفحص الطبي.

فالبلدية تعتبر همزة وصل بين الشباب والثكنات العسكرية

رابعا: مكتب البطاقة الرمادية

ويعتبر مكتب البطاقة الرمادية حديث النشأة بالنسبة لبلدية أولاد إبراهيم حيث تم استخراج أول بطاقة رمادية بتاريخ: 2016/01/05

ويتمثل دور هذا المكتب:

- فحص ملفات طالبي البطاقة
- تسجيل معلومات خاصة بالشخص الذي قام بعملية الشراء
- استخراج البطاقة

وبما أن مكتب البطاقة الرمادية حديث النشأة، ولنقص الخبرة والفعالية اللازمة لتسييره جعله يواجه عدة صعوبات وعراقيل هو ما يطرح العديد من التساؤلات.

الفرع الثالث: مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية:

وتنقسم إلى:

أولا: مكتب الشؤون الاجتماعية:

وهو خاص بالخدمات الاجتماعية لتقديم منح عائلية ومساعدات ذات المنفعة العامة للمعوزين والفقراء والمعوقين وكذلك كبار السن.

ثانيا: مكتب الشؤون الثقافية والرياضية:

وله فرعية:

أ- فرع التمهين والتشغيل،

وهذا يختص بتشغيل الشباب والختم والإمضاء على عقود التمهين.

ب- فرع الأنشطة الرياضية:

يهتم بمساندة الأنشطة الراضية والثقافية، حيث أن البلدية تكون على علم بقيام أي نشاط ثقافي أو رياضي لتدعيمه وتسهر على حسن سيره

ثالثا: المكتب البلدي للنظافة

مهمته تختص بالنشاط الفلاحي والتطهير وإزالة الفضلات والمحافظة على البيئة وكذا يهتم بالأمور التي لها صلة بالصحة العمومية وجميع الأماكن التي يكون المواطن معرضا فيها للأضرار أو الأخطار ذات طابع عمومي صحي

- كنظافة المحيط
- مراقبة المياه
- الصحة العمومية والوقاية
- مراقبة المدارس والمساجد التابعة للبلدية

رابعا: مكتب الانتخابات

مهمته تتعلق بجرد الأشخاص المسجلين في قائمة الانتخابات وتسجيل الأشخاص الذين بلغوا السن القانوني للانتخابات والأشخاص الذين غيروا مكان إقامتهم أي تسجيل المقيمين الجدد وشطب المتوفين أو الذين غيروا مكان إقامتهم.

الفرع الرابع: مصلحة المالية والمستخدمين:

وتنقسم إلى:

أولا: مكتب المستخدمين:

وهو مكلف تسير كل المستخدمين والتابعين للبلدية أي العمال الذين يعملون بالبلدية أو في ممتلكاتها.

- السهر على تطبيق القانون الأساسي الخاص بموظفي البلدية ومتابعة مسارهم الوظيفي من كل الجوانب
- تسيير أمورهم من حيث الحقوق والواجبات
- متابعة الحقوق المهنية، وضبط قوائم المستفيدين حسب الرتب والأصناف.

ثانيا: مكتب الأجور:

مكلف بحساب الأجور الخاصة بالموظفين وكذا حساب الغيابات، العلاوات، والترقيات والتقاعد.

ثالثا: مكتب الميزانية:

مكلف بـ:

- المحاسبة
- الصفقات والمناقصات
- تنفيذ الميزانية

رابعا: مكتب الأرشيف:

مكلف بـ:

- حفظ وفرز كل الوثائق

خامسا: مكتب الإحصاء:

يهتم بإحصاء كل ما هو خاص بالبلدية تعدد السكان، الوفايات، الولايدات أي الكثافة السكانية، السكن، الأراضي وكذا الممتلكات التابعة للبلدية.

سادسا: مكتب تسيير الشؤون العقارية والممتلكات:

وله نوعين:

أ- فرع وكالة الإرادات:

خاصة باستلام النقود الضريبة مثل كراء محلات التابعة للبلدية

ب- فرع مسك سجل أملاك البلدية وإعداد عقود الإيجار:

يخص الأملاك العقارية الغير منتجة أي التي ليس لها مداخيل والأملاك العقارية المنتجة وكذا العقارات عن طريق الإيجار أو البيع.

الفرع الخامس: المصلحة التقنية

- التخطيط المعماري
- التهديم
- البناءات الفوضوية
- التحقيقات
- الدراسة المعمارية التقنية

ثانيا: مكتب الأشغال:

مكلف بـ:

- إنجاز ومتابعة المشاريع
- الدراسة التقنية.

ثالثا: مكتب الصيانة والتجهيز

- تسيير العتاد " المخزن، الحظيرة "
- الصيانة المختلفة " مدارس، عمارات، مقرات، مساجد "
- الشراء

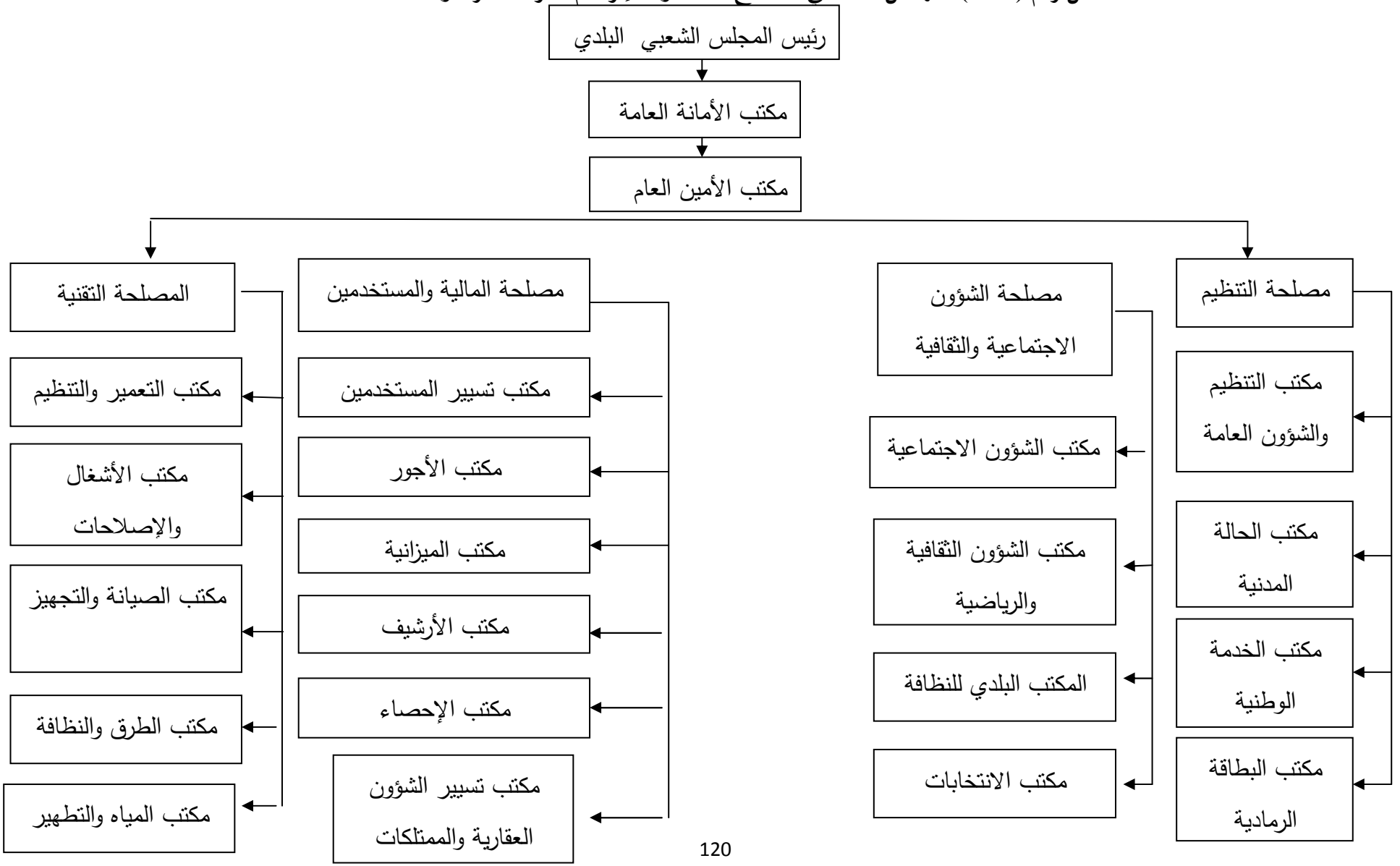
رابعا: مكتب الطرق والنظافة

- صيانة الطرق العمومية
- صيانة الأماكن العمومية، ووضع الإشارات
- تنظيف المساحات العمومية
- رفع القمامة، وحماية البيئة.

خامسا: مكتب المياه والتطهير

- توزيع المياه
- صيانة القنوات والتجهيزات
- حراسة وتطهير القنوات من المياه القذرة.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية أولاد إبراهيم دائرة العمارية ولاية المدية



المبحث الثاني: تحليل الاستبانة الموجهة لعمال بلدية أولاد إبراهيم

ارتأينا في دراستنا لهذا البحث استعمال أداة من أدوات جمع المعلومات الأولية، ألا وهي الاستبانة وهي مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم. إذ وجّهنا هذه الاستبانة للعمال الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

اعتمدت الدراسة على منهجية محددة يتم توضيحها في هذا المطلب من خلال شرح مجال الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة.

الفرع الأول: مجال وأداة الدراسة الميدانية

في هذا الفرع نتطرق إلى قسمين من خلالهما نتحدث عن مجال الدراسة ومن ثم نعرض مجتمع الدراسة.

أولا: مجال الدراسة

يتمثل مجال الدراسة في المجال المكاني والموضوعي:

* **المجال المكاني**: اقتصرت حدود دراستنا على العمال الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم لجامعة المدية، من خلال عينة من المجتمع وذلك لكبر هذا الأخير.

* **المجال الموضوعي**: اهتمت هذه الدراسة ببحث وتحليل آراء عينة من العمال الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم لجامعة المدية في تسيير الموارد البشرية وأثرها في تفعيل أداء إدارة المرافق العمومية وذلك من خلال:

- واقع تسيير الموارد البشرية؛
- مكانة المورد البشري في المرفق العمومي؛

- الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

احتوت الدراسة على عينة من مجتمع العاملين الإداريين في بلدية أولاد إبراهيم،الذي يقدر عددهم بـ 42 عامل.

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة المسحية للحصول على حقائق ومعلومات مرتبطة بواقع معين. فمن خلاله قمنا بتقسيمه إلى فرعين يشمل كل منهما على بناء أداء الدراسة ومن ثم صدق الاستبيان المستعمل وثباته، وبعد ذلك نقوم بعرض التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة.

تكوّنت الاستبانة من أربعة محاور رئيسية وهي:

- **المحور الأول**: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتشمل كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الفئة المهنية.
- **المحور الثاني**: يشمل واقع تسيير الموارد البشرية ويتضمن 12 عبارة.
- **المحور الثالث**: يشمل مكانة المورد البشري في المرفق العمومي ويتضمن 4 عبارات.
- **المحور الرابع** :يشمل الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين ويتضمن 8 عبارات.

وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة.

خيارات الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة المعطاة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول رقم (03-01) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكارت الخماسي تم حساب طول المدى الكلي بالنسبة للاستبيان: 5-1=4، ومن ثم تقسيم طول المدى الكلي على عدد الفئات فنحصل على طول المدى الفئوي 5/4=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة.

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
اتجاه المحاور الثاني والثالث والرابع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين .

من خلال الجدول رقم (**02-03**) يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1-1.79) فهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة جدا**؛

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **ضعيفة**.

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن درجة إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كانت **متوسطة**.

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة لعبارات الاستبانة كان بدرجة **كبيرة**.

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-5) فهذا يعني أن إجابات عينة الدراسة من عمال الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم كان بدرجة **كبيرة جدا**.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

ويقصد بصدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة لابد من أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا، ويعد الثبات من متطلبات أداة الدراسة، لذلك قمنا بتطبيق الأداة على عينة الدراسة، ومن ثم التحقق من الثبات بطريقة التالية:

1-الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة مختصين في الاقتصاد والإحصاء الملحق رقم (02)، وقد تم الطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله وكذا مدى وضوحها، وعلى ضوء ذلك تم تعديل أو حذف بعض العبارات وإضافة أخرى، ليتم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (03).

2- الاتساق الداخلي: يعني مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة على عينة استطلاعية البالغ حجمها (19) استبانة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، ويمكن توضيح هذه المعاملات في الجدول التالي وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ وذلك بالنسبة للمحور الأول والثاني والثالث.

ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للجزء الذي ينتمي إليه مع الاستبانة ككل:

جدول رقم (03-03): يوضح معاملات الارتباط

المحاور	العبارة	معامل الارتباط "سبيرمان"	القيمة الاحتمالية sig
واقع تسيير الموارد البشرية	1	0.882	**0.000
	2	0.926	**0.000
	3	0.977	**0.000
	4	0.869	**0.000

	5	0.925	**0.000
	6	0.962	**0.000
	7	0.958	**0.000
	8	0.940	**0.000
	9	0.909	**0.000
	10	0.953	**0.000
	11	0.958	**0.000
	12	0.958	**0.000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور مع الاستبانة ككل	**0.849**		**0.000**
مكانة المورد البشري في المرفق العمومي	1	0.802	**0.000
	2	0.884	**0.000
	3	0.782	**0.000
	4	0.914	**0.000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور مع الاستبانة ككل	**0.857**		**0.000
الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في	1	0.721	**0.000
	2	0.803	**0.000

رفع أداء الموظفين	3	0.803	**0.000
	4	0.823	**0.000
	5	0.578	**0.010
	6	0.807	**0.000
	7	0.808	**0.000
	8	0.671	**0.000
معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور مع الاستبانة ككل	**0.963**		**0.000**
** دال عند مستوى معنوية (0.01)			

المصدر:من إعداد الطالبين .

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيم معامل الارتباط لسبيرمان لكل من المحاور جيدة فاقت كلها نسبة 80% ما يلخص نتائج الاستبانة أن العبارات متعلقة بالمحاور الخاصة بها، كما أن القيمة المعنوية كلها شبه معدومة **sig = 0.000 عنى مستوى معنوية0.01أي قيمة α≤0.01 .

الفرع الثالث: ثبات وصدق الدراسة

المقصود بثبات الدراسة هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف، بمعنى معرفة مدى الاستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، تم الاعتماد في ذلك على معامل ألفا كرونباخCrobach's Alpha Coefficient.

كما يقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويسمى رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

والجدول الموالي يبين النتائج:

الجدول رقم (03-04): معاملات ثبات وصدق محاور الاستبانة.

المحور/ الاستبانة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
واقع تسيير الموارد البشرية	12	0.988	0.976
مكانة المورد البشري في المرفق العمومي	4	0.946	0.895
الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع الأداء	8	0.921	0.895
الاستبانة ككل (جميع المحاور)	**24**	**0.989**	**0.978**

المصدر: من إعداد الطلبة.

من خلال الجدول السابق أن معامل ألفاكرونباخ بلغ **0.989** بالنسبة للاستبانة ككل، كما نجده قريب من الواحد كما نلاحظ أن قيمة معامل الثبات للمحور الأول بلغ 0.988بينما بلغ معامل الثبات في المحورين الثاني والثالث 0.946و 0.921 على التوالي كما نلاحظ أن قيم معامل الثبات للمحاور الثلاثة لم تتعدى قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل، وهذا ما يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

كما نلاحظ أن قيم الثبات في حالة حذف إحدى العبارات وبقاء باقي العبارات الأخرى تتراوح ما بين (0.984) كأدنى قيمة و(0.987) كأعلى قيمة، (أنظر الملحق رقم 04)كما نلاحظ أن حذف أحد العبارات لا يرفع معامل الثبات فوق القيمة المتحصل عليها، وبهذا تعتبر كل العبارات مهمة ونستطيع الاحتفاظ بها وبناء التحليل على أساسها.

وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية للجزء التطبيقي

تحليل بيانات هذه الدراسة تحليلا علميا وتفسير نتائجها والاستفادة منها في تحقيق أهدافها التي بنيت عليها واختبار فرضياتها وهي تتناول موضوعا غاية الأهمية حول دور إدارة الوقت في تحسين مستوى أداء العاملين،

فإنه سيتم استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي (النسب المئوية و المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) ولتفسير هذه المؤشرات الإحصائية الخاصة بآراء عينة الدراسة حول فرضياتها، ولاختبار فرضيات الدراسة قمنا باستخدام برنامج SPSS v20.

المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة.

لاستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بالخطوات التالية:

- توزيع الاستبانة بعد تعديلها على **العاملين الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم**.
- الاستبانات الموزعة لم تسترجع بأكملها، كما أن بعض الاستبانات المسترجعة تم استبعادها لعدم استيفائها لشروط الإجابة على الاستبانة. ويمكن توضيح تعداد الاستبيانات في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-05): تعداد استبيانات الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المفقودة	المسترجعة	المستبعدة	النهائية
المجموع	25	3	22	3	19

النسبة المئوية %	100	12	88	12	76

المصدر: من إعداد الطالبين.

بعد اختيارنا لعينة الدراسة ألا وهي بلدية أولاد إبراهيم قمنا بتوزيع 25 استمارة استبيان على العمال الإداريين أعطيناهم مهلة محدودة تمثلت في ساعة واحدة حتى يتمكنوا من قرائتها جيدا والإجابة عليها وبعد جمعها بمساعدة رئيس المصلحة استرجعنا 22 عينة أي 3 مفقودة وبعد دراسة الاستبيانات المسترجعة حذفنا 3 استبيانات لم يتم ملئ الفراغات المخصصة لغرض دراستنا فكانت لدينا حصيلة نهائية مقدرة بـ 19 استبيان مقبول بنسبة 76% وهي جيدة قابلة للقياس.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات.

عالجنا البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وللتوصل إلى نتائج الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مدى استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبانة؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

خصصنا الجزء الأول من أجزاء الاستبانة للخصائص الشخصية للتعرف على العمال الإداريين محل الدراسة، وتوزيع أفرادها حسب متغيرات: الجنس، المستوى التعليمي، الفئة المهنية،العمر، فكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول(3-6): يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

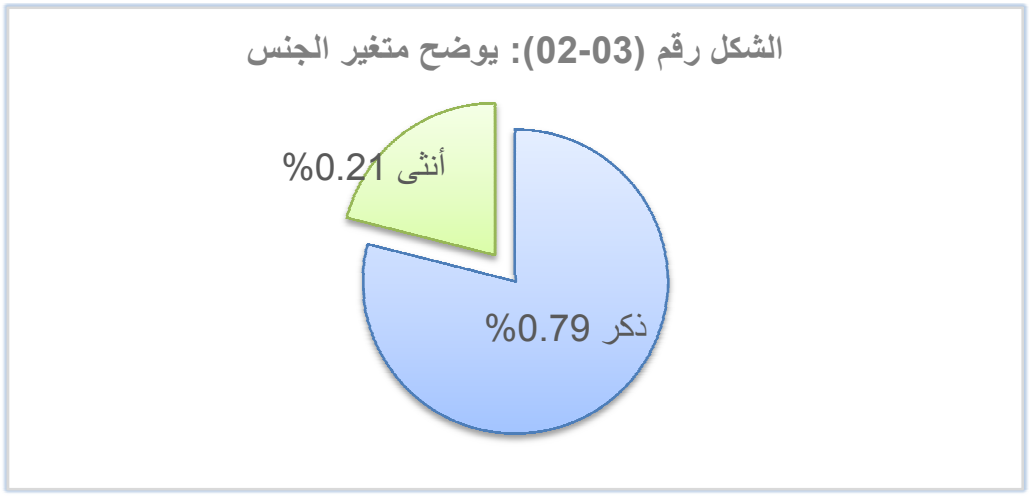
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	15	78.95
	أنثى	4	21.05
المستوى التعليمي	ثانوي	1	5.26
	جامعي	17	89.47
	دراسات عليا	1	5.26
الفئة المهنة	رئيس مصلحة	4	21.05
	رئيس مكتب	6	31.58
	إداريين	9	47.37
العمر	أقل من 30 سنة	8	42.11
	من 31 إلى 40 سنة	10	52.63
	من 41 إلى 60 سنة	1	5.26

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول(**3-7**) نلاحظ أن:

1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس: نلاحظ من الجدول(**3-7**)، أن نسبة الذكورأكبر من نسبة الإناث بـ 57.8%، حيث أن 15 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 19 فرد هم ذكور بنسبة

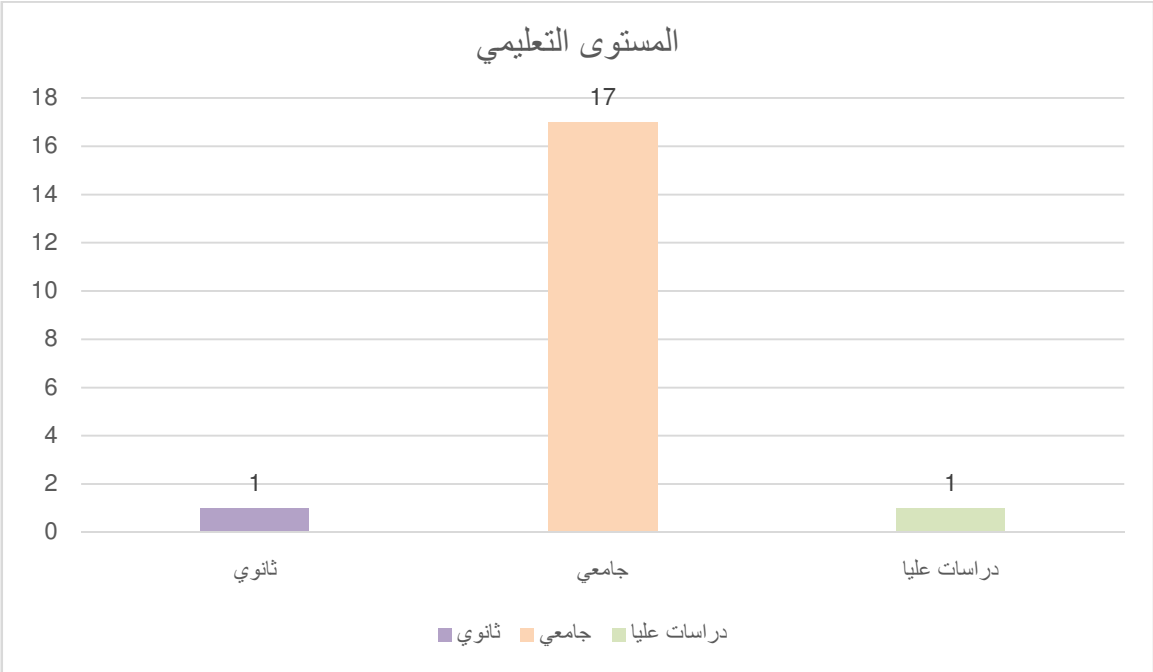
تقدر بـ (78.95%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 4 منهم هن إناث يمثلن نسبة تقدر بـ (21.05%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

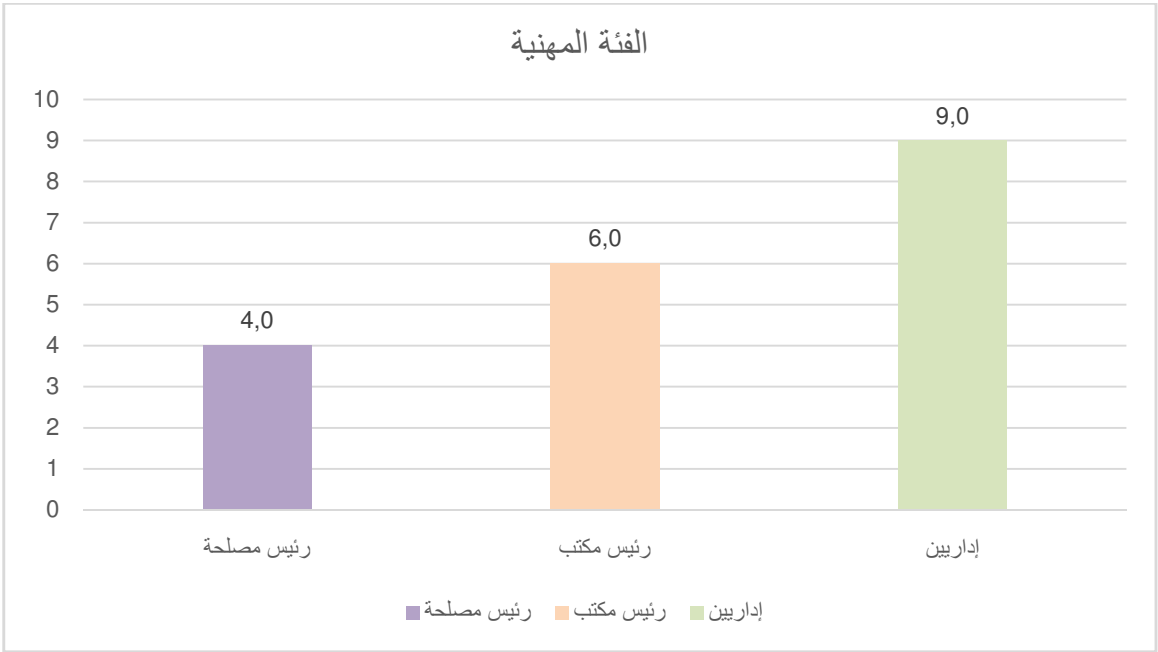
2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: ويتبين من الجدول(**3-7**) أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي(ليسانس) بنسبة(89.5%) والسبب راجع إلى العينة المختارة من عمال الإدارة إذ تتطلب مستويات علمية، بينما نسبة 5.3% لكل من مستوى ثانوي ودراسات عليا.

شكل رقم (03-03): يوضح مستوى التعليم



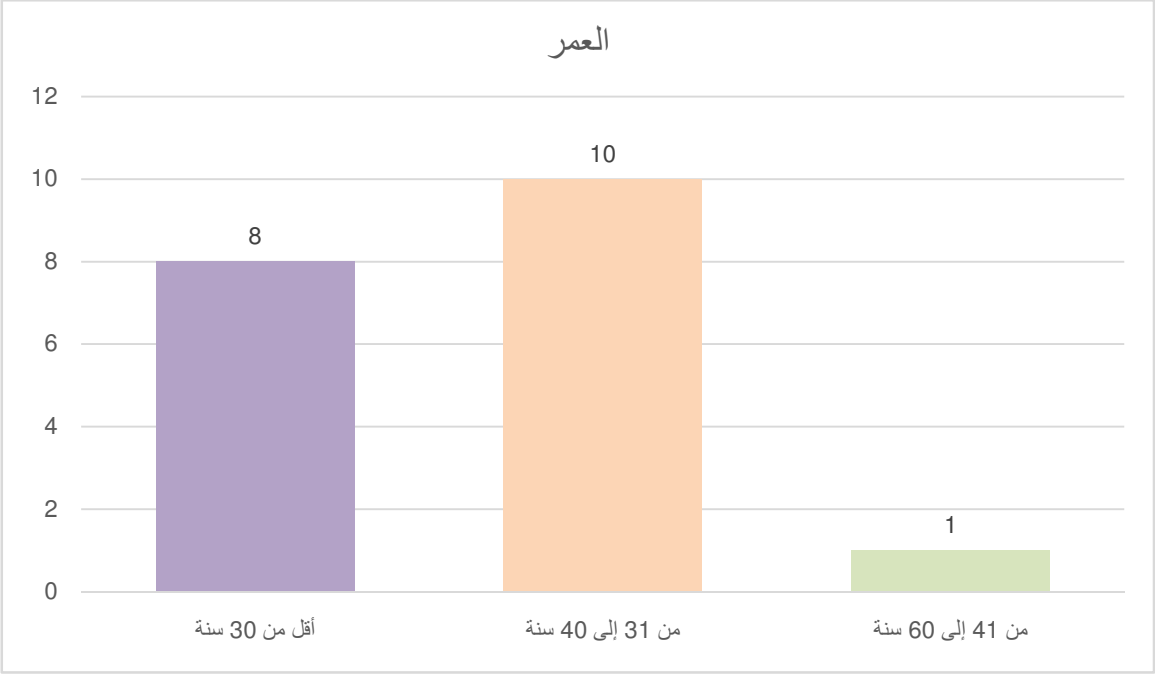
3) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي: ويتبين من خلال الجدول(**3-7**) أن معظم عينة الدراسة من الفئة المهنية هم إداريون بلغة نسبتهم (47.36%) والسبب راجع إلى تعدد المناصب الوظيفية ببلدية أولاد إبراهيم التي لم تذكر.

الشكل رقم (03-04): يوضح الفئة المهنية



4) توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يوضح الجدول(**3-7**): أن توزيع عينة الدراسة حسب العمر توزع كالآتي: (63%) من العمال عمرهم من30إلى 40 سنة وهذا راجع لأن أغلب عمال المؤسسة يقع عمرهم ضمن هذه الفئة.

الشكل (03-05): يوضح العمر



الفرع الثالث: واقع تسيير الموارد البشرية.

درسنا هذا الجزء من خلال العبارات رقم (1-12) وذلك لمعرفة واقع تسيير الموارد البشرية لدى العاملين الإداريين ببلدية أولاد إبراهيم والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

جداول توضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال الإداريين والمتعلق بإدارة الوقت وأداء العاملين:

الجدول رقم (03-07): مقاييس النزعة المركزية لإجابات العاملين الإداريين محل الدراسة حول الجزء المتعلق بإدارة الوقت.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	يتم تقييم الأداء على أسس علمية ومعايير واضحة	التكرار	0	4	6	3	6	3.58	1.170	موافق	4
		النسبة%	0	21.1	31.6	15.8	31.6				
2	تعتمد الإدارة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين	التكرار	0	3	6	3	7	3.74	1.147	موافق	1

	أداء الموظف وعمله	النسبة%	0	15.8	31.6	15.8	36.8			
3	تقدم الإدارة التي اعمل بها الحوافز المعنوية والمادية	التكرار	0	3	8	3	5	3.53	1.073	موافق	5
		النسبة%	0	15.8	42.1	15.8	26.3			
4	أنا راض على الأجر الذي أتقاضاه من قبل المؤسسة	التكرار	0	5	6	3	5	3.42	1.170	موافق	6
		النسبة%	0	26.3	31.6	15.8	26.3			
5	تهتم الإدارة التي اعمل بها بتحفيز موظفيها	التكرار	0	4	7	3	5	3.47	1.124	موافق	7
		النسبة%	0	21.1	36.8	15.8	26.3			
6	تقدم الإدارة التي اعمل بها الحوافز المعادية	التكرار	0	3	6	4	6	3.68	1.108	موافق	2
		النسبة%	0	15.8	31.6	21.1	31.6			
7	هناك عدالة في الاستفادة من التكوين في المؤسسة	التكرار	0	3	7	3	6	3.63	1.116	موافق	3
		النسبة%	0	15.8	36.8	15.8	31.6			
8	يعتبر التكوين عبئ وزيادة في تكاليف المؤسسة	التكرار	0	3	7	3	6	3.63	1.116	موافق	3

		النسبة%	0	15.8	36.8	15.8	31.6			
9	يعتبر التكوين بالنسبة للموظف عملية التوزيع عن النفس وكسر الروتين	التكرار	0	4	6	3	6	3.58	1.170	موافق	4
		النسبة%	0	21.1	31.6	15.8	31.6			
10	التكوين هو عملية لرفع مستوى الأداء	التكرار	0	3	6	4	6	3.68	1.108	موافق	2
		النسبة%	0	15.8	31.6	21.1	31.6			
11	عملية التكوين في مؤسستنا تقوم على أسس علمية	التكرار	0	3	7	3	6	3.63	1.116	موافق	3
		النسبة%	0	15.8	36.8	15.8	31.6			
12	تهتم المؤسسة بإشراك الموظفين في دورات تكوينية قصد تطوير مهاراتهم	التكرار	0	3	7	3	6	3.63	1.116	موافق	3
		النسبة%	0	15.8	36.8	15.8	31.6			
التقييم العام للمحور الأول								**3.60**	**1.060**	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول رقم(03-08) ما سبق نلاحظ أن درجة واقع تسيير الموارد البشرية المقدمة من قبل العينة بالكلية **في اتجاه موافق**حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور **3.60** وبانحراف معياري قدر بـ **1.060**.

الفرع الرابع: مكانة المورد البشري في المرفق العمومي.

درسنا هذا المحور من خلال العبارات رقم (1-04) وذلك لمعرفة مستوى مكانة المورد البشري في المرفق العمومي للإداريين لدى العينة ببلدية أولاد إبراهيم والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (03-08): مقاييس النزعة المركزية لإجابات العاملين الإداريين في عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بمكانة المورد البشري في المرفق العمومي.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تثمن الإدارة التي اعمل بها المورد البشري	التكرار	0	4	9	1	5	3.37	1.116	محايد	2
		النسبة%	0	21.1	47.4	5.3	23.3				

2	تثمن الإدارة التي اعمل بها رأس المال الفكري	التكرار	0	3	10	1	5	3.42	1.071	موافق	1
		النسبة%	0	15.8	52.6	5.3	26.3				
3	تثمن الإدارة التي اعمل بها رأس المال الفكري والبشري	التكرار	0	3	10	1	5	3.32	1.057	محايد	3
		النسبة%	0	15.8	42.1	5.3	26.3				
4	تعمل الإدارة التي اعمل بها على تنمية رأس المال الفكري	التكرار	0	3	10	1	5	3.42	1.071	موافق	1
		النسبة%	0	15.8	52.3	5.3	26.3				
التقييم العام								**3.38**	**1.001**	**محايد**	

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن درجة مكانة المورد البشري في المرفق العمومي المقدمة من قبل عينة الدراسة في اتجاه محايد لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور3.38وبانحراف معياري قدر بـ 1.001.

الفرع الخامس: الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين.

درسنا هذا الجزء من خلال العبارات رقم (1-08) وذلك لمعرفة مستوى الأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين للإداريين لدى العينة ببلدية أولاد إبراهيم والجدول الموالي يبين مختلف التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (03-09): مقاييس النزعة المركزية لإجابات العاملين الإداريين في عينة الدراسة حول الجزء المتعلق بالأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين.

رقم العبارة	العبارات	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	تشجيع الإدارة الموظفين على تحمل المسؤولية بشكل عام	التكرار	0	3	8	2	6	3.58	1.121	موافق	5
		النسبة%	0	15.8	42.1	10.5	31.6				
2	يتم مشاركة كافة الموظفين عن نشاط المؤسسة	التكرار	0	3	8	2	6	3.58	1.121	موافق	5

	بشكل عام	النسبة%	0	15.8	42.1	10.5	31.6			
3	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية	التكرار	0	3	9	2	5	3.47	1.073	موافق	6
		النسبة%	0	15.8	47.4	10.5	26.3			
4	تهتم الإدارة بتقديم خدمات جديدة	التكرار	0	0	2	4	13	4.58	0.692	موافق بشدة	1
		النسبة%	0	0	10.5	21.1	68.4			
5	تشجع الإدارة على عملية الإبداع الإداري	التكرار	0	1	2	2	14	4.53	0.605	موافق بشدة	2
		النسبة%	0	5.3	10.5	10.5	73.7			
6	تهتم إدارة المؤسسة بتحسين وتطوير خدماتها	التكرار	0	3	8	1	7	3.63	1.165	موافق	4
		النسبة%	0	15.8	42.1	5.3	36.8			
7	اشعر بالرعاية والاهتمام من جانب رؤسائي في العمل	التكرار	1	2	7	1	8	3.68	1.293	موافق	4
		النسبة%	5.3	10.5	36.8	5.3	42.1			
8	تعمل المؤسسة الحد من الرقابة المباشرة وتنمية	التكرار	0	1	5	4	9	4.11	0.994	موافق	3

	الرقابة الذاتية	النسبة%	0	5.3	26.3	21.1	47.4			
التقييم العام								**3.89**	**0.851**	**موافق**

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن درجة مكانة المورد البشري في المرفق العمومي المقدمة من قبل عينة الدراسة في اتجاه محايد لدى عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.38وبانحراف معياري قدر بـ 1.001.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

الغرض من دراستنا الميدانية هو التوصل إلى نتائج نستطيع من خلالها اختبار فرضيات هذه الدراسة والمتمثلة في:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **واقع تسيير الموارد البشرية وأداء الموظفين**.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **مكانة المورد البشري في المرفق العمومي وأداء الموظفين**.

الفرع الأول: علاقة واقع تسيير الموارد البشرية بأداء الموظفين.

على غرار الفرضيات السابقة التي اهتمت بمتغير مستقل واحد وعلاقته بالمتغيرات الشخصية، جاءت الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسيير الموارد البشرية وأداء الموظفين (الإداريين)، ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم استعمال معامل الارتباط "سبيرمان" وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

وكباقي الفرضيات السابقة التي تطرقنا إليها، لاختبار هذه الفرضية انطلقنا من خيارين أساسيين هما:

- فرضية العدم ($ف_0$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء الموظفين؛
- الفرضية البديلة ($ف_1$): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وأداء الموظفين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين؛

أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (03-10): معامل ارتباط الموارد البشرية وأداء الموظفين.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	**0.889**	**0.000
أداء الموظفين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين تسيير الموارد البشرية وأداء الموظفين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذا ما يبيّن أنتسيير الموارد البشرية ترفع من مستوى الأداء لدى الموظفين.
- ✓ هناك علاقة ارتباطية **إيجابية** بين المتغيرين(الموارد البشرية وأداء الموظفين)، وذلك أنه كلما زادت درجة الموارد البشرية زاد أداء الموظفين.

الفرع الثاني: علاقة مكانة المورد البشري في المرفق العمومي بأداء الموظفين.

على غرار الفرضيات السابقة التي اهتمت بمتغير مستقل واحد وعلاقته بالمتغيرات الشخصية، جاءت الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية على النحو التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكانة المورد البشري في المرفق العموميوأداء العاملين، ولإثبات صحة هذه الفرضية من عدمها تم استعمال معامل الارتباط "سبيرمان" وذلك عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

وكباقي الفرضيات السابقة التي تطرقنا إليها، لاختبار هذه الفرضية انطلقنا من خيارين أساسيين هما:

- فرضية العدم (ف$_0$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكانة المورد البشري في المرفق العمومي وأداء العاملين؛
- الفرضية البديلة (ف$_1$): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكانة المورد البشري في المرفق العمومي وأداء العاملين.

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أقل أو يساوي (0.01) فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة أي أن هناك علاقة بين المتغيرين المذكورين؛

أمّا إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.01) فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة أي لا توجد علاقة بين المتغيرين المدروسين.

والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (03-11

): معامل ارتباط مكانة المورد البشري في المرفق العمومي بأداء الموظفين.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مكانة المورد البشري في المرفق العمومي	**0.870**	**0.000	
أداء الموظفين		
** دال عند مستوى معنوية (0.01)		

المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال النتائج المبيّنة في الجدول أعلاه يمكننا تحليل العلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) بين مكانة المورد البشري في المرفق العمومي وأداء العاملين، وذلك كون مستوى الدلالة المحسوبة قدر بـ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفترضة (0.01)، وهذا ما يبيّن أن أهمية مكانة المورد البشري في المرفق العمومي ترفع من مستوى الأداء لدى الموظفين.
- ✓ هناك علاقة ارتباطيه **إيجابية** بين المتغيرين(مكانة المورد البشري في المرفق العمومي وأداء العاملين)، وذلك أنه كلما زادت درجة المورد البشري في المرفق العمومي زاد أداء (الموظفين أو العاملين؟).

خاتمة الفصل:

أثناء فترة تربصنا ببلدية أولاد إبراهيم وقيامنا بالاستبيان تمكنا من استخلاص بعض النتائج و الاستنتاجات التي يمكن حصرها فيما يلي:

الاستنتاجات:

- الاهتمام بالتحفيز، وهذا حسب النظرة الصحيحة له.

- أن تكون عملية التقييم على أسس علمية ومعايير واضحة.

- تحديد الأهداف التي تحقق برامج البلدية بوضوح للعامل.

- توجيه كافة الجهود للتكوين من تصميم المخططات و تحديد الموضوعات و اختيار الأفراد و تنفيذ المخططات و تمويلها و تقييم نتائجها.

- الأهمية الكبيرة التي توليها البلدية في تحديد حاجات الأفراد إلى التكوين والتحفيز والإبداع والتمكين و هذا راجع إلى وعي المؤسسة بأهمية تحديد الحاجة.

- عدم استخدام طريقة التقييم بالأهداف و ذلك راجع إلى جهل رؤساء المصالح لاستعمال الطريقة.

- وضع خطة محكمة من أجل تحقيق مشاريع وبرامج البلدية.

تمهيد

قديما لم تكن الدولة تعرف إلا نوعا معين من المرافق العمومية وهو مرفق الدفاع ومرفق الأمن والقضاء وطال الحال على ذلك حتى اندلعت نيران الحرب العالمية الثانية فبدأ نشاط المرفق يشع مداه وتغيرت الصورة التقليدية للمرفق العمومي.

حيث بدأت الدولة ترتاد المجال الذي كان محجوزا للأفراد فأنشأت المرافق الحديثة ذات الطابع الاقتصادي، والتجاري، وكذلك المرافق الاجتماعية وذلك قصد تغطية الحاجات العامة.

كما أن للمرافق العمومية أنواع مختلفة فمن الطبيعي أن تتباين طرق إدارتها تبعا لطبيعة كل نوع منها، ومن أجل تحقيق المنفعة العامة فقد منحت للإدارة مظاهر السلطة العامة، كسلطة نزع الملكية من أجل المنفعة العامة واتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، والتي قد تلحق الأذى بالأفراد وذلك في إطار نشاط المرفق العمومي، وقد تنوع نشاط الدولة وازداد تدخلها في مختلف الأنشطة سعيا وراء إشباع الحاجيات العامة.

المبحث الأول: مفهوم المرفق العمومي

إن المرفق العمومي لا يعد حديث النشأة بل إن له جذور قديمة لاسيما في الفكر الإداري الإسلامي الذي تطرق له عدة مناسبات إلى الخدمة العمومية والمنفعة العامة، لكن الدولة بفهومها الحديث لم تعرف هذا المصطلح إلا انطلاقا من أواخر الفترة التاسع عشر وبداية الفترة العشرين، ففي تلك المرحلة كان أساس القانون الإداري يستند إلى قادة السلطة العامة وعقب أزمة مفهوم القوة العمومية برز مفهوم المفرق العمومي ليوحد نشاط الدولة ويصبح له إطار واحد يتمثل في المرافق العمومية أي أن الدولة لم تعد بالآلة التحكيمية بقدر ما صارت ترمز إلى وحدة المجتمع وتضامنه.

المطلب الأول: تعرف المرفق العمومي

في هذا المطلب سوف نتناول تعريف المرافق العامة وذلك بالتطرق إلى أهم المعايير التي وضعها فقهاء القانون في تعريف المرافق العامة، وما هو التعريف الراجح فيها، واستنباط عناصرها وذلك من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول: تعريف المرافق العمومية

تعتبر فكرة المرفق العام من أبرز المفاهيم الشائكة والغامضة في القانون الإداري رغم أهميتها كمعيار للنظام الإداري برمته، نظرا لارتباطها بالمعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة بالدولة. ومع ذلك ورغم تعدد وتنوع التعاريف فإنه الفقه والقضاء عادة ما يلجآن لتحديد مفهوم المفرق العام إلى استعمال معيارين

أساسيين هما: المعيار العضوي، والمعيار الموضوعي[1]. إذ يختلف فقهاء القانون في تعريفهم للمرفق العام نظرا لاختلاف الزاوية التي ينظرون منها إلى هذا المرفق، فبعضهم ينظر إليه من ناحية الشكل أو الهيئة التي تديره، والبعض الآخر يركز اهتمامه على موضوع ونشاط هذا المرفق.

أولا – المعيار العضوي / الشكلي:

يعرف الفقه المرفق العام طبقا لهذا المدلول بأنه هو الهيئة أو المنظمة التي تنشئها الدولة وتهدف إلى إشباع الحاجات العامة، وتكون تابعة أو جزءا من التنظيم الإداري في الدولة دون إي اعتبار إلى موضوع النشاط الذي تقوم به الهيئة.

ويتبين لنا أن هذا المدلول قد ركز على المنظمة التي تسير المرفق العام، وعلى الرابطة العضوية التي تربط بين هذا التنظيم والجهاز الإداري في الدولة.

وقد ساد هذا المفهوم في القرن التاسع عشر عندما كان دور الدولة يقتصر على ممارسة الوظائف السيادية كحفظ الأمن ومنع العدوان الخارجي وتحقيق العدالة بين أبناء شعبها، وقد أطلق على هذه المرحلة الدولة الحارسة.

غير أنه سرعان ما ظهرت فكرة المرفق العام في فقه القانون الإداري في مدلولها العضوي بعد أن تبناها مجلس الدولة الفرنسي في قضية " بلانكو " عام 1873، إذ استند في تحديد اختصاصه في هذ القضية إلى كون مرفق صناعة التبغ هو جزءا من التنظيم الإداري للدولة، وبذلك يكون المرفق العام، هو الهيئة أو المنظمة التي تعد جزءا من الأشخاص الإدارية في الدولة وتمارس النشاط من أجل إشباع الحاجات العامة، ومن أنصار

[1]– محمد الصغير بعلي، **القانون الإداري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 205.

هذا الاتجاه في فرنسا الفقهاء: هوريو، رولاند، إذ يتفق هؤلاء على أن المرفق العام، هو المشروع الذي تتولاه السلطات الإدارية بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتستهدف من تقديم الخدمات العامة إلى الأفراد[1].

ثانيا– المعيار الموضوعي (وظيفي – مادي):

يعتد هذا المعيار في تعريف المرفق العام بطبيعة النشاط الذي تمارسه الإدارة وبذلك يكون كل نشاط إداري يستهدف إشباع حاجة عامة تحقق المصلحة العامة. وبناء على هذا المعنى الموضوعي يمكن القول: " أن مرافق الدفاع والأمن والصحة والتعليم هي مرافق عامة إذ نظرنا إلى الحاجات والخدمات المختلفة التي تستهدف إشباعها في مجالات الدفاع والأمن والصحة والتعليم"[2]

وقد أشار الأستاذ أحمد محيو بقوله على أن " مفهوم المرفق العام ليس ولا يمكن أن يكون مفهوما قانونيا مجردا وحياديا وليس له معنى إلا في ضوء محتواه والغايات الاقتصادية والاجتماعية التي أسندت له والتي يجب تحديدها قبل إعداد النظام القانوني للمرفق العام وتعيين الجهة المؤهلة لإحداث هذا المرفق أو ذاك"[3].

فمن خلال التعريف نجد الأستاذ يرى أن المرفق لا يكون له معنى قانوني إلا إذا كانت الغاية منه تحقيق هدف سواء كان اقتصادي أو اجتماعي ولقد حاول جانب من الفقه الجمع والتوفيق بين المدلول الشكلي والمادي في تعريفهم للمرفق العام.

[1]– إسماعيل صعصاع البديري، (**فكرة التخصصية في المرافق العامة**)، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد6، 2007، ص 168-169.

[2]– نواف كنعان، **القانون الإداري، الكتاب الأول**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 318.

[3]– أحمد محيو، **محاضرات في المؤسسات الإدارية**، ترجمة محمد إعراب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص 435.

ثالثا – التعريف المتفق عليه:

من خلال التعريف الذي سبق ذكرها لاحظنا صعوبة اتفاق الفقهاء على إعطاء تعريف جامع مانع لتحديد ماهية المرفق العام، ولهذا أسندت للدولة مزاولة أي نشاط يقصد منع إشباع الحاجات العامة، ولهذا اتجه الرأي الراجح إلى الجمع بين المعيارين الشكلي والموضوعي لتعريف المرفق العام، ففي الفقه الفرنسي نجد العميد ليون ديجي عرف المرفق العام مستندا في ذلك إلى دمج المعيارين موضحا الحجج التي اعتمدها في ذلك فعرفه على أنه " نشاط يتحتم على السلطة القيام به لتحقيق التضامن الاجتماعي ".

وفي الجزائر نجد أن الأستاذ عبد ربه عبد الصمد فد عرف المرفق العام على أنه: " كل نشاط تقوم به الإدارة العامة وتعهد به لأحد الأفراد ليتولى إدارته تحت إشرافها ورقابتها بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور وعلى وجه منتظم ومضطرد "[1].

أما الدكتور عوابدي فنجد أنه قد سلك مسلك الأستاذ عبد الصمد في دمجه للمعياريين وذلك ما يتضح من تعريفه حيث يرى أنه: " كل مشروع تديره الدولة بنفسها أو تحت إشرافها لإشباع الحاجات العامة بما يحقق المصلحة العامة "[2].

المطلب الثاني: عناصر المرافق العمومية

أيا كان التعريف الذي كتبت له السيطرة في هذا البلد أو ذاك طبقا لغلبة فريق من الفقهاء على فريق آخر، أو نزولا ضرورات الفلسفة الأيديولوجية المسيطرة فإنه يلزم لقيام المرفق العام عناصر معينة، بمجرد توافرها

[1]– عبد الصمد عبد ربه،**مبادئ القانون الإداري الجزائري والتنظيمات المحلية**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،دون سنة النشر،ص 119.

[2]– عتيقة بلجبل، **الإضراب في المرافق العامة**، دراسة مقارنة (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص 33.

فإنها تفصح بذات وجودها عن قصد الدولة في جعل النشاط مرفقا عاما، حتى ولم يوجد نص صريح بذلك. واستنادا إلى التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التي يقوم عليها المرفق العام، وهي أربعة:

أولا – ابتغاء تحقيق المصلحة العامة:

عرفنا سابقا أن المرفق العام مشروع يستهدف تحقيق مصلحة عامة، وهذا العنصر هو أكثر العناصر إثارة للجدل من جانب الفقهاء، ذلك أن المصلحة العامة هي هدف كل وظيفة إدارية بل المؤسسات التي تسيرها الدولة والتي تكون غايتها تجارية بحتة كالمؤسسات الاقتصادية إنما تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة. كما أن هذه الأخير ليست حكرا على الإدارة فمن الوظائف التي يمارسها الأشخاص العاديون ما تتصل كذلك بالمصلحة العامة كخدمات البناء والنقل.

ولقد اقترح الفقه معيار للخروج من هذه الإشكالية فإذا كانت المصلحة العامة تمثل الغاية الأولى من النشاط الذي يقوم به الشخص القانوني وتوفرت الأركان الأخرى يتكون المرفق العام، أما إذا كانت المصلحة العامة تمثل غاية ثانوية لهذا النشاط فإن الوظيفة لا ترتقي إلى منزلة المرفق العام.

ويترتب على تمييز المرفق بهذا الوصف أن كل مرفق ينبغي أن يخضع إلى مبدأ المجانية[1].

ثانيا– الخضوع للسلطة العامة:

كل مشروع يهدف إلى تحقيق النفع العام يعتبر مرفقا عاما لأن هناك مشاريع خاصة تهدف إلى تحقيق النفع العام كالمدارس والجماعات الخاصة، الشيء الذي يميز بين هذين المشروعين هو خضوع المشروع لسلطة الدولة العامة أو سلطة إحدى الأشخاص العامة الإدارية.

[1]– عمار بوضياف، **الوجيز في القانون الإداري**، جسور للنشر والتوزيع، الطباعة الثانية، الجزائر، 2007، ص 12.

فالمرفق العام يخضع للسلطات العامة التشريعية والتنفيذية والقضائية وهذا ما يميز المرفق عن المشروعات الخاصة. إذ ما يميز المرافق العامة أن تكون خاضعة في إدارتها للسلطة الحاكمة الدولة أو غيرها من الأشخاص الإدارية بمعنى أن تكون الكلمة النهائية في الإدارة المشرع وتوجيه وتنظيمه وتسييره للسلطة وتحديد نشاطه وقواعده، فهذه السلطات وخدها التي تستطيع استعمال وسائل القانون العام، فالدولة هي التي تضع التنظيم الخاص بالمرفق وتبين أقسامه وفروعه وتعيين موظفيه وتمارس الرقابة على النشاط وعلى الأشخاص[1].

ثالثا– المرفق العمومي مشروع عام تنشأه الدولة:

ويقصد بذلك أن الدولة هي التي تتولى إنشاء المرفق العام وتقرر اعتبار نشاط ما مرفقا عاما أي تقرر إخضاع هذا النشاط لإحكام المرافق العامة وإدارته وفقا للأساليب المتبعة في إدارة المرافق العامة.

ويرى جانب من الفقه أنه لتحديد هذه الصفة يجب البحث عن إرادة المشروع في كل حالة على حده– حيث تكون هذه الإرادة صريحة وواضحة وحاسمة وقد يمكن التعرف عليها بالقرائن المختلفة[2].

ويرى جانب من الفقه أنه إذا تعذر الكشف عن حقيقة مقصد المشرع اعتبر المشروع مرفقا عاما في حين يرى آخرون أن المعمول عليه هو موضوع نشاط المشروع في اعتباره مرفق عام أم لا. فقيام المشروع على أساس احتكار الدولة له دليل على قصد المشروع في جعله مرفقا عاما. وعلى عكس من ذلك يكون منع السلطة من المساس بحق الأفراد في ممارسة نشاط معينة قرينة على اتجاه المشرع لإبقاء هذا النوع من النشاط في نطاق المشروعات الخاصة.

[1]– حسين طاهري، **القانون الإداري دراسة مقارنة**، الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2007، ص82.

[2] – جورج فيدال وبيارديلفولفيه، **القانون الإداري**، الجزء الأول، ترجمة منصور القاضي، لمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2001، ص 81.

ويرى الفقيه الفرنسي De Laubadeve أنه إذا قلنا أنه يشترط لوجود المرفق العام أن تكون الدولة هي التي أنشاته بقانون – أو بناء على قانون – فليس معنى ذلك أنه يلزم أن تكون الدولة هي التي أنشأت المنظمة التي تدير المرفق العام. وإنما يكفي أن تكون الدولة هي التي قدرت اعتبار النشاط مرفقا عاما ولو كانت قد عهدت بإدارته إلى شركة أو هيئة خاصة ليست في ذاتها مرفق عام[1].

رابعا– الخضوع لنظام قانون خاص:

إن المشروع الذي رصد لتحقيق مصلحة عامة وأنشأته الدولة وتولت هي إدارته مباشرة أو عهدت به إلى أحد الأفراد أو الشركات إنما يحكمه نظام قانوني خاص. وما أجمع عليه الفقهاء أن هذا النظام يختلف من مرفق إلى آخر حسب طبيعته[2].

وقد اختلف الفقه حول هذا العنصر، حيث يرى جانب من الفقه أن خضوع المرفق للقانون الإداري هو ركن من أركان المرفق العام، فحين يرى جانب آخر من الفقه بأن خضوع المرفق للقانون الإداري ليس إلا نتيجة لاعتباره مرفقا عاما لا ركنا أو شرطا لقيام المرفق العام ولكل حججه[3].

أما في القانون الجزائري فإن أي مشروع ينشأ لتحقيق المصلحة العامة سواء قامت الدولة بإدارته مباشرة أو عهدت بذلك للأفراد أو شركات خاصة يحكمها نظام قانوني استثنائي، يعرف على أنه: " مجموعة الأحكام والقواعد والمبادئ القانونية التي تختلف اختلافا جذريا عن قواعد القانون الخاص بصفة عامة وعن قواعد النظام القانوني الذي يحكم المشروعات الخاصة بصفة خاصة ". ونشير في هذا الصدد إلى أن هذه

[1]– علي محمد بدير، **القانون الإداري**، العراق، 1993، ص 142.

[2]– عمار بوضياف، **مرجع سابق**، ص 312.

[3]– مصلح ممدوح الصرايرة، **القانون الإداري، الكتاب الأول**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص 324.

القواعد تختلف حسب نوعية كل مرفق ومع ذلك هناك من المبادئ القانونية المشتركة التي تحكم المرافق العامة أيا كانت نوعيتها.

وفي الفقه الفرنسي نجد كل من الأستاذ جين ومفوض الحكومة شينو (Chénot) قد أضاف في تعريفهما هذا العنصر واعتباره ركن من أركان المرفق العام، أما الأستاذ دي لوبادير، فقد اعتبر الطابع الاستثنائي للقواعد القانونية الحاكمة للمرفق العام هو نتيجة لكون النشاط معتبر كمرفق عام وليس شرطا لوجوده[1].

المطلب الثالث: أنواع المرافق العامة

تنقسم المرافق العامة إلى عدة تقسيمات وأنواع وفقا للزاوية التي ينظر منها، فيمكن تقسيم المرافق العامة من حيث طبيعة أو موضوع نشاطها إلى مرافق عامة إدارية أو اجتماعية أو اقتصادية أو مهنية أو نقابية، كما يمكن تقسيمها على أساس إقليمي إلى مرافق عامة مركزية وطنية أو محلية كما يمكن تقسيمها من حيث مدى وجوب إنشائها أو عدم وجوب إنشائها إلى نرافق عامة إجبارية ومرافق عامة اختيارية وسوف يتم التعرض لأنواع المرافق العامة وفقا لهذه التقسيمات المختلفة بصورة موجزة ومركزة من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: تقسيم المرافق العامة من حيث طبيعة نشاطها:

من هذه الزاوية يمكن تقسيم المرافق إلى مرافق إدارية وأخرى اقتصادية ومرافق ثقافية وأخرى مهنية.

أولا– المرافق الإدارية:

[1]– عتيقة بلجبل ، **مرجع سابق**، ص 36-37

وهي المرافق التي تؤدي الخدمات المرفقية التقليدية وقد لازمت الدولة منذ زمن طويل وعلى رأسها مرفق الدفاع والأمن والقضاء ثم مرفق الصحة والتعليم. وهذه المرافق تتسم بارتباطها بالجانب السيادي للدولة الأمر الذي يفرض قيامها بهذه النشاطات وأن لا تعهد للأفراد لما في ذلك من خطورة كبيرة.

ورغم قدم هذا النوع من المرافق إلا أن الفقه لم يهتدي لوضع معيار يمكن توظيفه والاعتماد عليه لمعرفة هذا النوع من المرافق على الأقل. وتكمن صعوبة وضع معيار في اختلاف نشاطات المرافق ذا الطابع الإداري، لذلك ذهب بعض الفقهاء إلى القول إن المرافق الإدارية هي مجموعة المرافق التي لا تدخل في عداد بقية أنواع المرافق الأخرى وهو ما أطلق عليه بالتحديد السلبي للمرافق[1].

وتتميز المرافق الإدارية في غالبيتها بأن نشاطها لا يستهوى الأفراد فلا يتصور أن يبادروا إلى إنشاء مرفق للأمن أو القضاء فهذا النوع من النشاط دون غيره يجب أن يلحق بالدولة ويدعم ماليا من قبلها ويسير أيضا من جانبها بصفة مباشرة. ولا يمكن لدولة أن ترفع يدها عن هذا النوع من النشاطات لأنها تدخل ضمن وظيفتها الطبيعية أو واجباتها اتجاه الأفراد، ولقد أحسن محمد سليمان الطماوي الوصف عندما قال إن هذا النوع من المرافق شيد على أساسه نظريات القانون الإداري الحديث[2].

ثانيا– المرافق العامة المهنية أو النقابية:

هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابة، وهي الأشخاص المرفقية التي يكون موضوعها رقابة وتوجيه النشاط المهني وقد منح لها القانون بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة بهدف تنظيم المهنة ورعاية مصالح أعضائها، في الأصل أن مهام السلطة الإدارية تنظم

[1]– فؤاد مهنا، **مبادئ وأحكام القانون الإداري**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1980، ص 263.

[2]– محمد سليمان الطماوي، **مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة**، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، مصر، 1979، ص 38.

المهن والنشاط الخاصة بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة ويدير أمورها هم أبناؤها[1].

ومثال هذه النقبات في الجزائر منظمة المحامين التي يحكمها القانون رقم 91-04 المؤرخ في 8 جانفي 91[2]. ورجوعها للمادة 7 من هذا القانون نجدها قد فرضت التسجيل بالنسبة للمحامين في جدول المنظمة بقولها: " لا يجوز لأي كان أن يتخذ لنفسه لقب محام إن لم يكن مسجلا في جدول منظمة المحامين وذلك تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في المادة 243 من قانون العقوبات ".

ولقد أخضع المشرع الجزائري بعض المرافق المهنية كالمنظمة الوطنية للمحامين فيما يتعلق بمنازعاتها لجهة القضاء الإداري سواء فيما يشمل المنازعات الناتجة عن التسجيل في المهنة[3] أو أي منازعة أخرى تطبيقا للمادة 20 من قانون المحاماة[4]. ولا ينبغي أن يفهم من أن إخضاع المرافق المهنية لاختصاص القضاء الإداري يعني تغيير طبيعتها أو اعتبارا هياكل التسيير على مستوى المنظمة هي الأخرى مرافق إدارية إذ يظل المرفق مهنيا ولو خضع لاختصاص القضاء الإداري داخل الدولة[5].

الخاص بنفسها غير أن غالبية الدول تفضل ترك هذه المهمة لأبناء المهنة ويدير أمورها هم أبناؤها[6].

---

[1]- بغداد كمال، **النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر**، رسالة ماجستر، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 23.

[2]- قانون رقم 04/91 **المتعلق بتنظيم مهنة المحاماة الصادرة بالجريدة الرسمية** عدد 02 سنة 1991 المؤرخ في 1991/01/08.

[3]- ينظر قرار مجلس الدولة رقم 204658 الغرفة الخامسة بتاريخ 10 جويلية 2000 منشور بمجلة مجلس الدولة العدد الأول، ص 111.

[4]- ينظر المادة20 من **قانون المحاماة**.

[5]- عمار بوضياف، **محاضرات في النشاط الإداري**، قسم القانون العام، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، ص27-28، الموقع www.ao-academy.orgفحص يوم 2017/04/12 الساعة 23:00

[6]- بغداد كمال، (**النظام القانون للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر**). رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 23.

ومثال هذه النقابات في الجزائر منظمة المحامين التي يحكمها القانون رقم 91-04 المؤرخ في 8 جانفي 91[1]. ورجوعا للمادة 7 من هذا القانون نجدها قد فرضت التسجيل بالنسبة للمحامين في جدول المنظمة بقولها: " لا يجوز لأي كان أن يتخذ لنفسه لقب محام إن لم يكن مسجلا في جدول منظمة المحامين وذلك تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في المادة 243 من قانون العقوبات ".

ولقد اخضع المشرع الجزائري بعض المرافق المهنية كالمنظمة الوطنية للمحامين فيما يتعلق بمنازعاتها لجهة القضاء الإداري سواء فيما يشمل المنازعات الناتجة عن التسجيل في المهنة[2] أو أي منازعة أخرى تطبيقا للمادة 20 من قانون المحاماة[3]. ولا ينبغي أن يفهم من أن إخضاع المرافق المهنية لاختصاص القضاء الإداري يعني تغيير طبيعتها أو اعتبارا هياكل التسيير على مستوى المنظمة هي الأخرى مرافق إدارية إذ يظل المرفق مهنيا ولو خضع لاختصاص القضاء الإداري داخل الدولة[4].

ثالثا– المرافق الاقتصادية:

وهي مرافق حديثة النشأة نسبيا تسبب فيها التطور الاقتصادي وظهور الفكر الاشتراكي مما دفع بالدولة إلى ممارسة نشاطات كانت في أصلها معهودة للأفراد، ومثال هذا النوع من المرافق المؤسسات الصناعية والتجارية، وإذا كان الفقه قد أجمع كما رأينا على إخضاع المرافق الإدارية لقواعد القانون العام، فإن الأمر لم يكن كذلك بالنسبة للمرافق الاقتصادية خاصة وقد ثبت ميدانيا إن المرافق الإدارية يتسم عملها بالبطء

[1]– قانون رقم 04/91 المتعلق بتنظيم مهنة المحاماة الصادر بالجريدة الرسمية، **مرجع سابق**.

[2]– ينظر قرار مجلس الدولة رقم 204658 الغرفة الخامسة بتاريخ 10 جويلية 2000 منشور بمجلة مجلس الدولة العدد الأول، ص 111.

[3]– ينظر **المادة 20** من قانون المحاماة.

[4]– عمار بوضياف، **مرجع سابق**.

وإجراءاتها معقدة وتكاليفها باهظة، وهذه الآليات لا تساعد المرافق الاقتصادية التي تحتاج إلى أن تحرر أكثر وتخضع لإجراءات يسيرة يفرضها مبدأ المنافسة.

إن الحقيقة التي لا يمكن إنكارها أن المرافق الاقتصادية إن خضعت لآليات القانون العام جملة، فإنها ستلقى منافسة شديدة من جانب المؤسسات الخاصة ولربما يؤدي إلى زوالها مع مرور الوقت. لذلك اتجه الرأي الحديث في القانون الإداري وقضاء مجلس الدولة الفرنسي إلى تحرير المرافق الصناعية من قيود القانون العام[1].

ولقد اختلف الفقه حول تحديد المعيار الذي يميز المرافق الاقتصادية (الصناعية والتجارية) عن المرافق الإدارية.

فذهب رأي إلى أنه يمكن التمييز بين المرافق العامة الاقتصادية والمرافق العامة الإدارية على أساس نوعية النظام القانوني الذي يخضع له المرفق، ويستخدمه في إدارته، فإذا كان خاضعا لأساليب القانون العام وحدها كان مرفقا إداريا، أما إذا كان خاضعا لأسلوبي القانون الخاص معا، فهو مرفق اقتصادي.

وذهب رأي آخر إلى أن الطابع المميز لهذه المرافق ينحصر في أن غرضها الأساسي أن تكون مصدر إيرادات للإدارة[2].

وذهب رأي ثالث إلى التفرقة بين هذين النوعين من المرافق، على أساس شكل المشروع أو مظهره الخارجي، فإذا أدير المشروع بواسطة شركة كان مرفقا اقتصاديا، أما ذا كان يدار بواسطة سلطة عامة كان مرفقا عاما إداريا.

[1]- محمد سليمان، الطماوي، **مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة**، ص40.

[2]- زكريا المصري،**أسس الإدارة العامة التنظيم الإداري** – النشاط الإداري دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية، مصر، 2007، ص 931.

أما الرأي الراجح في الفقه فيأخذ بمعيار يقوم على أساس النظر إلى طبيعة النشاط الذي يزاوله المرفق العام، فلا يكون هذا الأخير مرفقا اقتصاديا إلا إذا كان يباشر نشاطا تجاريا، وفقا للتعريف المنصوص عليه في القانون التجاري للأعمال التجارية. أما بالنسبة للنظام القانوني الذي يحكم المرافق الاقتصادية فتخضع تبعا لطبيعة نشاطها للقانونين العام والخاص معا، وما يترتب على ذلك بحكم اللزوم من اختصاص كل من القضاء والإداري والقضاء العادي بنظر المنازعات المتعلقة بها.

وتخضع من ناحية لأحكام القانون العام – باعتبارها مرافق عامة من حيث خضوعها للمبادئ الأساسية التي تخضع لها المرافق العامة، ومن ناحية أخرى تخضع لأحكام القانون الخاص – باعتبارها مرافق اقتصادية تباشر نشاطها شبيها بنشاط الأفراد[1].

رابعا– المرافق الاجتماعية:

ويقصد بها تلك التي تستهدف تحقيق خدمات اجتماعية للجمهور مثل المرافق المخصصة لتقديم إعانات للجمهور ومراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد ومراكز الراحة.

ويحكم هذا النوع من المرافق مزيج من القواعد القانون العام والخاص كما تمثل منازعتها أمام القضاء الإداري وأحيانا أخرى أمام القضاء العادي، ولقد اعتبر القضاء الفرنسي في بداية الأمر منازعات المرافق الاجتماعية المكلفة بتقديم المساعدات العامة منازعات إدارية.

غير أن تطور النظرة لمؤسسات الضمان الاجتماعي وبروز فكرة الأقساط التي يلزم بدفعها المنتفعين من خدمات المرفق، جعلت القضاء الإداري يتردد في كثير من الأحيان في تولي الفصل في منازعات هذا النوع من

[1]– هاني علي الطهراوي، **مرجع سابق**، ص 268-269-270.

المرافق. وامتد هذا التمييز أيضا للنظام القانوني الجزائري حيث أنه برجوعنا للقانون رقم 83-15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي[1] نجد المشرع قد وزع الاختصاص بين القضاء العادي وبين المحاكم الإدارية[2].

الفرع الثاني: تقسيم المرافق العامة بحسب نطاقها الإقليمي:

تنقسم المرافق العامة من هذه الناحية إلى مرافق عامة وطنية ومرافق عامة محلية:

أولا– المرافق العامة الوطنية:

يتسع نشاط هذه المرافق ليشمل إقليم الدولة كله فيشبع الحاجات الاجتماعية التي يتصلبها المرفق لجميع أبناء الدولة وليس فقط لساكني إقليم معين أو بلدة معينة ومن أمثلة هذه المرافق مرافق الدفاع والأمن والقضاء والبريد والجمارك والسكك الحديدية[3].

ونظرا لعمومية وأهمية النشاط الذي تقدمه هذه المرافق فإنها تخضع لإشراف الإدارة المركزية في الدولة من خلال الوزارات أو ممثليها أو فروعها في المدن، ضمانا لحسن أداء هذه المرافق لنشاطها وتحقيقا للمساواة في توزيع خدماتها. وتتحمل الدولة المسؤولية الناتجة عن الأضرار التي تتسبب فيها المرافق القومية بحكم إدارتها لها والإشراف على شؤونها[4].

[1]– القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعية، **الجريدة الرسمية** العدد 28 الصادر في 05 جويلية 1983.

[2]– عمار بوضياف، **مرجع سابق**، ص 327.

[3]– محمد فؤاد عبد الباسط، **القانون الإداري**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ص 181.

[4]– مازن راضي ليلو، **القانون الإداري**، منشورات الأكاديمية العربية الدنمارك، ص 93، موقع http//www.ao.academy.org فحص يوم 2017/05/12، الساعة 23:15.

ثانيا– المرافق العامة المحلية:

هي المرافق العامة التي تنشئها وحدات الإدارة المحلية (البلدية والولاية) حيث تمارس نشاطها في الحيز الجغرافي لإقليم الجماعات المحلية مثل: مرفق النظافة البلدية الديوان البلدي للرياضة مؤسسة للنقل الولائي[1]. فجد المادة 153 من قانون البلدية[2] تعترف للبلدية بحق إنشاء مؤسسات عمومية بلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة. وجاءت قواعد قانون الولاية[3] أكثر وضوحا عندما أجازت هي الأخرى للولاية إحداث مؤسسات عمومية ذات طابع إداري أو صناعي أو تجاري (المواد 146 إلى 148)[4].

الفرع الثالث: تقسيم المرافق العامة من حيث التزام الإدارة بإنشائها:

يتم إنشاء المرافق العامة وتنظيمها وإلغائها عادة بموجب قوانين أو أنظمة، حيث تلزم السلطة التنفيذية في هذه الحالة بإنشاء وتنظيم مرفق معين بنص قانوني دون أن يكون أمامها خيار في ذلك، وإلا فإنها تخالف أحكام القانون أو النظام. والأصل أن الدولة هي التي تقدر إنشاء مرفق عام إذا رأت أنه سيشبع حاجة عامة أو يحقق نفعا عاما أو خدمة عامة، وهذا يتم بشكل اختياري.

أولا– المرافق العامة الإجباري:

[1]– بعلي محمد الصغير، **مرجع سابق**، ص 212.

[2]– القانون 10-11، المؤرخ في 03 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، **الجريدة الرسمية**، العدد 04، سنة 2011.

[3]– القانون رقم 13-07 المؤرخ في 2012/02/29، المتضمن قانون الولاية، **الجريدة الرسمية**، العدد 12، سنة 2012.

[4]– ينظر المواد 146-148 من قانون الولاية.

من أهم المرافق الإجبارية على المستوى المركزي والتي تلزم الدولة بإنشائها وتنظيمها: مرافق الدفاع والأمن والقضاء والصحة والتعليم والمياه والكهرباء وغيرها، لأن مثل هذه المرافق تعد أساسا لوجود الدولة واستمرارها ولا يمكن أن تحجم عن إنشائها وتنظيمها وإلا فقدت مقومات وجودها ومن أهم صور هذه المرافق على المستوى المحلي في إطار إقليمي على مستوى والولايات في المدن والقرى، كمرافق النقل، وتوريد المياه ومرافق النظافة، حيث تلزم الجماعات المحلية بإنشائها بناء على إلزام قانوني لا تملك أمامه حرية الاختيار بين إنشائها أو عدمها[1].

ثانيا–المرافق العامة الاختيارية:

الأصل في المرافق العامة أن يتم إنشائها بشكل اختياري من جانب الدولة. وتملك الإدارة سلطة تقديرية واسعة في اختيار وقت ومكان إنشاء المرافق ونوع الخدمة أو النشاط الذي يمارسه وطريقة إدارتها وثم لا يملك الأفراد إجبار الإدارة على إنشاء مرفق عام معين ولا يملكون الوسائل القانونية التي يمكنهم حملها على إنشاء هذا المرفق أو مقاضاتها لعدم إنشائها له. ويطلق الفقه على المرافق العامة التي تنشئها الإدارة بسلطتها التقديرية اسم المرافق العامة الاختيارية[2].

الفرع الرابع: تقسيم المرافق العامة من حيث أداة إنشائها:

تقسم المرافق من هذه الزاوية إلى مرافق تنشأ بنص تشريعي ومرافق تنشأ بنص تنظيمي:

أولا– المرافق العامة التي تنشأ بنص تشريعي:

[1]– نواف كنعان، **مرجع سابق**، ص 227.

[2]– مازن راضي ليلو، **مرجع سابق**، ص 94.

وهي عادة مجموع المرافق ذات الأهمية الوطنية القصوى التي يفرض المشرع أمر إنشائها بموجب نص تشريعي ليمكن أعضاء السلطة التشريعية من الاطلاع على نشاط المرفق وضرورته وقواعده. والحقيقة أن أهمية المرفق واحتلاله لهذه المكانة مسألة يتحكم فيها طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة. ففي الدولة الاشتراكية مثلا تحتل المرافق الاقتصادية مكانة متميزة، بينما في النظم الليبرالية لا ترقى أهميتها للدرجة التي ذكرناها بل أنها تعادل المشروعات الخاصة[1].

ثانيا– المرافق العامة التي تنشأ بنص تنظيمي:

قد يخول المشرع حق إنشاء مرافق عامة معينة للسلطة التنفيذية، فإن أقر دستور دولة ما على أن من اختصاصات السلطة التنفيذية إنشاء بعض المرافق، فإن قاعدة إنشاء المرافق تكون إما بناء على قانون أو مرسوم (نص تنظيمي) ففي الفقه الجزائري بموجب المادة 116 من دستور 1989 [2] نجد أن الأصل في إنشاء المؤسسات يعود للسلطة التنفيذية، وبالرجوع للأمر رقم 71-74[3] وفقا لما جاء في نص المادة 0 منه يتضح لنا أن المشرع قد ربط أداة إنشاء المرافق العامة بين النص التشريعي والتنظيمي، واستند في ذلك على أهمية المرفق ذاته.

كذلك يحق لكل من الولاية والبلدية إنشاء مرافق عامة والتي من شأنها أن تلبي رغبات الجمهور، ففي الولاية مثلا يتم بقرار صادر من الوالي تنفيذ مداولات المجلس الولائي. (المواد 148، 147، 146، من

[1]– عمار بوضياف، **مرجع سابق**، ص 328.

[2]– المادة 116 من **الدستور الجزائري** لسنة 1989 تنص على " يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون " ويقابل هذا النص المادة 125 من الدستور المعدل 1996.

[3]– الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 1971/11/16 المتعلق بعلاقات العمل الجماعي في القطاع الخاص، **الجريدة الرسمية** عدد 101 سنة 1971.

قانون الولاية رقم 12-07)[1] أما عن أداة إنشاء المرافق العامة المحلية البلدية فتكون بقرارات صادرة من رئيس الشعبي البلدي منفذا بها مداولات المجلس، ويساعده في ذلك الهيئة التنفيذية[2].

الفرع الخامس: تقسيم المرافق العامة من حيث الاعتراف لها بالشخصية المعنوية

أولا– المرافق العامة التي تدار بواسطة هيئة متمتعة بالشخصية المعنوية:

يرى المشرع أن المرافق العامة الواجب انجازها وإنشائها تتطلب قدرا من الاستقلال وجانب من الذاتية من أجل تحقيق أهدافها وعلى هذا الأساس يتمتع المرفق بالشخصية المعنوية التي تترتب عنها جملة من النتائج أهمها بذمة مالية مستقلة عن مالية الدولة، وبالتالي يتحمل نفقاته وأرباحه أو خسائره، ومن خلال مباشرة نشاط يتحمل كافة المسؤوليات القانونية الناتجة عنها ويكتسب العمال صفة الموظف العام وترفع ضده الدعاوى القضائية بصورة مستقلة ومن أمثلة هذه المرافق البنك المركزي الجزائري[3].

ونظرا لتمتع المرفق بالشخصية المعنوية اكتسب نوعا من اللامركزية اتفق الفقه على تسميتها باللامركزية المرفقية وذلك لعدم لعدم الخلط بينها وبين اللامركزية الإقليمية[4].

ويرى كل من الفقه الفرنسي والجزائري أن المرافق التي تدار بواسطة هيئة متمتعة بالشخصية المعنوية والتي قد تكون من أشخاص القانون العام وتسمى في هذه الحالة بالمؤسسة العامة أو من أشخاص القانون الخاص

[1]– ينظر المواد 148، 147، 146، من قانون الولاية.

[2]– ينظر المادتين: 154، 153، من قانون البلدية.

[3]– عتيقة بلجبل، **مرجع سابق**، ص 42.

[4]– سليمان محمد الطماوي ، **مرجع سابق**، ص61.

أيا كانت طبيعته فردا أو شركة فيتولى إدارة المرفق بناء على عقد يبرم بينه وبين السلطة العامة ويسمى في هذه الحالة عقد الامتياز.

ولقد أجمع كل من الفقه سالف الذكر على العمل وفقا لهذا العقد الذي يعهد بمقتضاه بإدارة المرفق إلى الفرد أو شركة معينة لمدة محددة ويتحمل هذا الأخير مسؤولية إدارة المرفق واستغلاله ويلتزم بتقديم خدمة عامة للجمهور مقابل رسم تتقاضاه من المنتفعين بهذه الخدمة ويكون ذلك تحت إشراف ورقابة السلطة مانحة الامتياز، ويستخدم هذا الأسلوب خاصة في المرافق الاقتصادية.

ثانيا–المرافق العامة التي تدار بواسطة هيئة ليس لها شخصية معنوية:

فهي تلك التي تحتفظ الدولة بإدارتها بنفسها نظرا لأهميتها وحيويتها بالنسبة للمنتفعين كمرافق التعليم والصحة والقضاء ... الخ فهذه المرافق تكون موزعة بين الوزارات المختلفة فيتبع كل مرفق الوزارة التي يكون نشاطها من جنس نشاطه[1].

ويقصد بها بمجرد صدور قانون إنشائها تتبع أو تلحق بأحد أشخاص القانون العام سواء الوطنية أو المحنية لا تمنح لها في هذه الحالة الشخصية المعنوية وعلى أساس ذلك تكون هذه المرافق تابعة لأحد أشخاص القانون العام تبعية كاملة.

وما نلاحظه على المرافق الموجودة حاليا إنها تتبع الدولة وخاصة بإحدى الوزارات وتضم كل منها مجموع متجانسة من المرافق وتلحق المرافق المحلية أو البلدية بالولاية أو البلدية المختصة وتجدر الإشارة هنا إلى حالة وجود نزاع بين وزارتين أو أكثر على موضوع تبعية مرفق من المرافق لوزارة ما، ولقد اتفق الفقه في هذه

[1]– مليكة الصروخ، **القانون الإداري**، مطبعة النجاح الجديدة، ، المغرب، 2010،ص 344.

الحالة إن حل مثل هذه الإشكال يكون باتفاق جميع الوزراء المختصين أو بقرار رئاسي بناءا على الاختصاص المخول للرئيس فيما يتعلق بترتيب المرافق العامة[1].

المبحث الثاني: مكانة المورد البشري في المؤسسة:

إن الإنسان هو المورد الأساسي للمنظمة: حيث يعد من أهم الدعائم التي تستند إليها المنظمة في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتحقيق بذلك الميزة التنافسية:

المطلب الأول: المورد البشرى مصدر للميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها أي عامل يسمح للمؤسسة أن تميز بين منتجاتها عن منتجات المنافسين أملا في زيادة خصتها السوقية، وتوجد العديد م الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن الاختيار من بينها وفقا لظرفها، وتتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- إستراتيجية القيادة في التكاليف
- إستراتيجية التمايز
- إستراتيجية (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك).
- إستراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين).

[1]- عتيقة بلجبل، **مرجع سابق**، ص 42-43.

ولكن في ظل الأسواق التنافسية وفي ظل العولمة الآن أصبح ليس كافيا للمؤسسات إن تعتمد على صناعة منتج عالي بالتقنية لكي تنافس في الأسواق العالمية، ولكن الأكبر أهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاما ومهارة[1].

فالموارد البشرية يعتبر أهم ميزة تنافسية حيث زاد إدراك المنظمات لإمكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة أكثر جودة والتي تساعدها في المنافسة على أساس سرقة الإنتاجية للسوق، جودة المنتج والخدمة، وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية إلى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد.

المطلب الثاني: رأس المال الفكري في المؤسسة:

أصبحت المعرفة المتوافرة بالمؤسسة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المؤسسات ، وتتمثل هذه المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات ومعرفة مخزنة وتقنيات مختلفة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال الفكري

لقد أصبح تحديد أصوب المؤسسة وخاصة أصولها الفكرية: مثل الفكرة المعبرة عنها في صورة معادلة أو سر تجاري، أو اختراع أو برنامج أو عملية، من الأمور الحرجة لرؤية المنظمة ولخطتها الإستراتيجية، كذلك فهو أساسيا أيضا في بعض المعاملات مثل إصدار سندات، أو إتمام عملية الاندماج مع شركات أخرى، لذلك

[1]- رواية محمد حسين، **إدارة الموارد البشرية**، شارع زكريا غنيم ،مصر ، 1999، ص 360.

أصبحت المؤسسات المعتمدة على المعرفة حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار، تهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول الفكرية والتي أصبحت قابلة للقياس، كما أصبحت هذه الأصول شرطا أساسيا للاستثمارات المؤسسة النقدية، واستثماراتها في المباني والمعدات فاستخلاص وقياس القيمة الحقيقية للمعرفة وأصبح ضروريا للمؤسسات التي لديها أسرار المعاملات وبراعات الاختراع، والعلاقات التجارية المميزة، ومثل هذه الأصول أصبحت الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال في ظل عصر المعلومات، حيث قد تفوق قيمة الأفكار المبتكرة، قيمة الثروات المادية للمؤسسة، لذلك أصبح لزاما على المؤسسات أن تحدد رأسمالها الفكري[1].

بصفة عامة يمكن تعريف رأس المال الفكري: على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، وقد يتوافر رأس المال الفكري عبر بعض المؤسسات، إلا أنه عند تعريفه بصورة دقيقة قد لا تحصل إلى تعريف واضح ومحدد، فقد يطلق مسميات عديدة ومختلفة على رأس مال العلاقات، هناك أيضا من الباحثين من منبر رأس المال الفكري بالقدرة على التطوير التجديد وكذا الابتكار.

وفي هذا السياق يعرف رأس المال الفكري على أنه زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها، تقنيات إنتاجها مع خفض التكاليف وذلك من خلال اتجاهات مستحدثة غير مسبوقة من خلال تنمية الإبداع، التعلم المنظمي والاستثمار المتعاظم في البشر تعليما وتدريبا.

أما Hansen فهو يشير إلى رأس المال الفكري يشمل كل الموجودات التنافسية التي تقوم بعمليات التطوير الخلاق أو الإستراتيجي، معتمدة في ذلك على الابتكار والجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة باستمرار.

[1]- رواية محمد حسين، **مرجع سابق**، ص 361.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:[1]

1- الأصول البشرية:

وهي المعرفة والمهارات، والإبداع، والخبرة، فيتكون رأس المال البشري من مزيج المهارات والقدرات والمعرفة بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

2- الأصول الفكرية:

وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية مستحيلة كتابة وتصبح محددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول البشرية المستحيل كتابة، وتصبح محددة ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد، ومن أمثلة الأصول الفكرية: الخطط والتصميمات الهندسية وبرامج الحاسب الأولى.

3- الملكية الفكرية:

[1]- **نفس المرجع**، ص 366.

وهي براعات الاختراع، وحقوق الطبع والعملات التجارية والملكية الفكرية، هي كل ما يمكن حمايته قانونيا، وتعمل المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق، وتحاول المؤسسات تنمية محفظة الملكيات الفكرية بها، وتسويق هذه الملكيات بناء على التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها.

4- الأصول الهيكلية:

وهي تشمل الثقافة والنماذج لتنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

1-رأس مال العلاقات:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي كثير من الأحيان، تفيد المؤسسة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة، من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية لوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن أن تشارك ويعاد تشغيلها في مشروعات جديدة.

الفرع الثالث: أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة

توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال عمل المؤسسة.

الابتكار والإبداع وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية .

تحسين فعالية الموارد البشرية.

الحد من خسارة القدرة الفكرية عند مغادرة الموارد البشرية للمؤسسة[1] .

أبعاد رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول الغير مادية التي يمكن أن تحقق فعالية أداء المؤسسة.

فالطاقات والإمكانيات الفكرية الغير مستقلة في المؤسسات مازالت كثيرة عبر كل مجالات الأعمال في المؤسسة، فعلى المؤسسات الآن أن تتعلم كيف تسير وتنمي هذه الأصول للوصول بها إلى استخدام طاقاتها الفكرية والإبداعية القصوى، ومن ذلك فإن الأبعاد الرئيسية لرأس المال الفكري تتمثل في النقاط التالية :

– **استقطاب رأس المال الفكري:** ويركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية بالاقتصاد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

– **صناعة رأس المال الفكري** : يشمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

– **تنشيط رأس المال الفكري** : من خلال استخدام آليات كوصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

– **المحافظة على رأس المال الفكري** : بالاستثمار في التعليم والتكوين والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي.

[1]- حسين بلعجوز، **أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية**، مداخلة ضمن المتلقي العلمي حول : إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة ، مخبر الاقتصاد المؤسسة،25، 26، 2008، ص 11.

– الاهتمام بالمجتمع: ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات المجتمع، وتفعيل نظام المعلومات لتقديم خدمة للزبون ومنح مزايا إضافية له[1].

الفرع الرابع: خصائص رأس المال الفكري[2]

– رأس المال الفكري غير ملموس

– من الصعوبة بإمكان قياسه بدقة

– سريع الزوال والفقدان

– يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت

– يتزايد بالاستعمال

– يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله

– له تأثير كبير على المنظمة.

*** دور رأس المال الفكري قي تحقيق القيمة للمؤسسة:**

وعندما تدرك المؤسسة امتلاكها لرأس مال فكري، فإنه يصبح لزما عليها أن تفكر في كيفية تحويل رأس المال هذا إلى شيء أو قيمة للمؤسسة وتعتمد قدرة المؤسسة على تحويل رأس المال إلى قيمة على نوعية لقيمة

[1]– خالد محمد طلال بني حمدان، **تحليل العلاقة الارتباطين بين نظام المعلومات، الموارد البشرية ورأس المال الفكري**، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان، 2003، ص 12.

[2]– محمد عواد، **الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، 2008، ص 281.

التي ترغب المؤسسة في تحقيقها من استثمارها في رأس المال الفكري ومن ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها ما يلي[1]:

1- تراكم الأرباح:

الدخل المتحقق من المنتجات والخدمات من خلال المبيعات أو دخل التحالفات الإستراتيجية.

2- تحديد الوضع الإستراتيجي:

- الحصة السوقية
- القيادة (الابتكار والتكنولوجي).
- وضع المعايير
- إدراك الاسم من خلال العلامات التجارية والسمعة
- الاستحواذ على ابتكارات الآخرين
- ولاء العمل
- تخفيض التكلفة
- تحسين الإنتاجية.

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية

[1]- رواية محمد حسن، **مرجع سابق**، ص 370-371.

مع التطور الحاصل في بيئته الأعمال الدولية فقد أصبحت المؤسسات الحديثة مراكز بحوث قائمة على أساس المعرفة حيث أن المزايا التنافسية المعروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة الجودة العالية وبرعة التسليم والمرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها والتي يمكن تحقيقها من خلال قيام المؤسسات ببناء مقدرات جوهرية مستندة إلى قدرة المؤسسة في التعليم المشترك لاسيما تنسيق المهارات الإنتاجية والتنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة أضيفت لها في الوقت الحاضر مزايا تنافسية جديدة قامة على أساس قدرة المؤسسة المعرفية، فالإبداع وترقية المنتجات تشكل سلسلة متعاقبة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المؤسسات المعرفية في الوقت الحاضر، إن الاتجاه الحديث في الإنفاق والاستثمار في البحث والتطوير وتشكيل رأس المال معرفي في المؤسسات فإنها تهدف من خلال ذلك إلى زيادة قدرتها في خلق إبداع تكنولوجي عام مستند إلى معرفة واسعة وقادرا على تقديم دعم وإبداع لعدد كبير من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تطور.

ويمثل هذا الأمر خروج عن قواعد العمل السابقة والتي تتمثل في إنفاق استثماري منقطع لغرض تحسين أو تطوير منتجات منفردة أو في أحسن الأحوال بعض من المنتجات لسلسلة مترابطة وهكذا فإنه يبدوا أن خصائص رأس المال المعرفي والمتمثلة في عدم تجسيد وسرعة الزوال والتزايد بالاستعمال[1].

وإن كانت الميزات التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنسخ وتقلد من قبل الآخرين أو أنها تختفي أو تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء ومتابعين لعمل المؤسسة فإن الميزات التنافسية المستندة إلى المعرفة ورأس المال المعرفي يمكن أن تخرج من إطار هذه الإشكالية بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص الإستراتيجية للمؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الآخرين.

[1]– محمد عواد الزيادات، **مرجع سابق**، ص 282.

وتشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أن المورد لكي يصبح إستراتيجية يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة منها:

- أن يكون المورد ثمينا

- أن يتسم بالندرة

- لا يمكن تقليدية بسهولة

- لا يمكن إحلال بديل محله

ومن جهة أخرى فإن كون المعرفة نادرة فهذا أمر مرتبط بكونها حاصل تراكم خبرات العاملين ومعرفتهم التطبيقية فإنها ستكون نادرة لأنها مبنية على الخبرات الذاتية السابقة لنفس المؤسسة وليس لمؤسسة أخرى، وبالنسبة لخاصية عدم التقليد بسهولة فإن المعرفة في أي مؤسسة هي خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي تكتسب إلا عبر فترة زمنية ومشاركة مجاميع العاملين وتقاسم خبراتهم لذلك فهم مختلفون عن سائر المؤسسات الأخرى إما ما يخص عدم قابلية الإحلال فهو مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتناوب بين العاملين الذين لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة[1].

المبحث الثالث: الأبعاد الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في رفع أداء العاملين

إدارة الموارد البشرية هي نشاط تعتمد على أبعاد حديثة: التمكين- الإبداع – القيادة ويتمثل دورها في رفع أداء العاملين من أجل رفع الإنتاجية.

[1]- محمد عواد الزيادات، **مرجع سبق ذكره**، ص 283.

المطلب الأول: التمكين الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ولم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

مفهوم التمكين:

– **التمكين لغة:** هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المؤسسة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ والغير متوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على الموظفين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه[1].

– **اصطلاحا:** هي العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي[2] .

ويعرف التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.

1– تعريفه:

[1] مازن عبد العزيز، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي**، الأردن، عمان، 2006، ص 1 .

[2] Murrell, and meredith, empouvering employee, newyork, mc graw, hill, 2000, p110.

هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم[1].

2- مقومات وركائز التمكين:

- العلم والمعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدقيق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- الحوافز المادية والمعنوية.

أ- العلم والمعرفة والمهارة:

كلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر وبالتالي يمكن الفرد ويمزج حرية في التصرف والمشاركة.

ب- الاتصال وتدقيق المعلومات:

كلما زادت اللقاءات والاتصالات، الحوار بين الرئيس والمرؤوس وعوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماسي الذاتي من أجل تحسين الأداء. دون مراقبة ودون حالة من عدم الرضا[2].

[1]- قدندل هبة، **تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة**، مذكرة ماجستير علوم تسير، 2010/2009، ص 63.

[2]- عبد المنعم دهان، **تحسين الأداء وزيادة الفعالية المؤساسية**، مديرية التدريب والتأهيل، سوريا، 2010، ص18.

ج- الثقة بين القائد والمرؤوسين:

أو تتحقق من خلال الاتسام بالآخرين، وأن يكون القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها، وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التعبير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة.

د- الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية لذلك فلما بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

* **متطلبات التمكين:** تتمثل فيما يلي:

- الرؤية الواضحة والتحدي
- الالتزام بالنظام والتوجيه القيادي
- الانفتاح وفرق عمل فعالة
- الدعم والشعور بالأمن

- التعلم المستمر

*** فوائد التمكين:**

يرى ايميكير (1992-) أن التمكين يفيد كلا من المؤسسة والفرد الموظف على سواء:

- بالنسبة للمؤسسة يحقق المزايا التالية:

* ارتفاع الإنتاجية

* انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل

* تحسين جودة الإنتاج والخدمات

* تحقيق مكانة متميزة

* زيادة القدرة على التنافسية

* زيادة التعاون على حل المشكلات

* ارتفاع القدرة الابتكارية

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

* إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات[1] .

* ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل

[1] -william, uniker, empourment the lost et strotage, health care superoision, 1992, p. 233.

* ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة

* إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤساءه

* ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد

* تنمية الشعور بالمسؤولية

– **أبعاد التمكين** : وينقسم إلى أربعة أبعاد وهي:

1– المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من اجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم أو حاجتهم للحصول على الإذن لإنجاز المهام التي يقون بها، والى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المؤسسة وما يجب القيام به.

2– القوة: إن أول الخطوات في مفهوم التمكين ترتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين والى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

3– الالتزام : يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد إلا إذا كان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

4- الثقافة : يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين، بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز ويحسن الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي[1].

أساليب التمكين:

1- أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر لمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

2- أسلوب تمكين الأفراد :

[1]- سعد بن مرزوق العتيبي، **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري**، الاجتماع الإقليمي الثاني، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004، ص 6-8.

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد أو بما يسمى "تمكين الذات" ، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

والموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات وفعالية أكبر في الأداء.

3- أسلوب تمكين الفريق:

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين، وذلك من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وان تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية في المؤسسات ، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط، بدلا من التنظيمات الهرمية، وهذا إن منح التمكين للفريق يعطي له دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء [1].

المطلب الثاني: الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري والابتكار يؤثران على الأداء الفعال للموارد البشرية بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة، والإبداع بالنسبة للكيان الإداري للمؤسسة العمومية أو الخاصة قديم قدم هذا الكيان.

*** تعريف الإبداع :**

[1] يحي سليم ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، مصر، 2006، ص 40.

استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد او أسلوب جديد لإدارة المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها سواء في الميدان الصناعي أو الخدماتي في الأمور العامة أو الخاصة[1].

*مفهوم الإبداع الإداري :

1- هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

2- وكما يمكننا تعريفه بأنه : ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

أسباب الاهتمام بالإبداع :

يمكن حصر أهم أسباب الاهتمام بالإبداع الوظيفي في المؤسسات[2].

الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية تحتم عليها الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي .

الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها، حيث أن قصر دورة حياتها تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما تستلزمه من تغيرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطريقة إبداعية أيضا، لتتمكن من تحسين خدماتها.

[1] سامي محمد هشام حريز، **أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية**، دار قنديل، عمان، 2008، ص 12.

[2] عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص 41-42.

المسؤولية الاجتماعية ونظرا لتداخل العلاقات مابين المؤسسات والعاملين فيها، فقد أصبحت المؤسسات تعيش في واقع أكثر وعيا ومرونة، مما يتطلب العمل على تبني أنشطة داعمة للإبداع تعمل على تنمية الإبداع لديهم[1].

أهمية الإبداع وحتميته في المنظمة الإدارية:

تكمن أهمية الإبداع الوظيفي فيمايلي :

اكتساب الإدارة المزيد من الثقة والاحترام من قبل الموظفين.

زيادة مستوى قبول المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي

اكتساب المؤسسة المزيد من الأرباح المادية والمعنوية.

تحسين الإنتاج والأداء .

زيادة مستوى الولاء الوظيفي والانتماء المؤسسي.

المساعدة في التقليل من دوران العمل، وتحقيق الاستقرار الوظيفي والحد من الهجرات .

منح المؤسسة المزيد من القوة.

تساعد في تحقيق الميزة التنافسية[1].

[1] ضيف الله نسيمة، **مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين**، مقاربة نظرية، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية الجامعية، 2000، ص 21.

حل المشكلات المستعصية وهو السبب الرئيسي للاهتمام بفئة المدعين[2].

وعليه يمكن القول إن الإبداع الوظيفي يشكل عاملا هاما لبحث الاستقرار في المؤسسة المترجم أساسا في تقوية الولاء وزيادة روابط الانتماء لدى الموظفين، وكل هذا يؤدي إلى تفعيل الأداء في المؤسسة بشكل عام.

3- المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع:

تلعب هذه المتغيرات دورا هاما في تهيئة المناسب لإبداع، فحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، وتؤدي إلى ما يعرف " بالأداء الإبداعي " وهي:[3]

أ- البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات وتستلزم عملية البناء التنظيمي تحديد أهداف المؤسسة ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة والمؤهلات المطلوبة في أشغالها وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم

[1] ضيف الله نسيمة، **مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين**، مقاربة نظرية الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية في تفعيل الطاقات الجامعية، جامعة خنشلة، 2012، ص5.

[2] رمضان محمد القذافي، **رعاية الموهوبين والمبدعين**، مصر، المكتبة الجامعية، 2000، ص 21.

[3]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق**، ص 13-15.

السلطات اللازمة لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عوائقهم مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل.[1]

كما يتضمن البناء التنظيمي لمؤسسة ما وجود مناخ العمل الملائم والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد.

ب- أنظمة وإجراءات العمل: تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.[2]

ج- نمط القيادة:

تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء رئيسيا أو مديرا وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطويرا للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيع لإبداع العاملين.

وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة.

إن القيادة في المؤسسات تؤثر تأثيرا حيويا على إبداع الفرد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الموارد البشرية الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق

[1]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق** ، ص31.

[2]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق** ، ص 12.

الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين.

د- الحوافز:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية وعلى ظهور واستمرار الإبداع فالحوافز لها تأثير على تشجيع الموظفين على الإبداع والتجديد وبذل المزيد من الجهد في الإنجاز وزيادة الطلاق الفكري والإنتاجية.[1]

المطلب الثالث: القيادة الإدارية

إن أداة العامل هو إنشاء المجموعة من السلوكات التي تتفاعل وتتراكم لتعطيه صورة واضحة عن هذا السلوك، هذه السلوكات تتولد من البيئة التنظيمية للفرد والتي يعتبر القيادة المحرك الديناميكي لها باعتبارها أداة التي توجد وتفعل العنصر البشري وتصنع به مع العنصر المادي توليفه تحقق بها أهدافها وعليه فإن لقيادة أثر على أداة العامل ولكن هذا الأثر لا يظهر بصفة مباشرة ودائما يمر عبر قنوات أولية ويبقى الرضا الوظيفي أهمها من حيث كونه مؤشّرا هامّا في تحديد منحى سلوك العامل تجاه المؤسسة فمظاهر الارتباك تعكس التجاوب الحاصل بين العامل والقيادة ولهذا تتطرق إلى علاقة التي تربط بين الرضا والأداء وهذا الرضا الذي يلعب دور الوسيط بين هذين المتغيرين " القيادة والأداء "،وفيما يلي نبين الرضا والأداء:

إن سلوك الأداء يتوقف على قيام الفردية بناء على الآثار التي يترتب عليه بالنسبة له، وما إذا كانت هذه الآثار طبية أو بيئة وبناء عليه فإن العلاقة بين الرضا والأداء لا يمكن أن توجد إلا في حالة واحد وهي عندما

[1]- توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سبق ذكره**، ص32-36.

ما يكون أداء العامل محققا لحصوله على حوافز ذات قيمة بالنسبة له له أي عندما يكون الأداء هو المسار الذي يحقق له أهداف هاما ذات قيمة ومنفعة[1].

من أجل تحقق الرضا الوظيفي نبذل جهودا وتكاليف تتحملها المؤسسة وفق ثقافة الاستثمار في الموارد البشرية والتي تتطلب وجود عائد لا ترضى المؤسسة بغير الأداء العالي بديلا له، وعليه فإن العلاقة بين الأداء والرضا هي علاقة دائرية أي كلما تحقق عنصر منهما تحقق الآخر بصفة تلقائية.

إن الرضا هو أكبر مرآة تعكس وجود القيادة أولا ومداه يعكس مدى فعاليتها هذه الفعالية تنتج أداء يتفاوت من عامل إلى آخر لكنه يتجمع في شكل محصلة متميزة إنها أداء المؤسسة المتميزة.

– تعريف القيادة الإدارية:

إن العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بموضوع القيادة الإدارية يمتد تاريخها إلى بداية التفاعل بين الجماعات وتوزيع العمل بين الأفراد، وتعتبر القيادة الإدارية جانبا مهما في العملية الإدارية في إطار النظريات الكلاسيكية للتنظيم الإداري مرورا ب taylor وتصوره بان دور القائد هو تحديد ما يجب عمله مستخدما في ذلك المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه، والعمل على تنمية قدراتهم والتعاون معهم لضمان انجازهم للعمل، مشيرا أيضا في ذلك إلى أهمية وتأثير الحوافز لتشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع فعاليتهم وكفاءتهم الإنتاجية والخدماتية [2]، وقد ساهم H.Fayol بدوره في مجال القيادة الإدارية بتحديده مجموعة سمات التي يجب توفرها في القائد، مشيرا إلى أهميتها، والتي رآها ضرورية لضمان حسن أداء القائد [3]،

[1]– فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، 2004.

[2] محمد قاسم القريوني، **التطوير الإداري المفهوم واليات التنفيذ**، المؤسسات الغربية للدراسات، عمان، 1996، ص31.

[3] خليل محمد حسن الشماع، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، الطبعة 3، دار المسيرة، عمان، 2002، ص1.

بينما أشار weber إلى ثلاث نماذج أساسية للسلطة" الشرعية، التقليدية ، الإدارية" مشيرا إلى اختلاف أساليب القيادة وأنواع القيادة، ودرجة طاعة المرؤوسين، كما قدم تصوره لنمط القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج في التنظيم البيروقراطي بمعاييره التي تحكم في تصوره التنظيم الإداري المثالي[1].

وعليه فان كلمة القيادة تنطوي على علاقة متبادلة يترتب عليها تمثيل دورين متبادلين، دور القائد الذي يعطي الأوامر، ودور الإتباع الذين ينجزون العمل، أي أن القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة متكونة من طرفين، الطرف الموجه والمرشد، والطرف الثاني المنفذ للإرشادات والتوجيهات بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.

حيث تلعب القيادة دورا هاما في التأثير على أشخاص وتسيير العمل داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والقيادة الفعالة التي يركز تفكيرها على الفرد والمؤسسة في آن واحد.

دور القيادة في تفعيل الموارد البشرية

تبرز عملية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تطويرها، يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفظ الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقيق مستوى الجودة المحدد لحركات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء .

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في تصميم إستراتيجية إعداد وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة

[1] عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 34.

رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسؤوليته الأساسية هي توجيه وتدريب وتنمية قدرات معاونية، كما يهتم القائد بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه ويعمل على تعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار لتطوير الأداء[1].

فإن اختلاف الأنماط القيادة يبرز لنا الاختلاف في مستويات أداء الأفراد لأعمالهم، فالهدف الحقيقي للقيادة هو خلق الدافع لدى الموظفين لتحسين ورفع مستوى الأداء لديهم عن اقتناع وإدراك، وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية في هذه الناحية هي نشر الأفكار العلمية السليمة عن أساليب القيادة الفعالة.

فليس بالضرورة أن كل مدير أو رئيس في التنظيم الرسمي نعتبره قائدا ولكن المهم هو أنه يرأس مجموعة معينة من الأفراد في قسم أو فرع[2].

خاتمة الفصل :

[1] Gves emery, francoin « dyuamiser les ressources humaines » emprimeur, vesoul, 1999, p152.

[2] ثابت عبد الرحمن ادريس، **إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات**، الدار الجامعية ، مصر،2005، ص 496.

يتضح لنا مما سبق أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها ويرتكز دور الموارد البشرية من أجل تنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الإبداع والقيادة، والابتكار والتجديد والتطور المستمر حيث يرتكز التوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة مع قدرة هائلة على تحمل التنوع والاختلاف في الثقافات حيث أصبح من المهم إحداث تطوير في مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري في المؤسسات المعاصرة للتوصل إلى هيكل بشري فعال.

الفـهرس

الشكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية

تمهيد.....2

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.....3

المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية والقوى العاملة.....3

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....7

المطلب الثالث: مفهوم تسيير الموارد البشرية.....9

المبحث الثاني: أساليب الحصول على الموارد

البشرية.....10

المطلب الأول: تحليل وتوصيف

الوظائف.....11

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية.....16

المطلب الثالث: مكانة التوظيف في المرفق العمومي 25

المبحث الثالث: إجراءات تحفيز وتنمية الموارد البشرية.....31

المطلب الأول: تقييم الأداء.....31

المطلب الثاني: تحفيز الموارد البشرية.....39

المطلب الثالث: تنمية الموارد البشرية.....50

خلاصة.....62

الفصل الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المرفق العمومي

تمهيد.....64

المبحث الأول: مفهوم المرافق العمومية.....65

المطلب الأول : تعريف المرافق العمومية.....65

المطلب الثاني: عناصر المرفق العمومي.....68

المطلب الثالث: أنواع المرافق العمومية.....72

المبحث الثاني: مكانة المورد البشري في المرفق العمومي.....84

المطلب الأول: المورد البشري مصدر للميزة التنافسية..... 84

المطلب الثاني: رأس المال الفكري في المرفق العمومي.....85

المطلب الثالث: رأس المال الفكري كميزة تنافسية.....91

المبحث الثالث: الأبعاد الحديثة لتسير الموارد البشرية في رفع أداء العاملين.....93

المطلب الأول: التمكين الإداري.....93

المطلب الثاني: الإبداع الإداري.....100

المطلب الثالث: القيادة الإدارية.....104

خلاصة.....108

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لبلدية أولاد إبراهيم

تمهيد.....110

المبحث الأول: تقديم بلدية أولاد إبراهيم.....111

المطلب الأول : نشأة بلدية أولاد إبراهيم.....111

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.....112

المبحث الثاني: تحليل استبانة الموجهة لعمال بلدية أولاد إبراهيم.....121

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....121

المطلب الثاني: أداة الدراسة الميدانية.....122

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية للجزء التطبيقي.....129

المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة.....129

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....143

خلاصة.....147

خاتمة عامة.....149

قائمة المراجع.....152

الملاحق.....161

قائمة الجداول والأشكال:

1- الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3-1)	الهيكل التنظيمي لمصالح بلدية أولاد إبراهيم	120

(3–2)	متغير الجنس	132
(3–3)	مستوى التعليم	133
(3–4)	الفئة المهنية	133
(3–5)	العمر	134

2- الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(3–1)	الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	123
(3–2)	الدرجات المعطات لخيارات الإجابة المتاحة	123

(3–3)	معاملات الارتباط	125
(3–4)	معاملات ثبات محاور الاستبانة	128
(3–5)	تعداد استبيانات الدراسة	130
(3–6)	تحليل بيانات الشخصية	131
(3–7)	مقاييس النزعة المركزية	135
(3–8)	مقاييس النزعة المركزية للمرفق العمومي	138
(3–9)	مقاييس النزعة المركزية فرق الأداء	140
(3–10)	معامل الارتباط مواد البشرية وأداء الموظفين	144
(3–11)	معامل ارتباط مكانة المورد البشري في المرفق العمومي	146

الفهرس

الملخص

مما تقدم يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية أصبحت في الوقت الراهن أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية، وخدمة احتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهدافها التنظيمية التي تجعل الموظفين أكثر كفاءة وفعالية في مناصبهم.

كما يشير التكوين والتحفيز والتمكين إلى زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى رضاهم الحالي والمستقبلي، والتكوين الجيد يؤدي إلى تحسين مردودية البلدية وعوائدها.

تشير جميع الدلائل إلى الاهتمام الكبير بالتكوين والتحفيز والابداع والحاجة إلى متخصصين في القيام به، ذلك أن التكوين في مجال المرافق العمومية ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد وتطويرا لقدراتها إلى مراكز وظيفية تفيد الفرد من ناحية والمشرع من ناحية أخرى.

هذا وتعد وظيفة التكوين والتحفيز والتمكين والقيادة من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المرفق العمومي.

التكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن المشرع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها، فان إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف الموجودة

ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين والتحفيز والابداع والقيادة لدى الأفراد الذين يسعون إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الخدمات، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه تعتمد المرافق العمومية الجزائرية اليوم على هذه الطريقة التي أصبحت تحظى بأهمية كبيرة مقارنة مع السنوات السابقة إذ نلاحظ تفطن بعض المسؤولين الجزائريين إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الخدماتية.

خاتمة عامة

مما تقدم يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية أصبحت في الوقت الراهن أداة فعالة في تسيير الموارد البشرية، وخدمة احتياجات المنظومة الإدارية من خلال أهدافها التنظيمية التي تجعل الموظفين أكثر كفاءة وفعالية في مناصبهم.

كما يشير التكوين والتحفيز والتمكين إلى زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى رضاهم الحالي والمستقبلي، والتكوين الجيد يؤدي إلى تحسين مردودية البلدية وعوائدها.

ومن هذا يمكن الإجابة عن الإشكالية المطروحة في المقدمة، حيث يكمن في تسيير الموارد البشرية في تفعيل أداة إدارة المرافق العمومية وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد المهنية والفكرية ورفع مستوى أدائه، مما يؤدي بالبلدية لتحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها البلدية وهي تحقيق برامج ومشاريع البلدية.

اختبار نتائج الفرضيات:

* الفرضية 01: لقد اتضح لنا من خلال الدراسة صحة الفرضية المتمثلة في ان التكوين والتحفيز والتمكين مهم في أي بلدية من اجل تحقيق الاهداف.

* الفرضية 02: صحيحة وذلك لان التحفيز والتمكين يساهم في رفع اداء البلدية.

* الفرضية 03: صحيحة اذ ان القيادة الفعالة تؤدي الى انجاز المشاريع والبرامج بكل فعالية وكفاءة.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة التي ترتبط بتسيير الموارد البشرية أثارها في تفعيل أداء إدارة المرافق العمومية استطعنا أن نلخص مجموعة من النتائج:

- يساعد التكوين في ربط أهداف الموظفين بأهداف البلدية.
- يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل، وتوثيق العلاقة بينهم وبين الإدارة.

- التحفيز يعتبر من أهم الإجراءات التي ترفع من قيمة البلدية وتعظم مكانتها.
- زيادة الإنتاجية والأداء والتمكين والتحفيز والإبداع الإداري.

مقترحات الدراسة:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها نستطيع أن نستخدم بعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي:

- العمل بكل فعالية وكفاءة من أجل تحقيق إنتاجية البلدية.
- العمل على الاهتمام بالموارد البشرية للبلدية.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق القيادة الفعالة.
- العمل على عملية تطور الإبداع الإداري.
- فتح المجال لمختلف الموارد البشرية للتكوين والزيادة من الفعالية وإنعاش البلدية.
- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التمكين.

آفاق الدراسة:

بالرغم من المجهودات التي بذلناها في إنجاز هذا العمل، تبقى هناك ثغرات هي بمثابة آفاق للدراسة تصلح لأن تكون عناوين لبحوث مستقبلية، وفي هذا الإطار يمكننا أن نذكر:

- دور التحفيز في تنمية الموارد البشرية
- مكانة القيادة الفعالة في تطوير استراتيجية البلدية.
- دور التمكين في رفع إنتاجية البلدية.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- أحمد عبد الراشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.

2- أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة محمد إعراب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.

3- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية الإسكندرية،2005.

4- جورج فيدال وبيارد لفولفيه، القانون الإداري، الجزء الأول، ترجمة منصور القاضي، لمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2001.

5- -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.

6- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003.

7- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.

8- حسين طاهري، القانون الإداري دراسة مقارنة، الخلدونية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2007.

9- حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1980.

10- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، دون سنة نشر.

11- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة 3، دار المسيرة، عمان، 2002.

12- رواية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، شارع زكريا غنيم ، الإسكندرية، 1999.

13- رمضان محمد القذافي، رعاية الموهوبين والمبدعين، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2000.

14- زكريا المصري، أسس الإدارة العامة التنظيم الإداري – النشاط الإداري دراسة مقارنة، دار الكتب القانونية، مصر، 2007.

15- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة3، 1980.

16- سعاد نائف برنوطي،الأعمال:الخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر،الطبعة الأولى،عمان،2001.

17- سعد بن مرزوق العتبي، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الإقليمي الثاني، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 2004.

18- سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال، مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل، عمان ، 2008.

19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

20- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

21- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيق معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

22- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994.

23- عبد الصمد عبد ربه مبادئ القانون الإداري الجزائري والتنظيمات المحلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة النشر .

24- عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، جسور للنشر والتوزيع، الطباعة الثانية، الجزائر، 2007.

25- علي محمد بدير، القانون الإداري، بغداد 1993.

26- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف وآخرون، تخطيط الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

27- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.

28- عبد المنعم دهان،تحسين الأداء وزيادة الفعالية المؤساسية،مديرية التدريب والتأهيل،حلب،سوريا، 2010.

29- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.

30- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ط1 ، 2011.

31- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

32- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2004.

33- فؤاد مهنا، مبادئ وأحكام القانون الإداري، مؤسسة شباب الجامعة، د.ط، الإسكندرية، 1980.

34- مصلح ممدوح الصرايرة، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012.

35- محمد سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة، الجزء الثاني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1979.

36- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر، د.ط، الإسكندرية، د.ت.

37- مليكة الصروخ، القانون الإداري، مطبعة النجاح الجديدة، ، المغرب، 2010.

38- محمد عواد الزيادات اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2008.

39- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، عمان، 2006.

40- محمد الصغير بعلي، القانون الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.

41- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

42- محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونيين ببئر خادم، الجزائر، 2001.

43- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

44- محمد عمر، اقتصاد وتخطيط القوى العاملة، منشورات جامعة دمشق، الطبعة الثالثة، 1994.

45- محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.

46- محمد ماهر عليش،إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981.

47- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

48- محمد عبد الله، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، دون سنة نشر.

49- محمد قاسم القريوني، التطوير الإداري المفهوم واليات التنفيذ، المؤسسات الغربية للدراسات، عمان، 1996.

50- نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.

51- هناء حافظ بدوي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.

52- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

المجلات والمذكرات:

1- إسماعيل صعصاع البديري، (فكرة التخصصية في المرافق العامة)، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 14، العدد6، 2007.

2- بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، رسالة ماجستر، جامعة الجزائر، 2011-2012.

3- بخوش الصديق، الإدارة الإستراتيجية للتكوين، مجلة علوم إنسانية، مرجع سابق،

www.ULum.nl/b90.htm, taille 244 K.O, exploiter le : 10.06.2006.

4- إدريس سمير،الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية،رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة،الجزائر،1998.

5- عمار بوضياف محاضرات في النشاط الإداري، قسم القانون العام، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، الموقع www.ao-academy.org فحص يوم 2017/04/12 الساعة 23:00

6- نصر الدين عشوي، تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة (الأساليب والمشاكل)، مجلة علوم إنسانية، السنة الثالثة، العدد 27، مارس 2006، عبر موقع الانترنت www.uluminsania.net/b86.htm ; utiliser le 20/03/2006 à 10:53, taille.

7- عمار بوضياف محاضرات في النشاط الإداري، قسم القانون العام، الأكاديمي العربية المفتوحة، الدانمارك، الموقع www.ao-academy.org فحص يوم 2017/04/12 الساعة 23:00.

8- قدندل هبة، تفعيل القيادة التحويلية من خلال أسلوب تمكين العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير علوم تسير، 2010/2009.

9- مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية الدنمارك، موقع http//www.ao.academy.org فحص يوم 2017/04/12، الساعة 23:15.

10- مجموعة إدارة الموارد البشرية، الإدارة، موقع الانترنت، www.Mawarid-hr.com، آخر تعديل 11.08.2005، استعمل في 20.03.2006 على 13.36، الحجم.73.5 K.O

11- حسين بلعجوز، أهمية القياس المحاسبي لرأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن المتلقي العلمي حول : إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باتنة.

12- خالد محمد طلال بني حمدان، تحليل العلاقة الارتباطين بين نظام المعلومات، الموارد البشرية ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية ، عمان،2003.

13- ضيف الله نسيمة، مهارات الاتصال الجماعي المدعمة للطاقات الإبداعية لدى الجامعيين، مقاربة نظرية، الملتقى الوطني الأول حول دور التنمية البشرية الجامعية، 2000.

14- عتيقة بلجبل، الإضراب في المرافق العامة، دراسة مقارنة (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004.

قائمة مراجع القوانين والمراسيم:

1- قانون رقم 04/91 المتعلق بتنظيم مهنة المحاماة الصادرة بالجريدة الرسمية عدد 02 سنة 1991 المؤرخ في 1991/01/08.

2- ينظر قرار مجلس الدولة رقم 204658 الغرفة الخامسة بتاريخ 10 جويلية 2000 منشور بمجلة مجلس الدولة العدد الأول.

3- ينظر المادة20 من قانون المحاماة.

4- قانون رقم 04/91 المتعلق بتنظيم مهنة المحاماة الصادر بالجريدة الرسمية عدد 02 سنة 1991 المؤرخ في 1991/01/08.

5- ينظر قرار مجلس الدولة رقم 204658 الغرفة الخامسة بتاريخ 10 جويلية 2000 منشور بمجلة مجلس الدولة العدد الأول.

6- القانون رقم 83-15 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعية، الجريدة الرسمية العدد 28 الصادر في 05 جويلية 1983.

7- القانون 10-11، المؤرخ في 03 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية، العدد 04، سنة 2011.

8- القانون رقم 13-07 المؤرخ في 2012/02/29، المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية، العدد 12، سنة 2012.

9- ينظر المواد 146-148 من قانون الولاية.

10- المادة 116 من الدستور الجزائري لسنة 1989 تنص على " يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون " ويقابل هذا النص المادة 125 من الدستور المعدل 1996.

11- الأمر رقم 74-71 المؤرخ في 1971/11/16 المتعلق بعلاقات العمل الجماعي في القطاع الخاص، الجريدة الرسمية عدد 101 سنة 1971.

12- ينظر المواد 148، 147، 146، من قانون الولاية.

13- ينظر المادتين: 154، 153، من قانون البلدية.

14- المرسوم التنفيذي رقم 27/91، المؤرخ في 1991/02/02

الكتب باللغة الأجنبية:

1- Alain Meignant, Manager la formation, édition liasion, paris.

2- Shimon.L.Dolan, Tania Saba et All, gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, pearson éduction, 3 ème édition, Montréal, 2003.

3- Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In " Tours DRH ", ouvrage collectif sous la direction de J.M.Pretti, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2002.

4- Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres experimentées, In " tous DRH ".

5- Geoges Trepo et Nathalie Estellat, l'appréciation du personnel : mirage ou oasis?, édition d'organisation, paris, 2002.

6- Murrell, and meredith, empouvering employee, newyork, mc graw, hill, 2000.

7- william, uniker, empourment the lost et strotage, health care superoision, 1992.

8- Gves emery, francoin « dyuamiser les ressources humaines » emprimeur, vesoul, 1999.

كلمة شكر

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

الحمد لله الذي وهبنا عقلا نتعلم به مالم نعلم ولسان فصيح وقلب صريح وأرشدنا

إلى الطريق له الحمد وله الشكر.

وإلى كل من تعددت أسبابهم وصاروا عونا لنا بإذنه تعالى بشكر لا يضاهيه قول لسان

أو عبارات عابرة بأفكار متلاشية حفظهم الله ورزقهم بعلمه ونفعونا بعلومهم ونوجه

الشكر لكل من ساهم ومد لنا يد العون.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " حيولة ايمان "

و كل الأساتذة بجامعة يحي فارس المدية.

وكافة عمال وإطارات قسم علوم التسيير وبالأخص تخصص إدارة أعمال

* بجامعة المدية *

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الصديق العزيز والأخ الذي ساهم في توجيهاته ونصائحه

الأخ * إسماعيل *

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ الرئيس * عيداني حبيبة * الذي لم يبخل علينا

بأي معلومة وكذا نصائحه وتوجيهاته القيمة ونواياه الطيبة.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجاز هذا البحث.

مقدمة عامة

تمتلك الإدارات والمرافق العمومية العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستوى الأداء فيها ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن المورد الأكثر أهمية وتأثيرا فيها هو المورد البشري.

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر اللازمة لنجاح أي مشروع أو تنظيم فبدون هذا العنصر لا يمكننا أن نحصل على منتجات أو خدمات نهائية، وبدون فعالية وقدرة الأفراد على العمل والإبداع لا يمكننا أن نلبي رغبات وحاجيات الأفراد.

لهذا السبب تميل الإدارة المعاصرة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية، اعتقادا منها بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير هيئة أو إدارة تهتم بالموظفين واحتياجاتهم ورغباتهم وتحفيزهم لبذل أقصى مجهود لديهم فهم بذلك يساهمون في رفع مستوى أداء المؤسسة.

وللاستجابة لعوامل التغيير المتسارعة التي تميز العالم اليوم ألزمت المؤسسات والإدارات العمومية إلى النهوض بأداء الموظفين من خلال تنمية مهاراتهم وزيادة المعارف وتوحيد الأهداف ولا يتأتى ذلك إلا من خلال عملية التكوين وتأهيل العنصر البشري الذي يعتبر رغم كل التقدم الذي يشهده العالم اليوم جوهر كل عمليات التنمية.

ولقد شهدت الفترة الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع، والتي انعكست على نظرة كل من الموظفين والإدارة.

ومن بين أهم هذه المؤثرات نجد التطور العلمي والتكنولوجي السريع والقوانين الحكومية كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات والإدارات العمومية تبني أساليب وسياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء، وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العامة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالمورد البشري وإيجاد الأساليب والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، لأن قوة وهيبة الدول من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها فالمورد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة والفعالية الإنتاجية للجهاز الحكومي وإنجاح مشاريعه التنموية والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة في الوقت الراهن يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص دورا مميزا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء لأن فعالية أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط يتوقف على فعالية مواردها البشرية العاملة في مختلف المستويات الإدارية لديها وذلك بإعطاء أهمية بالغة للمرفق العمومي وتطوير دوره وأساليبه الإدارية.

وتعتبر الجماعات المحلية إحدى أهم الأجهزة الإدارية للدولة التي تساهم في تطبيق أساليبها وسياستها، وتسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة إنتاجية الموارد البشرية الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال تحقيق الفعالية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن.

الإشكالية:

كيف يمكن لتسير الموارد البشرية من تفعيل أداء إدارة المرافق العمومية؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية الناجمة عن أهمية هذه الدراسة: الموارد البشرية والقوى العاملة.

- ماذا نعني بسير الموارد البشرية.
- ما هي أساليب استقدام الموارد البشرية وإجراءات تحفيزها وتنميتها
- ما هي طرق تفعيل المرافق العمومية.

الفرضيات :

1- تسيير الموارد البشرية هي مدخل لإحداث تغير شامل ومتميز.

2- التكوين والتحفيز كآلية لدفع الموظف إلى بذل أقصى جهد وزيادة الأداء .

3- الإبداع والتمكين الإداري كآلية لتفعيل المرفق العمومي.

أسباب اختيار الموضوع:

لكل عمل وبحث علمي ممهداته ومبرراته للقيام الباحث به ولقد كانت هناك عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر ما فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- اقتناعنا بأن العنصر البشري هو أساس نجاح وفعالية المرافق

- رغبة ذاتية في دراسة أهمية العنصر البشري في المرافق

- المساهمة في اظهار العوامل المؤثرة في أداء الموظفين .

الأسباب الموضوعية:

- عدم فعالية الأنظمة المطبقة في المرافق العمومية .

- غياب العدالة في توزيع الحوافز في المرافق العمومية.

أهمية البحث:

1- الإشارة إلى أهمية تسيير الموارد البشرية في رفع أداء المرافق العمومية

2- إعطاء صورة عن واقع المرافق العمومية في الجزائر.

أهداف الموضوع:

1- محاولة إبراز أهمية تسيير الموارد البشرية بالمرافق العمومية باعتبارها أداة فعالة بها.

2- محاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المرافق العمومية.

3- توضيح مدى تأثير تسيير الموارد البشرية الحسن على الأداء العام للمرافق العمومية.

صعوبات البحث:

1- عدم وجود دراسات سابقة للموضوع.

2- عدم توفر الكتب في المكتبة في هذا الموضوع.

3- صعوبة استخدام برنامج **Spss**

أهمية الدراسة:

- لفت انتباه المسؤولين إلى العوامل التي تؤدي بالموظفين إلى العطاء وبذل جهد أكبر في وظيفته.

- تسليط الضوء على ما يفضل العنصر البشري من حوافز داخل المرفق.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العوامل المؤثرة في أداء الموظفين

- محاولة الفهم والتحليل الجيد للعلاقة الموجودة بين المتغيرات محل الدراسة .

- الرغبة في جذب انتباه للعنصر البشري الفعال ومحاولة إعطائه الأولية .

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.

هيكل البحث:

هيكل البحث مقسم إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي كل فصل يعالج عنصرا من العناصر التي يراها مهمة لتناول الموضوع، وذلك وفق ما يأتي شرحه في السطور التالي:

– الفصل الأول:

بعنوان" مفاهيم عامة حول تسير الموارد البشرية " نحاول في هذا الفصل إعطاء صورة موجزة عن تسيير الموارد البشرية وكيف أصبحت اليوم وما هي أساليب استقدامها والإجراءات التي تقوم بها الإدارة من اجل تحفيزها وتنميتها، وبالتالي فإن التحكم فيها وحسن استغلالها يعتبر رهان كل مؤسسة.

– الفصل الثاني:

بعنوان " دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المرافق العمومية حيث نوضح في هذا الفصل تعريف المرافق العمومية عناصرها وأنواعها وتتطرق إلى أهم المسببات في تفعيل المرافق العمومية من مكانة المورد البشري، والأبعاد الحديثة لتسيير الموارد البشرية في رفع أداء الموظفين بصفة خاصة وأداء المرفق بصفة عامة".

– الفصل الثالث:

وهو عبارة عن دراسة حالة مرفق من المرافق العمومية: حيث أخذنا بلدية أولاد إبراهيم كعينة فيعد تقديم البلدية والتعريف بها قمنا بتوزيع إسبانية وقمنا بطرح بعض الأسئلة فيها لمعرفة واقع المرافق العمومية الجزائرية.