



المركز الجامعي المقام الشهيد الشيخ أمود بن مختار - إيليزي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بمعنوان

أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارات
العمومية

دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي

من إعداد الطالب: بن عمر عبد القادر

أعضاء لجنة المناقشة:

<u>إسم ولقب الأستاذ</u>	<u>الرتبة</u>	<u>الجامعة الأصلية</u>	<u>الصفة</u>
د. عياشي الأخضر	أستاذ مساعد قسم (ب)	المركز الجامعي اليزي	رئيسا
د. بن حامد عبد الغني	أستاذ محاضر قسم (أ)	المركز الجامعي اليزي	مشرفا ومقررا
د. محمد الشريف الأمين	أستاذ محاضر قسم (ب)	المركز الجامعي اليزي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى سر وجودي في الحياة منهدج القوة والثقة، إلى الذي أتشرف بمحمل اسمه
إلى من حملت له في قلبي أوسمة الرجولة أبي الحبيب "عبد الحميد" أطال الله في عمرك
وحفظك لي

إلى التي جعل الله الجنة تحت قدميها، منبع الحب والحنان ونهر الأمان التي عبدت لي طريقي
بدعواتها إلى ضياء قلبي أُمي الغالية والحبيبة حفظك الله وأطال في عمرك

وإلى أخوتي وأخواتي

وخاصة اختي آية وإلى سندي وقوتي ومرمر الحنان والعطاء نزوجتي
إلى يتابع الصبر والتفائل والأمل أبنائي هيثم وعبد الفتاح واسيل وبشير
أسأل الله أن يجعلهما نور دربي وعملي الصالح في الدنيا

وإلى كل طالب علم





الشكر والتقدير

أقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إثراء هذا البحث

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف بن حامد عبد الغني مجل

إرشاداته وتوجيهاته وكل أساتذة المركز الجامعي إيليزي دون إستثناء

كما أوجه الشكر الخاص لجميع عمال ولاية إيليزي وإلى كل من ساعدني من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.



ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة اهم سياسات إدارة الموارد البشرية، واهميتها، وكيفية اعدادها ومدى تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة، حيث قمنا بتسميم استبيان وتم اختباره على عينة مكونة من 50 موظف من مديرية الإدارة المحلية ايليزي، وقد تم تحليل نتائج هاته الدراسة باستعمال البرنامج الاحصائي SPSS22، عن طريق اجراء عدة أساليب واختبارات، وقد اشارت النتائج الى ان القطاع العمومي لم يحظى بإهتمام كبير من طرف الباحثين بحكم إيديولوجية نظامه المغلق مقارنة بالقطاع الخاص، كما ان هناك مركزية في اعداد سياسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في اللوائح والقوانين الحكومية على غرار القانون العام للتوظيف العمومية، الا ان واقعها يبقى بعيد كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الاطار من ناحية، والتطور الكبير الذي شهدته الإدارة الحديثة من ناحية اخرى، مما اثر سلبا على أداء الموارد البشرية واطرف دوافعها للعمل.

الكلمات المفتاحية:

سياسات إدارة الموارد البشرية، التخطيط، تحليل وتوصيف الوظائف، التكوين، التدريب، المسار المهني، تقييم الأداء، الإدارة العمومية.

Abstract:

This study aims to know the most important policies of human resources management, their importance, how to prepare them and the extent of their impact on the performance of the employees in the institution, where we created a questionnaire and it was tested on a sample of 50 employees from the illizi Local Administration Directorate, and the results of this study were analyzed using the statistical program SPSS22, by conducting several methods and tests, and the results indicated that the public sector did not receive much interest on the part of researchers by virtue of the ideology of its closed system compared to the private sector, and there is also centralization in preparing human resource management policies represented in government regulations and laws similar to the public law For the public office, but its reality remains a far cry from what is known in this context on the one hand, and the great development witnessed by modern management on the other hand, which negatively affected the performance of human resources and weakened their motivation to work.

Key words:

Human resource management policies, planning, job analysis and description, formation, training, career path, performance evaluation, public administration.

فهرس المحتويات:

III	الإهداء.....
IV	الشكر والتقدير.....
V	ملخص :.....
VI	فهرس المحتويات:.....
X	قائمة الجداول:.....
XI	قائمة الأشكال:.....
XI	قائمة التمثيل البياني :.....
XII	فهرس الملاحق:.....
ب	مقدمة:.....
24	تمهيد:.....

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

25	المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.....
25	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
26	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية.....
28	المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية.....
28	المطلب الرابع: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....
31	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.....
33	المبحث الثاني: سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية.....
33	المطلب الأول: نظرة عامة حول سياسات إدارة الموارد البشرية.....

37	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: تحليل وتوصيف الوظائف
41	المطلب الرابع: نظام الحوافز والمرتبات والاجور
50	المطلب الخامس: التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة
53	المبحث الثالث: سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية
53	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تنمية وتطوير الموارد البشرية
54	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات
54	المطلب الثالث: البحث والاستقطاب للموارد البشرية
57	المطلب الرابع: تكوين وتدريب الموارد البشرية
60	المطلب الخامس: تسيير وتقييم المسار المهني
68	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: تحسين أداء العاملين في المنظمة

70	تمهيد:
71	المبحث الأول: نشأة الإدارة العمومية الجزائرية وخصوصيتها
71	المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية ونشأتها
72	المطلب الثاني: مفهوم الموظف العمومي
73	المطلب الثالث: إيديولوجية نظام الوظيفة العمومية
76	المطلب الرابع: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
78	المبحث الثاني: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه
78	المطلب الأول: تعريف الأداء
78	المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي
81	المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة
82	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء
83	المبحث الثالث: خصائص معايير الأداء لدى العاملين والمعوقات التي تواجهها

83	المطلب الأول: خصائص معايير الأداء
84	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء العاملين واهدافه
86	المطلب الثالث: مراحل وأساليب تقييم الأداء
89	المطلب الرابع: معوقات الأداء وإجراءات تحسينه
90	المبحث الرابع: علاقة الأداء ببعض المفاهيم الاقتصادية.
90	المطلب الاول: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية:
92	المطلب الثاني: علاقة الأداء بالرضى الوظيفي:
92	المطلب الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال:
93	المطلب الرابع علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية
95	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي
97	تمهيد:
97	المبحث الأول: نشأة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي وهياكلها التنظيمية.
97	المطلب الأول: تقديم عام لولاية إيليزي
98	المطلب الثاني: نشأة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي
99	المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية إيليزي
104	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.
104	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
105	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
105	المطلب الثالث: أدوات واساليب الدراسة
106	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
106	المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان
107	المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة
112	المطلب الثالث: اعتدالية التوزيع

115	المطلب الرابع : تحليل ومناقشة وتفسير الفرضيات
127	خلاصة الفصل:
129	خاتمة عامة:
132	قائمة المراجع
139	الملاحق

قائمة الجداول:

- الجدول رقم III 1. يتضمن الحالات المرضية المتكفل بها من طرف مصلحة النشاط الاجتماعي. 102.....
- الجدول رقم III 2.: يتضمن تطور الخدمات المقدمة من طرف لجنة الخدمات الاجتماعية. 102.....
- الجدول رقم III 3: تطور المسارات المهنية للموظفين (التكوين، التوظيف، الترقية). 103.....
- الجدول رقم III 4: يوضح قيمة **r**. 107.....
- الجدول رقم III 5: يوضح قيمة ألفا كرونباخ. 107.....
- الجدول رقم III 6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس. 107.....
- الجدول رقم III 7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة. 108.....
- الجدول رقم III 8: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة. 109.....
- الجدول رقم III 9: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة. 110.....
- الجدول رقم III 10: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل الأكاديمي. 111.....
- الجدول رقم III 11: يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف - سميرونوف). 113.....
- الجدول رقم III 12: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين 115.....
- الجدول رقم III 13: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين 116.....
- الجدول رقم III 14: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين 117.....
- الجدول رقم III 15: يوضح المحك المعتمد في الدراسة. 118.....
- الجدول رقم III 16: يوضح إجابات الأفراد حول محور تحسين أداء العاملين. 118.....
- الجدول رقم III 17: قيمة **T** ودلالاتها الإحصائية للفروق بين الجنسين (ذكر، أنثى) في متغير تحسين أداء العاملين. 121.....
- الجدول رقم III 18: قيمة **F** ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات سنوات الخبرة الثلاثة في متغير تحسين أداء العاملين. 122.....
- الجدول رقم III 19: نتائج الانحدار الخطي المتعدد. 123.....
- الجدول رقم III 20: نتائج الانحدار الخطي المتعدد. 125.....

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم I. 1: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية 30
- الشكل رقم I. 2: يوضح مراحل وطريقة تحرير سياسات إدارة الموارد البشرية 36
- الشكل رقم I. 3: أنواع التحفيز 46
- الشكل رقم II. 1: يوضح محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية 81
- الشكل رقم III. 1: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي 99

قائمة التمثيل البياني :

- التمثيل البياني رقم III 1: يوضح تطور الخدمات الصحية خلال ثلاث سنوات (2017،2018،2019) 102
- التمثيل البياني رقم III 2: يوضح تطور الخدمات الاجتماعية خلال ثلاث سنوات (2017،2018،2019) 103
- التمثيل البياني رقم III 3: يوضح تطور المسارات المهنية للموظفين خلال ثلاث سنوات (2017،2018،2019) 104
- التمثيل البياني رقم III 4: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس 108
- التمثيل البياني رقم III 5: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة 109
- التمثيل البياني رقم III 6: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة 110
- التمثيل البياني رقم III 7: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة 111
- التمثيل البياني رقم III 8: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل الأكاديمي 112
- التمثيل البياني رقم III 9: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات إدارة الموارد البشرية 113
- التمثيل البياني رقم III 10: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات تسيير إدارة الموارد البشرية 113
- التمثيل البياني رقم III 11: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية 114
- التمثيل البياني رقم III 12: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع تحسين أداء العاملين 114

فهرس الملاحق:

140.....	الملحق رقم 1: الإستهبان
144.....	الملحق رقم 2: مخرجات Spss22

مقدمة

مقدمة:

1. تمهيد:

تحتل إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير في الوقت الراهن من طرف الباحثين والمسيرين لما لها من دور فعال في تحسين أداء وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل المتغيرات السريعة التي يشهدها العالم، لكن هذه الطاقة البشرية الكامنة لا يمكن أن تصبح ذات فعالية إلا بانتقائها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البذل والعطاء، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة وفي الوقت المناسب وبالعدد المناسب، وتوفير المناخ الملائم لها من أجل مساعدتها على التقدم والنمو والحفاظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المنوطة بها. ومن أجل ضمان التكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة الحالية والمستقبلية مثل التطور العلمي والتكنولوجي السريع والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والضغوط السوقية والتغيير السريع لأذواق المستهلكين... الخ، وجب على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل خاص دورا مميزا على المستوى الداخلي والخارجي، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهة التحديات العالمية يتوقف على كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية، وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطويرها وتفعيل دورها وأساليبها، وتعتبر الإدارة المحلية التي سنُخصها بالدراسة من أهم الأجهزة الإدارية للدولة لأن تحقيق التنمية المحلية هي السبيل الوحيد لتحقيق التنمية المستدامة للوطن ككل.

2. المشكلة الرئيسية:

وعلى هذا الأساس فإن السؤال الجوهرى الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة يمكن صياغته في الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

3. الأسئلة الفرعية:

إن الإجابة على هذه الإشكالية يتطلب منا تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف تأثر سياسات تسيير وتنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؟

- ما هو الأداء؟ وهل يمكن قياسه داخل المنظمة؟

- ما هو واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي ومدى إسهامها في تحسين أداء العاملين؟

4. فرضيات الدراسة:

من خلال حدود اشكاليتنا المطروحة، اتضح لنا فرضيات بحثنا التي يمكن صياغتها كما يلي:

أولاً: الفرضية الرئيسية:

❖ تساهم سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المنظمة؛

ثانياً: الفرضيات الفرعية

■ الفرضية الأولى: تلعب كل من سياسات التسيير وسياسات التنمية والتطوير لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تحسين أداء العاملين في المنظمة؛

■ الفرضية الثانية: يمكن قياس أداء العاملين في المنظمة؛

■ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي عند مستوى الدلالة الفأ أصغر من أو تساوي 0.05؛

5. مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى مبررات اختيار الموضوع فيما يلي:

أ. مبررات ذاتية:

- دوافع شخصية تمثلت في الرغبة في دراسة هذا الموضوع؛

- مدى تلائمه مع تخصصنا (إدارة أعمال)؛

- مدى تقاربه مع ممارسة مهنتي كمفتش في المفتشية العامة للولاية؛

ب. مبررات موضوعية:

- الأهمية البالغة لهذا الموضوع كونه يعالج أهم المشاكل التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية؛

- يدخل هذا الموضوع في مجال التخصص؛

6. أهداف الدراسة وأهميتها:

أ- أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة إبراز واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية

الجزائرية مركزين على مديرية الإدارة المحلية - لولاية إيليزي - كنموذج للدراسة وذلك من خلال:

مقدمة

- معرفة مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في مديرية الإدارة المحلية على تحسين أداء العاملين؛
 - التعرف على السياسات والاهداف التي تتبناها إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية؛
 - التعرف على مدى الأهمية التي تحضى بها وظيفة إدارة لموارد البشرية عن طريق تحديد وجودها في الهيكل التنظيمي للولاية؛
 - تحديد أهم خصائص تسيير الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية كما هي في الواقع العملي، وربط ذلك بالإطار النظري للدراسة؛
 - التعرف على نظرة الموظفين اتجاه سياسات التسيير والتنمية للموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية؛
 - الوقوف على أهم العراقيل والمشاكل التي تحول دون تقدم مستوى جيد من الأداء من قبل الموارد البشرية المستخدمة بمديرية الإدارة المحلية؛
 - تقييم سياسات الموارد البشرية المستخدمة بمديرية الإدارة المحلية في ظل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛
 - تقديم الحلول والاقتراحات الكفيلة بتحسين الأداء لدى العاملين في الإدارات العمومية.
- ب- أهمية الدراسة:**

- يعتبر موضوع سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايد في الدول المتقدمة، ورغم ذلك نلاحظ أن هذا المجال من الدراسة يعاني نوعا من القصور في الجزائر، ويمكن حصر الأهمية النسبية لهذه الدراسة التي تركز على مديرية الإدارة المحلية فيما يلي:
- تحسين جودة الخدمة العمومية؛
 - بسط سيادة الدولة على إقليم الولاية وتنميته؛
 - تنفيذ البرامج الوطنية للتنمية الشاملة مما يستوجب العناية الكبيرة بتسيير هاته الموارد؛
- 7. الدراسات السابقة:**

❖ قام الطالب محمد بن احمد محمد القزازي سنة 2009 ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، بإعداد بحث تحت عنوان : **أثر التكنولوجيا المعاصرة على تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية،** حيث تمت مناقشة هاته الاطروحة في جامعة تشرين بسوريا، وعلى ضوء تحليل هاته الدراسة نلاحظ انها قد عاجلت الهوة القائمة بين معدلات التطور التكنولوجي وبين معدلات نمو أداء الموارد البشرية، حيث استلزم الامر القيام بدراسة علمية متخصصة تهدف الى تقييم الأثر الذي خلفته التكنولوجيا المعاصرة على هاته السياسات، حيث بداها بالتعرف على مفاهيم عامة حول سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث قام الباحث بدراسة تطبيقية في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان، حيث خلص من خلالها الى ان هناك علاقة إيجابية بين صياغة وبناء سياسات إدارة الموارد البشرية وبين خطط برامج التعليم المعاصر وجميع معطيات الثورة العلمية والتكنولوجية.

8. الإطار الزمني والمكاني:

- الإطار الزمني: امتدت الفترة الزمنية للدراسة خلال سنة 2020، كما تم إجراء التبرص الميداني بمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي (توزيع استبيان الدراسة) خلال الثلاثي الثاني من نفس السنة.

- الإطار المكاني: شملت الدراسة الميدانية مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي

9. المنهج والأدوات المستخدمة:

لتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة تم القيام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي رأيناه مناسباً للقسم النظري، الذي يعتمد أساساً على الاستنتاج والتحليل والاستنباط.

كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي للتطرق للسياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، من خلال دراسة ومعرفة مدى تأثير هاته السياسات في تحسين أداء العاملين.

10. تحديد المتغيرات:

- المتغير المستقل: سياسات إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية؛

- المتغير التابع: تحسين أداء العاملين في الإدارات العمومية.

11. صعوبات الدراسة:

- إن أكثر صعوبة كانت عدم القدرة على الحصول على المراجع نتيجة غلق الجامعة وتوقف النقل بسبب جائحة كورونا؛

- توقف معظم المكاتب والمؤسسات؛

- الصعوبة الكبيرة في إجراء الدراسة الميدانية بسبب حصول معظم الموظفين على عطل استثنائية ومنع التبرصات وفرض الاجراءات الصحية الصارمة نتيجة جائحة كورونا (covid-19)؛

- صعوبة التنقل نتيجة الحجر الصحي وتوقف النقل؛

- صعوبة الحصول على المعطيات والاحصائيات من بعض المؤسسات محل الدراسة بسبب تكتم بعضها في منح البيانات؛

12. هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول كالآتي:

الفصل الأول: تناولنا في الفصل الأول مفاهيم عامة ومختلفة حول إدارة الموارد البشرية، وأهدافها وأهميتها، ثم تطرقنا الى مراحل تطورها ابتداء من مرحلة الرق والعبودية ووصولاً إلى مرحلة التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ثم كان لا بد من توضيح العوامل المؤثرة فيها، والتحديات التي تواجهها، كما قمنا ضمن هذا الفصل أيضاً بتوضيح سياسات إدارة الموارد البشرية حيث تم تقسيمها إلى قسمين هما: سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية، حيث تناولنا بعض المفاهيم العامة حول تسيير الموارد البشرية، ثم تطرقنا بعدها مباشرة إلى اول سياسة وهي تحليل وتوصيف الوظائف، وبعدها تطرقنا الى التسيير الاجتماعي والصحي وشروط السلامة ودورها في صيانة العاملين في المؤسسة، وبعد ذلك تحدثنا عن المرتبات والأجور وكيفية تحديد هيكلها التنظيمي في المؤسسة، كما تطرقنا أيضاً الى نظام الحوافز وانواعه ودوره في تحسين أداء العاملين، اما القسم الثاني فتمثل في سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية، حيث في بداية الامر تعرفنا الى عدة مفاهيم تدور في مجملها حول تنمية الموارد البشرية، ثم تطرقنا إلى اول سياسة وهي سياسة تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات ثم البحث والاستقطاب، تليها تكوين وتدريب الموارد البشرية واخير تسيير وتقييم المسار المهني للموظفين.

الفصل الثاني: فقد تطرقنا في بديه هذا الفصل الى تعريف الإدارة العمومية ونشأتها، إضافة الى الإيديولوجيات المختلفة التي تؤثر فيها، كما قمنا تطرقنا أيضاً الى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكان لا بد أيضاً من تسليط الضوء على الأداء وتقييمه من حيث المفهوم، تصنيف التقييم على حسب عدة معايير، ذكرنا أهمها، ثم حددنا أهم الأسس العامة لتقييم الأداء، مراحل وأساليب تقييمه، وأخير تطرقنا الى معوقات الأداء والطرق الكفيلة بتحسينه.

الفصل الثالث: حيث يتعلق هذا الفصل من الدراسة بالجانب التطبيقي، حيث تم افتتاح هذا الفصل بمقدمة عامة حول ولاية ايليزي حيث تم التعريف بالولاية وتقسيمها الإداري إضافة الى ما تزخر به من ثروات طاقوية و سياحية هائلة، وبعد ذلك قمنا بتقديم ومضة تاريخية حول نشأة مديرية الإدارة المحلية، ثم ذكر هيكلها التنظيمي وتحليله، وقمنا أيضاً بعرض بعض الاحصائيات الخاصة بثلاث سنوات الماضية، مثل الخدمات الصحية والاجتماعية إضافة الى احصائيات التوظيف والترقية، كما استخدمنا احد اهم أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان حيث اعتمدنا على توزيعه بطريقة عشوائية ضمت 50 عينة، حيث تم معالجة البيانات المجمعّة بنظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22)، عن طريق استعمال عدة اختبارات لمعرفة مدى صحة الفرضيات المطروحة.

وأخير ختمنا بحثنا بخاتمة عامة تضمنت النتائج المتوصل اليها، حيث وضعت على أساسها بعض الاقتراحات والتوصيات التي تخص هذا الموضوع.

الفصل الأول:

سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تمهيد:

في ظل التطور الكبير الذي شهده العالم والمنافسة الشرسة لمواكبة المتغيرات السريعة للبنية الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة هاته المتغيرات الجديدة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ان المؤسسة مهما كانت إمكاناتها وقدراتها لا يمكنها المحافظة على موقعها الريادي بنفس الأداء السابق وإتباع نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات عالية متفوقة على جميع المنافسين، وهذا لا يتأتى الا عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من طرف المؤسسة، حيث يعتبر المورد البشري أهم هاته المورد وأكثرها تأثيرا بصفته المحرك الرئيسي لجميع الموارد الأخرى، فإدارة الموارد البشرية في المنظمة أصبحت من أهم الوظائف التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها بفعالية، اذ لا يمكن تصور مؤسسة بدون افراد لأن ذلك سوف يقتصر على مجموعة من المباني والمعدات والأموال والآلات والمكاتب فقط التي تعتبر اصولا جامدة بلا روح، وعليه فإن لوظيفة إدارة الموارد البشرية ارتباط كبيرا بباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة من جهة، ومعيار حقيقي لمعرفة درجة فعالية وكفاءة المؤسسة من جهة أخرى، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف باستمرار، الامر الذي وجب وضع ما يعرف بسياسات إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ والوظائف تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وتركيبها البشرية من جهة، وتجسيد مرونتها للتكيف مع المتغيرات المحيطة بها من جهة أخرى، لكن سياسات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومي تكتسي طابعا اخر، حيث ان التسيير يكون وفقا لمجموعة من القوانين والمراسيم التي تندرج فيما تسمى بقانون الوظيفة العمومية.

لقد وضع العلماء والمفكرين تقسيمات مختلفة لسياسات إدارة الموارد البشرية ولعل هذا الاختلاف بين هذه التقسيمات شكلي فقط ويبقى لها نفس المضمون الذي يجسد مهام ووظائف واستراتيجيات واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وقد ارتأينا إلى تقسيم هذه السياسات إلى قسمين هما: سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية وسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: الموارد البشرية

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية ويمكن ان نذكر منها ما يلي:

يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق اهداف محددة على المدى القصير والمتوسط والبعيد.¹

كما تعرف الموارد البشرية بانها جميع الافراد الذين يعيشون في بلد ما، وهذا ما يعبر عنه احصائيا بعدد سكان الدولة، المدنيين منهم والعسكريين باعتبارهم مواطنين تظمهم الدولة اجتماعيا، اقتصاديا، سياسيا، تعليميا وتربويا... الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء اجر، المرأة الغير عاملة، المحالون عن التقاعد، ذوي العاهات، العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة.²

الفرع الثاني: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

اختلف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة فمنهم من سماها بإدارة الافراد ومنهم من سماها بإدارة الموارد البشرية او إدارة الأشخاص او إدارة شؤون العاملين او إدارة شؤون الموظفين، ولكن مهما اختلفت التسميات الا ان محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة لذلك نلاحظ ان الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات وتتغلغل في جميع نشاطاتها.

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية مصطلح مرتبط بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية والمضمون او التطبيق المرافق للتنمية اذ بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة الافراد التي تتضمن إدارة الافراد العاملين في المؤسسة من حيث استقطابهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وانتهاء بتقاعدهم وانهاء خدماتهم، ففي نهاية السبعينات واول

¹ محمود عيود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد التكوين المكونين، بئر خادم - الجزائر، 2001، ص 10.

² LAKHDAR, SEKIOU, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 1980, P4.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الثمانيات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وتأكيد النظرة إليه بأنه اثن الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية.¹ كما عرفها "فرنش" بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، ويعرفها كذلك "GLUECK.W" بأنها وظيفة في التنظيم تقوم بالإمداد بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها.² أيضا هاشم زكي محمود عرفها على أنها اختيار الافراد ذوي المستوى المناسب من القدرات والمهارات المختلفة المطلوبة لمقابلة احتياجات المشروع وتوفير الاحتياجات التدريبية لكل فرد بحيث يغطي مطالب واحتياجات الوظيفة. وعرفها أيضا (George T. Milkovich) انها سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظمتهم وفي العديد من دوائر المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فعالية الموظفين ومنظمتهم.³

المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي والعام بدرجة الأولى هو تحقيق التوازن لإدارة الموارد البشرية وهذا من خلال تطوير الأفراد ويكون عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتزويد المؤسسة بعاملين ذوي كفاءات للتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: الأهداف التخصّصية لإدارة الموارد البشرية⁴

- أ - الاجتماعي: تتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية عن طريق تلبية رغبات العاملين وهذا وفقا لكفاءتهم وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد، مما ينعكس على المجتمع.
- ب - التنظيمية: تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.
- ج - الوظيفية: تتمثل الأهداف الوظيفية من خلال تحقيق أهداف المجتمع من خلال الرفاهية وأيضا من خلال تنفيذها لوظائفها التنفيذية والاستشارية.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة، عمان الأردن 2011، ص 25

² سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 26

³ (دار 321 - إدارة الموارد البشرية) الفصل الأول للعام الجامعي 1430/1431 هـ اعداد الدكتور/ خالد الشويخ، المملكة العربية السعودية، ص.ص (1،2).

⁴ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، دار الزاوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن-، 2010، ص، ص 167-169

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الفرع الثاني: الأهداف الشمولية¹

- توفير السلامة والصحة المهنية، والحفاظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية.
- أ - الإنسانية: تتمثل في تلبية واشباع رغبات الافراد العاملين باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية.

ب - مستوى الدولة

- المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المتاحة المراد التقدم إليها، أي التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة.
- توفير للمجتمع أحسن الأعمال التي تجعلهم يرضون بأعمالهم، وتكون أكبر إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء.
- يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم نحو العمل.
- توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين من أجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير جوا ملائم للعمل تسوده حرية الحركة والتعبير، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

ج - مستوى المنظمة

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع موصفات الأعمال وذلك عن طريق الاختيار والتعيين وهذا بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، ويكون عن طريق إجراء فترات تكوينية و إتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل، ودمج أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المؤسسة كعامل تحفيز للولاء والانتماء وحب المؤسسة والعمل المستمر على تطويرها وتحسينها.

د - مستوى العاملين

- إتاحة فرصة التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة وهذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخلهم.
- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية.²

¹ نجم عبد الله العزاوي، مرجع سابق، ص 170-172.

² أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2018، ص، 6.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب:

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على التنظيمات العمالية المنظمة وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وتعالج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة امام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي وتطلب الامر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة أكثر ومناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الاعمال عن طريق اصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها لتنفيذ هذه القوانين.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العمال وتطلب الامر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية واعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

المطلب الرابع: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

حسب بلوط ح. أ (2002). فإنه لم يتم تحديد زمان ومكان بداية إدارة الموارد البشرية بالشكل الدقيق الا انه مع بداية القرن 17 ظهرت عدة مسائل تقع ضمن هذه الإدارة في تطورها¹.

1- المرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

● مرحلة الاستبعاد:

لم يكن هناك اهتمام واضح بإدارة العنصر البشري ويعود سبب ظهور هذه المرحلة إلى نشوء النظام الاقطاعي الذي انتشر في أوروبا وكان اغلب مجتمع الرقيق يتكون من سكان أوروبا، ووظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة خلال هذه المرحلة كانت تتمثل في شراء وبيع العبيد بالكمية والمميزات التي تحتاجها المنظمة.²

¹ بلوط حسن إبراهيم، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2002 ص150.

² سعاد نايف بنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2001، ص 28.

• مرحلة أصحاب الحرف والطوائف المهنية:

اتسمت بممارسة الانسان الاعمال اليدوية البسيطة والتي استطاع من خلالها ان يحقق المتطلبات الأدنى

من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء وكانت هناك علاقة ملموسة بين رب العمل والعمالين، وبعد ذلك التطور ظهرت بوضوح أنظمة الاقطاع في الريف والطوائف في المدن من خلال الصناعة التي تكونت معها التي تقوم بتحديد إطار الصناعة المعنية¹، وقد بدا هذا باختفاء مع بروز التغيرات التي صاحبت الثورة الصناعية ولم يتلاشى تمام الا بعد الثورة الصناعية ومن الأسباب التي كانت من وراء ذلك ما يلي²:

– عدم امثال أصحاب الحرف إلى الانضباط الجماعي؛

– بروز مهن وحرف مستقلة؛

– بروز مؤسسات صناعية تعتمد على الآلة بدل اليد العاملة³؛

2- مرحلة الثورة الصناعية:

اتسمت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الافراد إذا لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا ملحوظا من خلال ما تميزت به من ظهور الات وأجهزة ومعدات والمصانع الكبيرة ورتابة العمل، نتيجة لذلك برزت الحاجة إلى المدراء المتخصصين في المجال، كما تميزت هذه الفترة بزيادة ساعات العمل مما أدى إلى ظهور مشرفين وملاحظين الذين اساء إلى العاملين في بعض الأحيان، مما أدى إلى ظهور دعوات لتحسين شروط العمل فظهرت النقابات واتحادات العمال التي تطالب بحقوقهم⁴.

3- مرحلة الإدارة العلمية:

ظهرت في القرن العشرين حيث ركز على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يملكون المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمال، ومنحهم فترات للراحة وفي نهاية القرن 20 لاحظنا:

– ظهور العوامة وشدة المنافسة العالمية؛

– الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء؛

– تطور التكنولوجيا وظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد⁵؛

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رواية مستقبلية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 2.

² سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 28.

³ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العالمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص 24.

⁴ جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

⁵ رواية حسن، مرجع سابق، ص 2.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

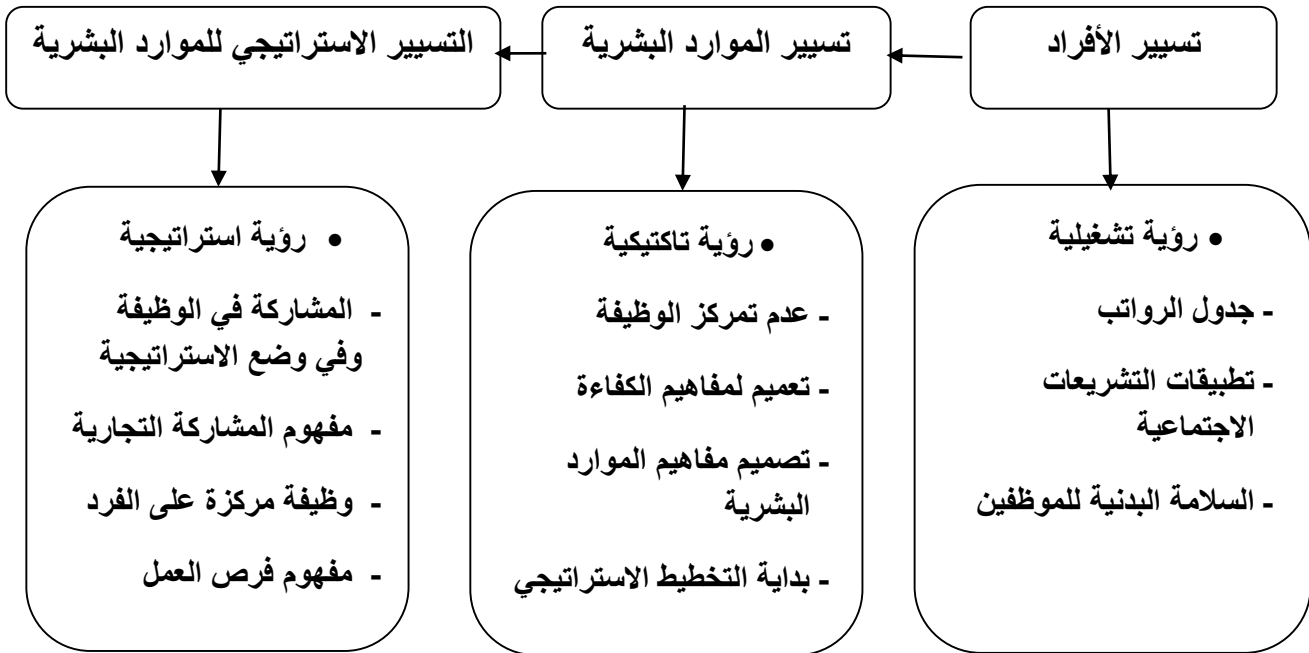
4- مرحلة نمو المنظمات العمالية:

وفي هذه المرحلة انصب اهتمام الإدارة على البحث عن أفضل الوسائل لتطوير أساليب اختيار الأفراد العاملين لأداء الأعمال من بين المتقدمين للتعين، كما رافق ذلك اهتمام الإدارة بالاستخدام الأمثل للعاملين، وطرح مفهوم "الرجل المناسب في المكان المناسب" وبدء التوجيه الجاد لاعتماده، كما أعيد النظر في الأفكار التي تركز على رفاهية العاملين.

5- مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

أسفرت الحرب العالمية الأولى إلى ضرورة استخدام طرق جديدة في اختيار الموظفين قبل تعيينهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المختصون في إدارة الموارد البشرية الظهور في المؤسسات للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من خلال إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية.

الشكل رقم I. 1.: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: geraldine galindo,faycel benchemame,op.cit,p21

6- المرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى إلى وقتنا الحاضر:

إذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الكمبيوتر في إنجاز كثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، مما أدى الى ظهور كثير من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وكذلك التغير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس (عاملين، عاملات)، وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المنشأة الأساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث، وهي لا تقل أهمية عن وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أولاً: العوامل الاقتصادية

- حالة الاقتصاد القومي: ففي فترات الرواج يتم التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الافراد والعكس صحيح.
- ارتفاع مستوى المعيشة يؤثر إيجابيا على نوعية الحوافز المستخدمة والعكس صحيح.

ثانياً: العوامل القانونية

- الانتقال من مبدا دعه يعمل إلى مبدا التقيد بالقوانين والأنظمة.
- تدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل.

ثالثاً: العوامل الاجتماعية

- التركيبة الطبقيّة للمجتمع. - القيم السائدة فيه. - أسلوب المعيشة في المجتمع.

رابعاً: العوامل التكنولوجية

- التقدم التكنولوجي من الثورة الصناعية وحتى الوقت الحال.
- التوسع في استخدامات المكنينة.
- زيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

1- إدارة الجودة الشاملة:

انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار من خلال التركيز على العنصر البشري، مما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كمساهمة العاملين، وتحقيق رضا المستهلكين والوقاية خير من العلاج والتركيز على العمليات والتحسين المستمر. ومن خلال هذه المنطلقات جعلت من المؤسسات تعطي لإدارة الموارد البشرية أدواراً شاملة وواسعة في الاستجابة للمتطلبات التغير والاستجابة المتسارعة نحو تحقيق الأهداف المتوخى بلوغها.¹

2- العولمة التنافسية:

قد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح العالم قرية صغيرة، مما سهل التبادل السلعي في جميع الدول، وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية والقيم المتباينة بحيث أن سبل الحصول على الموارد البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة، كما أن التنافسية المستخدمة بين المؤسسات المتعددة الجنسيات جعلت من سبل اختيار العاملين العديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.²

3- التحديات التكنولوجية:

لقد لعبت التطورات التكنولوجية وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دور بارز في إحداث العديد من التطورات على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والحضاري، بحيث أدت هذه التغيرات الملاحظة في التكنولوجيا إلى تغير جذري في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، وكذلك أدى هذا التوسع في استخدام التكنولوجي إلى الاستغناء عن العديد من العاملين.³

4- التحديات البيئية:

إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استنتاجاتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العلمي بيئة ديناميكية، أي بنية غير مستقرة وثابته حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغير ظاهرة

¹ خضير كاظم حمود، ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2015، ص26.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص31.

³ خضير كاظم محمود، ياسين الخرشة، مرجع سابق، ص25.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

طبيعية أما الثبات أو الاستقرار فهو حالة شاذة، إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومطالبهم الثقافية، ولذا فأن البناء الاستراتيجي والتنظيمي للمنظمات في القرن الحادي والعشرين ركزت على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفعالة للمتغيرات المختلفة.¹

5 - التحديات الاستراتيجية الاقتصادية والثقافية:

تتمثل التحديات الاستراتيجية في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء من استراتيجية المؤسسة، أما الاقتصادية فتظهر في الظروف السائدة من رواج أو كساد، وإذ استعرضنا نتائج الأزمة العالمية، يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية، وكذلك الثقافية فتتمثل في التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل والمهنة والجنس وغير ذلك.²

المبحث الثاني: سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: نظرة عامة حول سياسات إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف السياسات (الإستراتيجيات)

تختص سياسات إدارة الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد، والهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، إذ يجب على الإدارة أن تبذل جهود كبيرة من أجل تنمية وتطوير العنصر البشري باستمرار عن طريق وضع سياسات ناجحة وفعالة.³

أولاً: التعريف الأول

سياسات الموارد البشرية، تخصص الطريقة التي تفضلها الإدارة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تتعلق بالحصول، وإستعمال وتطوير الموارد البشرية، ومن المواضيع التي تخصها التوظيف، الإختيار، المكافآت، التدريب.... الخ.⁴

ثانياً: التعريف الثاني

السياسة العامة للإدارة هي القواعد والنظم التي تحكم وتنظم إجراءات العمل بالإدارة لضمان تحقيق أهدافها.⁵

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، لبنان، 1999، ص131.

² ماثرون معودة، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص23.

³ Jean yves le louaran, les tableaux de bord ressources humaines :(entreprise carriere), laisons edition, France,2008,p33.

⁴ إبراهيم ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2009، ص106.

⁵ Jean yves le louaran référence précédente ,p33.

ثالثا: التعريف الثالث

هي مجموعة مفاهيم وشروح لأسس العمل تضعها الإدارة بمثابة دليل مرشد للرؤساء، كصناع القرار، والمرؤوسين كمنفذين للقرارات في مختلف المستويات الإدارية وتوضح السياسة الهدف في المجال الذي تنظمه¹.

الفرع الثاني: دور سياسات إدارة الموارد البشرية

إن سياسات إدارة الموارد البشرية مصممة لتكريس أربع عناصر أساسية هي:

أولاً: الاندماج الاستراتيجي

على السياسات أن تضمن لإدارة الموارد البشرية الاندماج الكلي في الخطة الإستراتيجية، وذلك لكونها متناسقة فيما بينها وعلى طول التسلسل الهرمي، حيث تكون الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مقبولة.

ثانياً: مشاركة الموظفين

حيث تكون علاقة الموظفين بالمنظمة فعالة جدا بحيث تسمح لهم بالمشاركة في بناء السياسات.

ثالثاً: المرونة

وهي تعني مرونة الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يجب أن يكون سهلاً وأكثر تقبلاً للإبتكار.

رابعاً: الجودة

يجب على المؤسسة أن تراعي معيار الجودة في إدارة موظفيها، فالأهمية المتزايدة لمعايير الجودة تقود المؤسسة لتطوير هذا العنصر².

الفرع الثالث: أهداف سياسات إدارة الموارد البشرية

تهدف سياسات إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى:

- 1- الموازنة بين سلوك الموظفين والقرارات الإدارية فيما يخص العمل وبالتالي خلق محيط عمل عادل³؛
- 2- تحديد الإطار الشامل لسلوك العاملين وتصرفاتهم في جميع مستويات العمل؛
- 3- تحقيق رغبات أصحاب المؤسسة والعاملين معاً⁴؛

¹ صلاح لطفي محمد عبد الوهاب، سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية للإستثمار بمصر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2007، ص، 29.

² Françoise dupuik, op. cit, p60.

³ Kebecca miller, developement de politique GRH edition hluwer, canada, 2001, p2.

⁴ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دون ذكر دار النشر، جامعة عين شمس (د.ت)، ص، 46، 47.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

4- رفع الروح المعنوية بين الموظفين في المنظمة، إذ يتكون لديهم مفهوم واضح عن نوع العمالة التي يتوقعونها والحقوق والواجبات المرتبطة بالوظيفة؛

5- تحقق السياسات نوع من الوحدة والتجانس بين الأعمال المختلفة وبالتالي التقليل من احتمالات الاختلاف؛

6- وجود سياسة إدارية ثابتة تقلل الحاجة إلى تكرار إتخاذ القرارات الإدارية في الحالات المتشابهة التي تكرر حدوثها؛

7- تهدف السياسة الفعالة إلى تهيئة رؤية واضحة ومحدودة للمرؤوسين إتجاه رسالة المؤسسة وأهدافها، لتحقيق الإنسجام والتنسيق بين جهود الإدارة والأفراد¹؛

الفرع الرابع: مراحل تحرير وإعداد سياسات إدارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى: تحديد محتوى دليل السياسات وفريق تحريرها وتوضيح دوره

أولاً: تحديد محتوى دليل السياسات؛

ثانياً: إختيار أعضاء فريق تحرير السياسات²؛

ثالثاً: تعيين أعضاء فريق تحرير السياسات؛

رابعاً: التنسيق للاجتماع؛

خامساً: توضيح دور تحرير السياسات؛

المرحلة الثانية: كتابة مسودة وإجراءات السياسات.

أولاً: كتابة مسودة السياسات³؛

ثانياً: كتابة إجراءات السياسات؛

المرحلة الثالثة: مراجعة السياسات والموافقة عليها.

أولاً: مراجعة السياسات؛

● مراجعة السياسات مع المدراء؛

● مراجعة السياسات مع الموظفين؛

● مراجعة السياسات مع القوانين؛

ثانياً: الموافقة على السياسات؛

¹ صلاح لطفي محمد عبد الوهاب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر ص.ص(30-31)

² - Kebecca Miler, op.cit, P P 15-17.22-28.

³ -CRHSC: hrcouncil.ca/acceuil.cfm, op.cit.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتحديث السياسات.

أولاً: تنفيذ السياسات؛

- إصدار نسخة من دليل سياسات وإجراءات شؤون الموظفين؛
- توزيع الدليل الجديد على الموظفين وأصحاب المصلحة؛
- إجراء دورات تدريبية حول بعض السياسات الجديدة؛

ثانياً: مراجعة وتقييم السياسات.

ثالثاً: تحديث السياسات¹

الشكل رقم I. 2: يوضح مراحل وطريقة تحرير سياسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: kebecca Miler,op,cit,p12

¹ -CSRHSGE : www.cpsc-ccsc.ca/fr.op.cit.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول تسيير الموارد البشرية

- **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، التكوين التحفيز، التقييم... الخ، وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم، والوظيفة عموما عبارة عن مجموعة من السلطات والأنشطة والمسؤوليات التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة، 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

- **المفهوم الثاني:** تسيير الموارد البشرية تعتمد على مقاييس (سياسات، برامج، تقييم، إجراءات... الخ) وأنشطة (توظيف، تكوين، تحفيز، الخ)، تستلزم موارد بشرية، وتهدف إلى تحقيق فعالية وكفاءة قصوى للأفراد والمؤسسة تسيير الموارد البشرية على أنها "مجموعة من المقاييس، تسمح "THOMAS.G.SPATES" كما يعرف بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول، على مردودية قصوى لهم وللمجموعة التي ينتمون إليها.²

- **المفهوم الثالث:** إن تسيير الموارد البشرية هو عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية والمؤسسة على السواء، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء، وبالتالي فإن مفهوم تسيير الموارد البشرية يوافق المفهوم الثاني (الموسع) لإدارة الموارد البشرية.³

المطلب الثالث: 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 وينبغي في البداية التوقف عند بعض المصطلحات التي يتكرر تداولها كثيرا عند التطرق إلى تحليل وتوصيف الوظائف منها:⁴

¹ محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار الغرب للنشر، القاهرة، 1981، ص28.

² خميس السيد إسماعيل، موسوعة القضاء الإداري، دار محمود للنشر، القاهرة، مصر 2014، ص10.

³ رواية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص13.

⁴ جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص138-139.

* علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، مصر 2007، ص69-70.

* بوشريّة محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2002-2003 ص51.

1- المهمة: Mission

هي عبارة عن مجموعة من العناصر والأنشطة والحركات الجزئية المرتبطة زمنيا في الأداء داخل المؤسسة والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة، مثل عملية رفع شيء أو نقله أو سحبه، الكتابة، استقبال المعلومات، الحساب، وكل التصرفات والأعمال اللازمة لأداء عمل معين.

2- العمل: Emploi

وهو مجموعة المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أنها تكليف مطلوب من الأفراد العاملين.

3- المنصب: Poste

وهو مجموعة المهام والواجبات التي يعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين، ويسمى أيضا بالمركز أو الموقع الوظيفي.

4- الوظيفة: Fonction

هي مجموعة من المناصب المتماثلة في مهامها الأساسية ومسؤولياتها وظروف ادائها، والفرق بين الوظيفة والمنصب، يكمن في كون المنصب يؤديه فرد معين، أي أنه يكون متصلا بالشخص الذي يشغله، أما الوظيفة فلها مبدأ عام وليس لها صفة الشخصية، بحيث يمكن أن يقوم بها أكثر من فرد.

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. وتحليل الوظائف يسمح بتجميع كافة المعلومات عن النواحي المختلفة للوظيفة كمرحلة أولى، وذلك باستخدام عدة أساليب منها:¹

- 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

¹ عبد الفتاح بوختم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر 2001، ص 29.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

خلال فترات زمنية طويلة نوعاً ما، كما قد تمتد إلى فحص المواد والأدوات والوسائل والأجهزة التي يستخدمها العامل للقيام بعمله، ويعد هذا الأسلوب ملائماً 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 عالي التكاليف ويستغرق وقتاً طويلاً، لهذا فتعتبر الملاحظة غير كافية لوحدها، ويتم الاستعانة عادة بطرق أخرى في تجميع المعلومات عن الوظائف.¹

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

- المقابلة الفردية مع كل شاغل وظيفة على حدة؛
- المقابلة الجماعية مع مجموعة من الأفراد يشغلون نفس الوظيفة؛
- المقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضوع التحليل؛

ويعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى من تشملهم المقابلة لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات وطريقة التنفيذ وظروف العمل... الخ، 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 المجمعة، وتعد المقابلة من أوسع الطرق انتشاراً في تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، ولعل هذا يعكس ما يترتب عليها من مزايا فهي تسمح بتجميع معلومات عن الوظيفة لا يظهرها أسلوب الملاحظة، إضافة إلى سرعتها وبساطتها في تجميع هذه المعلومات، إلا أن ما يعيب عليها هو ارتفاع تكلفتها والغش والتزوير فيما يقدم من معلومات من قبل العمال، الأمر الذي يوجب التحري الدقيق لما يتم الحصول عليه من معلومات.²

- **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 لمثلها عن طريق الإجابة عن الأسئلة وقد تكون استمارة الأسئلة تتسم بالنمطية، بحيث يقدم لكل موظف قائمة كبيرة من الواجبات والمهام

¹ J.M.PERETTI, 2000, OP.CIT, P154-155.

² جاري ديسلر، مترجم، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2014، ص.113، 112.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ويسأل عما إذا كان يؤدي كل مهمة من تلك المهام أم لا، وإذا كان يؤديها فما هو الوقت المستغرق لأدائها وتتطلب هذه الطريقة، إلمام المستقضي بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها، وتميز بسهولة الحصول على المعلومات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى عدد أكبر من العاملين في آن واحد، وما يعاب عليها هو صعوبة تعميمها على كل الوظائف، وعليه فانه لا توجد طريقة مثلى فكل طريقة مزاياها وعيوبها والأسلوب الفعال هو الذي يجمع بين أكثر من طريقة وبعد تجميع المعلومات والحقائق عن الجوانب المختلفة للوظائف محل الدراسة، تأتي المرحلة الثانية من تحليل الوظائف، وهي تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة لأنها مجرد معلومات مسجلة عن الوظائف لا تظهر في صورتها المجردة طبيعة الوظائف ومستواها، ومن ثم يلزم مراجعة ووضع الحقائق والمعلومات المجمعة في نظام أو ترتيب يعطي معنى واضحا للوظيفة ويحدد أبعادها الرئيسية، وهذا لا يتأتى إلا عن طريق تحليل هذه الحقائق والمعلومات المجمعة إلى عوامل يمكن قياسها موضوعيا، وعوامل التحليل هذه هي بمثابة العناصر التي تتكون منها الوظيفة وبين هذه العوامل نذكر على سبيل المثال:¹

- **طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات:** حيث يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة واختصاصه، يستعان ببعض الأسئلة التي تحدد المسائل التي يجب أن يتناولها التحليل منها مثلا: ما هو الغرض من العمل الذي يزاوله شاغل الوظيفة؟ ما هي المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة؟ وماهي الآلات المستخدمة في أداء العمل؟

- **الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة:** يوضح هذا العامل حدود الاشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة

- **إضافة إلى عوامل أخرى:** إشراف الوظيفة على اعمال الغير والاتصالات والعلاقات الشخصية والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة..... الخ

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عوامل التحليل لا تصلح جميعها لتحليل كافة الوظائف، حيث أن هناك عوامل تصلح لدراسة وظائف معينة، بينما لا تفيد في دراسة وظائف أخرى، ولذلك ينبغي قبل استخدام أي عامل من عوامل التحليل، دراسة هذا العامل نفسه لنقرر ما إذا كان له أثر ووزن في عملية التحليل أم لا.

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

¹ محمد سعيد سلطان، المدخل الى دارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص،ص 70-71.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تسجيل هذه المعلومات المرتبة في بطاقات نمطية تعرف ببطاقات وصف الوظائف، حيث تعطي هذه البطاقة النمطية صورة كاملة ومرتببة 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 تختمل 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 ووسائل ممارستها... الخ

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

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

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

ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقية والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية... الخ، لذلك يجب القيام بدراسات دورية للوظائف.²

المطلب الرابع: نظام الحوافز والمرتبات والاجور

الفرع الأول: نظام الحوافز

أولا تعريف الحوافز: وهي قوة محرّكة خارجية، تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.

وكذلك هي شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، ويسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص (126-130)

² عبد الفتاح بوختم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 32.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الحافز: هو مجموعة المؤثرات والعوامل التي تدفع الفرد العامل نحو بذل جهد أكثر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه. **التحفيز:** وهو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل سيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على اتقان وسرعة العمل¹.

● التحفيز هو القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بمهاتة القوة وتوجيهها في اثاره الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة في الحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف، ومن هذه المواقف مثلا الرضى الوظيفي (هلال 2009).²

ثانيا: العوامل المهمة التي تساعد على التحفيز وطرق إيصالها إلى العاملين

هناك ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين:

الطريقة الأولى:

التحفيز عن طريق الخوف: بأن تذكر لهم الأخطاء التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يدهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح عليه السلام قبل أن يأخذنا الطوفان ومثل هذه الأقوال وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقا بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية:

التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: وهذه الطريقة أيضا تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن حدتها لا تجدي على المدى البعيد، لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة:

مخاطبة العقل بالإقناع: أي بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعا بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جدا، حيث ستساعد الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية وتطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال، بل بالتركز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك وفيما يلي أمثلة على بعض المحفزات:

- بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة؛

- حاول أن تتحلى بالصبر وأشعر العاملين أنك مهتم بهم؛

¹ زين تيم، محاضرات إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، د.ب.ن، د.ت، ص130

² غازي حسن عودة الخلاية، شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة القطاع العام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص.9.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- افسح المجال للعاملين أن يشاكرؤا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل واعمل على تدريبهم على ذلك؛
- أشرك العاملين معك في تصوراتك واطلب منهم المزيد من الأفكار؛
- حاول أن تشعر العاملين المهائئين والصاحبين أو المنبسطين بالرضا على حد سواء؛
- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزؤا الأشياء بأنفسهم وشجعهم على ذلك؛
- اربط العلاؤات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل؛
- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم؛ - حاول ان تتفاعل وتتواصل مع العاملين؛
- قيم إنجازات العاملين وبين القيم التي اضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة؛
- ذكرهم بفضل العمل الذي يقومون به؛ - ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل؛
- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية؛
- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات؛ - كرر عليهم دائما وأبدا بوجود قرن العمل بالإخلاص؛
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم وهي الرغبة في (النشاط-الملكية-القوة-الانتساب-القدرة.....)
- كصاحب للعمل: حاول أن تقوم بهذه الأمور:
- * قيم الأداء بإنصاف: ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكل موقع ومنصب في الشركة.
- * أصغ إلى العاملين: إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني واستمع لما يقوله الموظفون بعناية.
- ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون فينبغي:
- إعداد مكان عمل مريح لهم. - حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
- تحرى إقامة العدل بينهم.

ثالثا: اهداف الحوافز

- تحسين الانتاجية.
- ابراز أنشطة المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- مكافأة الأداء المتميز.

- تشجيع الابداع والابتكار الجديد.

- تحفيز الأداء المتوسط الى التقدم والارتقاء¹.

رابعا: نظريات التحفيز

1- نظرية دراسة الحركة والوقت: تقوم هذه التجربة على أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال

الرواتب والحوافز المالية فقط.

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية وهي:

- المساواة بين البشر والآلة. - افتراض أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.

- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا.

2- نظرية حركة العلاقات الإنسانية (دراسة هاوثورن) تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل مثل تحسن

الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء.

3- نظرية ماسلو: من أشهر نظريات التحفيز حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس

مستويات وهي:

- الحاجة الفسيولوجية: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء مثل الماء، الطعام، النوم، الجنس... الخ.

- الحاجة للأمن: الحاجة للحماية ضد الخطر والسلامة الجسدية والنفسية.

- الحاجة الاجتماعية: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.

- الحاجة للتقدير: الحاجة لإحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.

- الحاجة لتحقيق الذات: الحاجة للإنجاز.

يعتقد ماسلو أنه عند إشباع هذه الحاجات إلى غاية الوصول إلى إدراك الذات هنا يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم.

انتقادات هذه النظرية: يرى البعض أن أولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر بالإضافة إلى عدم وجود أدلة

كافية تدعم هرم الحاجات .

4- نظرية الإنصاف: أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965 ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن

تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، والإنصاف هنا لا تعني المساواة فعندما يعامل

¹ غازي حسن عودة الحلاية، شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، مرجع سابق الأردن، 2013، ص، 16.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم الإنصاف لبعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم وتقسيم هذه النظرية إلى نوعين:

- إنصاف في التوزيع: وهو يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

- إنصاف في الإجراءات: وهو يتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات وتقسيم الموظفين.

5- نظرية الأهداف: أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك سنة 1979 ومحور هذه النظرية يدور حول مشاركة

العاملين في وضع الأهداف، فإن كان للموظف أهداف محددة شاركوا في وضعها فإن ذلك يحفزهم على العمل.

6- نظرية التوقعات: كان فروم أول من تحدث عن التوقعات عام 1964 بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من

بورتر ولاولر بتعديل النظرية وترى هذه النظرية أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز

وأهميتها بالنسبة للموظف وتوقعاتها حول الجهد والحوافز¹.

خامسا: أنواع الحوافز

أ- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد وتتكون من:

1- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية في الأجور والعلاوات والزيادات في الاجر لمقابلة الزيادة في نفقات

المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح وتشكل من الاجر على أساس الساعة، الأسبوع، اليوم او السنة إضافة

الى الزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات والمزايا العينية ذات

القيمة المادية².

2- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية وتقدير جهود العاملين واشراك العاملين في الإدارة وضمن

واستقرار العمل وتفويض الإدارة.

ب: الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم تسليطها على المرؤوسين، قد تؤدي بالموظف الى تغيير سلوكه

الذي عوقب عليه، او تحسين الصورة المأخوذة عليه، وبالتالي يكون دافعا يعمل على يشحن الموظف وتحسين اداءه

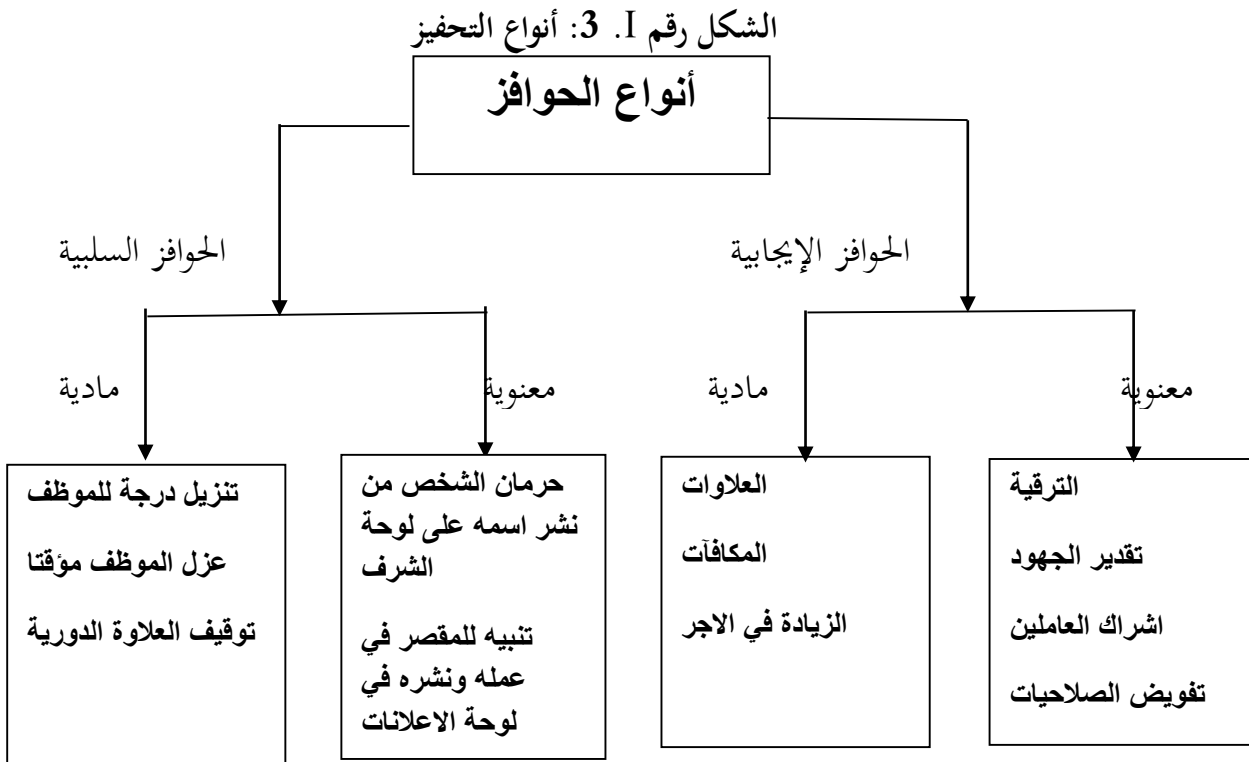
وتصرفاته، كما تقسيم هاته الحوافز كالآتي:

¹ زين تيم، محاضرات إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص131.

² غازي حسن عودة الحلاية، شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة القطاع العام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص.13.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- 1- الحوافز المادية: وتتمثل في تنزيل درجة الموظف، او العمل على توقيف علاوته الدورية او المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.
- 2- الحوافز المعنوية: وتتمثل في العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحات الشرف في المنظمة، او توجيه تنبيه له او انذار أو توبيخ او استفسار او مسالة، اونشره على لوحة الإعلانات.
- 3- الحوافز الفردية: حيث تقدم هاته الحوافز لفرد بعينه، نتيجة قيامه بعمل معين، يكون قد انجزه او تحطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية او معنوية.
- 4- الحوافز الجماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هاته الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصل لرفع الكفاءة والإنتاجية، وتزيد الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتمنح الفرصة لهم بتقديم آراءهم ومقترحاتهم من اجل تحسين الأداء.
- 5- حوافز التمييز: وهي تستعمل من اجل التطور والتحسين المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التمييز دافعا لتشجيع المنافسة على خلق التمايز بين العاملين في أدائهم، ومن هنا يمكن للشكل التالي ان يوضح أنواع التحفيز كالاتي:



الفرع الثاني: المرتبات والأجور

اولا: مفاهيم عامة حول المرتبات والأجور

1- الأجر: هو ما يتقاضاه الفرد من المنظمة مقابل الجهد والمساهمة التي يعطيها لها وتعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة.

2 - وجهات النظر المختلفة والمرتبطة بالأجور والمرتبات

- وجهة نظر المنظمة: تنظر إلى المرتبات باعتبارها أكبر عنصر من عناصر التكلفة
- وجهة نظر العاملين: ينظرون إليها باعتبارها الوسيلة التي تمكنهم من اشباع حاجاتهم من خلال مقارنتهم مع ما يحصل عليه زملائهم بنفس المنظمة أو منظمات متشابهة بنفس المنطقة الجغرافية او مع ما يتوافق مع طبيعة العمل والخبرات السابقة.

ثانيا: الفرق بين المرتبات والأجور

- **الأجور:** المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقا لعدد ساعات العمل الفعلية أي انه قد يختلف من أسبوع لآخر وفقا لعدد الساعات الفعلية (ويطلق عليه المقابل الذي يدفع لأصحاب الياقات الزرقاء)¹.

: هو المقابل للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد، ومن ثم فهو عنصر مهم فب تكاليف الإنتاج، بالنسبة للمؤسسة والتي تعمل على تخفيضه، غير ان مصلحة العامل لا تتوقف عن ممارسة الضغوط بهدف الحصول على الزيادات المستمرة في الاجر خاصة في ظل المنافسة.²

- **المرتبات:** المقابل المادي الذي يدفع على فترات زمنية معينة (ويطلق عليه المقابل الذي يدفع لأصحاب الياقات البيضاء).

ثالثا: أهداف إدارة الأجور والعوامل المؤثرة فيه

1- أهداف إدارة الأجور

- توجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق أهداف المنظمات - مكافآت الأداء السابق للفرد.
- ضمان التنافس في سوق العمل - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين.

¹ بزن تيم، محاضرات إدارة الموارد البشرية مرجع سابق ص133

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، 1997، ص، 105 :

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- تخفيض معدل دوران العمل - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد.
- الحفاظ على الموازنة وأحكام الرقابة على تكاليف العمل: من خلال تحديد مستويات الأجور والمرتبات والعلاوات والحوافز.

- جذب الأفراد الجدد: وذلك يتطلب دفع مقابل مادي مغري قد يزيد عما هو سائد في سوق العمل.

2- العوامل المؤثرة على هيكل الأجور

أ- العوامل الخارجية:

- ظروف سوق العمل: يعكس سوق العمل قوى العرض والطلب على العمالة في منطقة معينة وهذه القوى تؤثر في تحديد معدل الأجور الذي يستخدم في استقطاب أو الحفاظ على العمالة المناسبة.
- معدل الأجور في المنطقة الجغرافية: يجب أن تناسب هيكل الأجور مع ما هو سائد في المنطقة.
- تكلفة المعيشة: يجب ان يسمح الهيكل بالزيادة مع زيادة معدل التضخم حتى يحافظ على القوة الشرائية للأفراد.
- المساواة الجماعية: تعتبر الأجور من ضمن الموضوعات التي يتم فيها مساومات جماعية بين النقابات وأصحاب الاعمال.

ب- العوامل الداخلية:

- أهمية الوظيفة: حيث تؤثر تلك الأهمية على السعر الذي يقدر للوظيفة وتحدد حسب تقييم الوظيفة.
- مقدرة صاحب العمل: في المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العامة فإن مقدار الأجور والمزايا التي تدفع للعاملين تتأثر بالموازنة العامة والقيود التي تلتزم بها بينما القطاع الخاص فإن الأجور وملحقاتها تتأثر بحجم الأرباح السنوية التي تتحقق.
- الأهمية النسبية للفرد العامل: حيث أن أداء الافراد والعوامل الشخصية لهما أثر في الأجور لذا نجد أن العامل يستحق زيادة في الاجر عندما يكون أدائه متميزا كما أنه يتقاضى علاوات إضافية كونه يتصف بحاله اجتماعية معينة.

رابعا: الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور

- يجب ان توضح الفرق بين الأجور والمرتبات بين الوظائف المختلفة.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- يجب أن يكون الخط العام للأجور والمرتبات متناسبا مع الأجور والمرتبات السائدة في سوق العمل وذلك من خلال استقصاءات الأجور: وهو دراسة هيكل الأجور والمرتبات السائد في الصناعات المتشابهة والمماثلة وهذا يتطلب اختيار مجموعة من الوظائف تكون منتشرة انتشارا منطقيا.
- أن تتطابق الوظيفة المراد تقييمها مع محتويات الوظيفة الخارجية التي يراد تجميع بيانات الأجر عنها.
- يجب أن تفرق سياسة الأجور بين الوظائف وشاغليها أي يتم تقييم العائد المادي المرتبط بالوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها.
- يجب أن تبنى على مبدأ تساوى الاجر في حالة تساوى العمل.
- يجب أن تتضمن معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقة بين الاختلافات في القدرات والأداء الفردي.
- يجب ان تتضمن تلك الإجراءات التي تمكن من تلقي الشكاوى التي تتعلق بها ومعالجتها.
- يجب ان تتبع خطأ إعلاميا ناجحا مؤداه تعريف جميع العاملين بحقوقهم المالية.

خامسا: اختيار نظام الأجور

يوجد العديد من أنظمة الأجور نذكر البعض منها مع مزايا وعيوب كل منها:

1- نظام الأجور الثابت:

مزاياه: مناسب للوظائف التي بها الكثير من الروتين البسيطة لا يعتمد كثيرا عن تغير الأداء ادارته وتطبيقه سهل العيوب: لا يعكس أداء الفرد او مهاراته

2- نظام الأجور الزمني:

مزاياه: - مناسب للوظائف الروتينية والتي تزيد فيها مهارات الفرد بمرور الزمن يستفيد من هذا نظام العاملين الذين يقضون مدة طويلة من الزمن في العمل مع المنظمة العيوب: - لا يعكس التغير في معدلات الإنتاجية او الأداء مع مرور الزمن قد يرتفع مستويات متوسط الرواتب وإن كان الأداء العام للمنظمة متدي

3- الدفع على الأداء:

مزاياه: هو الأفضل عندما يكون أداء الفرد ذات قيمة للمنظمة ويقاس بدقة ويكافئ المنتجين . العيوب: يتطلب نظام تقييم أداء جيد يمكن أن يكون حكرا بيد المدراء.

4- الدفع على الإنتاجية:

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

مزاياه: مناسب عندما تكون كمية العمل هي المقياس يشجع الإنتاجية

العيوب: قد تنخفض جودة العمل في حال عدم وجود إشراف جيد¹

المطلب الخامس: التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة

الفرع الأول: سياسة صيانة الموارد البشرية

وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والخدمات التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحفاظ على مواردها البشرية تمنح لجميع الموظفين دون إستثناء لكن بدرجات متفاوتة حسب خطورة النشاط المهني وطبيعة العمل الذي يمارسه العامل وهي تدخل ضمن السياسات التحفيزية للعمال.

1- نظام الأمن والسلامة المهنية:

يهدف هذا النظام الى حماية ووقاية الموظفين من الأخطار المترتبة عن ممارسة العمل والمتمثلة في حوادث العمل ويعتبر هذا الإجراء أحد الواجبات الإنسانية للمؤسسة وهو أمر حتمي لا مفر منه وهذا لضمان مردودية أفضل وتجنب تكبد خسائر مادية وبشرية تؤثر على سير العمل وإنتاجيته ومن هذا المنطلق لا بد من توفر نظام الأمن والسلامة المهنية يضمن الوقاية من الحوادث المحتملة وبالتالي توفر الجهد والمال والوقت، ولضمان أمن وسلامة الموارد البشرية في العمل يجب على المؤسسة أن تقوم بما يلي:²

- تحسين ظروف العمل بالمؤسسة وخاصة ما تعلق بالضوضاء والحرارة والبرودة والإضاءة والتهوية... الخ التي قد تؤثر على أداء العاملين في حالة عدم وملاءمتها؛
- توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل وتكوين الأفراد على استعمالها الصحيح وإتباع إجراءات تجبر الأفراد على الإلتزام بها؛
- نشر الوعي بين الموظفين حول مخاطر العمل وإرشادهم وتكوينهم للمحافظة على أنفسهم من جهة وما يجب فعله في حالة وقوع حادث من جهة أخرى؛
- ضمان التكفل الكامل بالأفراد في حالة وقوع حادث عمل؛
- تكوين لجان خاصة بالأمن ونظافة أماكن العمل؛

¹ يزن تيم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. (138. 141)

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص (390-394)

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- إستعمال علامات لتحديد الاتجاهات والمسارات ووضع الإشارات التحذيرية وإشارات الإنذار ذلك للتحكم في سير المرور الداخلي والتحذير من الأماكن والمواد الخطيرة ... الخ، ومن أجل إعداد نظام متكامل وفعال والسلامة المهنية تحت شعار الوقاية خير من العلاج وهذا بتظافر لجميع عمال المؤسسة والهيئات الطبية المختصة وإنشاء هيئات خارجية مختصة في وضع هذا النظام وبالتالي يمكن للأفراد من الحفاظ على سلامتهم وأمنهم وضمان سير العمل بدون حوادث تذكر؛

2- نظام العلاقات المهنية (نظام التمثيل):

ويقصد بالعلاقات المهنية تلك العلاقات التي تربط المؤسسة بجميع مواردها البشرية ويعد إجباريا على كل مؤسسة يصل تعداد مواردها البشرية حدا معيناً وتخضع حسب النظام المعمول به الى إجراءات تنظيمية تحدد شروط وإمكانات التمثيل وحقوق وواجبات الممثلين بحيث يقوم العمل بانتخاب ممثلهم ومن المهام التي يقوم بها الممثلون ما يلي:¹

- تقديم الإحتياجات الخاصة بالإجراءات القانونية المطبقة وبالإتفاقيات الجماعية والفردية؛

- إقتراح الإجراءات الكفيلة لتحسين ظروف العمل والحماية الأمنية؛

- صيانة حقوق العمال والحفاظ على مساراتهم المهنية؛

- المساهمة في تحسين شروط حياة العامل داخل المؤسسة؛

3- نظام العطل وفترات الراحة:

توجب كافة النظم القانونية الحديثة المؤسسات منح مواردها البشرية جزء من الراحة الوقت المأجور من أجل تجديد طاقتها وقوتها وجهدها، وتنتشر استخدام فترات الراحة في الأعمال الإدارية والصناعية خاصة تلك الأعمال التي تتصف بالتكرار والروتين والأعمال التي تتطلب جهدا كبيرا ودرجة عالية من التركيز، ويقوم نظام فترات الراحة على إعطاء الفرد خلال ساعات العمل الرسمية فترات الراحة تمكنه من أن يسترجع نشاطه وتركيزه وهذا من أجل التقليل من تأثير العمل على نفسية العاملين والتقليل من حوادث العمل وتجديد نشاط العمال ذهنيا وبدنيا، كما تمنح المؤسسات العاملين عطل بأجر كامل في الأعياد والمناسبات الرسمية وهي تتفاوت من مؤسسة الى أخرى كما تعطي المؤسسات الحق للعاملين في الحصول على عطلة دورية مدفوعة الأجر (عادة سنة)، وهو إجراء إجتماعي قانوني تبنته التشريعات العمالية، حيث يحصل الفرد على عطل طويلة والقادر الذي يمكنه من تحقيق راحته البدنية والذهنية وتنشيط قدراته وأفكاره وإحساسه الإقبال على العمل بوتيرة أحسن.

¹ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 136-139.

الفرع الثاني: الخدمات الاجتماعية والتأمين الاجتماعي¹

أولاً- الخدمات الاجتماعية: تتمثل الخدمات الاجتماعية في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد الذين يرغبون غالباً في الحصول عليها بالجحان أو بمقابل رمزي أو عن طريق سلفات وقروض ومن بينها :

- الخدمات الترفيهية والاجتماعية: مثل إنشاء نوادي خاصة بالعاملين وأسرههم وما توفره من أنشطة رياضية رحلات والمصايف وإقامة حفلات في الأعياد والمناسبات الوطنية والدينية... الخ.
- القيام بأنشطة ثقافية: يقصد به توسيع مجال اهتمام العمال وزيادة ثقافتهم مثل توفير تذاكر لحضور عروض مسرحية ومعارض ثقافية وندوات فكرية داخل المؤسسة وخارجها... الخ.
- الخدمات المالية: حيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم خدمات ذات طبيعة مالية بغرض الوفاء بحاجات العاملين عن طريق الإيداع أو الإقتراض فينشأ عادة صندوق للخدمات الاجتماعية يمول بنسبة كبيرة من أرباح المؤسسة ويقوم هذا الصندوق بـ:

- منح قروض وبأسعار فائدة منخفضة من أجل قضاء الإلتزامات الاجتماعية والطوارئ؛
- تقديم خدمات السكن والمواصلات والمطعم والاستشارة؛
- توفير أماكن لاستراحة العاملين خلال فترات الراحة².

ثانياً- التأمينات الاجتماعية

ويتمثل التأمين الاجتماعي في مختلف الإجراءات التي تتبعها المؤسسة بهدف تأمين عمالها ضد المخاطر المحتملة التي تعيقهم بصفة مؤقتة أو مستديمة على الكسب، وهو إجراء يسمح للعامل بالشعور بالأمان الوظيفي على نفسه وذوي حقوقه ومن أشكال التأمين الاجتماعي ما يلي:

1- التأمين ضد المخاطر المهنية والصحية: تسعى أغلب المؤسسات بتأمين عمالها ضد حوادث العمل والأمراض المهنية الناجمة عن ممارسة بعض الأنشطة داخل المؤسسة سواء الحالات التي تسبب العجز الجزئي الذي يجعل العامل يفقد مصدر دخله أثناء فترة علاجه أو حالات العجز الكلي الذي قد يؤدي الى عدم القدرة على الاستمرار نهائياً على العمل، إضافة إلى التأمين ضد المخاطر الصحية عن طريق التعاقد مثلاً من أحد المستشفيات لعلاج عملي المؤسسة وأسرههم بالجحان بالأجر الرمزي، إضافة إلى تعويضات تكاليف الأدوية والتحليل وغير ذلك.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 493-496.

² محمد سعيد سلطان المرجع السابق، ص 498-502.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

2- **التأمين عن البطالة:** وهو يضمن للعامل الحصول على منحة البطالة سواء لأسباب اقتصادية بالنسبة للمؤسسة أو حالة طوارئ طبيعية زلزال وفيضانات وحرارة شديدة... الخ. وهذا حسب النظام المعمول به.

3- **تأمينات الحياة:** يعتبر التأمين على الحياة من أقدم أشكال التأمين التي توفر للعاملين ويأخذ عادة شكل التأمين عن حياة بصفة جماعية، وبموجبه يتقاضى المستفيدون مبالغ التأمين عند وفاة المؤمن عن حياته.

4- **التقاعد:** يحصل العامل عند بلوغه سن معين عن منحة التقاعد وعادة يساهم كل من المؤسسة والموظف بحصة معينة بصفة دورية شهرية (سداسية ثلاثية شهرية) كقسط للتقاعد أثناء سيران علاقة العمل، ويمثل المعاش مبلغ ثابت يدفع بصفة دورية للعامل أثناء إحالته عن التقاعد أو ذوي حقوقه في حالة وفاته، كما أن هناك مؤسسات تقوم بمنح الموظف مكافأة عند انتهاء خدمته تعادل نسبة معينة من أجره وذلك عن كل سنة من سنوات الخدمة.¹

المبحث الثالث: سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول تنمية وتطوير الموارد البشرية

◀ تعريف تنمية الموارد البشرية:

يرى الكثير من الكتاب والممارسين، أنه في الدول المتخلفة وحتى في الدول المتطورة، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب والتطوير والتعليم للمورد البشري

- **المفهوم الأول:** تعرف التنمية البشرية بأنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الافراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم.

- **المفهوم الثاني:** أما علي السلمي فيعرف تنمية الموارد البشرية من منظور اداري فهي سياق العمل بالمنظمات بأنها العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل مناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الاعمال بإستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

- **المفهوم الثالث:** يعرف أحمد سيد مصطفى مفهوم التنمية البشرية بانه تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الافراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية واسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة.

¹ محمد علي سلطان، القيادات الحكومية، القاهرة، 2010، ص ص 491-492.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات

الفرع الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تنطوي عملية تخطيط الموارد البشرية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج اليه المنظمة وبين ما هو معروض حالياً او يمكن توفيره مستقبلاً خلال فترة الخطة.¹

الفرع الثاني: أهداف التخطيط

- يساعد التخطيط على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز؛
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب ترك العمال للخدمة او بقائهم فيها او مدى رضاهم على العمل؛
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية؛
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في وضع خطة الأجور والمرتبات وإقرار نظام عادل للحوافز؛
- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة في زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التكنولوجيا التي قد تؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.²

المطلب الثالث: البحث والاستقطاب للموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الاستقطاب

" هو البحث عن الأفراد المؤهلين والأكفاء وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة".³ ويمكن تعريف الاستقطاب أنه "عملية البحث عن الأفراد والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

¹ محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004، ص 41.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، 2015، ص 229.

³ حسن ر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر، ص 99.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

كما ويعرف بأنه "الخطوة التي تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جداً، وهناك من يسميها الاستجلاب ويراد بها جذب واغراء المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة".¹ وأخيراً يمكن تعريف الاستقطاب "بأنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة".² بناءً على التعريفات السابقة نرى أن الاستقطاب يركز على خمسة محاور أساسية مترابطة مع بعضها البعض، نجحهم يؤدي إلى نجاح عملية الاستقطاب وفشلهم يؤدي إلى فشلها، وهم: الأهداف، المدخلات، المخرجات، العمليات، والنتائج، فكلما كانت النتائج أفضل وقادرة على تحقيق الأهداف بفاعلية وأداء عالي، كلما زادت فعالية عملية الاستقطاب، ويمكننا القول إن البحث والتحري عن أفضل الموارد البشرية المراد اختبارها للعمل ضمن المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها والتأكد من كفاءة الإجراءات له تأثير كبير على نجاح عملية الاستقطاب.

الفرع الثاني - من يقوم بالاستقطاب؟

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف، حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين وحتى مرحلة الاختيار النهائي والتي يشارك فيها المدبرون التنفيذيون، أما في المنظمات الصغيرة فقد تستند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المدبرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أهمية عملية الاستقطاب

تكمن أهمية عملية الاستقطاب بأنها أول عملية تتم قبل اختيار وتعيين الموارد البشرية، فلها تأثير كبير في بناء قوة العمل الفعالة، فالاستقطاب أمر مهم جداً بالنسبة للمنظمات فمن خلاله يمكن معرفة قوة المنظمة وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها وتبرز أهمية عملية الاستقطاب فيما يلي:

– الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

¹ الكبيسي ع، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ص 108.
² مجلة العربية للنشر العلمي (AJSP) تاريخ الإصدار: 2 كانون الثاني 2020 م 3-2005-3, p151 Mondy

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- من خلال عملية الاستقطاب تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل والبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة، هذا يعني أن القائم بعملية الاستقطاب على إطلاع على خطة الموارد البشرية في جانبه الكمي أو النوعي.
- تحديد سوق العمل المستهدف حيث يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لعملية الاستقطاب، إذ أن سوء اختيار سوق العمل يحمل المنظمة تكاليف مالية زائدة، إضافة إلى تكاليف وقت ضياع فرصة الاستقطاب.
- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة المدخلات لعملية الاختيار، لذا يفترض في هذا العملية أن تستهدف تحقيق الملائمة بين خصائص الوظيفة ومؤهلات شاغلي هذه الوظائف.¹

الفرع الرابع: أهداف عملية الاستقطاب

- وضع خطط الموارد البشرية موضع التنفيذ، وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، والمهارات والخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليه.
- توفير فرص متكافئة للأفراد.
- من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.
- توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب من بينهم.
- الحد من عدد الأشخاص غير المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من أن الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واستعداداتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.

¹ Schuler and jackson. understanding human resource management in context New York University 1995, p218.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

— عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفأ من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.¹

الفرع الخامس: خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

1- تخطيط القوى العاملة:

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

2- طلبات المديرين من العمالة:

وتتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية، والقدرات والمهارات.

3- تحديد الوظائف الشاغرة:

بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها، وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.

4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

5- الاستقطاب:

وهو بداية العملية لجذب العمالة، وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.²

المطلب الرابع: تكوين وتدريب الموارد البشرية

يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في إنجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم يعتبر أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين في آن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في

¹ السالم م، وصالح ع، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ص 84.

² أحمد م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص 141.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

تحقيق أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

الفرع الأول: التكوين

وهو عبارة عن وسيلة تستعملها المنظمة من اجل احداث تغيير في معلومات وخبرات واتجاهات المتكويين بهدف تمكينهم من استغلال طاقاتهم بشكل أمثل، وهناك من يرى ان التكوين عملية مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى احداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات محددة حاليا ومستقبلا يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، من هذا التعريف يتبين ان عملية التكوين هدفها الأساسي العنصر البشري الذي تواجهه مجموعة من العقبات في حياته وبالأخص عمله في المؤسسة الذي يستدعي التكوين المستمر لتجاوز هذه العقبات ومنه يلي حاجياته المتنامية باستمرار.

أولاً: أهمية التكوين

إن للتكوين أهمية كبيرة جدا، كونه يسعى إلى تحقيق معدلات أداء عالية، وتتركز الأهمية الأساسية للتكوين من خلال أهميته بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء.

1- بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي؛
- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة؛
- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكون يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة؛.

2- بالنسبة للأفراد 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؛

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

– كما أن التكوين يقلل من الحاجة إلى الإشراف، حيث أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسيه، وبالتالي يوفر له الوقت والجهد للقيام بنشاطات أخرى لخدمة مصالح المؤسسة¹.

الفرع الثاني: التدريب

كما يعرف التدريب أنه " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الافراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والاجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يساهم أيضا بمجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.²

أولا: أهمية التدريب وفوائده

- تدريب الأفراد الجدد الذين يلتحقون بالعمل لأول مرة؛
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة؛
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته؛
- تخفيض الأخطاء المرتكبة؛
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن؛
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتدرج الوظيفي؛
- يمنح الفرد القدرة على مواجهة التحديات الحالية والمتجددة التي يمكن أن تواجهه في عمله؛
- يساهم التدريب بشكل كبير في تنمية المعارف وثقافة الموارد البشرية ومن ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع ككل.³

ثانيا: مراحل التدريب

يشتمل كل تدريب ثلاثة مراحل أساسية وهي:

¹ الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص11-12.

² Sekiou et d'autre, Gestion Des Ressources Humaines, 2^{ème} edition, De Boeck Université, Canada, 2001, p3368.

³ إبراهيم رمضان الديب، دليل وإدارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى، مصر، 2006 ص41-42.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتم تقديم تقرير من طرف المشرفين في المنظمة يقرون فيه بأن العاملين في المنظمة في حاجة إلى التدريب، وذلك من خلال مراعاة مجموعة من المؤشرات قد تكون على مستوى المنظمة، كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل والغياب والتأخير ودوران العمل والحوادث والمناخ التنظيمي ومعنويات العاملين أو القيام بتحليل الوظيفة التي تساعد على تحديد معايير العمل وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة.

المرحلة الثانية: اختيار وسيلة وطريقة التدريب

بحيث يمكن أن يكون في مكان العمل أو خارج مكان العمل.

المرحلة الثالثة: تقييم عملية التدريب

وهي إجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.¹

الفرع الثالث: الفرق بين التكوين والتدريب

فيما يخص الفرق بين المفهومين، فإن التكوين هي عملية مستمرة طويلة الحياة المهنية للفرد تعنى بكل أوجه التعلم التي يتلقاها من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، في حين يسري مفهوم التدريب على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، حيث أن التدريب يظهر من ظهور الحاجات التدريبية، أي الحاجة إلى إحداث تغيير في سلوكيات ومعارف الفرد، وتنتهي تلك الحاجة مع وصوله إلى المستوى المرغوب فيه، ومن الملاحظ أنه ورغم التشابه الموجود بين المفهومين إلا أن التكوين يعد أشمل من التدريب.²

المطلب الخامس: تسيير وتقييم المسار المهني

الفرع الأول: ماهية المسار المهني

تعريف المسار الوظيفي: وهو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتالية التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية في المؤسسة وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي فالتوجه المعاصر في رسم المسارات وفي ضوء

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، الجامعة اللبنانية، 2008، ص268.

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص88.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ما تقدم ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية، حتى تتوج بمجهوداتهم وتحقق أهدافهم.¹

الفرع الثاني: خصائص المسار المهني

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- يقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي تدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها؛
- يتوجب على الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك؛
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفقا لقدراته ومهاراته وصفاته وهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من المهارات؛
- العمل من خلال النظم وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد وتوقعات واحتياجات المؤسسة وأهدافها؛
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة؛
- يساهم تطوير المسارات الوظيفية للعمال في تقليل احتمال الصراع والنزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر والضغط الوظيفية بين الفرد والمؤسسة؛
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم والنجاح في مراحلها المختلفة؛.

الفرع الثالث: مراحل المسار المهني

يمر المسار المهني للموظف بعدة مراحل وهي:

- 1- مرحلة الاكتشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية والقيم الذاتية وتفضيلات العمل، وعموما فإن مرحلة الاستكشاف الحقيقية تبدأ من فترة ما بين سن 15 خامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج تجدر الإشارة أن

¹ نور لبدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011ص161.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

مرحلة الإستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة فإن عملية التأقلم مع الوسط الوظيفي الجديد ضرورية، ويمكن للفرد أن يغير رأيه في وظيفة معينة بعد إكتشاف الصعوبات الحقيقية الواقعية التي تتميز بها، وبالتالي يقوم بإستكشاف بدائل المجالات المهنية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميولاته وإهتماماته.¹

2- مرحلة التأسيس: بإنهاء المرحلة التحضيرية السابقة، يكون الفرد قد إكتسبت خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الإستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الوظيفي الذي سيكتمل من خلال مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة.

3- مرحلة الحفاظ الوظيفي: ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ليصبح الفرد في هذه المرحلة يملك رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن إستخدامهم كمدرين للعاملين الجدد وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة وأهدافها، بالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاثة مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

- الإستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس وهذا لا يعتبر سهلا حيث يحتاج إلى جهد كبير من طرف الفرد وكذلك المؤسسة التي يعمل فيها؛
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا وربما أدى ذلك إلى فقد وظيفته؛
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.²

4- مرحلة الإنفصال الوظيفي: وتمثل في إعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهاته المرحلة من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والغير وظيفية مثل الرياضة والرحلات... الخ.

لكن هذه المرحلة لا تعني عدم العمل بالنسبة لبعض الأفراد بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل من خلال مؤسسة أخرى وعمل آخر، وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن

¹ عبد القادر العلاقي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة دار جدة، المملكة العربية السعودية 2000، ص 196.

² عبد القادر العلاقي، نفس المرجع السابق، ص 198.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفا يتراجع وينحدر بإنهاء مرحلة التأسيس¹.

الفرع الرابع: أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي (المعيقات)

أولاً: العناصر المرتبطة ببداية المسار المهني

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار المهني يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل تحقيقها، لكن قد يفشل في ذلك حيث تكون النتيجة تحطم الآمال.
- إنعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط الكثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها.
- عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية وقلة المهارة في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين وهي أمور مطلوبة للنجاح.
- إنخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيراً الفن التطبيقي وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.
- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار إلى تقييم الأداء حتى يعرف مستواه الحقيقي ويطوره.
- الرئيس المباشر سيء: فقد يقوم الرئيس بتجاهل الموظف الجديد وعدم تدريبه وإهماله وعدم نصحه وتحفيزه مما يؤثر على الموظف الجديد.
- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة أو لغرض النفوذ وغيرها مما يؤثر سلباً على الموظف الجديد².

¹ أحمد ماهر، دليلك إلى التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1995، ص 37.

² موفق حديد، المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 157.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

ثانيا: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار، نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية. - إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.
- حدوث تغيرات في العلاقات الأسرية. - حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.
- تزايد الشعور بالتقاعد.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تفاقم أزمة منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم؛
- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد؛
- تزايد الاعتمادية، فنظرا لتعدد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين؛
- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب؛

ثالثا: العناصر المرتبطة بنهاية المسار المهني (التقاعد)

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بأن جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من جهة أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كبيرا جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:

- إن العمل يعطي الفرد الفرصة لكي يربط نفسه بالمجتمع.
- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.¹

¹ مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص210.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها ذات قيمة وتستحق المدح

الفرع الخامس: نماذج تحديد المسار المهني

• نموذج ميلر وفورم 1951: قسم هذا النموذج المسار المستقبلي الوظيفي إلى خمسة مراحل:

1. الإعداد واكتشاف العمل حتى 15 سنة.
2. البدايات في العمل حتى السن 18 سنة.
3. محاولة إثبات الذات حتى السن 30 سنة.
4. الثبات والاستقرار حتى 65 سنة.
5. نهاية المسار الوظيفي والتوجه إلى المعاش بداية من 65 سنة.

• نموذج هول ونوجيم 1968:

1. ما قبل العمل حتى سن 25.
2. البناء والتأسيس حتى السن 30.
3. التقدم والتطور حتى 45.
4. الاستقرار والبقاء حتى 65.
5. الانحدار والهبوط نحو المعاش بعد 65 سنة.¹

الفرع السادس: أهمية المسار المهني

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أولاً: أهميته بالنسبة للفرد

– محاولة ضمان الإتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

¹ نور الدين حاروش، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2011 ص 164 .

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد: حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجيهاتهم الوظيفية، فبينما يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للتزقي أو الحرية، فان آخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرين يقدرون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم.¹
- تحقيق التوازن: ويكون بين الحاجة إلى المال والترقية والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل.²
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء: حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للرجال والنساء.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناتج من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية.

ثانيا: أهميته بالنسبة للمنظمة

- إختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالإستقطاب والإختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين المهوبين، وإختيار وتعيين أفضل فرد في العمل والذي يكون هناك إحتتمالات أكبر لإسهامه في التنمية.
- تنمية وإستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لايتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فانه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجهها الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية وضمان الحركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش.... الخ.
- توافر المهارات والمواهب: ويقصد به توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد.
- توضيح الأهداف: ويعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافرها مع مهام الأفراد.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001-2002، ص 337.

² نفس المرجع السابق، ص 339.

الفصل الأول: سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة

- تقييم الأداء: يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات تقييم الأداء على أساس أساليب عادلة وليس على أساس معايير غير موضوعية ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.¹

¹ راوية حسن، نفس المرجع السابق، ص 340.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض مفصل حول سياسات إدارة الموارد البشرية، حيث خلصنا أنه وبالرغم من اختلاف هاته السياسات من مؤسسة لأخرى حسب طبيعتها وحجمها، لكنها تظل تحمل نفس المضمون وهو الإهتمام بدراسة قواعد العمل التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في معاملاتها مع المستخدمين، فالهدف الرئيسي لأي سياسة من هاته السياسات هو تكوين قوة عاملة فعالة ومستقرة ذات أداء متميز، وذلك عن طريق بذل جهد كبير في سبيل إستقطابها وتنميتها وصيانتها باستمرار، حيث يتم إعدادها بكل عناية ودقة وفق مراحل وإجراءات معينة تتضمن وضع سياسات متطورة ذات قواعد وميكانيزمات واضحة وسهلة التطبيق، في ظل التحديات الداخلية والخارجية التي تعرفها المؤسسة.

وتعتبر سياسة التوظيف اللبنة الأولى التي على ضوءها يتم وضع السياسات وكلما يتعلق بتسيير بشؤون العاملين في المؤسسة، من حيث إستقطابهم، وتعيينهم، وصيانتهم، وتوفير إحتياجاتهم التدريبية، ووضع سياسات تعويضية وتحفيزية مختلفة مقابل جهودهم المبذولة .

وفي الأخير يعتبر مقياس أداء العاملين المؤشر الحقيقي لنجاح وفشل هاته السياسات، التي ينبغي على المنظمة مراجعتها وتقييمها باستمرار، قصد الوقوف على الإنحرافات المسجلة ومعالجتها بالقدر الذي يضمن تحقيق أهداف العاملين وأهداف المنظمة.

الفصل الثاني:

تحسين أداء العاملين في المنظمة

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

تمهيد:

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة، حيث ينعكس أداء الأفراد في المؤسسات والورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني ككل، حيث تتولى إدارة الموارد البشرية في كل منظمة مهمة تقييم الأداء وتحسينه باستمرار لمعرفة مدى كفاءة وفعالية مواردها البشرية، لدى نجد أن الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين لكونه يشكل أهم الوظائف في المنظمة والمقياس الحقيقي لنجاحها وفشلها، والتعرف على جوانب القصور في الأداء من أجل معالجته عن طريق تحديد فجوات الانحراف سواء في شقه الإيجابي أو السلبي فالأول نقوم بتعزيزه وتطويره والثاني نقوم بإصلاحه وتعديله، وهذا من أجل المحافظة على الأداء المتميز وخلق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

المبحث الأول: نشأة الإدارة العمومية الجزائرية وخصوصيتها

المطلب الأول: تعريف الإدارة العمومية ونشأتها

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية

عرفت البشرية الإدارة العمومية منذ 9 آلاف سنة كما أورد ذلك المؤرخون ومرت بعده بعدة تجارب أهمها ما عرفته في العهد الإسلامي، بحيث تميزت بنظام فعال يقوم على تقدير الكفاءة الشخصية وليس على العرق أو الولاء، وذلك في عملية التعيين في الخدمة وفق مبادئ واسس شرعية ثابتة، إلا أن مفهوم الإدارة العمومية الحديث لم يتبلور الا قبل الحرب العالمية الثانية بقليل من الازمة الاقتصادية سنة 1929، حيث انتقل دور الدولة من دولة حارسة إلى دولة تداخلية فسادت آنذاك نصوصا مختلفة تتعلق بأسلاك معينة تتميز بقلّة احكامها المشتركة الخاصة بمجموع الموظفين، وذلك إلى غاية صدور قانون 19/10/1946 في فرنسا الذي يعتبر اول قانون للوظيفة العامة.

الفرع الثاني: نشأة الإدارة العمومية

مرت الإدارة الجزائرية بثلاث مراحل مختلفة منذ نشأتها إلى وقتنا الحالي، وهي مرحلة الحكم العثماني، ومرحلة الاحتلال الفرنسي ومرحلة ما بعد الاستقلال، في هذا البحث نحاول ان نقتصر على المرحلتين الأخيرتين، دون الخوض في تفاصيل هذه المرحلة نكتفي بذكر بعض الهياكل الإدارية ووظائفها، وعلاقة هذه الإدارات بالوطن.¹

1- الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي:

في بداية الأمر لم يغير الاستعمار الفرنسي كثير مما وجد من مؤسسات كانت قائمة زمن العهد العثماني، بل طور الأساليب وكيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة، وقامت السلطة الاستعمارية بإنشاء مؤسسة إدارية مركزية بالجزائر تمثلت في منصب الحاكم العام، حيث كانت مختلف القطاعات والمصالح والمرافق العامة بالجزائر تعمل تحت سلطة واشراف هذه المؤسسة المرتبطة مباشرة بوزارة الحرب، مما جعلها تكتسي طابع عسكري لمواجهة المقاومة الوطنية والسيطرة على الوضع في البلاد.²

ومن سنة 1845 الى سنة 1870 حاولت فرنسا حاولت الإدارة الجزائرية بالوزارات المختلفة في فرنسا في سياق ما عرف بـ " سياسة اللاحق"، كما أن الجهاز الإداري المركزي بقي متمثلا في منصب الحاكم العام الخاضع رئاسيا إلى وزير الداخلية في فرنسا بجانب هيئات أخرى معاونة لو ذات طابع استشاري مثل الحكومة، الذي يتشكل

¹ بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، دار العلوم النشر والتوزيع، عنابة، الجزائر 2004، ص87.

² أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1999، ص250.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

من الهيئات القضائية والموظفين العسكريين والمدنيين وكذا رؤساء الإدارات العامة العاملة في مختلف المجالات، وبعد الحرب العالمية الثانية والتغيرات الدولية، عمدت فرنسا إلى إصدار القانون الخاص بالجزائر الصادر في 1947 والذي أعاد تنظيم الإدارة المركزية بالجزائر بإنشاء "المجلس الجزائري"، إلى جانب الاحتفاظ بمنصب الحاكم العام وتوسيع سلطاته، كما أن "المجلس الجزائري" ليس هيئة تشريعية بل هو مجرد جهاز إداري.¹

وفي سنة 1844 قام الاحتلال الفرنسي بإنشاء هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير، وبعد القضاء على كثير من المقاومات عرفت الجزائر استتباب نسبي في المجال الأمني، عمدت فرنسا إلى تكييف وملائمة التنظيم المحلي تبعاً للأوضاع والمناطق حيث أصبح التنظيم البلدي يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات، بلديات أهلية في الجنوب وبعض المناطق النائية، بلديات مختلطة وهي تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث توجد في المناطق التي يقل فيها توجد الأوروبيين، بلديات ذات التصرف التام وذلك في مناطق تواجد الأوروبيين بالمدن الكبرى والساحلية.²

2- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال:

نظراً للأوضاع المختلفة ونقص الكوادر اعتمدت الجزائر في البداية العمل بنفس القوانين الفرنسية في مجال تسيير الشؤون العامة، ومن أجل ذلك لم يتم اللجوء إلى تغيير للهياكل والمؤسسات الموروثة عن الاستعمار مع ادخال التعديلات التي كانت تفرضها الظروف السياسية الجديدة، تمثلت في التوجه الاشتراكي واللامركزي والتوازن الجهوي إلا أن الإدارة الجزائرية في هذه المرحلة عرفت نقص كبير في الموظفين بسبب هجرة المعمرين الفرنسيين مما أدى بها إلى توظيف أي الشخص بمجرد أنه يعرف القراءة والكتابة، ومع ذلك لم تقضي على النقص الذي تعاني منه فلاحات اللجوء إلى التوظيف من بعض الدول العربية، كمصر، والعراق، وسوريا في مجال التعليم، رغم وجود بعض التغييرات في الهياكل الإدارية وتطويرها إلا أن علاقة الإدارة بالمواطن كانت علاقة عدوانية حيث تنظر إلى المواطن نظرة سلبية وتعامله معاملة قاسية ورثتها على الإدارة الاستعمارية.³

المطلب الثاني: مفهوم الموظف العمومي

إن تحديد مفهوم دقيق للوظيفة العامة، يستدعي بالضرورة الوقوف على مفهوم الموظف العام باعتباره صاحب الحق والواجب في مضامين الوظيفة العامة، حتى يتضح لنا من تقرر الحقوق لصالحه والواجبات عليه وتمييزه عن غيره

¹ محمد الصغير بعلي، المرجع السابق الذكر، ص 187.

² فركوس صالح، المختصر في تاريخ الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002، ص 195.

³ بعلي محمد الصغير، المرجع السابق، ص 189.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

من الأشخاص، وإن الموظف العام أسبق في الوجود من الوظيفة العامة، لأنه هو الذي أنشأها والإنسان هو صانع الدولة والجماعة، كما أن هناك اختلافا في التسميات التي تطلق على الموظف العام من دولة لأخرى، وعادة لما نريد أن نحدد مفهوم الموظف العام، فإننا نلجأ إلى القوانين المنظمة للوظيفة العامة، فإن لم يوجد بها مفهوم واضح، فإن المهمة تقع على عاتق الفقه والقضاء في ذلك، كما يوجد اختلافا كبيرا في تعريف الموظف العام في مختلف التشريعات. "إن الموظف العام هو كل شخص يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله بصفة دائمة منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق ". ويلقى هذا التعريف إجماع غالبية الفقهاء خاصة في فرنسا.

يرى الأستاذ ك. ساقامون K.Chakamon أن عبارة موظف عمومي كانت أسبق للظهور من عبارة وظيفة عامة بل كانت تمهيدا لها خلاف ما يجب ان يكون لان الوظيفة العامة تصور في الذهن يعني الدولة باسرها تلك الدولة التي يحمل لواء نشاطها العام والخاص طائفة الموظفين.¹

ويوجد تعريف اخر جاء به أ. بلانتي A. Plantey ليوضح مدلول كلمة الموظف العمومي، حيث عرفه على انه الشخص الذي يساهم بصورة دائمة في تنفيذ نشاط مرفق عام اداري.² كما عرفه اخرون على انه كل شخص يتقاضى مرتبا من ميزانية الدولة.

المطلب الثالث: إيديولوجية نظام الوظيفة العمومية

الفرع الأول: مفهوم الوظيفة العمومية

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بتطور مفهوم الدولة الحديثة والتي من مهامها الرئيسية الاهتمام بالمواطنين وتحسين مستواهم المعيشي وتقديم أحسن وأفضل الخدمات الاجتماعية للمواطنين، وبرز هذا المفهوم بعد الحرب العالمية الثانية وانتشار المذهب الاشتراكي في دول العالم الذي نادى بتدخل الدولة وتكليفها بتحمل مختلف مشاكل المواطنين وبرز مفهوم "دولة الرفاه".³

وتعرف الوظيفة العمومية على انها كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وهي تتألف من مجموعة اعمال متشابهة ومتجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة، ولقد عرف المشرع الجزائري هذا القانون من خلال المادة رقم: 01 من الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة

¹ عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة مع تركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص 24.

² الجامعة المفتوحة، قانون الإداري فلسطين نسخة الكترونية، جامعة القدس، 1997، ص 239.

³ سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966، ص 667-668.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

العمومية على انه "مجموعة من القواعد القانونية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة في تأدية مهامهم في خدمة الدولة".¹

الفرع الثاني: إيديولوجية الوظيفة العمومية

إن الأسس التي تنطلق منها معظم قوانين الوظيفة العمومية في عالمنا المعاصر راجع إلى تيارين أساسيين من الأنظمة هما:

– الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة؛ – الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة.²

أولاً : إيديولوجية النظام المغلق للوظيفة العمومية

ظهر هذا التيار في فرنسا وطبقته في كل مستعمراتها واستمر هذا النظام بعد حصول هذه الدول المستعمرة على استقلالها وطبق كسياسة لتسيير الموارد البشرية التابعة لقطاع الوظيفة العمومية، ومن خصائص هذا النظام ما يلي:

- الاستقرار والاستمرار الوظيفي؛
 - خضوع الموظف لنظام قانوني خاص ومميز ومستقل عن القانون المنظم للعامل في القطاع الخاص؛
 - خضوع الموظف للقانون الأساسي للموظفين وهو عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية يكون للموظف بموجبه مجموعة من الحقوق وعليه مجموعة من الواجبات؛
 - يحق للإدارة رفض استقالة الموظف وإلزامه بمتابعة عمله؛ – خضوع الوظيفة لنظام التسلسل الإداري؛.
- هذا النظام متواجد في معظم الدول الأوروبية الغربية، ويعود سبب تبني الإيديولوجية لهذا النظام لظهوره الأول الذي كان في فرنسا وخاصة بعد الثورة الفرنسية التي الغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف وأقر مبدأ تمتع كل المواطنين بحقوقهم في التوظيف في الوظيفة العمومية، وهذا حسب المؤهلات والكفاءات من هنا بدأت الوظيفة العمومية تفرض نفسها كمجموعة اجتماعية قائمة على الهرمية وأصبحت العلاقات والروابط الشخصية تتلاشى شيئاً فشيئاً وتحولت إلى روابط تنظيمية.³

¹ guide to employment and promotion personnel management and industrial relation (human resource management) the cambridge tutorial college.

² سعيد مقدم، الموظف والوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 15.

³ فوزي حبيش، إدارة شؤون الموظفين المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982، ص 14.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

ثانيا: أيديولوجية النظام المفتوح للوظيفة العمومية

تبتت المدرسة الانجلوسكسونية هذه الأيديولوجية التي تسمى "نظام الوظيفة العمومية ذو البنية المفتوحة" حيث كان اول ظهور لهذا النظام في الولايات المتحدة الامريكية ثم انتشر في كل من كندا وسويسرا... الخ.¹ يعود سبب ظهور أسس هذا النظام في الولايات المتحدة الامريكية للعوامل التاريخية التي مرت بها هذه الأخيرة منذ نهاية القرن 18، ومن هذه العوامل ما يلي:

-ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثر بالمذاهب الاجتماعية والاقتصادية السائدة في القرن 19 كالحرية الفردية وإعطاء الإدارة الامتيازات وخشية المواطن الأمريكي من إساءة استخدام الإدارة والاستبداد في الحكم؛
-نظرة المجتمع الأمريكي للإدارة بحيث يعتبرونها مصدرا تهديدا للمبادئ التي ناضلوا من اجلها؛
-نبتد المواطن الأمريكي فكرة تفضيل القطاع العام(الإداري) على القطاع الخاص (الاقتصادي)؛
ومن خصائص هذا النظام ما يلي:

- عدم وجود نظام خاص للموظفين العموميين عن الذي يحكم موظفي القطاع الخاص؛
- تعتبر الوظيفة العامة مهنة لا تكاد تختلف عن العمل في القطاع الخاص؛
- ممارسة الوظيفة العمومية تقوم على أساس فكرة الممارسة الوقتية او العرضية، يعني هذا عدم الاستقرار والدوام الوظيفي؛
- ليس للموظفين حقوق خاصة إلا ما يستمدونه من الدستور أو قوانين العمل المطبقة على كل القطاعات بدون استثناء؛
- إرتباط الموظف بالوظيفة نفسها، فلا يمكن نقله إلى وظيفة أخرى او ان يرقى إلى رتبة أعلى، بسبب عدم وجود هياكل هرمية دائمة؛
- إن الغاء الوظيفة يعني مباشرة فسخ عقد العمل مع الموظف؛
- تقوم الوظيفة العمومية على مبدأ خدمة service، وهذا يعني أن التحاق الموظف بالوظيفة لا يقدم أية خاصية أو إمتياز؛
- لا تلتزم الإدارة بمهمة الاعداد والتكوين للموظفين لهدف زيادة كفاءتهم؛

¹ فوزي حبيس، المرجع السابق، 1982، ص14.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

تجدر الإشارة هنا ان الموظف في نظام الفرانكفوني يمتاز بالثبات والاستقرار أكثر بكثير من النظام الانجلوسكسوني كما يقوم النظام ذو البنية المفتوحة على الأساس الموضوعي في مفهوم الوظيفة العامة وليس على الأساس الشخصي (الموظف العام) عكس النظام المغلق بحيث ان النظام المفتوح يعتبر الوظيفة العامة هي الوحدة الأساسية التي تقوم عليها الخدمة العمومية مما يشير ان هذا النظام يركز على أهمية الوظيفة عند التوظيف.¹

المطلب الرابع: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

الفرع الاول: تعريف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

يعتبر الأمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 أهم قانون تحدث عن أنشطة إدارة الموارد البشرية، يحدد تطبيق أحكام هذا القانون قوانين أساسية خاصة بمختلف اسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في الباب الرابع والباب الخامس، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والتريص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية، وأخيرا التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب في حين لم يتطرق صراحة لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتخطيط الموارد البشرية على سبيل المثال الذي يعتبر من أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية، هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية من جهة وتأهيله لمهام جديدة" كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعالة وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين وهذا ما جاء في نص المادة 105: "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفية تنظيمه ومدته وواجباته وحقوقه المرتبطة على ذلك عن طريق التنظيم".²

¹ سعيد مقدم، المرجع السابق، 2010، ص.62.54.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06 - 03 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427هـ الموافق 15 يوليو 2006، العدد 46.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

الفرع الثاني: الفرق بين خصوصيات الوظيفة العمومية وبين القطاع الخاص

يوجد فرق بين الوظيفة العمومية وباقي الوظائف المتعلقة بالقطاع الخاص تتمثل فيها يلي:

أولاً: أوجه التشابه

وتخضع لنفس المعايير التي تطبقها مديرية الضمان الاجتماعي في نسبة الاشتراك وهي كالتالي:

* حصة رب العمل: وهي عبارة عن نسبة مئوية تقتطع من الراتب الخام يتكلف بها المستخدم ولا تدخل في حساب اجرة العامل والنسبة المطبقة في الجزائر هي 25%.

* حصة العامل: وهي عبارة عن نسبة مئوية تقتطع من الراتب الخام يتكلف بها العامل وتدخل في حساب راتبه. والنسبة المطبقة في الجزائر هي 9%.

* حصة صندوق الخدمات الاجتماعية: وهي نسبة تقتطع من أساس الضمان الاجتماعي والنسبة المطبقة في الجزائر هي 0.5%.

* مديرية الضرائب في نسبة الاقتطاع من الوعاء الخاضع للضريبة: حيث تقوم بحساب مبلغ الضريبة والتي تسمى ضريبة على الدخل الإجمالي IRG إن الوعاء الخاضع للضريبة هو عبارة عن مجموع العناصر المكونة لراتب الخاضع للضريبة محذوف منها مبلغ الاشتراك في الضمان الاجتماعي ويسمى بأساس الضريبة.

ثانياً: أوجه الاختلاف وتتمثل فيما يلي:

1- الوظيفة العمومية:

* تتمتع بالسلطة العامة أي أن القرارات التي تصدرها تمتاز بصفة وجوب التنفيذ.

* تعتبر الوظيفة العامة كمشروع لتنفيذ سياسة الدولة وفي نطاق الخدمة العمومية.

* عدم مرونة تسيير الوظائف باعتبارها تخضع لمجموعة من القوانين التي تسنها السلطة التشريعية والتنفيذية مما يجعل مدة تغيير هذه القرارات يتخذ وقت طويلاً.

* تخضع لقانون الوظيفة العمومية (الأمر رقم 06 - 03 مؤرخ في 15 يوليو سنة 2006)

2- وظيفة القطاع الخاص:

* تعتبر الوظيفة في القطاع الخاص كمشروع لتنفيذ سياسة التي يرسمها ملاك ومسيرو المؤسسات الخاصة.

* تمتاز بمرونة تسيير الوظائف باعتبارها تخضع لمجموعة من الأنظمة التي تضعها إدارة الموارد البشرية ومجلس الإدارة التي يمكن ان تتغير حسب المتطلبات.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

* تخضع لقانون العمل (11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل) وهو قانون يختلف عن قانون الوظيفة العمومية.¹

الجدير بالذكر أن هذه المقارنة تتعلق فقط بالوظائف التابعة لنظام ذو البنية المغلقة closed system، أما التيار ذو البنية المفتوحة فلا يوجد فرق بين الوظيفة العمومية والوظيفة الخاصة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: تعريف الأداء

توجد استخدامات لمصطلح الأداء فقد تستخدم بمعنى بلوغ الأهداف أو مدى استخدام الموارد المتاحة للمنظمة استخداما أمثل، أو مدى تأدية المهام.

أولاً: المفهوم اللغوي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة performance المأخوذة من الكلمة performer والتي تعني اتم أو انجز أو أدى.² ويمكن تعريف الأداء بأنه انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على اسهامات الفرد في تحقيق اهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة.

ثانياً: المفهوم الاصطلاحي التنظيمي

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.³، ويمكن القول بأن الأداء هو سلوك يسهم الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب. كما يعرفه أغلب الأحيان R.Brosquet بأنه "العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية فهي تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المنظمة".⁴

المطلب الثاني: مكونات ومحددات الأداء الوظيفي

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للتفصيل في النسب المطبقة في الجزائر أنظر: للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 2000-50 المؤرخ في 4 مارس 2000 المتضمن توزيع نسبة الإشتراك في الضمان الاجتماعي.

² Dictionnaire De la Langue Française, 2001, p766.

³ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات المنتدى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005، ص 3.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

اولا: مكونات الأداء

1- كمية العمل: يعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، تعبر عن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او الكمية خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة والجودة وما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الاعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء او كميته بقدر ما يهم نوعية وجوده الجهد المبذول والكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقتها للإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة الابداع والابتكار في الأداء.

3- نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله وقياسه ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها في أدائه لعمله، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه في أداء حركات او أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات او الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى.

وهناك من يرى ان مصطلح الأداء يتكون من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة أي ان المؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل وتفصيل هذين المصطلحين الهامين فيما يلي:

- الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على انه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وهذا من منطلق ان الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة. وتجدد الإشارة من جهة أخرى إلى انه توجد اسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة.

تعريف الفعالية حسب "Walker et Ruibert": وتصب وجهة نظرا هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومن ثم فالفعالية حسب نظرها تنحسد في "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين... الخ." إذ نستنتج انه يمكن التعبير عن الفعالية بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة او المخططة وعليه فإن:

-الكفاءة: يتصف مصطلح الكفاءة شأنه اغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه ومن ثم فلا غرابة إن وقفنا على حالة التقاطع بين هذا المصطلح وبعض المصطلحات الأخرى المستخدمة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير مثل: الإنتاجية المردودية المثالية... الخ.

تعريف الكفاءة حسب "Walker et Ruckertsz": الكفاءة هي "قدرة قياس مردودية المؤسسة" بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي انها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

ثانيا: محددات الأداء

يحاط أداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى إدارة الافراد بكفاءة لا بد أولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة إلى تحديد اهم تلك المحددات وقد خلصوا إلى أن أداء الفرد يحدث نتيجة للتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح المعادلة التالية:

$$\text{أداء الفرد} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{الدعم التنظيمي} + \text{الإدراك}$$

● **الدافعية:** تعرف الدافعية بأنها "منبع السلوك" ووقود الأداء وتسير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام.

● **القدرات:** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في أداء عمله، مثل القدرة على وضع مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب أكبر قدر من المعلومات، القدرة على الاستيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب للقيام بالعمل بشكل صحيح، وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب والتعلم ويجب ان تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التي يتم أداءها.

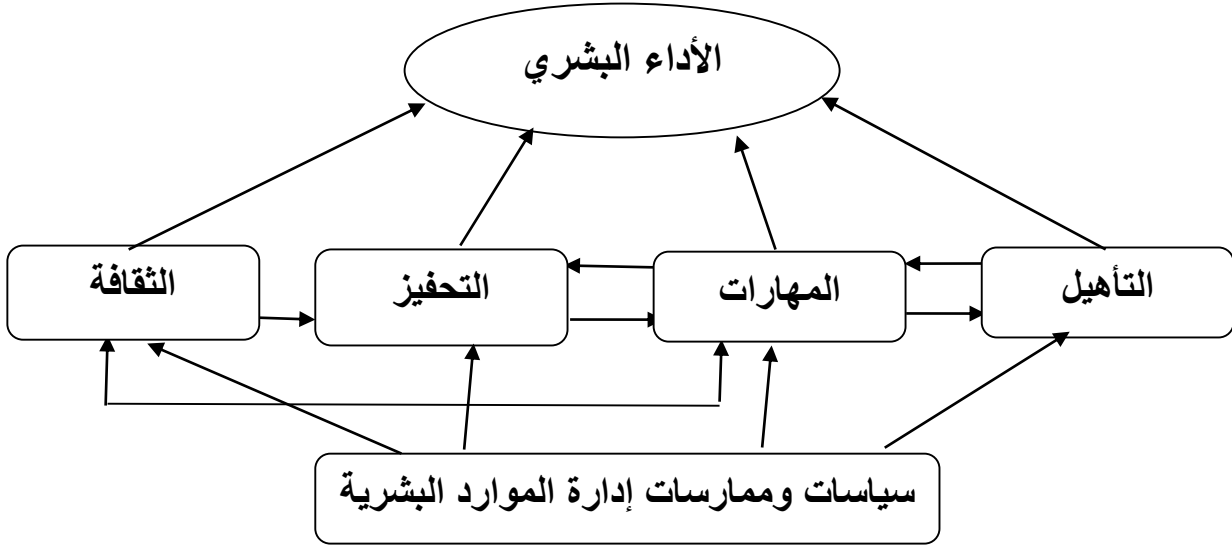
● **الدعم التنظيمي:** يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والانصات لشكواهم، بمعنى آخر فالدعم والعناية التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام مما ينعكس في صورة إدراك الافراد لهذا التأييد والدعم.

● **الإدراك:** يشير الإدراك إلى: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات او انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك معين لذا فإن هذه العملية هي الأساس الذي تقوم عليه سائر العمليات الأخرى وبدونها لا يستطيع الفرد ان يعي او ان يتعلم، وتجدر الإشارة إلى ان الإدراك يختلف بين الافراد لذا لا بد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمهم للمعلومات الواردة اليهم".¹

¹ زيد صالح حسن سميع ، مذكرة ماجستير بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حلوان، مصر، 2009، ص101.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

الشكل رقم II. 1: يوضح محددات الأداء البشري وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: مذكرة دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة¹.

المطلب الثالث: دوافع تحسين الأداء في المؤسسة

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسة الى تحسين أدائها، ونذكر منها:

اولا: دوافع التحسين المستمر

1- معدلات التغيير السريعة: وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على نشاطات وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، حيث تعتبر البيئة الخارجية نقطة البداية والنهاية، وكونها نقطة البداية لأنها المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الأولية، العمالة، راس المال من السوق، اما من حيث كونها نقطة نهاية، فهي المستهلك الأساسي والنهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة الخارجية بعدم الاستقرار وكثرة المتغيرات، فان هذا يدفع المؤسسة الى تحسين الأداء عن طريق الابتكار.

2- الحفاظ على المكانة: يعكس الموقع التنافسي للمؤسسة، المكانة التي تحتلها من المنافسين في نفس المجال، ويمكن لها ان تخلق الميزة التنافسية عندما تقوم بتطبيق السياسات التي تخلق القيمة المضافة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين والمرقبين تطبيقها، اذن فهي ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية، والأصول المادية بطريقة فريدة.

¹ مذكرة بعنوان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة ليل شهادة الماجستير اكايمي، 2017، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، ص48.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

3- الاهتمام بالجودة: حيث ان المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسة خاصة الهادفة الى الربح، تفرض على المؤسسة إيجاد أسلوب يمكنها من دمج جميع مواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأداء الراقي الذي تسعى له المؤسسة.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها الاندماج الاختياري للمؤسسة للاهتمام بالمشاكل الاجتماعية والبيئية في أنشطتها التجارية وعلاقتها مع الأطراف ذات المصلحة، فالمؤسسة لها سلوكيات اجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من اجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الاجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة مقابل اسهاماتها الاجتماعية مايلي:

- تحسين أداء المؤسسة نتيجة اهتمامها بمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية؛
- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة اجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة وهذا ما يضمن خلق الميزة التنافسية؛
- تحفيز العمال عن طريق اتباع المؤسسات لسياسات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر والتكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الافراد ذات المصلحة، نتيجة تعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان علاقة جيدة بين المؤسسة والأطراف ذات المصلحة.¹

المطلب الرابع العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر الأداء بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في:

أولا العوامل الخارجية: تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات إما فرص كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية والتكنولوجية.

¹ Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR I, paris.2010.PP15-16

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

ثانياً **العوامل الداخلية**، تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، التي يمكن تصنيفها إلى:

– **العوامل التقنية**، وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص الهيكل التنظيمي، مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، التكنولوجيا، العملية الإنتاجية، نوعية المنتج شكله وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار. الموقع الجغرافي للمؤسسة، وحجمها والاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة.

– **العوامل البشرية**، يلعب العنصر البشري دوراً فعالاً في أداء المؤسسة باعتباره الوجه، الذي يختلف من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.

– **نظام المعلومات السائد**، تلعب المعلومات دوراً مهماً في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد إنسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع مجمل الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في إتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء¹

المبحث الثالث: خصائص معايير الأداء لدى العاملين والمعوقات التي تواجهها

المطلب الأول: خصائص معايير الأداء

وتختص هذه المعايير بمجموعة من الخصائص منها:

* **الصدق**: ويقصد بصدق المقياس ضرورة اعتماد التقييم على أساس مقاييس تتعلق بخصائص الوظيفة وذات الصلة بإنتاجية وأداء الفرد، أي ان العوامل الداخلة في المقياس يجب ان يعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل ويتحدد صدق المقياس إذا قيست الأجزاء الهامة المكونة للوظيفة والمتعلقة بفعالية الأداء.

¹ عبد الملك مزهودة، عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم - ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 88.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

***الثبات:** مدى ثبات نتائج التقييم في حالة خضوع المرؤوس إلى تقييم اداءه من طرف أكثر من مقيّم فثبات مقاييس التقييم في فترة معينة يعطي نفس نتائج التقييم إذا تم من طرف أكثر من مقيّم.

***الفعالية في ثقافة المنظمة:** ان الثقافة التي تطغى عليها العلاقات الشخصية في التعيين والترقية والمكافآت تفقد نظام تقييم الأداء وفعاليتها.

***التمييز:** المقصود بتمييز المقياس هنا هو قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء، فالمقياس الجيد هو الذي يمكنه من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الافراد والقدرة على التمييز تتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس، كما تتوقف على صدق المقياس أيضا واهمية التمييز يتضح في الحالات التي تتقارب فيها قدرات الافراد وكفاءتهم وهو ما يستوجب منا الحرس على اظهار الاختلافات في الجهود ومستويات الأداء مما يمكن متخذي القرارات من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن الترقية والتحفيز والتدريب او حتى الاستغناء.

***التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفره المقياس المستخدم والإرشادات والتوجيهات المحددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات.

***القبول:** ونعني بالقبول مدى قبول الافراد للمقياس المستخدم في التقييم واقتناعهم به والمقياس الحقيقي هو المقياس الذي يشير إلى العدالة ويعبر عن الأداء الفعلي للعاملين.

***سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.¹

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء للعاملين واهدافه

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم أداء المورد البشري، إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق اهداف المؤسسة.

ويعرّف تقييم أداء الموارد البشرية على أنه " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات تقنية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل".²

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 4 .

² محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية HR، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 328.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

وهو أيضا أسلوب يمكن من إصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والقيام بمسؤوليات وظيفته، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أدائه لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وقدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية¹.

إذن عملية تقييم الأداء هو العملية التي تحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية وبالتالي التعرف على مستوى أداء الفرد وكفاءته من خلال تحليل نتائجه ثم اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه.

الفرع الأول: أهمية تقييم أداء العاملين.

تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة:²

- التأكد من المعاملة العادلة لجميع الموظفين وأن المستندات المتعلقة بذلك ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقف المنظمة في حالة تظلم أحد الموظفين حول القرارات التي تمس ترقيته أو تعويضه أو إنهاء خدمته؛
- تحديد الافراد المتميزين ووضعهم في الصورة أمام المسؤولين تمهيدا لترقيتهم إلى مراكز وظيفة أعلى؛
- معرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق نحو تدريبه وتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته وذلك بالاتفاق مع رئيسه؛
- من شأن الحوار بين العامل ورئيسه المباشر حول نتائج تقييم الأداء ان يظهر جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها إذ قد يترتب على إعادة النظر في هذه الأمور اكتشاف أخطاء قد تكون هي السبب في ضعف نتائج تقييم أداء الأفراد؛

إضافة إلى أن نظام تقييم الأداء يمكن أن يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم القوة لمعالجته في المستقبل، وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظرا الإدارة، وبالتالي العمل على تجنبها إضافة إلى أنه يساعد على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاما بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

الفرع الثاني: اهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تحقق للمؤسسة أهداف تتمثل فيما يلي:

¹ أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص217.

² محمد سعيد السلطان، مرجع سابق، ص334.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

- توفير معلومات فنية وواضحة وموضوعية وصحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري ومستمر؛
- تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن؛
- المساعدة على وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة، وكذلك رفع مستوى أداء الأفراد و إشهار قدراتهم و إمكانياتهم؛
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي؛
- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم،
- كما يشكل التقييم وسيلة لكشف ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم؛
- جعل الفرد العامل يشعر بالعدالة، وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار؛
- المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي للقوى البشرية للمؤسسة؛
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل، ومعرفة نقاط القوة والضعف للموارد البشرية؛¹

المطلب الثالث: مراحل وأساليب تقييم الأداء.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء

هناك مجموعة من المراحل ينبغي أن تتبع في عملية تقييم أداء العامل، وقد اختلف الباحثون في عملية وضع هذه المراحل، ويمكن تحديدها فيما يلي²:

أ- وضع توقعات الأداء:

تعد أولى خطوات عملية الأداء، حيث يتم التعاون بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

¹ محمد جاسم الثعبان، محمد صالح الأبيح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر، عمان، 2015، ص 521.
² رابع بخلف، تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2007، ص 65.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

ب-مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وامكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ج-تقييم الأداء:

يتم في هذه المرحلة تقييم أداء جميع العمال في المؤسسة، والتعرف على مستويات الأداء التي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة الخاصة بالترقية، وتوزيع الكفاءات داخل المؤسسة.

د-التغذية العكسية :

وتتمثل في عملية تعريف العامل بمستوى أدائه، والنتائج التي حققها، ودرجة تقدمه في أدائه لعمله، وتعتبر التغذية العكسية ضرورة لأنها تمكن الفرد العامل من تحسين كيفية أدائه المستقبلي لعمله.

هـ-اتخاذ القرارات الإدارية :

والمتعلقة بالترقية والنقل والتعيين وتطوير الأداء أو الاستغناء.

و-وضع خطط لتطوير الأداء:¹

وتتمثل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم وضع الخطط التطويرية من خلال التعرف على المهارات، والقدرات، والمعارف التي يحملها الفرد العامل، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال أو محاولة تعزيزها، وتطويرها مما ينعكس على تحقيق أداء متميز².

الفرع الثاني: أساليب التقييم

بعد تحديد القائمين بالتقييم، لا بد من تحديد الأساليب المعتمدة في التقييم، ويمكن للمقيم أن يختار الأسلوب المناسب للتقييم والذي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة العمل، ويمكن تحديد بعض هذه الأساليب فيما يلي:

-أسلوب الميزان المتدرج: وتعد من أبسط أساليب تقييم الأداء وأقدمها وأكثرها شيوعا بين المؤسسات، ويستعمل هنا نموذجا يتضمن خصائص وصفات معينة يراد تقييم المرؤوسين على أساسها، وأمام كل صفة من هذه

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر، عمان-الأردن، ط1، 2014، ص 252..

² باباه ولد سيدن، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادي وعلوم.التسيير، جامعة تلمسان، 2010، ص 71 .

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

الصفات خط تقييم يضم درجات مرتبة من أدناها إلى أعلاه (من ضعيف إلى ممتاز)، ويبدأ المشرف في تقييم كل المرؤوسين من خلال وضع علامة عند الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الموظف فيما يتعلق بهذه الصفة.¹

- أسلوب الترتيب البسيط: حيث يقوم المقيّم هنا بترتيب مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ طبقاً للمستوى العام لأدائهم، وقد يبدأ المشرف أولاً باختيار أحسن مرؤوسيه جميعاً وأسوأهم في القسم كله، ثم يختار الأحسن والأسوأ في الباقيين وهكذا حتى يرتب أعضاء المجموعة كلها.

- أسلوب المقارنة الزوجية: وهي تشبه إلى حد كبير الطريقة السابقة وتسمى لتجعلها أكثر دقة، حيث يقارن كل عامل في قسم معين أو مجموعة أقسام مع باقي العمال في هذه المجموعة كل على حدى، مما يسهل عملية المقارنة ويجعلها أكثر دقة، والتقييم هنا يتم في شكل كلي دون وجود لعوامل محددة يتم التقييم على أساسها شأنها في ذلك شأن طريقة الترتيب البسيط، وبحسب المقيّم عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على باقي زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس الذي يعتمد في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة.²

- أسلوب المقال الوصفي: للمشرف هنا حرية كبيرة في تقييم مرؤوسيه، حيث يتولى إعداد مقال يصف فيه أداء الفرد معتمداً في ذلك على البيانات التي تتوفر له عن تابعيه من خلال ملاحظاته الشخصية ومن خلال زملائه، وهو أسلوب يتطلب وقت ومجهود كبيرين لتجميع البيانات التي تستخدم في التقييم وإعداد المقالات الوصفية ويعطي مجالاً واسعاً للتقدير الشخصي والتحيز.

- أسلوب التوزيع الإجمالي: ويتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملون، والتي يجب أن يلتزم بها المقيّم، ويتم توزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على الدرجات أو التقديرات وفقاً للنسب التي يحتويها المقياس، ومقاييس التوزيع الإجمالي عادة ما تحتوي على خمسة درجات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعاً من التوزيع الطبيعي (مثلاً 10% من الخاضعين للتقييم يجب أن يكون تقييمهم دون المتوسط، 20% متوسط،... الخ).³

- أسلوب تسجيل الحوادث الهامة: ويقوم المشرف هنا بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوكه اتجاه هذه الأحداث، ويقيد هذه المعلومات في سجل خاص يقسم إلى قسمين: قسم للأحداث الإيجابية، وقسم للأحداث السلبية.

¹ جازي ديسلر، مرجع سابق، ص 324.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 416.

³ عبد الفتاح بوختم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 106.104.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

- أسلوب الإدارة بالأهداف: تركز الإدارة بالأهداف على تحديد أهداف يرحى بلوغها بدل مهام يجب تنفيذها مع توسيع مشاركة المرؤوسين مع الإدارة في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ويعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الملائمة لتقييم العاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية.¹

المطلب الرابع: معوقات الأداء وإجراءات تحسينه.

الفرع الأول: معوقات الأداء.

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها أداء العامل ومن أهمها: الإضاءة، الحرارة، الضوضاء، التهوية نمط الاشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، الا ان هذه العوامل والتي يطلق عليها العوامل الخارجية ليست وحدها المؤثرة على أداء العامل وانتاجيته ولكنها تتفاعل بشكل كبير مع العوامل الداخلية والتي يمكن ان ترتبط بشخصية و ذكائه وقدراته الخاصة سماته الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، بالإضافة إلى ظروف العمل الاجتماعية ويجب النظر إلى هذه العوامل على البيئة على انها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة او جهاز يمكن ان يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل كما ان السياسات الغير واضحة او نمط الإشراف السيئ يمكن ان يتسبب في التوجيه الخاطيء للجهود إضافة الا ان النقص في التدريب يمكن ان يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الافراد لذا فانه من اكبر واهم مسؤوليات الإدارة.

- توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين.

- توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد.²

الفرع الثاني: إجراءات تحسين الأداء

الخطوة الأولى: تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيس، كما أن

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر، ص 384-385.

² رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب والدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة العمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل.. الخ، إن غياب أحد هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

الخطوة الثانية: تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول

تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستثمارين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أداءهم وإزالة مشكلات الأداء.

الخطوة الثالثة: الاتصالات المباشرة

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية بالغة في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن أمثلة الاتصالات الفعالة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أداءهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة، كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، كسؤالهم هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر للعامل كقوله حصل نفس الشيء معي في الماضي، إنني أعرف شعورك الآن وأتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء، ان مثل هذه الشعارات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل من الردود السلبية لدى العاملين.¹

المبحث الرابع: علاقة الأداء ببعض المفاهيم الاقتصادية.

المطلب الاول: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية:

هناك العديد من المصطلحات تقترب في معناها من مفهوم الأداء وهذا ما أدى إلى وجود التباس في المصطلحات لذلك سنتطرق لمختلف هذه المفاهيم وشرحها وتوضيح علاقتها بالأداء.

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص116-117.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

الفرع الأول: الفعالية

" الفعالية تمثل قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق نتيجة معينة (هدف)".

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد وهي حسب P. Drucker تعني فعل الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب Doing the right things in right time من خلال هذين التعريفين يتضح أن الفعالية تتعلق بالنتائج النهائية دون الانتباه إلى المسار الذي أدى إلى هذه النتائج.

إلا أن تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقة الكمية التي تعتبر بعض مدارس الإدارة أنها كلاسيكية خاصة مدرسة النظم وعلى رأسها w.Bennis فالفعالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال عدة أبعاد فقد تسير إلى قدرة المنظمة على البقاء والتكيف مع تغيرات البيئة بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف الاستراتيجية التكتيكية وقصيرة الأجل (العملية).

الفرع الثاني : الكفاءة

تعرف الكفاءة ببساطة على أنها "انجاز الأعمال بطريقة صحيحة " وهي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي بها انجاز الأعمال والنشاطات واستغلال الموارد المتاحة".

كما يعرفها MALO بأنها "تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معطى من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات أو استعمال حجم معطى من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات من خلال هذه التعاريف يتضح أن الكفاءة تهتم بالمسار الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج أي توسيع الهوة بين المواد المستخدمة والنتائج المحققة وتمثل هذه الموارد في ساعات عمل الأفراد والآلات المواد المستعملة... الخ.

الفرع الثالث: علاقة الكفاءة بالفعالية

من خلال تعريفنا لكل من الكفاءة والفعالية فيمكن أن تكون المؤسسة فعالة وبدون كفاءة أو العكس أو كلاهما في آن واحد وبما أن الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف فيمكن أن يكون الهدف تقليل التكاليف (الكفاءة) وبالتالي فإن الفعالية اشتمل من الكفاءة وهذا ما يؤكد الإداري M.Kalika في تعريفه للفعالية حيث عرفها بأنها "درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة بل إنها تتضمن الكفاءة إذا تمعنا في الفعالية والكفاءة نجد انه لكي تحقق المؤسسة الأهداف الاستراتيجية التكتيكية والعملية وتضمن بقاءها في السوق فيجب أن تحقق الكفاءة في استخدام الموارد وهذا ما تؤكد البحوث العلمية حيث: "أثبتت الدراسات

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً يتحدد بفعل عدد من المتغيرات المستقلة وإحدى هذه المتغيرات هي المتغيرات هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة".

الفرع الرابع: علاقة الأداء بالكفاءة والفعالية

يرى الدكتور علي عبد الله أن مفهوم الأداء بكافة المؤسسة يرتبط بكل من الفعالية والكفاءة فلكي تبقى المؤسسة وتتمو يجب ان تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد".

من هنا نجد أن الأداء يشمل بعدي الكفاءة والفعالية أي تحقيق الأهداف المسطرة (المخرجات) باستغلال أفضل للموارد (المدخلات) وبما أن هذين العنصرين يرتبطان بالبيئة الداخلية (الكفاءة) والبيئة الخارجية (الفعالية) فإن الأداء أحسن مؤشر عن نجاح المنظمة.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالرضى الوظيفي:

أولاً: تعريف الرضى الوظيفي

يمكن اعتبار الرضى الوظيفي بأنه "شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والعوامل الأخرى على حد سواء"
"الرضى الوظيفي تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة من المساعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يسعر بها العامل نحو عمله ويتحقق الرضى الوظيفي عندما يتساوى أو يفوق العامل الحصول عليه مع ما يقدمه من اسهامات".

ثانياً: العلاقة بين الأداء والرضى الوظيفي

تتم المنظمات برفع الروح المعنوية الافراد وتوفير ظروف العمل المناسبة لهم بهدف تحقيق الرضى لديهم مما يزيد في درجة إنتمائهم وولائهم للمنظمة وكذلك للدور الأساسي الذي يلعبه الرضا في رفع أداء المنظمة من خلال التقليل من معوقات الأداء كديوان العمل الغيابات والنزاعات... الخ. لذلك حظي موضوع الرضى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والمسؤولين لما له من تأثير على مستقبل المؤسسة.¹

المطلب الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بالاتصال:

أولاً تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على أنه الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة.

¹ علي عبد الله، موارد بشرية، عمان الأردن، 2004، ص.ص 09.08.

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

ثانياً تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية: يمثل المورد البشري الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالإتصال هو الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوط بهم، ومن تأثيره على أداء الموارد البشرية ما يلي:

- تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها من جهة تعني أن هناك خللاً ما في المناخ التنظيمي أما إذا كانت هناك اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثراً إيجابياً في فعالية الموارد البشرية .

- يساعد الإتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تحسن المنظمة وتعكس على بيئتهم العملية كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم نحو صانعي القرار وكذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.

- يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الإتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم.

- يتمثل الهدف الرئيس للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.¹

المطلب الرابع علاقة القيادة بأداء الموارد البشرية

أولاً: تعريف القيادة يمكن تعريف القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا رؤوسيين في العمل أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم رسمي أو غير رسمي.

ثانياً: تأثير القيادة على الأداء الوظيفي نذكر في تأثير نمط القيادة على أداء الموارد البشرية ما يلي:

1 - مثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكفاءة وفعالية بجميع أبعادها.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات المختلفة، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009، ص.ص(105-109)

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

- 2- القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.¹
- 3- إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات، ولكن الدور الأساسي والمهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.
- 4 - ان أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتخفيف العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.²

1 رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، مصر، دار الوفاء، 2004، ص.60.

2 حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002، ص.172 .

الفصل الثاني: تحسين الأداء في المنظمة

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل حاولنا الإلمام بجميع الجوانب التي تخص الأداء، حيث قمنا بالتطرق إلى المورد البشري من خلال طرق قياس أداءه وتقييمه وتحسينه وإبراز أهميته، وهذا لا يتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط وإنما يعتمد أيضا على التنفيذ الجيد والدقيق لعملية تقييم الأداء، وإتخاذ جميع الإجراءات التصحيحية اللازمة في وقتها، كما تتأثر أيضا عملية تقييم الأداء وتحسينه بإقتناع الأفراد محل التقييم وإقبالهم على إستيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه، حيث تعتبر الطرق المطبقة لمعرفة مستوى الأداء عبارة عن أدوات رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأول ومعالجة الثاني.

حيث يوجد طرق متعددة لتقييم الأداء وتحسينه إذ لا يوجد طريقة مثلى، لذلك فعلى المؤسسة إختيار الطريقة التي تتلائم وسياستها وأهدافها وطبيعتها وحجمها وإمكاناتها، ومحاولة التقليل من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة. لكن الصعوبات الحقيقية التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم الأداء تكمن في صعوبة قياس بعض الوظائف والأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي بل تعتمد فقط على المجهودات والطاقات الذهنية والمعرفية.

الفصل الثالث:

واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية

الإدارة المحلية إيليزي

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية ايليزي

تمهيد:

مثلما تم الإشارة إليه في الفصول السابقة، تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة والمحرك الرئيسي لجميع الموارد الأخرى وهما معا عبارة عن نظام متكامل يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معا، في ظل وجود هاته الموارد يعتبر الأداء الشغل الشاغل للمؤسسة، فهي تسعى باستمرار إلى تحسينه وتطويره وهذا من أجل مواكبة المتغيرات السريعة للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق توفير مجموعة من السياسات الفعالة والمناسبة لتسيير وتحفيز وتنمية وتطوير هذا المورد الرئيسي داخل المؤسسة سعيا منها من أجل الحصول على أداء متميز.

وإنطلاقا من الجانب النظري وبحكم عملي داخل مقر الولاية وبالضبط بالمفتشية العامة، إخترتنا القيام بمهاته الدراسة الميدانية من أجل الوقوف على واقع سياسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، بحكم أنها الهيئة الوحيدة المخولة قانونا من ضمن جميع مصالح الولاية بتسيير ومتابعة وإدارة الموارد البشرية، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والفرضيات المرافقة لها، ولهذا الغرض خصصنا لهذا الجانب التطبيقي ثلاث مباحث، المبحث الأول يتضمن تقديم عام لمديرية الإدارة المحلية، والمبحث الثاني يتضمن أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة، والمبحث الثالث يتضمن المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: نشأة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي وهيكلها التنظيمية.

المطلب الأول: تقديم عام لولاية إيليزي

ولاية إيليزي إحدى ولايات الجنوب الكبير تقع في أقصى الجنوب الشرقي للوطن، حيث انبثقت ولاية إيليزي عن التقسيم الإداري لسنة 1984، بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ في 04 فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، مشكلة آنذاك ثلاث دوائر (دائرة إيليزي وتضم بلدية واحدة وهي إيليزي)، (دائرة جانت، وتضم بلديتين وهما جانت، برج الحواس)، (دائرة إن أمناس وتضم ثلاث بلديات وهي إن أمناس، برج عمر إدريس، الدبداب)، حيث كانت تابعة إداريا إلى ولاية ورقلة قبل التقسيم الإداري المذكور.

وفي إطار إحداث بعض المقاطعات الإدارية داخل بعض الولايات، تم استحداث المقاطعة الإدارية بجانت سنة 2015، وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في 27 ماي 2015، أما في سنة 2018 فقد تم ترقية

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

بلدية الدبداب كمقاطعة إدارية وترقية بلدية برج عمر إدريس الى مصاف الدوائر وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 303/18 المؤرخ في 2018/12/05 المعدل والمتمم للمرسوم الرئاسي رقم 140/15 المؤرخ في 2015/05/27، حيث تتربع ولاية إيليزي على مساحة إجمالية تقدر بـ: 284.618 كلم² (أي تسع 9/1 المساحة الإجمالية للوطن)، تبعد عن عاصمة البلاد بـ 2000 كلم، يقدر تعداد السكان المقيمين بالولاية حسب النتائج الأولية لعملية الإحصاء العام للسكن والسكان الأخيرة (أفريل 2008) بـ: 52 333 نسمة وبكثافة سكانية ضعيفة تقدر بـ: 0.128 نسمة /كل م²، كما تحتل الولاية، موقع جيواستراتيجي متميز، بإعتبارها مجاورة من داخل الوطن لولايتين: تمارست من الغرب، وورقلة من الشمال، أما من خارج الوطن فهي مجاورة لثلاث دول: تونس، ليبيا، والنيجر على شريط حدودي يقارب 1.200 كلم، ليبيا في الشرق على طول 1006 كلم، النيجر في الجنوب على طول 213 كلم، تونس في الشمال الشرقي 37.43 كم أما، أما بالنسبة لإقتصاد الولاية فيتركز في المنطقة الشمالية وتشمل هذه المنطقة بلديات إن أمناس، الدبداب وبرج عمر إدريس والتي تزخر بثروات نفطية هائلة تستغلها الشركة الوطنية للمحروقات (سوناطراك) مع الشركات الأجنبية وهذا على مستوى خمس مناطق وهي: السطح لاستغلال الغاز الطبيعي، تين فوي، تابنكورت، أوهانت، وغرد النص لاستغلال الموارد النفطية، أما نشاط الصناعات التقليدية فيتمركز على مستوى بلدية برج عمر إدريس المشتهرة بالصناعات الحرفية (الجلد، الفضة)، في حين أن المنطقة الجنوبية تشمل بلديات إيليزي وجانت وبرج الحواس، هذه المنطقة تتميز بثرواتها السياحية المعتبرة ذات الشهرة العالمية متمثلة في الحظيرة الوطنية للطاسيلي المصنفة عالميا من طرف منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم الثقافية (UNESCO)¹،

المطلب الثاني: نشأة مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي

نشئت مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة بالولاية وهيكلها، وهي تمثل صورة من صور عدم التركيز الإداري وتُعد من أهم المديریات على مستوى الولاية وهي القلب النابض على المستوى المحلي لما تقدمه من مهام لصالح المواطن من ناحية التسيير الإداري والمالي، يترأسها مدير يتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية بمرسوم رئاسي بإقتراح من وزير الداخلية، ومن أهم الوظائف التي تقوم بها:

– تُعد مع المصالح الأخرى المعنية بميزانية التسيير وميزانية التجهيز في الولاية كما تحرص على تنفيذها حسب الكيفيات المقررة؛

¹ مديرية البرجة ومتابعة الميزانية لولاية إيليزي، مصلحة الإحصاء، سنة 2020.

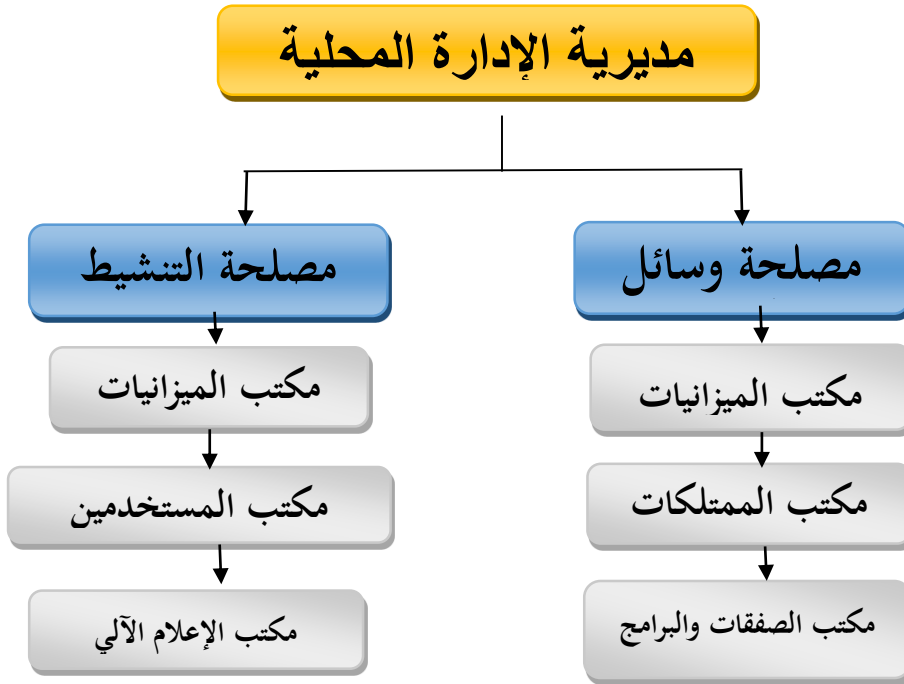
الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

- تدرس وتقترح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة في الولاية؛
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم؛
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيراً منتظماً وتحللها وتوزعها؛
- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها؛
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية؛
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في المؤسسات البلدية وتوافق عليها¹.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية إيليزي
أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية إيليزي

ويتم اعتماد الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي وفق المرسوم التنفيذي رقم 265/95 المؤرخ في 1995/09/06 الذي يحدد صلاحيات مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية وقواعد تنظيمها).

الشكل رقم III.1: الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي



²المصدر المرسوم التنفيذي رقم 95/265 المؤرخ في 1995/09/06.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة بالولاية وهيكلها

² المرسوم التنفيذي رقم 95/265 المؤرخ في 1995/09/06، المتضمن تحديد اختصاصات وقواعد تسيير مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية.

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية إيليزي

تدير مديرية الإدارة المحلية عبر، ولاية إيليزي مجموعة من المصالح والمكاتب وهي:

1- **مصلحة وسائل الولاية:** إن الدور الأساسي لهذه المصلحة هو الإشراف على كل ممتلكات الولاية وتسييرها كما تهتم بتسيير ميزانية الدولة، تحتوي هذه المصلحة على ثلاثة مكاتب هي:

• **مكتب الميزانيات:** أهم صلاحياته :

إعداد وتحضير ميزانية الولاية بنوعيتها وميزانية الدولة، حيث يتولى المكتب أثناء إعداد الميزانية الأولية تقدير النفقات والايادات للسنة المقبلة قبل 21 أكتوبر وهذا على أساس التوازن، لتعرض بعد ذلك على المجلس الشعبي الولائي للمصادقة عليها وتحولها إلى الوزارة الوصية للتصديق، ونفس الاجراءات تتخذ أثناء إعداد الميزانية الإضافية التي يتم فيها تسوية كل العمليات وضبطها، أو إدراج عمليات جديدة في إطار الميزانية الأولية.

- تنفيذ الميزانية وذلك عن طريق مراقبة مدى شرعية الفاتورة لتبعث بعد ذلك إلى المراقب المالي ليوجه المكتب بعد ذلك أمرا بالصرف.

- إعداد الحساب الإداري الذي يحتوي على النفقات الفعلية والايادات المحققة فعلا في السنة المالية السابقة.

• **مكتب الممتلكات والمستخدمين:** أهم صلاحياته :

- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية.

- تدرس وتقترح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعينين لدى المصالح المشتركة للولاية.

- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم.

• **مكتب الصفقات والبرامج:** أهم صلاحيته:

- إبرام الصفقات ومتابعة البرامج والمشاريع التنموية في الولاية.

- تقييم المشاريع وتحضير دفاتر الشروط.

- القيام بالإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات (الإعلان، استلام وفتح العروض، تقييم العروض، منح

العروض).

2- **مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي:** كما تسمى أيضا بمصلحة الوصاية لأن عملها يتم مع

البلديات مباشرة فيما يخص الرقابة البعدية والقبلية لمداوات وقرارات البلدية، حيث تحتوي هذه المصلحة على

ثلاث مكاتب هي :

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

• مكتب الميزانيات والمؤسسات البلدية: أهم صلاحياته :

يهتم هذا المكتب بالميزانيات والحسابات الإدارية السنوية لكل بلدية والتي تتركز على النفقات والارادات، وبالتالي فإن هذا المكتب يحاول تصحيح وضبط ميزانيات البلديات وتقييم النفقات والارادات في آخر السنة، إما أن يكون في حالة عجز أو فائض، ويقوم بإرسالها رفقة تقرير مفصل إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

• مكتب المستخدمين وممتلكات البلدية: أهم صلاحياته :

- تدرس وتقترح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين التابعين للبلديات.
- تدرس وتطور كل عمليات تحسين مستوى المستخدمين وتكوينهم على مستوى البلديات.
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات البلدية.

• مكتب الإعلام الآلي: أهم صلاحيته:

- تحسين وصيانة التطبيقات الموجودة: أجور الموظفين، ملف البرمجة، التحسين الشهري واصدار الوضعيات المتوقعة في التطبيق.
- المخططات القطاعية للتنمية والمخططات البلدية للتنمية: الجانب المالي، انجاز برنامج الإصدار، الجانب المادي¹
- **المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية** : هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة "لوحة قيادة" تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة، حيث تعتمد عليه المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية، وتعتبر مديرية الإدارة المحلية لولاية ايليزي من أهم وأكبر المديریات تعدادا ، حيث بلغ عدد موظفيها حوالي 670 موظف حسب احصائيات سنة 2020.

❖ احصائيات خاصة ببعض وظائف وسياسات ادارة الموارد البشرية

وللإشارة قد تحصلنا على بعض الاحصائيات من طرف إدارة المؤسسة وستقوم بعرضها قبل الشروع في تحليل أجوبة المبحوثين، وسنرى ان كانت تعكس ما هو موجود في الواقع وفيما يلي بعض الجداول الإحصائية:

¹ القرار الوزاري المشترك رقم: 91/29 المؤرخ في 1991/01/22 المتعلق بتنظيم مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية.

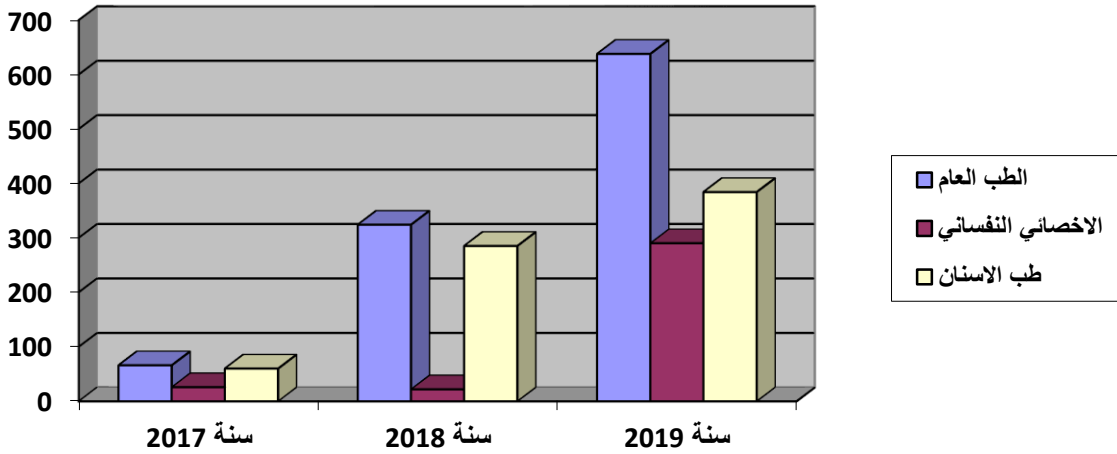
الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

أولاً: الخدمات الصحية

الجدول رقم III 1: يتضمن الحالات المرضية المتكفل بها من طرف مصلحة النشاط الاجتماعي.

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	نوع الخدمة
638	324	66	الطب العام
290	22	26	الاخصائي النفسي
384	285	60	طب الاسنان
1312	631	152	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف الادارة



التمثيل البياني رقم III 1: يوضح تطور الخدمات الصحية خلال ثلاث سنوات (2017، 2018، 2019)

ثانياً: الخدمات الاجتماعية

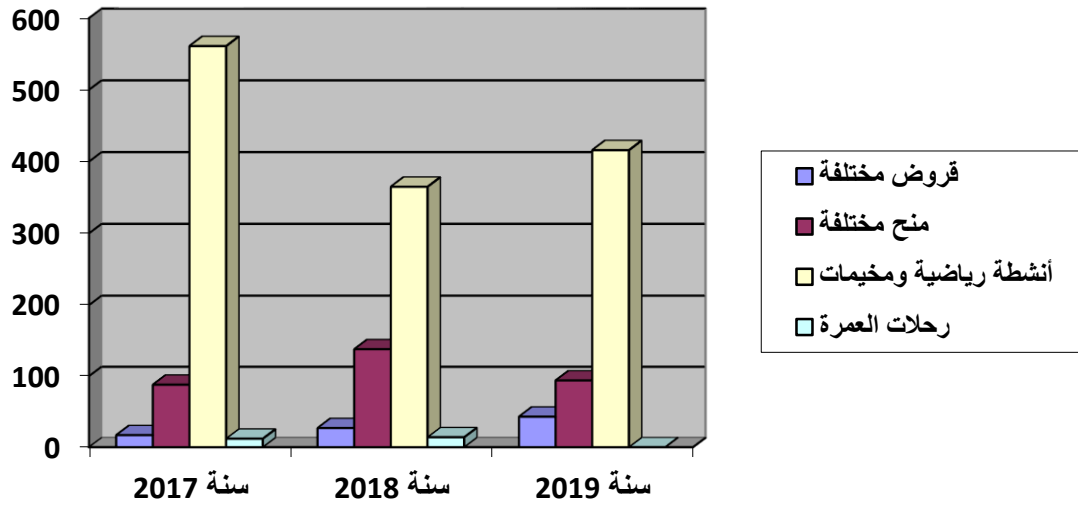
الجدول رقم III 2: يتضمن تطور الخدمات المقدمة من طرف لجنة الخدمات الاجتماعية

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	نوع الخدمة
43	27	17	قروض مختلفة
94	138	88	منح مختلفة
416	365	561	أنشطة رياضية ومخيمات
00	14	12	رحلات العمرة
553	544	678	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف الادارة

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تناقص ملحوظ للخدمات الاجتماعية بنسبة 22% خلال الثلاث سنوات الاخيرة من مجموع 678 حالة استفادة خلال سنة 2017 الى 553 حالة خلال سنة 2019، وهذا من خلال تقليل بعض الأنشطة الرياضية والمخيمات، زد على ذلك عدم برمجة رحلات العمرة خلال سنة 2019، بسبب تراكم بعض الديون من ناحية ونقص الاعتمادات المالية الممنوحة من طرف ميزانية الولاية، وهذا حسب تصريحات أحد أعضاء هاته اللجنة.



التمثيل البياني رقم III 2: يوضح تطور الخدمات الاجتماعية خلال ثلاث سنوات (2017، 2018، 2019)

ثالثا: تسيير المسار المهني للموظفين

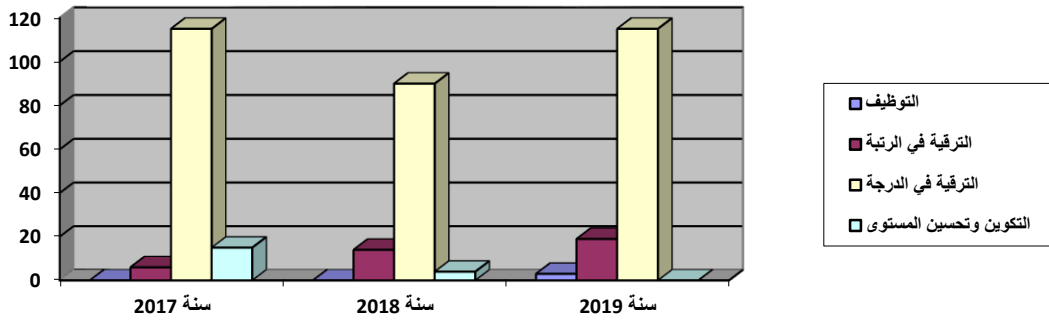
الجدول رقم III 3: تطور المسارات المهنية للموظفين (التكوين، التوظيف، الترقية).

سنة 2019	سنة 2018	سنة 2017	نوع الخدمة
675	686	669	تعداد الموظفين
03	01	00	التوظيف
19	14	06	الترقية في الرتبة
115	90	115	الترقية في الدرجة
00	4	15	التكوين وتحسين المستوى
137	108	136	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على معلومات مقدمة من طرف الادارة

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض كبير في البرامج التكوينية بل وانعادها نهائيا في سنة 2019، زد على ذلك نقص الترقيات في الرتبة مقارنة بالعدد الهائل للموظفين المستوفين لشروط الترقية رغم الزيادة الطفيفة المسجلة في 2019 مقارنة بالسنوات الأخرى، اما بالنسبة للتوظيف الخارجي فهو مجمل منذ سنة 2015 باستثناء 04 حالات منتج التكوين الخارجي (المدرسة العليا للإدارة)، ويرجع سبب ضعف الترقيات لعدم اهتمام الإدارة بالمسارات المهنية للموظفين.



التمثيل البياني رقم III. 3: يوضح تطور المسارات المهنية للموظفين خلال ثلاث سنوات (2017، 2018، 2019)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولا: منهج الدراسة

لتحليل ومعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة تم القيام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي رأيناه مناسبا للقسم النظري، الذي يعتمد أساسا على الاستنتاج والتحليل والاستنباط.

كما استخدمنا منهج دراسة الحالة في القسم التطبيقي للتطرق للسياسات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية على سبيل عرض حال مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، من خلال دراسة ومعرفة مدى تأثير هاته السياسات في تحسين أداء العاملين.

ثانيا : حدود الدراسة: وتنقسم حدود الدراسة الى ثلاثة وهي:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية في مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي
- الحدود الزمانية : تمت هاته الدراسة خلال الفصل الثاني من سنة 2020.

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

- الحدود البشرية: وشملت هاته الدراسة عينة من موظفي مديرية الإدارة المحلية لولاية ايليزي بمختلف شرائحهم على حسب الجنس، وحسب الرتبة، وحسب الوظيفة... الخ كما هو مبين في الجزء الأول من الاستبيان.
- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالمحاور المرتبطة بأثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية لولاية ايليزي، حيث تطرقنا

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع المفردات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوبة للدراسة وعليه تم إختيار مجتمع الدراسة وتمثل في موظفين بمديرية الإدارة المحلية لولاية ايليزي، ويبلغ عددهم 677 موظف. ثانياً: عينة الدراسة: حيث تم في اول الامر اختيار عينة عشوائية إستطلاعية قدرها 30 موظفاً، وبعد التأكد من صدق وثبات العينة الاستطلاعية قمنا بتوزيع الاستبيان على 10% من عدد العاملين، أي 67 عينة واسترجع منها 50 استبيان صالح للدراسة.

المطلب الثالث: أدوات واساليب الدراسة

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

- المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات وتعرف بأنها التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين الشخص القائم بالمقابلة وشخص آخر او اشخاص آخرين.
- وقد قمنا بعدة مقابلات مع بعض الموظفين لمعرفة آرائهم ووجهة نظرهم حول ظروف العمل والمشاكل التي يواجهونها اثناء تأدية مهامهم.
- الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع البيانات التي يصعب الحصول عليها خلال الاستبيان والمقابلة، وقد استعملت الملاحظة بغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.
- الاستبيان: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث الإحصائية والاجتماعية، حيث يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الاسئلة والعبارات ويطلب من المبحوثين الإجابة عليها، ويتم توزيع الاستبيان عادة باليد او عن طريق البريد العادي او البريد الإلكتروني او شبكات التواصل الاجتماعي والانترنت.

حيث قمنا بتصميم استبيان يتضمن في جزئه الأول البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية عن افراد عينة الدراسة، اما الجزء الثاني فيتمثل في متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها الى ثلاث محاور حيث يشتمل كل

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

محور من هاته المحاور على عدة ابعاد حيث بلغت في مجملها 07 ابعاد، و 29 عبارة، ومن اجل صياغة عبارات الاستبيان بطريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح فاننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختبارات التالية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا في (1,2,3,4,5)

ثانيا: أساليب الدراسة : قمن بتحليل الدراسة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22)، وذلك عن طريق استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون R
- الفاكرونيباخ
- اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجروف - سميرنوف) (Smirnov – Kolmogorov)
- التكرارات والنسب المؤية
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
- إختبار T تاست.
- اختبار تحديد التباين الأحادي (ANOVA).
- الانحدار الخطي المتعدد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) :

قمنا بحساب صدق المحتوى للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة I لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

الجدول رقم III. 4: يوضح قيمة r

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	30	0.885	دالة إحصائية عند 0.01
سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	30	0.723	دالة إحصائية عند 0.01
تحسين أداء العاملين	30	0.862	دالة إحصائية عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (4.III) نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور تتراوح بين (0.723 - 0.885) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

ثانياً: الثبات (التناسق الداخلي للبنود ألفا كرونباخ) :

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS22) ، النتائج مدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم III. 5: يوضح قيمة ألفا كرونباخ

القرار	قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد البنود	
دالة إحصائية	0.730	29	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (5.III) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.730 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المطلب الثاني: خصائص عينة الدراسة

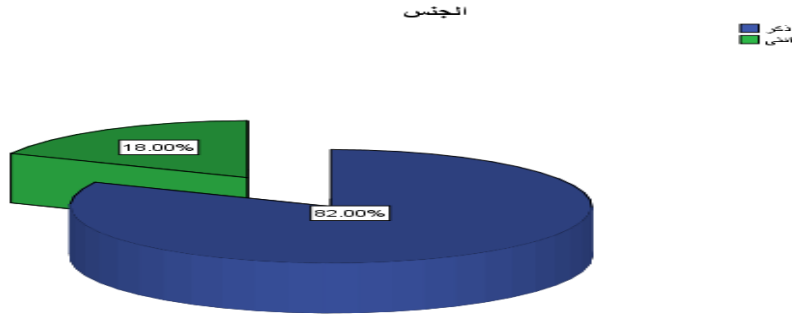
أولاً: توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم III. 6: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
82 %	41	ذكر
18 %	09	أنثى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية



التمثيل البياني رقم III. 4: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel

من خلال قراءتنا للجدول رقم (6.III) والتمثيل البياني رقم (4.III)، نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الجنس، حيث نجد عدد الذكور 41 بنسبة 82%، وعدد الإناث 09 بنسبة 18%، حيث نجد نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ويرجع ذلك إلى عادات وتقاليد البيئة الاجتماعية للمؤسسة من ناحية، والتباعد الكبير المتواجد بين الاقاليم والمقرات الإدارية للولاية من ناحية أخرى.

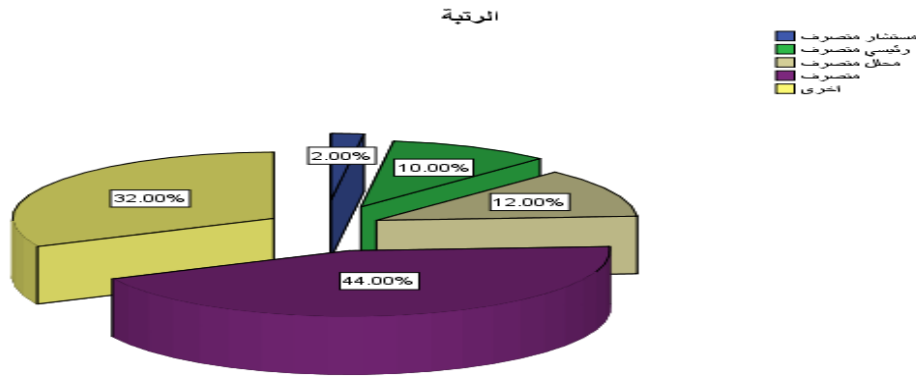
ثانيا: توزيع العينة حسب الرتبة :

الجدول رقم III. 7: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الرتبة

النسبة المئوية %	التكرار	الرتبة
2 %	1	مستشار متصرف
10 %	5	رئيسي متصرف
12 %	6	متصرف محل
44 %	22	متصرف
32 %	16	أخرى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية



التمثيل البياني رقم III.5: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel

من خلال قراءتنا للجدول رقم (III.7) والتمثيل البياني رقم (III.5) نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الرتبة، حيث نجد عدد الذين رتبهم متصرف مستشار 1 بنسبة 2 %، وعدد الذين رتبهم متصرف رئيسي 5 بنسبة 10 %، وعدد الذين رتبهم متصرف محلل 6 بنسبة 12 %، وعدد الذين رتبهم متصرف 22 بنسبة 44 %، وعدد الذين لديهم رتب أخرى 16 بنسبة 32 %، حيث نلاحظ أن نسبة الرتبة الأقل هي متصرف مستشار، بينما رتبة متصرف هي أكبر نسبة، ثم تأتي بعدها رتب أخرى، وبعدها رتبة متصرف محلل ومتصرف رئيسي، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي تزخر بمورد بشري هائل وذو مستوى علمي جيد.

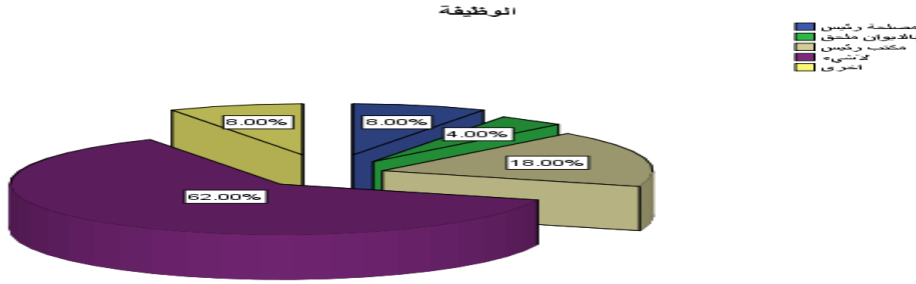
ثالثا : توزيع العينة حسب الوظيفة :

الجدول رقم III.8: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
رئيس مصلحة	4	8 %
ملحق بالديوان	2	4 %
رئيس مكتب	9	18 %
لاشيء	31	62 %
أخرى	4	8 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية



التمثيل البياني رقم III.6: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel

من خلال قراءتنا للجدول رقم (III.8) والتمثيل البياني رقم (III.6)، نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الوظيفة، حيث نجد عدد الذين وظيفتهم رئيس مصلحة 4 بنسبة 8 %، وعدد الذين وظيفتهم ملحق بالديوان 2 بنسبة 4 %، وعدد الذين وظيفتهم رئيس مكتب 9 بنسبة 18 %، وعدد الذين ليس لديهم وظيفة محددة 31 بنسبة 62 %، وعدد الذين لديهم وظائف أخرى 4 بنسبة 8 %، حيث نلاحظ أن نسبة الوظيفة الأقل هي ملحق بالديوان، بينما نسبة الذين ليس لهم وظيفة محددة هي أكبر نسبة، ثم تأتي بعدها وظيفة رئيس مكتب، وبعدها وظيفة رئيس مصلحة وأخرى، حيث نستنتج من خلال هاته النسب أن مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي تزخر بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية .

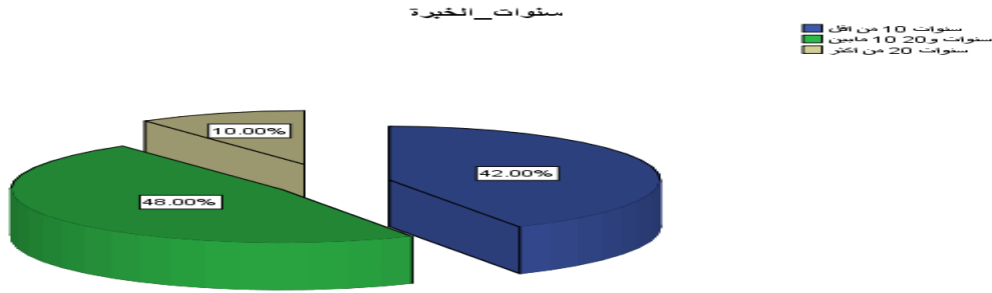
رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم III.9: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	سنوات الخبرة
30 %	15	أقل من 10 سنوات
60 %	30	ما بين 10 و 20 سنة
10 %	05	أكثر من 20 سنة
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية



التمثيل البياني رقم III 7: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel

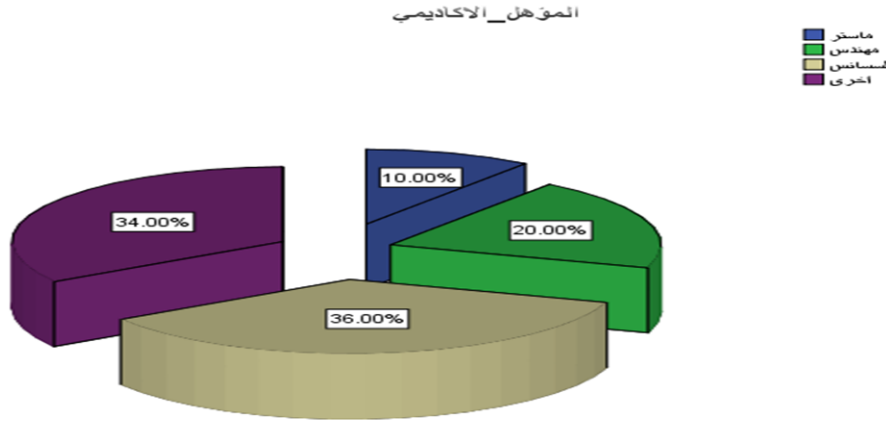
من خلال قراءتنا للجدول رقم (9.III) والتمثيل البياني رقم (7.III)، نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، حيث نجد عدد الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات 15 عينة أي بنسبة 30 %، وعدد الذين لديهم خبرة ما بين 10 و 20 سنة 30 عينة أي بنسبة 60 %، وعدد الذين لديهم خبرة تفوق 20 سنة 5 عينات فقط أي بنسبة 10 %، حيث نجد نسبة الذين لديهم خبرة ما بين 10 و 20 سنة هي الأعلى تليها نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات، ثم نسبة الذين لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة تملك خبرات مهنية لباس بها .

خامسا: توزيع العينة حسب المؤهل الأكاديمي:

الجدول رقم III 10: يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المؤهل الأكاديمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل الأكاديمي
10 %	05	ماستر
20 %	10	مهندس
36 %	18	ليسانس
34 %	17	أخرى
100 %	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22



التمثيل البياني رقم III. 8: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل الأكاديمي

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Microsoft Excel

من خلال قراءتنا للجدول رقم (10.III) والتمثيل البياني رقم (8.III)، نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المؤهل الأكاديمي، حيث نجد عدد الذين مؤهلهم ماجستير 5 أي بنسبة 10%، وعدد الذين مؤهلهم مهندس 10 أي بنسبة 20%، وعدد الذين مؤهلهم ليسانس 18 بنسبة 36%، وعدد الذين لديهم مؤهلات أخرى 17 بنسبة 34%، حيث نجد نسبة الذين مؤهلهم ليسانس هي الأعلى تليها نسبة الذين لديهم مؤهلات أخرى، ثم نسبة الذين لديهم مؤهل مهندس، ثم نسبة الذين لديهم مؤهل ماجستير، ومن خلال هاته النسب المسجلة نستنتج أن المؤسسة تملك مؤهلات مختلفة ولباس بها، وهذا يدل على وجود مجموعة متكاملة ومتنوعة من الإطارات داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: اعتدالية التوزيع

اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولموجوروف-سميرنوف Smirnov –Kolmogorov)

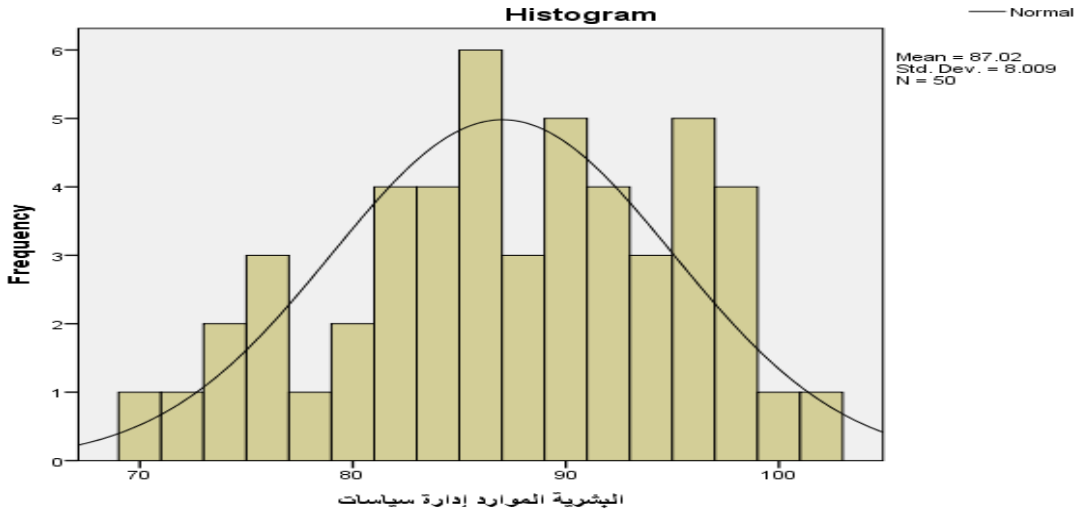
يستخدم هذا الاختبار في حالة العينة التي حجمها أكبر من أو تساوي 50 بحيث يمكننا من معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نقول أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة (α)، فإننا نقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

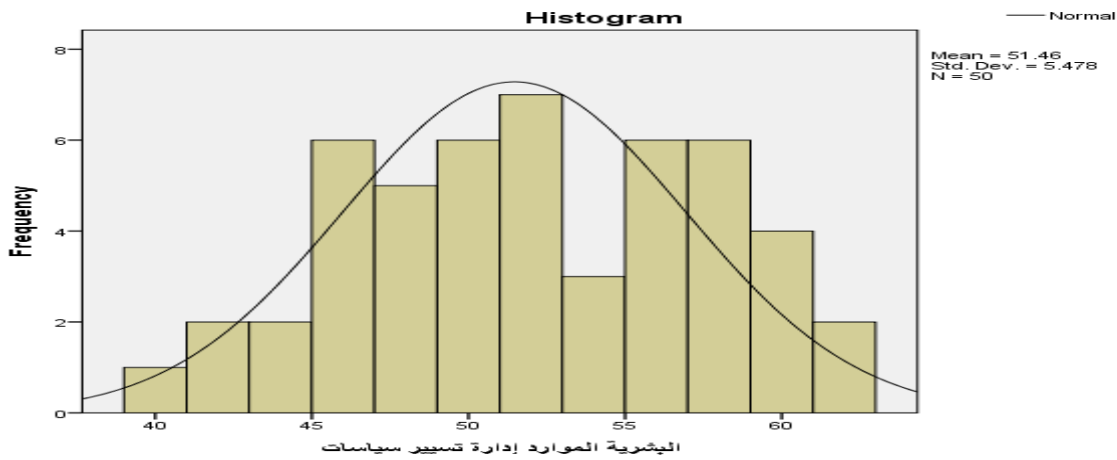
الجدول رقم III. 11: يوضح نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف- سميرنوف)

المحاور	قيمة الاختبار	درجة الحرية	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
سياسات إدارة الموارد البشرية	0.088	50	0.200
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	0.101	50	0.200
سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	0.095	50	0.200
تحسين أداء العاملين	0.121	50	0.063

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22



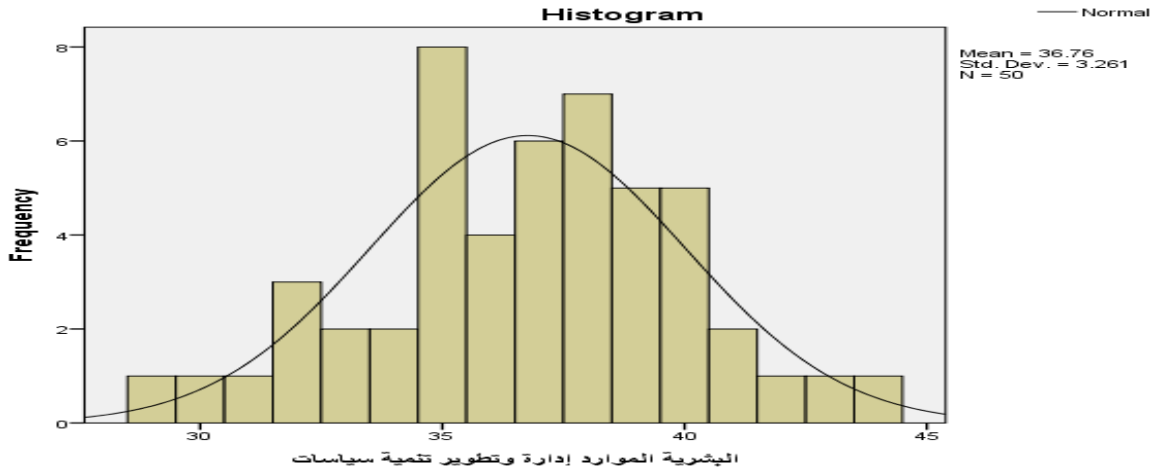
التمثيل البياني رقم III. 9: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات إدارة الموارد البشرية



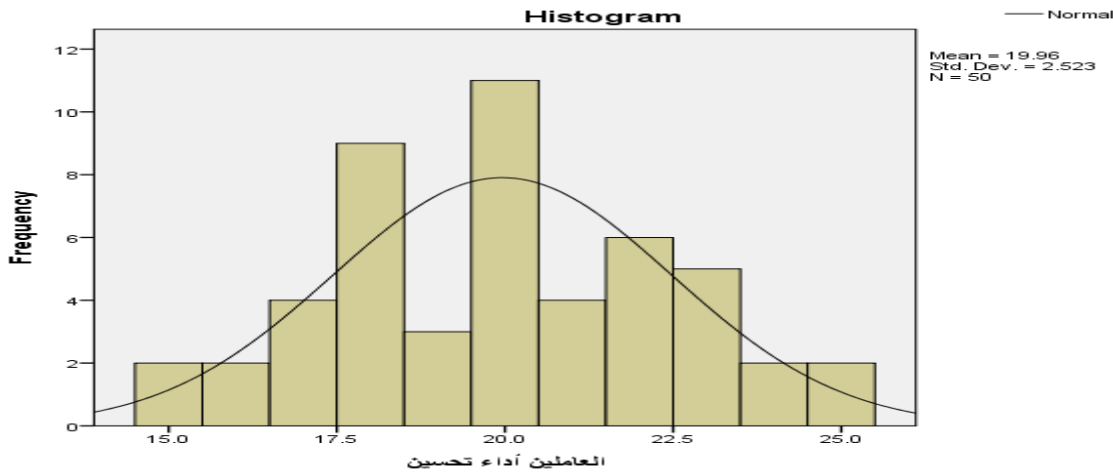
التمثيل البياني رقم III. 10: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات تسيير إدارة الموارد

البشرية

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية



التمثيل البياني رقم III 11: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع لسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية



التمثيل البياني رقم III 12: يمثل أعمدة بيانية توضح اعتدالية التوزيع تحسين أداء العاملين

من خلال الجدول رقم (11.III) والتمثيلات البيانية رقم (9.III) و (10.III) و (11.III) و (12.III) نجد أن المحاور يتبعون التوزيع الطبيعي لان مستوى الدلالة sig لكل المحاور أكبر من مستوى المعنوية 0,05، (0,05 < 0,200، 0,05 < 0,063) ومنه بيانات المحاور يتبعون التوزيع الطبيعي وعلية نلجئ للاختبارات المعلمية في إختبار الفرضيات .

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

المطلب الرابع: تحليل ومناقشة وتفسير الفرضيات

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية تنص على أنه: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي عند مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.05. قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم III. 12: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية

وتحسين أداء العاملين

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائياً عند 0.01	0.000	0.774	50	سياسات إدارة الموارد البشرية تحسين أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (III.12) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تساوي 0.774، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، الدالة إحصائياً عند 0.01 وهي أقل من 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة سياسات إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، بناء على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية القائلة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي عند مستوى الدلالة α أصغر أو يساوي 0.05، ونفسر ذلك أنه كلما كانت سياسات إدارة الموارد البشرية إيجابية كلما كان لها الأثر الإيجابي على تحسين الأداء والعكس صحيح.

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

ثانيا: الفرضيات الفرعية

1-الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ياسات

تسيير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تم

استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على

النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم III. 13: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات تسيير إدارة الموارد

البشرية وتحسين أداء العاملين

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	50	0.732	0.000	دال إحصائيا عند
تحسين أداء العاملين				0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (III.13) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات تسيير إدارة الموارد

البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تساوي 0.732، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، الدالة إحصائيا

عند 0.01 وهي أقل من 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة سياسات

تسيير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة : توجد

علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة

المحلية إيليزي، ونفسر ذلك أنه كلما كانت سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية التي تنتهجها الإدارة جيدة وفعالة

كلما كان لها الأثر الإيجابي على تحسين أداء العاملين والعكس صحيح.

2-الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين

سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي .

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم III. 14: قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة Sig	قيمة معامل الارتباط R	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.01	0.000	0.711	50	سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية
				تحسين أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

من خلال الجدول رقم (III.14) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، تساوي 0.711، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.000، الدالة إحصائيا عند 0.01 وهي أقل من 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسين أداء العاملين، بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي، ونفسر ذلك أنه كلما كانت سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية التي تنتهجها الإدارة بجميع أبعادها فعالة وإيجابية كلما كان لها الأثر الإيجابي على تحسين أداء العاملين والعكس بالعكس.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أن: مستوى تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي متوسط.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس لكارتر الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5 - 1 = 4$) من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

الخلية أي (0.80 = 5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس) بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم III.15: يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة التحسين	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفعة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

الجدول رقم III.16: يوضح إجابات الأفراد حول محور تحسين أداء العاملين

درجة تحسين أداء العاملين	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
منخفضة	43.6%	0.896	2.18	10	27	7	6	0	1
				20%	54%	14%	12%	0%	
منخفضة	43.2%	0.866	2.16	11	24	11	4	0	2
				22%	48%	22%	8%	0%	
متوسطة	53.2%	0.829	2.66	6	23	7	10	4	3
				12%	46%	14%	20%	8%	
مرتفعة	70.4%	0.909	3.52	4	6	12	16	12	4
				8%	12%	24%	32%	24%	
متوسطة	54.8%	1.103	2.74	6	18	11	13	2	5
				12%	36%	22%	26%	4%	
متوسطة	53%	0.921	2.65	المتوسط العام لمحوّر تحسين أداء العاملين					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج SPSS22

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

تم قياس هذه الفرضية باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي على كل بند من محور تحسين أداء العاملين تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

التحليل :

لقد تحصل محور تحسين أداء العاملين على وسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري قدر بـ 0.921، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 53 %، وحسب ما ورد في مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة متوسطة في تحسين أداء العاملين، وقد جاءت الإجابات على النحو التالي :

1 - تحليل البند الأول : تولى الإدارة اهتمام كبير لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر.

من خلال الجدول رقم (16.III) نلاحظ أن أفراد العينة لم يجابوا على موافق بشدة، أما موافق 6 بنسبة 12 %، وعلى أحيانا 7 بنسبة 14 %، وعلى غير موافق 27 بنسبة 54 %، وعلى غير موافق بشدة 10 بنسبة 20 %، وعلى وسط حسابي قدره 2.18 وانحراف معياري قدره 0.896، ومن خلال الوزن النسبي المقدر بـ 43.6 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة منخفضة في تحسين أداء العاملين في ضوء هذا البند، ونفسر ذلك بغياب الدورات التكوينية وعمليات الرسكلة المستمرة المطلوبة لتأدية بعض الوظائف الإدارية.

2 - تحليل البند الثاني : يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وفق أسس علمية صحيحة وعادلة مما يعزز الثقة بين المدير والموظفين .

من خلال الجدول رقم (16.III) نلاحظ أن أفراد العينة لم يجابوا على موافق بشدة، أما موافق 4 بنسبة 8 %، وعلى أحيانا 11 بنسبة 22 %، وعلى غير موافق 24 بنسبة 48 %، وعلى غير موافق بشدة 11 بنسبة 22 %، وعلى وسط حسابي قدره 2.16 وانحراف معياري قدره 0.866، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 43.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة منخفضة في تحسين أداء العاملين في ظل هذا البند، ونفسر ذلك أن الإدارة تكتفي بالتقييم المحدد في القانون الأساسي للوظيفة العمومية المتمثل في نقطة المرادوية والتقييم السنوي فقط، حيث لا مجال للاجتهد في خلق معايير أخرى للتقييم تكون أكثر دقة ومصداقية.

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

3 - تحليل البند الثالث : تعتمد الإدارة على سياسة علمية واضحة في تحسين الأداء .

من خلال الجدول رقم (16.III) نلاحظ أن أفراد العينة أجابوا على موافق بشدة 4 بنسبة 8 %، أما موافق 10 بنسبة 20 %، وعلى أحيانا 7 بنسبة 14 %، وعلى غير موافق 23 بنسبة 46 %، وعلى غير موافق بشدة 6 بنسبة 12 %، وعلى وسط حسابي قدره 2.66 وانحراف معياري قدره 0.829، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 53.2 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في ضوء هذا البند، ونفسر ذلك أن الإدارة تعتمد في تحسين أداء العاملين على السياسات المنصوص عليها في اللوائح والقوانين من ناحية، والقرارات المركزية للإدارة الوصية من ناحية أخرى، وهي عبارة عن سياسات كلاسيكية لم تعد تتماشى مع التطور العلمي الهائل الذي تشهده الإدارة الحديثة.

4 - تحليل البند الرابع : يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة في الوقت المناسب .

من خلال الجدول رقم (16.III) نلاحظ أن أفراد العينة أجابوا على موافق بشدة 12 بنسبة 24 %، أما موافق 16 بنسبة 32 %، وعلى أحيانا 12 بنسبة 24 %، وعلى غير موافق 6 بنسبة 12 %، وعلى غير موافق بشدة 4 بنسبة 8 %، وعلى وسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري قدره 0.909، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 70.4 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة مرتفعة في تحسين أداء العاملين في ضوء هذا البند ونفسر ذلك أن الموظفين يبذلون مجهودات فردية في تحسين أدائهم والقيام بالوظائف الموكلة إليهم، وذلك بالإعتماد على تكوينهم العصامي والإحتكاك ونقل الخبرات من زملائهم في العمل.

5 - تحليل البند الخامس : يحقق لي نظام التقييم الذي تنتهجه المؤسسة درجة عالية من الرضا .

من خلال الجدول رقم (16.III) نلاحظ أن أفراد العينة أجابوا على موافق بشدة 2 بنسبة 4 %، أما موافق 13 بنسبة 26 %، وعلى أحيانا 11 بنسبة 22 %، وعلى غير موافق 18 بنسبة 36 %، وعلى غير موافق بشدة 6 بنسبة 12 %، وعلى وسط حسابي قدره 2.74 وانحراف معياري قدره 1.103، ومن خلال الوزن النسبي للعبارة المقدر بـ 54.8 %، وحسب مقياس لكارث الخماسي فقد أبدى أفراد العينة درجة متوسطة في تحسين أداء العاملين في ضوء هذا البند، ونفسر ذلك إلى أن رأي الموظفين بهذا الشأن كان متباينا، فمنهم من هو راض على التقييم الحالي، ومنهم من هم غير راضين على هذا التقييم وهم الفئة المجتهدة حيث يعتبرون هذا التقييم غير عادل ومحبط للمعنويات لأنه يساوي بين المجتهد والكسول في بعض الأحيان.

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

من خلال الإجابات السابقة يمكن القول بأن الفرضية الفرعية الثالثة تحققت أي أن: مستوى تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي متوسط، ونفس ذلك الى عدم اهتمام الإدارة بتحسين أداء العاملين والاكتفاء بتطبيق القوانين والمراسيم الكلاسيكية الصماء التي لا تتماشى مع الطرق الحديثة لتقييم وتحسين الأداء.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS22 ، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم III. 17: قيمة T ودالتها الإحصائية للفروق بين الجنسين (ذكر ، أنثى) في متغير تحسين

أداء العاملين

البيانات الإحصائية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	دلالة F	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	دلالة T
ذكور	14	19.95	2.258	6.613	دالة إحصائية	0.038	0.970	9.368	غير دالة إحصائية
إناث	9	20	3.674						

من خلال الجدول رقم (III.17)، نجد أن المتوسط الحسابي لمجموعة الذكور يساوي 19.95 وانحرافهم المعياري يساوي 2.258، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة الإناث يساوي 20 وانحرافهم المعياري يساوي 3.674، في حين نجد قيمة اختبار التجانس F تساوي 6.613 وهي دالة إحصائية وعليه يمكن القول بأن مجموعة الذكور والإناث غير متجانستين وعليه بلغت قيمة T تساوي 0.038، ومستوى الدلالة Sig تساوي 0.970 وهي أكبر من 0.05 وعليه الاختبار غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 ودرجة حرية 9.368، بناء على ذلك نرفض الفرضية الفرعية الرابعة القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكر ، أنثى)، أي أنه لا يوجد فرق دال إحصائياً بين

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

المتوسط الحسابي لدرجة تحسين أداء العاملين بالنسبة للذكور والمتوسط الحسابي لدرجة تحسين أداء العاملين بالنسبة للإناث، وان الباحث متأكد من صحة النتائج بنسبة 95 %، وبنسبة خطأ 5%.

5-الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة).

تم قياس هذه الفرضية باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم III. 18: قيمة F ودلالاتها الإحصائية للفروق بين فئات سنوات الخبرة الثلاثة في متغير

تحسين أداء العاملين

المتغير	البيانات الإحصائية سنوات الخبرة	عدد أفراد المجموعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة Sig	القرار الإحصائي
تحسين أداء العاملين	أقل من 10 سنوات	21	20.33	2.266	0.390	0.679	غير دالة إحصائياً
	من 10 إلى 20 سنة	24	19.71	2.662			
	أكثر من 20 سنة	5	19.60	3.209			

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (III.18) أنه بالنسبة للمتوسط الحسابي لمجموعة أقل من 10 سنوات تساوي 20.33 وانحرافهم المعياري يساوي 2.266، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة من 10 إلى 20 سنة تساوي 19.71 وانحرافهم المعياري يساوي 2.662، وأن المتوسط الحسابي لمجموعة أكثر من 20 سنة تساوي 19.60 وانحرافهم المعياري يساوي 3.209، في حين بلغت قيمة " F " 0.390 ومستوى دلالة هي Sig تساوي 0.679 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05، وعليه الاختبار غير دال إحصائياً، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة القائلة بأنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)، ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة).

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

6-الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: يوجد تأثير لسياسات تسير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر سياسات تسير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS²²) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الجدول رقم 19.III: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
تحسين أداء العاملين	تحليل وتوصيف الوظائف	0.601	0.361	57.158	0.000	0.145	6.330	0.000	1.096
	التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة						10.408	0.000	1.096
	نظام الحوافز والمرتببات والأجور						8.545	0.000	1.096

من خلال الجدول رقم (19.III) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 57.158، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.01، حيث تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 36.1 % من التباين الحاصل في تحسن أداء العاملين وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين وتحليل وتوصيف الوظائف تساوي

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

0.145، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت تحليل وتوصيف الوظائف بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسین أداء العاملين بمقدار 0.145 وحدة، وكذلك جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين والتسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة تساوي 0.353، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسین أداء العاملين بمقدار 0.353 وحدة، جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين ونظام الحوافز والمرتبات والأجور تساوي 0.214، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت نظام الحوافز والمرتبات والأجور بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسین أداء العاملين بمقدار 0.214 وحدة، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.096، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$0.335 + J 0.214 + Y 0.353 + X 0.145 + 0.621 = \text{(المتوقع) تحسین أداء العاملين}$$

حيث :

$$X = \text{تحليل وتوصيف الوظائف}$$

$$Y = \text{التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة}$$

$$J = \text{نظام الحوافز والمرتبات والأجور}$$

ومن خلال معادلة الانحدار نقول أن بعد التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة له تأثير أكبر من تأثير بعد نظام الحوافز والمرتبات والأجور وتأثير بعد تحليل وتوصيف الوظائف على التوالي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة القائلة أنه : يوجد تأثير لسياسات تسيير إدارة الموارد البشرية في تحسین أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي .

7-الفرضية الفرعية السابعة: تنص الفرضية الفرعية السابعة على أنه: يوجد تأثير لسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في تحسین أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي.

قمنا بحساب اختبار الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية ودرجة تحسین أداء العاملين، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) لحساب نتائج الانحدار الخطي المتعدد، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي :

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

الجدول رقم III. 20: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	قيمة R	قيمة R ²	قيمة F	دلالة F	β	قيمة T	دلالة T	معامل تضخم التباين
تحسين أداء العاملين	تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات	0.724	0.524	62.576	0.000	0.235	4.131	0.000	1.171
	البحث والاستقطاب للموارد البشرية					0.560	7.143	0.000	1.171
	تكوين وتدريب الموارد البشرية					0.768	8.296	0.000	1.171
	تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين					0.360	5.584	0.000	1.171

من خلال الجدول رقم (20.III) نلاحظ أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F التي تساوي 62.576، ومستوى دلالة Sig تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.01، حيث تفسر النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 52.4 % من التباين الحاصل في تحسن أداء العاملين وذلك بالنظر إلى معامل التحديد R²، كما جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين وتخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات تساوي 0.235، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسن أداء العاملين بمقدار 0.235 وحدة، وكذلك جاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين والبحث والاستقطاب للموارد البشرية تساوي 0.560، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة

الفصل الثالث: واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية

المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت البحث والاستقطاب للموارد البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسين أداء العاملين بمقدار 0.560 وحدة، وجاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين وتكوين وتدريب الموارد البشرية تساوي 0.768، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت تكوين وتدريب الموارد البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسين أداء العاملين بمقدار 0.768 وحدة، وجاءت قيمة β التي توضح العلاقة بين تحسن أداء العاملين وتقييم وتسيير المسار المهني للموظفين تساوي 0.360، ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة T والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسنت تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين بمقدار وحدة تحسن مستوى تحسين أداء العاملين بمقدار 0.360 وحدة، كما يوضح الجدول نتائج التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان 1.171، وهي أصغر من 3 مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

$$\text{تحسين أداء العاملين (المتوقع) } = 0.936 + X 0.235 + Y 0.560 + J 0.768 + K 0.360 + 0.481$$

حيث :

X = تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات

Y = البحث والاستقطاب للموارد البشرية

J = تكوين وتدريب الموارد البشرية

K = تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين

ومن خلال نتائج الانحدار نقول أن بعد تكوين وتدريب الموارد البشرية له تأثير أكبر من تأثير بعد البحث والاستقطاب للموارد البشرية ومن تأثير بعد تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين ومن تأثير بعد تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات على التوالي، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السابعة القائلة أنه: يوجد تأثير لسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي.

خلاصة الفصل:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي مدى تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي، وهذا من خلال تصميم استبيان مكون من ثلاث محاور وتم توزيعه على عينة عشوائية مكونة من 50 فرداً، حيث تم تحليل جميع بيانات الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SPSS22 لمعرفة آراء واتجاهات كافة شرائح العمال برتبهم ووظائفهم المختلفة حول واقع سياسات إدارة الموارد البشرية في مديرية الإدارة المحلية، وهذا من خلال فحص دقيق لجميع وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية المتبعة بجميع أبعادها المختلفة، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل التي تعيق تنفيذ هاته السياسات، وبالتالي الوصول إلى الفجوة التي يمكن من خلالها تحسين أداء العاملين، كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كتقديم لمحة عامة عن ولاية إيليزي ثم التطرق إلى نشأة مديرية الإدارة المحلية ودورها إضافة إلى هيكلها التنظيمي وتعداد موردها البشري.

وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف مديرية الإدارة المحلية لولاية إيليزي من أجل تحسين أداء العاملين وذلك من خلال تطوير وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية وعصرنتها، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن الأهداف المرجوة نظراً لمركزية تسييرها من ناحية، وكذا تقييدها الصارم بالقوانين والمراسيم وهذا ما يؤثر على روح الإبداع والمبادرة الفردية التي من شأنها معالجة الفجوات الحاصلة.

خاتمة

خاتمة عامة:

إن التطور الهائل الذي شهدته إدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة دليل واضح على تزايد مكانة العنصر البشري وأهميته بالنسبة للمؤسسة، فالتطور الاقتصادي الكبير والتغير السريع في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، فرض الحاجة الماسة لإدارة متخصصة وهي إدارة الموارد البشرية للتعامل معها بعدما كانت مجرد إدارة تدير شؤون الأفراد، وبالتالي اختلفت النظرة حيث بات العنصر البشري أهم مورد بالنسبة للمؤسسة كونه المفكر والمبدع والمسير والمنفذ لجميع العمليات داخل المؤسسة، غير ان العوامل الجديدة التي تواجهها المؤسسة باستمرار فرضت عليها تبني سياسات واضحة ودقيقة هدفها الأساسي تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة وبذل جهد لتطويرها وصيانتها، حيث تم اعداد هاته السياسات وفق مراحل معينة تضمن فعاليتها وامثال الموظفين لقواعدها مهما كانت درجتهم، بهدف تقديم أداء متميز وخلق الميزة التنافسية، حيث يعتبر الأداء المقياس الحقيقي لنجاح هاته السياسات، وقد اشارت هاته الدراسة ان القطاع العمومي لم يحظى بإهتمام كبير من طرف الباحثين بحكم إيديولوجية نظامه المغلق مقارنة بالقطاع الخاص، إضافة الى مركزية اصدار سياساته التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في تسيير المستخدمين متمثلة في القوانين والمراسيم واللوائح، حيث لاجمال للإجتهد مع النص والمبادرات الفردية في هذا الاطار.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج

❖ نتائج الجانب النظري: من بين النتائج التي توصلنا إليها من الجانب النظري من الدراسة مايلي:

- 1- يعتبر المورد البشري أهم مورد تملكه المؤسسة فهو المحرك الأساسي لجميع الموارد الأخرى؛
- 2- تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين أداء العاملين؛
- 3- تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في عملية تحسين أداء العاملين من خلال تبني المؤسسة لسياسات ديناميكية وفعالة لجميع الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، التحفيز، التقييم، والتدريب.... الخ؛
- 4- التقييم الجيد والصحيح لأداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها تحسين أداء العاملين والمؤسسة معاً؛

❖ **نتائج الجانب التطبيقي:** من بين النتائج التي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي من الدراسة ما يلي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي؛

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي؛

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي؛

4- مستوى تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي متوسط؛

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى)؛

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 10 سنوات، من 10 إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)؛

7- يوجد تأثير لسياسات تسيير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي؛

8- يوجد تأثير لسياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مديرية الإدارة المحلية إيليزي؛

ثانيا: التوصيات

1- ضرورة تهيئة الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية، بما يتناسب مع نشاطات مصالحها والتعداد السكاني للولاية، مع تفعيل دور مكتب المستخدمين؛

2- دراسة إمكانية إعداد دورات تكوينية داخلية على مستوى الولاية، تمس جميع الموظفين كل حسب اختصاصه وذلك عن طريق الاستعانة بالإطارات المحلية الكفأة، بما فيهم إطارات المركز الجامعي إيليزي، ضمن اتفاقيات مبرمة بين الطرفين؛

3- السهر على المتابعة المستمر للمسارات المهنية للموظفين، عن طريق تحديد الاحتياجات من المناصب المالية للترقية

كل سنة في حينها، ورفعها إلى الإدارة الوصية حسب درجة الاستحقاق والتعداد الخاص بكل الأسلاك والرتب؛

4- الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص للالتحاق بالمناصب والوظائف العليا للدولة، وذلك بالاعتماد على معيار الكفاءة والخبرة، والابتعاد عن الممارسات البيروقراطية والجهوية؛

5- الاستفادة من الأفكار والأساليب والنماذج المعاصرة للإدارة الحديثة في تسيير الموارد البشرية؛

خاتمة عامة

- 6- دراسة إمكانية ضبط وتكييف النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول الخاصة بتسيير الموارد البشرية، وفق الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الحالية والمستقبلية؛
- 7- تحسين الخدمات الاجتماعية وإعداد آليات جديدة لضبطها وتسييرها من أجل تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للموظفين؛
- 8- ضرورة إخضاع عمليات الترقية، إلى معايير أكثر موضوعية ومصداقية، تمكنا من الحصول على أحسن المترشحين، وإضفاء صفة العدالة والشفافية؛
- 9- تقديم مطويات وصفية خاصة بكل سلك أو رتبة أو منصب، توزع على جميع الموظفين، تتضمن تعريف الوظيفة وخصائص شاغلها ومهامه وكيفية تطوير مساره المهني، مع التزام مصلحة المستخدمين بتقديم الشروحات اللازمة والمقنعة حول استفسارات الموظفين على ان يكون هذا الاجراء تقليدا تلتزم به المؤسسات والإدارات العمومية؛
- 10- إعادة تحليل وتوصيف الوظائف والمهام بصفة جذرية من قبل المصالح المكلفة بالوظيفة العمومية، مع وجوب اشراك كل المؤسسات والإدارات العمومية المعنية في إطار تشاوري، للحد من التداخل الحاصل بين المهام والوظائف الإدارية وتحديد المسؤوليات؛
- 11- إرساء ثقافة استطلاع رأي الموظفين بصفة دورية، حول سيرورة المصالح والحياة المهنية الخاصة بهم، عن طريق توزيع استبيان يتضمن عدة محاور وابعاد على شكل أسئلة مباشرة، يتم من خلال الإجابة عليها الوقوف على المشاكل والاختلالات الحاصلة في الإدارة ومحاولة إصلاحها؛
- 12- ضرورة فتح قنوات التواصل والحوار بين الموظفين والمسؤولين السلميين، عن طريق عقد اجتماعات دورية يتم من خلالها طرح الانشغالات والصعوبات التي يواجهها الموظفين اثناء تأدية مهامهم ومحاولة إيجاد الحلول الكفيلة بحلها؛
- 13- تفعيل دور الهيئات الرقابية الداخلية والخارجية، وتوسيع نشاطها ومجالات تدخلها.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. إبراهيم ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2009،
2. إبراهيم رمضان الديب، دليل وإدارة الموارد البشرية، 2006،
3. أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2004.
4. أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة 2018.
5. أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1999،.
6. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
7. أحمد م، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
8. أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995،
9. -المرسوم التنفيذي رقم 95/265 المؤرخ في 06/09/1995، المتضمن تحديد اختصاصات وقواعد تسيير مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحلية؛
10. -المرسوم التنفيذي رقم 215/94 المؤرخ في 23 جويلية 1994 الذي يضبط أجهزة الإدارة العامة بالولاية وهياكلها؛
11. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للطباعة 2011.
12. باباه ولد سيدن، دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادي وعلوم. التسيير، جامعة تلمسان، 2010؛
13. بعلي محمد الصغير، القانون الإداري، دار العلوم النشر والتوزيع، عنابة، 2004،
14. بوشريية محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2002-2003.
15. جاري ديسلر، مترجم، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، العربية السعودية 2017.
16. الجامعة المفتوحة، قانون الإداري فلسطين نسخة الكترونية، جامعة القدس، 1997.

قائمة المراجع

17. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية للتفصيل في النسب المطبقة في الجزائر أنظر: للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 2000-50 المؤرخ في 4 مارس 2000 المتضمن توزيع نسبة الإشتراك في الضمان الاجتماعي.
18. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1427 هـ الموافق 15 يوليو 2006، العدد 46.
19. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
20. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية للنشر، 2002.
21. حسن ر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة-مصر،
22. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002.
23. -خميس السيد إسماعيل، موسوعة القضاء الإداري، دار محمود للنشر، 2014.
24. خيضر كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية 2013.
25. رايح يخلف، تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، غ.م، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة-بومرداس، 2007.
26. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
27. راوية محمد حسن، الموارد البشرية، الدار الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999،
28. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، مصر، دار الوفاء، 2004.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رواية مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2001،
30. راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الأسكندرية 1999،
31. زيد صالح حسن سميع، مذكرة ماجستير بعنوان اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، حلوان، مصر، 2009.
32. السالم م، وصالح ع، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان-الأردن،
33. سعاد نايف بزوطي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2001،

قائمة المراجع

34. سعيد مقدم، الموظف والوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010.
35. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1966.
36. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مطبوعات الملتقى العلمي الدولي، الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس، 2005.
37. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
38. سهيلة محمد عباس، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2003،¹ (دار 321 - إدارة الموارد البشرية) الفصل الأول للعام الجامعي 1430/1431 هـ اعداد الدكتور/ خالد الشويخ.
39. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العالمية والعملية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
40. صلاح لطفي محمد عبد الوهاب سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية للاستثمار، بمصر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2007.
41. الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
42. عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة، دراسة مقارنة مع تركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985.
43. عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية.. مطبوعات جامعة منتوري 2001.
44. عبد القادر العلاقي، ادارة الموارد البشرية، مكتبة دار جدة، 2000.
45. -عبد المالك مزهودة، عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية - مفهوم وتقييم-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001.
46. علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد، أساسيات المقارنة المرجعية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009؛
47. -علي عبد الله، موارد بشرية، عمان الأردن، 2004؛
48. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، 2007.

قائمة المراجع

49. غازي حسن عودة الحلايية، شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسة القطاع العام، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013،
50. فركوس صالح، المختصر في تاريخ الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2002.
51. فوزي حبيش، إدارة شؤون الموظفين المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بيروت، 1982.
52. القرار الوزاري المشترك رقم: 91/29 المؤرخ في 1991/01/22 المتعلق بتنظيم مصالح ومكاتب مديرية التنظيم والشؤون العامة والإدارة المحلية؛
53. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، لبنان، 1999،
54. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الجامعة اللبنانية، 1997.
55. -كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، الجامعة اللبنانية لبنان 2008، .
56. الكبيسي ع، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، تاريخ الإصدار: 2 كانون الثاني 2020م (AJSP مجلة العربية للنشر العلمي)
57. ماثرون مسعودة، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013،
58. -محفوظ أحمد، جودة إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2010،
59. محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004،
60. محمد الصيرفي، المرجع المتكامل في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية **HR**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
61. -محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة، دار الرضوان للنشر، عمان، 2015.
62. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة، 2008،
63. محمد سعيد انور السلطان، المدخل الى إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003.
64. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003،
65. محمد علي سلطان، القيادات الحكومية ، القاهرة، 2010؛

قائمة المراجع

66. محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للنشر، القاهرة، 1981،
67. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر، عمان-الأردن، ط1، 2014،
68. محمود عبود، دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد التكوين المكونين، بئر خادم - الجزائر، 2001،
69. -مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ايليزي، مصلحة الإحصاء، سنة 2020.
70. مذكرة بعنوان دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسة لنيل شهادة ماجستير أكاديمي، 2017، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
71. موفق حديد، المبادئ والنظريات والوظائف، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
72. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية، 2002 .
73. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جود، تطور إدارة الموارد البشرية، دار الزاوي العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2010،
74. نواف كنعان، القيادة الإداري، بدون طبعة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009،
75. هادي نهر أحمد محمود الخطيب، إدارة الاتصال والتواصل، بدون طبعة، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
76. -يزن تيم، محاضرات إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، د.ب.ن، د.ت،
77. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان الاردن، 2015.

المراجع الاجنبية

1. Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR 1, paris.2010.
2. CRHSC: hrcouncil.ca/acceuil.cfm, op.cit.
3. CSRHSGE: www.ccsc-ccsc.ca/fr.op.cit.
4. Dictionnaire De la Langue Française, 2001،
5. ersité, Canada, 2001.
6. Françoise dupuik, op.cit.,

7. guide to employment and promotion personnel management and industrial relation (human resource management) the cambridge tutorial college.
8. J.M.PERETTI, 2000, OP.CIT.,.
9. Jean yves le louaran, les tableaux de bord ressources humaines :(entreprise carriere),laisons edition, France,2008.,.
10. Kebecca Miler, op.cit,
11. Kebecca miller, developement de politique GRH edition hluwer, canada, 2001.,.
12. LAKHDAR, SEKIOU, GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, EDITION D'ORGANISATION, PARIS, 1980.,.
13. Schuler and jakson.understanding human resource management in context New York University 1995
14. Sekiou et d'autre, Gestion Des Ressources Humaines, 2ème edition, De Boeck Univ

الملاحق

الملحق رقم 1: الإمتحان



المركز الجامعي المقاوم الشهيد أمود بن مختار - ايليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



إمتحان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بوصفها جزءاً من متطلبات مذكرة ماستر شعبة علوم تسيير تخصص إدارة أعمال والموسومة بـ: (أثر سياسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في الإدارات العمومية)، وقد وقع الاختيار عليكم ميدانا للدراسة بحكم التعداد البشري التي تزخر به مؤسستكم، إضافة إلى مساهمتكم الكبيرة لتطوير وتحسين الخدمة العمومية وتحقيق التنمية في الولاية، على أمل أن تخرج هذه الدراسة بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي في هذا القطاع وذلك بفضل ما ستقدمونه من إجابات موضوعية ودقيقة، كي تكتمل الصورة لذا يرجى ملاحظة النقاط المهمة الآتية:

1. إن الإجابات ستستخدم فقط لأغراض علمية بحثية فلا حاجة لذكر الاسم أو التوقيع على الاستمارة.
2. يرجى أن تكون الإجابات على أساس الواقع الفعلي الموجود وليس على أساس ما ترونه مناسباً وصحيحاً.
3. يرجى الإجابة بوضع علامة (/) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب إلى ذلك.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم معنا... ومن الله التوفيق

تحت إشراف:

د.عبد الغني بن حامد

من إعداد الطالب :

بن عمر عبد القادر

الملاحق

القسم الأول: البيانات العامة

الرجاء وضع إشارة (✓) في البديل المناسب في عبارة من العبارات التالية:

❖ الجنس: ذكر أنثى

❖ الرتبة:

متصرف مستشار متصرف رئيسي متصرف محلل متصرف

رتب أخرى أذكرها

❖ الوظيفة:

رئيس مصلحة مفتش ولائي ملحق بالديوان رئيس مكتب

أمين عام بالدائرة لاشيء وظائف أخرى أذكرها.....

❖ سنوات الأقدمية:

أقل من 10 سنوات ما بين 10 و20 سنوات أكثر من 20 سنوات

❖ المؤهل الأكاديمي:

دكتوراه ماجستير ماستر مهندس ليسانس

مؤهلات أخرى أذكرها.....

الملاحق

القسم الثاني: محاور الدراسة

رقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية						
البعد الأول: تحليل وتوصيف الوظائف						
01	تتوافق وظيفتك مع قدراتك ومهاراتك					
02	يتم توزيع المهام والمناصب داخل الإدارة على أساس الاختصاص والإمكانيات الشخصية لكل عامل					
03	تقوم الإدارة بإعادة توزيع العمال بعد تسجيل أي خلل في الأداء لبعض المصالح					
04	يتم إعداد بطاقات وصفية لجميع الوظائف داخل الإدارة تتضمن جميع المعلومات الخاصة بكل وظيفة وشروط الالتحاق بها					
البعد الثاني-التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة						
05	توفر الإدارة للعمال خدمات اجتماعية متعددة ومتنوعة تلي احتياجاتهم					
06	يتم توزيع الخدمات الاجتماعية على أسس عادلة وشفافة					
07	يتم ممارسة الحق النقابي بكل حرية					
08	توفير الخدمات الصحية وشروط الأمن والوقاية في مكان العمل					
09	تسعى الإدارة دوماً لتحسين ظروف العمل بالمؤسسة					
البعد الثالث-نظام الحوافز والمرتبات والأجور						
10	الأجر الذي يتلقاه يتناسب مع شهادتك وجهدك المبذول أثناء العمل					
11	أجرك يغطي حاجاتك الأساسية					
12	تقدم الإدارة ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة					
13	يحظى العمال بالتقدير والاحترام من طرف المدير					
14	يتحصل العمال على شهادات وجوائز تشجيعية من طرف الإدارة من حين لآخر نظير عمل جيد يقومون به					
المحور الثاني: سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية						
البعد الأول-تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات						
15	تهتم الإدارة بالتخطيط المستمر وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية					
16	تعمل الجهود التخطيطية التي تقوم بها الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف في الأنظمة الحالية والمستقبلية للمؤسسة					

الملاحق

البعد الثاني-البحث والاستقطاب للموارد البشرية					
				تقوم الإدارة بإجراء الامتحانات الداخلية الخارجية بكل شفافية وفقا للإجراءات القانونية المنصوص عليها في قانون الوظيف العمومي	17
				تسعى الإدارة دوما للحصول على الموظفين الأكفاء الذين بإمكانهم تقديم الإضافة وتحسين مستوى الأداء وسد النقص الحاصل بعيدا عن الممارسات البيروقراطية والجهوية.	18
البعد الثالث-تكوين وتدريب الموارد البشرية					
				تتحم الإدارة بمنح جميع الموظفين فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.	19
				تقوم الإدارة بتقييم البرامج التكوينية المقدمة للعمال بعد انتهاء كل عملية تريض لمعرفة مدى ناجعتها في تحسين الأداء	20
				ساهمت عملية التكوين والرسكلة التي قمت بها أنت أو أحد زملائك في تحسين أداءكم في العمل.	21
البعد الرابع-تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين					
				يحظى المسار المهني للموظفين باهتمام كبير لدى الإدارة	22
				تسعى الإدارة دوما للحفاظ على حقوق الموظفين وهذا وفقا للوائح والقوانين المعمول بها	23
				تسعى اللجنة المتساوية الأعضاء المكونة على مستوى الإدارة للمحافظة على التسيير الجيد والعدل للمسارات المهنية للموظفين في إطار القانون	24
المحور الثالث: تحسين أداء العاملين					
				تولي الإدارة اهتمام كبير لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر	25
				يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وفق أسس علمية صحيحة وعادلة مما يعزز الثقة بين المدير والموظفين	26
				تعتمد الإدارة على سياسة علمية واضحة في تحسين الأداء	27
				يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة في الوقت المناسب	28
				يحقق لي نظام تقييم الأداء الذي تنتهجه المؤسسة درجة عالية من الرضى	29

الملاحق

الملحق رقم 2: مخرجات Spss22

Correlations

		الاستبيان ككل	سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	تحسين أداء العاملين
الاستبيان ككل	Pearson Correlation	1	.885**	.723**	.862**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.885**	1	.328	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000		.077	.001
	N	30	30	30	30
سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.723**	.328	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.077		.000
	N	30	30	30	30
تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	.862**	.594**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	
	N	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.307	29

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
سياسات إدارة الموارد البشرية	.088	50	.200*	.973	50	.307
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	.101	50	.200*	.971	50	.251
سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	.095	50	.200*	.985	50	.778
تحسين أداء العاملين	.121	50	.063	.970	50	.241

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	41	82.0	82.0	82.0
انثى	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملاحق

الرتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متصرف مستشار	1	2.0	2.0	2.0
	متصرف رئيسي	5	10.0	10.0	12.0
	متصرف محلل	6	12.0	12.0	24.0
	متصرف	22	44.0	44.0	68.0
	اخرى	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	4	8.0	8.0	8.0
	ملحق بالديوان	2	4.0	4.0	12.0
	رئيس مكتب	9	18.0	18.0	30.0
	لاشيء	31	62.0	62.0	92.0
	اخرى	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	100.0

سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	21	42.0	42.0	42.0
	ما بين 10 و 20 سنوات	24	48.0	48.0	90.0
	أكثر من 20 سنوات	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الملاحق

المؤهل_الاكاديمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ماستر	5	10.0	10.0	10.0
مهندس	10	20.0	20.0	30.0
ليسانس	18	36.0	36.0	66.0
اخرى	17	34.0	34.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Correlations

		تحسين أداء العاملين	سياسات إدارة الموارد البشرية
تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.774**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
سياسات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.774**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		تحسين أداء العاملين	سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية
تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	50	50
سياسات تسيير إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.732**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

Correlations

	تحسين أداء العاملين	سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية
تحسين أداء العاملين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 50	1 .711** 50
سياسات تنمية وتطوير إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 50	.711** .000 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين أداء العاملين	ذكر	41	19.95	2.258	.353
	انثى	9	20.00	3.674	1.225

Descriptives

تحسين أداء العاملين

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
أقل من 10 سنوات	21	20.33	2.266	.494	19.30	21.36	16	25
ما بين 10 و 20 سنوات	24	19.71	2.662	.543	18.58	20.83	15	25
أكثر من 20 سنوات	5	19.60	3.209	1.435	15.62	23.58	15	23
Total	50	19.96	2.523	.357	19.24	20.68	15	25

ANOVA

تحسين أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.095	2	2.547	.390	.679
Within Groups	306.825	47	6.528		
Total	311.920	49			

Statistics

	يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وفق أسس علمية صحيحة وعادلة مما يعزز الثقة بين المدير والموظفين	تعتمد الإدارة على سياسة علمية واضحة في تحسين الأداء	يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة في الوقت المناسب	يحقق لي نظام التقييم الذي تنتهجه المؤسسة درجة عالية من الرضى
N Valid	50	50	50	50
Missing	0	0	0	0
Mean	2.18	2.16	2.66	2.74
Std. Deviation	.896	.866	.829	1.103

الملاحق

تولي الإدارة اهتمام كبير لتحسين أداء العاملين بشكل مستمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	6	12.0	12.0	12.0
محاييد	7	14.0	14.0	26.0
غير موافق	27	54.0	54.0	80.0
غير موافق بشدة	10	20.0	20.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة وفق أسس علمية صحيحة وعادلة مما يعزز الثقة بين المدير والموظفين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق	4	8.0	8.0	8.0
محاييد	11	22.0	22.0	30.0
غير موافق	24	48.0	48.0	78.0
غير موافق بشدة	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة على سياسة علمية واضحة في تحسين الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	4	_8.0	8.0	8.0
موافق	10	20.0	20.0	28.0
محاييد	7	14.0	14.0	42.0
غير موافق	23	46.0	46.0	88.0
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بالكفاءة والفعالية المطلوبة في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid موافق بشدة	12	24.0	24.0	24.0
موافق	16	32.0	32.0	56.0
محاييد	12	24.0	24.0	80.0
غير موافق	6	12.0	12.0	92.0
غير موافق بشدة	4	8.0	8.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الملاحق

يحقق لي نظام التقييم الذي تنتهجه المؤسسة درجة عالية من الرضى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
موافق بشدة	2	4.0	4.0	4.0
موافق	13	26.0	26.0	30.0
محايد	11	22.0	22.0	52.0
غير موافق	18	36.0	36.0	88.0
غير موافق بشدة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تحسين أداء العاملين	19.96	2.523	50
تحليل وتوصيف الوظائف	14.26	2.761	50
التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة	18.44	2.963	50
نظام الحوافز والمرتبات والأجور	19.08	1.828	50

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610	.613	.543	2.591

a. Predictors: (Constant), نظام الحوافز والمرتبات والأجور, تحليل وتوصيف الوظائف, التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة

b. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3.188	3	1.063	.15857	.000.
Residual	308.732	46	6.712		
Total	311.920	49			

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), نظام الحوافز والمرتبات والأجور, تحليل وتوصيف الوظائف, التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0.627	0.335		4.182	.000		
تحليل وتوصيف الوظائف	.145	.136	.549	6.330	.000	12.9	961.0
التسيير الاجتماعي والصحي والوقاية والسلامة	.353	.131	.863	10.408	.000	.912	1.096
نظام الحوافز والمرتبات والأجور	.214	.209	.683	8.545	.000	12.9	1.096

Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
تحسين أداء العاملين	19.96	2.523	50
تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات	7.20	1.471	50
البحث والاستقطاب للموارد البشرية	7.84	1.670	50
تكوين وتدريب الموارد البشرية	10.88	1.780	50
تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين	10.70	1.432	50

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724 ^a	.524	.511	2.568

a. Predictors: (Constant) تحسين أداء العاملين، تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين، تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات، البحث والاستقطاب للموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية

b. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	15.181	4	3.795	62.576	.000 ^b
Residual	296.739	45	6.594		
Total	311.920	49			

a. Dependent Variable: تحسين أداء العاملين

b. Dependent Variable: تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين، تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات، البحث والاستقطاب للموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	693.0	148.0		5.502	.000		
تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات	.235	.270	.121	4.131	.000	.854	1.171
البحث والاستقطاب للموارد البشرية	.560	.227	.472	7.143	.000	.854	1.171
تكوين وتدريب الموارد البشرية	.687	.229	.848	8.296	.000	.854	1.171
تقييم وتسيير المسار المهني للموظفين	.360	.274	.291	5.584	.000	.854	1.171

Dependent Variable: تحسين أداء العاملين