

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم
تخصص: تسيير الموارد البشرية والموسومة ب:

اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وعلاقته بأدائهم (دراسة ميدانية بولاية غليزان)

إعداد الطالب

يعقوب بوزيان

تحت إشراف

الأستاذ الدكتور: مزيان محمد

الرئيس : أ. د. غيات بوفلجة

المقرر : أ. د. مزيان محمد

المناقش: أ. د. بوشلاغم يحي

المناقش: د. طاجين علي

المناقش: د. ميموني مصطفى

المناقش: د. بطاهر بشير

السنة الجامعية: 2014-2015

الإهداء

اهدي هذا العمل إلى والدي العزيزين , فمازلت اذكر الأيام التي كان يأتي فيها أبي لزيارتي بالمدرسة مصحوبا بهدية إلى معلمي , كنت اشعر بالسرور وهما يتحدثان عني , كان أبي يفعل ذلك في أيام العطلة السنوية التي يقضيها معنا وبعدها يهاجر من جديد , عندما تقاعد والدي كان يقضي معظم وقته في تعليمنا ونصحنا , وما زال أطال الله عمره يمضي كثيرا من وقته قريبا من مكتبته الصغيرة .

كلمة شكر

الحمد لله وسلام على عباده الذين اصطفى , الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله , الحمد لله القائل في محكم تنزيله " ... يرفع الله الذين امنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " الآية 11 من سورة المجادلة , والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي ما ترك خيرا إلا دلنا عليه القائل " من التمس طريقا يبتغي به علما سهل الله له به طريقا إلى الجنة " , والشكر الجزيل للأستاذ الفاضل الدكتور محمد مزيان حفظه الله وانعم عليه بدوام الصحة , وأيضا اشكر كل أصدقائي الذين رفعوا معنوياتي والى كل من ساهم من قريب أو بعيد في مساعدتي على انجاز هذا العمل.

ملخص البحث

لقد باشرت الدولة إجراء إصلاحات في الوظيفة العمومية , حيث أصدرت القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 الذي يهدف إلى تطوير وعصرنة الوظيفة العمومية التي يستفيد من خدماتها معظم أفراد ومؤسسات المجتمع , وينظم السلوك المهني لما يقارب مليوني (1906875) موظف .

لقد مرت بضع سنوات منذ أن صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وارى انه من الضروري تقييم نتائج الإصلاحات التي استهدفتها الدولة من إصدار القانون لأن ذلك ضروري لتقييم أنظمة وطرق وأساليب وأنماط العمل السائدة , بحيث تمكننا هذه العملية من جمع مواقف المسيرين , وتقدير مستوى فعالية أنظمة العمل ومختلف مظاهر النشاط في المنظمة , وما يجب أن نغيره أو نبقي عليه ونطوره بها.

فما هي اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؟ وهل يحمل المسيريون اتجاهات ايجابية نحو نظام الأجور في الوظيفة العمومية ؟ وهل اتجاهاتهم ايجابية نحو مواد القانون التي تسمح للمؤسسات العمومية بتوظيف أعوان متعاقدين ؟ وما هو موقفهم من مواد القانون التي تضمن حقوقهم (الأمن - إنشاء النقابات) ؟

تتكون عينة الدراسة من 100 مسير من شعبة الإدارة العامة (متصرفون - ملحقو الإدارة) , والأساليب الإحصائية الموظفة في هذه الدراسة هي : اختبار " ر " لبيرسون , التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية , اختبار " ت " لمجموعتين مستقلتين .

من نتائج هذه الدراسة أن 45.25 % من المسيرين وافقوا على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , وذلك ليس دعما كافيا للقانون , وانتهت هذه الدراسة بمجموعة من الاقتراحات منها : ضرورة أن تتضمن مناهج وبرامج التكوين المخصصة للمسيرين على قوانين الوظيفة العمومية , ضرورة الاهتمام باتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي للوظيفة العمومية وأخذها بعين الاعتبار في إي تغيير أو إصلاح , العمل على إعادة تنظيم الوظيفة العمومية وإصلاح نظام الأجور فيها .

Résumé

L'état Algérienne a entrepris des réformes dans la fonction publique, il a publié la loi général n ° 06-03 du 15 Juillet 2006 visant à développer, à moderniser les administrations et les institutions publiques , et a organiser le comportement professionnel de deux millions (1.906.875) employés.

Cette loi est rentrée en vigueur, il ya quelques années . Du fait qu'il est indispensable d'évaluer les résultats des réformes ciblées par l'état . Il est nécessaire d'évaluer les systèmes et les méthodes de travail dans la fonction publique ; cette recherche nous permettra de collecter les attitudes des gestionnaires , et d'estimer le niveau d'efficacité des systèmes de travail dans l'organisation .

Quelles sont les attitudes des gestionnaires a l'égard du statut général de la fonction publique ? est – ce que les attitudes des gestionnaires sont positives envers les articles de loi qui permettent aux institutions publiques d'employer des agents contractuels ? et quelles sont leurs attitudes envers les articles de la loi qui garantissent leurs droits (la sécurité – fondation des syndicats) ?

L'échantillon est composé de 100 gestionnaires . Les méthodes statistiques employées sont les suivantes : test "t" de Pearson, les fréquences, les pourcentages et les moyennes, test "T" pour échantillon indépendant .

Résultat : les attitudes positives exprimées par les gestionnaires présente 45.25% . Ce résultat ne peut pas statiquement exprimer la tendance de l'état a adopter cette loi .

Recommandations :

- les programmes de formation des gestionnaires doivent impliquer des cours spécifiques aux lois de la fonction publique régissant .
- La fonction publique doit se préoccuper des attitudes des gestionnaires a l'égard la Loi générale dans tout changement ou toute réforme .

محتويات البحث

الإهداء	أ.....
كلمة شكر	ب.....
ملخص البحث	ج.....
محتويات البحث	د.....
مقدمة	01.....

الفصل الأول : تقديم البحث

تمهيد	07.....
إشكالية البحث	07.....
فرضيات البحث	12.....
أهمية البحث	13.....
أهداف البحث	14.....
دواعي اختيار الموضوع	14.....
التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث	15.....

الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية

تمهيد	18.....
تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية	19.....
أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية	19.....
أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية	22.....
عوامل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية	23.....
الأبعاد الأساسية المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية	30.....
وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية	62.....
تحديات التسيير البشري المعاصر	74.....
سمات الفكر الإداري المعاصر	74.....

78..... الخلاصة

الفصل الثالث : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

80.....	تمهيد
80.....	القوانين مكون أساسي من مكونات البيئة الخارجية للمنظمة
82.....	القوانين أهميتها وضرورتها
85.....	مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر
89.....	خلفيات الإصلاح القانوني في الوظيفة العمومية
91.....	القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03
95.....	مميزات التشريع السليم
97.....	الخلاصة

الفصل الرابع : الاتجاهات

99.....	تمهيد
99.....	تعريف الاتجاهات
100.....	أهمية الاتجاهات
101.....	مكونات الاتجاه
102.....	مراحل تكوين الاتجاهات
102.....	خصائص الاتجاهات
103.....	وظائف الاتجاهات
104.....	طرق التعبير عن الاتجاهات
104.....	قياس الاتجاهات
105.....	الاتجاه نحو الإصلاح الإداري
108.....	تغيير الاتجاهات
110.....	أهم الإرشادات الممكن أن تراعيها الإدارة في مجال الاتجاهات
110.....	الخلاصة

الفصل الخامس : الأداء

112.....	تمهيد
112.....	تعريف الأداء
113.....	أهمية الأداء
115.....	العوامل المؤثرة في الأداء
119.....	أساليب وطرق تحسين الأداء
129.....	تقييم الأداء
144.....	الخلاصة

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

146.....	تمهيد
146.....	منهجية البحث
146.....	مجتمع الدراسة
147.....	الدراسة الاستطلاعية
154.....	الدراسة الأساسية
157.....	الأساليب الإحصائية

الفصل السابع : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

159.....	تمهيد
160.....	1 - عرض النتائج
176.....	2 - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة..
197.....	الاقتراحات
198.....	الخاتمة
200.....	قائمة المراجع
208.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
52	- نموذج تحليل طلب توظيف .	01
53	- نموذج تقييم مقابلة مرشح لوظيفة .	02
66	- تطور تعدادات الموارد البشرية بالوظيفة العمومية .	03
66	- عدد المقالات المنشورة بمجلة مراجعة الإدارة العامة .	04
84	- مواد الدستور التي تناولت موضوع الوظيفة العمومية .	05
140	- تقييم أداء 50 عامل بطريقة التوزيع التكراري .	06
141	- عناصر المقارنة في تقييم الأداء بين ...	07
148	- توزيع بنود مقياس الاتجاهات على المحاور .	08
149	- توزيع بنود مقياس الأداء على المحاور .	09
151	- قيم الارتباط داخل كل بعد من مقياس الاتجاهات .	10
152	- قيم الارتباط داخل مقياس الاتجاهات .	11
152	- قيم الارتباط داخل بعد واجبات الموظف .	12
153	- قيم الارتباط داخل بعد كفاءة الخدمة .	13
153	- قيم الارتباط داخل مقياس الأداء	14
155	- توزيع أفراد العينة على المؤسسات والإدارات العمومية	15
156	- وصف العينة من حيث الجنس	16
156	- وصف العينة من حيث الرتبة	17
159	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الأحكام العامة .	18
160	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد الأحكام العامة .	19
160	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التصنيف والراتب .	20
161	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد التصنيف والراتب .	21
162	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد حقوق وواجبات الموظف .	22
163	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد حقوق وواجبات الموظف .	23
163	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد هيئات الوظيفة العمومية .	24
164	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد هيئات الوظيفة العمومية .	25
165	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد تنظيم المسار المهني .	26
166	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد تنظيم المسار المهني .	27
167	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد النظام التأديبي .	28
168	- المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد النظام التأديبي .	29
168	- النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو القانون الأساسي العام . و . ع	30
169	.	31
169	- الفرق بين اتجاهات الذكور والإناث نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية	32

170	.	33
171	- الفرق بين اتجاهات المتصرفين والملحقين نحو القانون . أ . ع . و . ع .	34
172	- نتائج بعد واجبات الخدمة .	35
173	- المتوسط الحسابي لدرجات بعد واجبات الخدمة .	36
174	- نتائج بعد كيفية الخدمة .	37
	- المتوسط الحسابي لدرجات بعد واجبات الخدمة .	
	- العلاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون . أ . ع . و . ع . وأدائهم المهني .	

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
41	- ادوار المسير .	01
42	- تنظيم إدارة الموارد البشرية .	02
45	- مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة .	03
50	- نموذج لمواصفات الشخص .	04
57	- تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية .	05
57	- التسيير عملية دائرية منظمة .	06
61	- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة .	07
105	- نموذج لقياس الاتجاهات .	08
114	- العنصر البشري واستخدامه لعناصر الإنتاج .	09
116	- العوامل التي تنتج الأداء الفعال .	10
124	- الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية ودورها في تحقيق الأداء .	11
134	- مقارنة بين مفهومي الإنتاج والعمليات .	12
136	- مدخل تقييم أداء الموظف بإشراك أكثر من طرف .	13
137	- دورة عملية تقييم الأداء .	14

مقدمة :

أصبحت الدول والحكومات المعاصرة تواجه احتياجات اجتماعية متزايدة ومتطورة وسريعة , وحتى تكون قادرة على إدارة هذا التطور السريع اعتمدت على سياسات جديدة في التنمية قائمة على تفويض كثير من مهامها إلى المنظمات بما فيها الأجنبية منها , لقد صارت الحكومات تضع الاستراتيجيات والسياسات العامة , وأصبح للمنظمات دورا اكبر من ذي قبل في تحقيق ما تتطلع إليه المجتمعات من تقدم وازدهار عبر التنمية البشرية , والاقتصادية , والاجتماعية .

لقد سجلت الجزائر في العشرية الأولى من الألفية الثالثة زيادات كبيرة في مداخيل البترول , كذلك شهدت الجزائر انجازات كبيرة في هذه الفترة , الإحصائيات أظهرت تضاعف أعداد المنظمات في التربية , والصحة , والتعليم العالي , والنقل , والأشغال العمومية الخ , غير أن التقارير التي تصدرها هيئات عالمية تضع تلك المنظمات في مراتب متأخرة , وتصف هذه الهيئات أداء أغلب المنظمات الجزائرية في أحسن الأحوال بالمتوسط , المواطنون , وكذلك المسؤولون الكبار في الدولة يوجهون انتقادات شديدة لمخرجات هذه المنظمات .

إذا كان الجزائريون ينشدون التغيير والتقدم والازدهار , فإن المنظمات هي اقرب الكيانات التي يجب أن يلمس فيها العمال والمواطنون هذا التغيير والتقدم , فالمنظمة ليست خلية إنتاجية وبيئة لبذل الجهد وتحصيل الرزق فقط , إنما هي أيضا مصدرا للتنمية الذاتية والاجتماعية , ففي المنظمة تتعلم الموارد البشرية التعايش , وفيها تنمو خصائص الشخصية , و تتطور العلاقات والنظم , وتتغير المواقف والاتجاهات , ويؤدي تحسن مخرجات هذه المنظمات أيضا إلى ارتياح الزبائن وإشباع احتياجاتهم , فبتقدم المنظمات وتطورها يتقدم المجتمع ويتطور .

تعتبر الوظيفة العمومية في الجزائر أكبر المنظمات على الإطلاق ينشط بها عشرات الآلاف من الموظفين في قطاعات ومؤسسات وإدارات مختلفة , الموظفون طالبوا الدولة بإجراء إصلاحات في الوظيفة العمومية انتهت بإصدار القانون الأساسي العام سنة 2006 م الذي يرمي إلى الاستجابة لانشغالات الموظفين والمواطنين وعصرنة الوظيفة العمومية عن طريق تطوير أنظمة العمل والاهتمام باتجاهات الموظفين وأدائهم .

الأداء المتواضع للوظيفة العمومية في الجزائر يرتبط بأبعاد ومتغيرات كثيرة , الموارد البشرية احد هذه الأبعاد المهمة , كذلك ظروف العمل ونظمه , والتكنولوجيا , والموارد المادية والمالية , والعمليات الإدارية الأساسية , والبيئة السياسية والقانونية والثقافية والاقتصادية , كل هذه الأبعاد وغيرها تتفاعل وتغذي أداء المؤسسات والإدارات العمومية , وتحدد جودة خدماتها ومخرجاتها , وإذا كانت الوظيفة العمومية تستهدف رفع أداؤها فعليها أن تولي المتغيرات المرتبطة بهذا الأداء العناية والاهتمام الذي تستحقه , فالأداء تغذيه الأبعاد والمتغيرات المتفاعلة المرتبطة به وأي إخلال في هذه المتغيرات يؤثر في الأداء ويؤدي إلى انخفاض مستواه وتراجع جودته .

إن تفاعل الموارد البشرية مع الأبعاد والمتغيرات المختلفة يؤدي إلى بروز ظواهر و سلوكات مهنية , حيث يبرز دور إدارة الموارد البشرية في ضرورة متابعة هذه التغيرات والعمل على رفع مستوى الأداء المهني عن طريق استقطاب العنصر البشري المتميز باستعداداته , وتكوينه وتنمية اتجاهاته ومعارفه ومهاراته حتى يمتلك القدرات والكفاءة اللازمة التي تمكنه من القيام بواجباته وإتقان أعماله والإحاطة بما يجري في منظمته وفي بيئته , وتؤهله لتوفير المناعة والفعالية للمؤسسة أو الإدارة العمومية التي يعمل بها .

المهتمون والمتابعون يراهنون على تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية باعتبارها ركيزة أساسية لتحسين أداء المؤسسات والإدارات العمومية , فالدولة في حاجة إلى إدارة وتسيير فعال للموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى إذا أرادت إنجاح الإصلاحات الرامية إلى تطوير الوظيفة العمومية , حيث الموارد البشرية هي المتغير والفاعل الرئيسي في الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية , وتعتبر كذلك طرفا ومدخلا هاما من مداخل الكفاية الإنتاجية , فالمنظمات الرائدة ترجع نجاحها إلى الموارد البشرية , فالموارد البشرية تشخص البيئة وتحدد سلبياتها وإيجابياتها , وتستغل الفرص التي تتوفر بها أو تتفادى تهديداتها , كذلك تحدد الموارد البشرية سياسات المنظمة , وتخطط وتنظم وتنسق نشاطاتها , وتقودها نحو تحقيق أهدافها .

إن استثمار الوظيفة العمومية لمواردها البشرية لا يكون إلا بوجود إدارة فاعلة لهذه الموارد تتميز بالكفاءة وتهتم بمختلف الأبعاد , وتوظف نظم وأدوات التسيير الحديثة , فالموارد البشرية طاقة مهمة في

المؤسسات والإدارات العمومية لا يكون استغلالها بكيفية مثلى إلا بالتسيير الناجح والفعال , فموردنا البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية تتهم في كفاءتها وبأنها عامل من العوامل السلبية , لكن الحقيقة أن هذه الموارد إنما تحتاج إلى إدارة وتسيير حديث يحسن استغلال طاقاتها ويجيد توجيهها واستثمارها فالرهان ليس أن تتوفر الوظيفة العمومية على كفاءات بشرية فقط , إنما الرهان الأكبر أن تتوفر على كفاءة في تسيير هذه الموارد .

وظيفة تسيير الموارد البشرية ترمي إلى زيادة مستوى أداء الموظفين في الوظيفة العمومية الذي يغذي أداء المنظمة , وتستغل لأجل هذه الغاية متغيرات البعد النفسي , ومتغيرات بعد البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية , وكذلك متغيرات البعد التنظيمي , وإذا كانت الدولة في مرحلة من مراحل تطورها في حاجة إلى إدارة للموارد البشرية في القطاع العمومي , فإنها اليوم اشد حاجة لإدارة عصرية مدركة لأهمية مختلف الأبعاد , فتسيير الموارد البشرية من هذا المنظور يولي أهمية بالغة لمتغيرات البعد النفسي , ولا يتجاهل في نفس الوقت مدخلات البيئة , التي أدت في كثير من الأحيان إلى إفلاس مؤسسات وطنية كبيرة حظيت بموارد بشرية ذات كفاءة , وخاصة في ظل الأحداث والتغيرات والتحولت التي تعيشها بلادنا وكثير من بلدان العالم الأخرى , الأمر الذي أدى في كثير من الأحيان إلى إفلاس المنظمات , وإحالة طاقات بشرية إلى البطالة .

البيئة هي محل اهتمام إدارة الموارد البشرية , حيث تحرص على مراقبة الاضطرابات والتغيرات الجارية فيها بقدر اهتمامها بمتغيرات الأبعاد الأخرى , فالعالم يشهد منذ بداية الألفية الثالثة أحداثا , وتغيرات , وتحولات متلاحقة , من أبرزها الأزمة الاقتصادية العالمية التي تمتد آثارها إلى مجتمعنا نظرا للترابط القوي بين اقتصادنا والاقتصاد العالمي المتراجع , وكذلك التحولات الحاصلة في البلدان المجاورة والعربية منها خاصة التي تفرض نفسها على مجتمعنا , وأدت إلى وضعية سياسية واقتصادية واجتماعية غير مستقرة .

إن التغيرات والتطورات في البيئة الدولية والوطنية أدت بالدولة إلى تغيير أولوياتها وسياساتها تقاديا لأشكال ووضعية غير مرغوبة , فالنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية مترابطة يؤثر بعضها في الآخر , فالنظام الاقتصادي المضطرب يؤدي بدوره إلى اضطراب النظم السياسي والاجتماعي , وهذا

يؤدي إلى صراعات سياسية ومهنية واحتجاجات واضطرابات تطال مختلف الميادين والقطاعات والتي بدورها تؤثر على الوظيفة العمومية , وعلى الموارد البشرية العاملة بها , وعلى إدارة الموارد البشرية متابعة هذه التغيرات والتحويلات والتنبؤ بنتائجها للاستفادة منها وتجنب الوظيفة العمومية والموارد البشرية أخطارها .

الإصلاحات ضرورية لاستقرار المجتمع وللتنمية , والإصلاحات ضرورية أيضا في الوظيفة العمومية , ويجب إن تمس هذه الإصلاحات أنظمة العمل السائدة وان تنتج عن حوار بين الشركاء وتميز بالمرونة وتستجيب لاحتياجات الموارد البشرية ولاحتياجات المسيرين , وتتضمن الخصائص التي تسمح بالتقدم والتطور والتنمية في كل الميادين , والدولة في هذه المرحلة تحاول تدارك الخلل الحاصل في أنظمتها حيث أنها تتدخل أكثر من أي وقت مضى لتنظيم أو إعادة تنظيم شؤونها , وتؤكد على ضرورة إصلاح الأنظمة القانونية والاقتصادية والسياسية , وذلك يمس مباشرة موارد البشرية التي تعتبر أهم وأكثر الأبعاد تأثيرا وتأثرا بهذا التغيير وأكثر العناصر حاجة إليه .

إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية تتابع باهتمام بالغ نشاط المؤسسات التشريعية التي تسعى أثناء اضطراب البيئة وفشل الأنظمة السائدة إلى مراجعة وإصلاح منظومة القوانين , حيث تسارع إلى تدارك النقائص والانحرافات في هذه المنظومة عبر تعديلها أو إصدار منظومة قوانين جديدة تتناسب واحتياجات التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية , أو لمواجهة أزمة من الأزمات في ميدان من الميادين ويعتبر الفشل الاقتصادي , والعجز المالي للدولة , والاحتجاجات , واحتياجات التنمية من أكثر الضغوط التي تؤدي إلى إجراء الإصلاحات القانونية التي ترمي إلى إعادة التوازن إلى المجتمع ومنظوماته , فالعنصر القانوني هو أهم عناصر البيئة , وهو مدخل من مداخل الإصلاح الشامل , و ضروري لكل قطاعات وأشكال التنمية , و ضروري أيضا لإدارة وتنمية الموارد البشرية في الوظيفة العمومية .

تتأثر الموارد البشرية أيضا وبشدة بمتغيرات البعد النفسي , فقد تبين من نتائج الدراسات التي أجرتها مدرسة العلاقات الإنسانية أن إشباع الحاجات المادية والمعنوية للموارد البشرية يسهم في زيادة الرضا والأداء المهنيين , الذي بدوره يغذي أداء المنظمة , ويوجد إجماع في المنظمات الفاعلة على ضرورة

تغيير الاتجاهات السلبية , وتنمية الاتجاهات الايجابية والمتغيرات النفسية التي تحتاج إليها المنظمة , فللموارد البشرية تطالب بالتغيير وبالعدالة والحرية والشفافية , وتدعو إلى أنظمة عمل حديثة ومرنة , وتسيير الموارد البشرية يرمي إلى إشباع حاجات الموارد البشرية من جهة , وإشباع حاجات المستخدمين من جهة أخرى , مما يصعب مهمة إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية ويزيدها أهمية , ويجعلها ضرورية في كل التغيرات والتحويلات .

تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يرتبط بأبعاد ومتغيرات كثيرة , نتناول في دراستنا هذه ثلاثة من أهم متغيراتها هي : الاتجاهات , القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , الأداء , وقد تمت صياغة متغيرات البحث في الشكل الآتي : اتجاهات المسيرين في المؤسسات والإدارات العمومية نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وعلاقتها بأدائهم , ونتناول هذا الموضوع في جانبين الأول نظري , والثاني تطبيقي موزعة في خمسة فصول .

الفصل الأول : مدخل الدراسة ويتضمن تحديد مشكلة الدراسة , وفرضياتها , وأهمية الدراسة , وأهداف الدراسة , ودواعي اختيار الموضوع , والتعاريف الإجرائية للمتغيرات الرئيسية .

الفصل الثاني : إدارة الموارد البشرية ويتضمن : تمهيد , تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية , أهمية وضرورة وظيفة تسيير الموارد البشرية , أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية , عوامل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية , الأبعاد الأساسية المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية , وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية , تحديات التسيير البشري المعاصر , سمات الفكر الإداري المعاصر .

في الفصل الثالث : نتناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ويتضمن العناصر الآتية : القوانين مكون أساسي من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة , القوانين أهميتها وضرورتها , مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر , خلفيات إصلاح النظام القانوني للمؤسسات والإدارات العمومية , القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 , مميزات التشريع السليم .

وفي الفصل الرابع نتناول اتجاهات الموارد البشرية حيث يتضمن هذا الفصل العناصر الآتية : تعريف الاتجاهات , مكونات الاتجاهات , مراحل تكوين الاتجاهات , أهمية الاتجاهات , خصائص الاتجاهات النفسية , وظائف الاتجاهات , طرق التعبير عن الاتجاهات .

وفي الفصل الخامس نتناول الأداء فنعرفه ونتعرف على أهميته , وعلى العوامل المؤثرة فيه , كذلك نبحث في أساليب تحسين الأداء (التدريب , التحفيز) , وطرق تقييمه .

أما الجانب التطبيقي فنتناوله في فصلين , حيث يخصص الفصل السادس للإجراءات المنهجية للبحث (منهج الدراسة , أدواتها , الخصائص السيكومترية للأداة , عينة الدراسة , أساليب تحليل المعطيات) .

وفي الفصل السابع نتناول عرض وتحليل وتفسير النتائج , وتقديم اقتراحات الدراسة .

الفصل الأول : تقديم البحث

- تمهيد

1 - الإشكالية

2 - الفرضيات

3 - أهمية البحث

4 - أهداف البحث

5 - دواعي اختيار الموضوع

6 - التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

تمهيد :

نسعى في هذا الفصل إلى تحديد إطار الدراسة ومتغيراتها الرئيسية لان ذلك من شأنه أن يكون خارطة طريق لتسهيل انجاز مراحل البحث المقبلة , فنجاح الدراسة يتوقف بشكل كبير على وضوح ودقة عناصر هذا الفصل المتمثلة في إشكالية البحث , وفرضياته , والتعاريف الإجرائية لمتغيراته , وكذلك أهمية وأهداف ودوافع اختيار الموضوع .

1 - إشكالية البحث :

لقد باشرت الدولة إجراء إصلاحات في الوظيفة العمومية , حيث أصدرت القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 الذي يهدف إلى تطوير القطاعات الاقتصادية والاجتماعية , وإلى تطوير وعصرنة الوظيفة العمومية التي يستفيد من خدماتها معظم أفراد ومؤسسات المجتمع , وينظم السلوك المهني لما يقارب مليوني (1906875) موظف , وقد جاء هذا القانون لتنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والواجبات وتنمية الموارد البشرية وزيادة مستوى أدائها , وجاء كذلك لإصلاح الوظيفة العمومية .

صدر القانون أيضا في ظل ما شهدته الجزائر من اضطرابات الجبهة الاجتماعية عبر إضرابات العمال في قطاعات التربية والصحة والتعليم العالي والبريد والمواصلات والنقل... الخ , وقد تعددت

مطالبهم التي من أبرزها الزيادة في الأجور , وتحسين ظروف العمل , ونريد أن نسجل الكفاءة التي تميزت بها بعض النقابات في قيادة مطالب الموظفين رغم حداثة تكوينها وخاصة نقابات قطاع التربية التي بذلت جهودا كبيرة ساهمت في تسريع إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

يعكس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إدراكا متزايدا لأهمية العامل البشري في استقرار وتنمية المؤسسات والإدارات العمومية , وان زيادة مستوى فعالية وأداء الموارد البشرية بالإدارة العمومية عبر التغيير التنظيمي وتحسين مستوى الكفاءات والتحفيز , وتطوير التسيير , أصبح محل اهتمام السلطات العمومية , ولتحقيق هذه الغاية تضمن القانون إصلاحات في توظيف وتكوين وترقية وتطوير الموظفين .

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية مسؤولة على إنجاح الإصلاحات ووضع نظم القانون الأساسي العام محل التنفيذ وتحقيق الغايات والأهداف المحددة , والمطلوب من إدارة الموارد البشرية هو تنمية وتطوير أداء مواردها استجابة لإلحاح المجتمع في التغيير الإيجابي لصورة المؤسسات والإدارات العمومية , وصورة المرافق العمومية في الجزائر .

لقد مرت بضع سنوات منذ أن صدر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي يطبق على عشرات الآلاف من الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية , وارى انه من الضروري تقييم نتائج الإصلاحات التي استهدفتها الدولة من إصدار القانون الذي تتكون معظم محاوره من مواد تمس الموارد البشرية وترمي إلى رفع مستوى أدائها .

إن مدخل الاعتماد على الموارد البشرية في تقييم الإصلاحات بالغ الأهمية ذلك انه لا يمكن المراهنة على إصلاحات تقف منها الموارد البشرية موقف المتحفظ أو المعارض أو المناهض , فالميول والآراء والاتجاهات لها أولوية في عملية صناعة القرار في النظم الديمقراطية وهي ضرورية لنجاح التفاعل الذي يرمي إلى تحقيق الغايات والأهداف , ولم يعد مقبولا في هذا العصر فرض الأنظمة على الموارد البشرية أو تهملها ,

فإعداد السياسات في الميادين المختلفة , وإعداد السياسات التنظيمية يجب أن يراعي مختلف الأبعاد والمتغيرات ومن ضمنها الاتجاهات التي تعبر عن مواقف الموارد البشرية من المبادئ والقواعد والأنظمة السائدة .

يعتبر المسيرين من ابرز الفئات العاملة بالمؤسسات والإدارات العمومية حيث أنهم موزعون على مختلف مستويات التنظيم , غير أن أغليبيتهم يتواجدون بالمستوى القاعدي يشرفون على تنفيذ الأعمال ويقومون بعمليات التوجيه والتنسيق والتقييم ويتواصلون مع فئات العمال في المصالح والأقسام والمكاتب والورشات , ويقع على عاتقهم تحقيق أهداف التنظيم , وإذا كان المسيرين الكبار في الوظيفة العمومية شاركوا في إخراج الإصلاحات التي تضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فان المسيرين بالمستوى القاعدي لم يسبق لنا معرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو هذه الإصلاحات .

إن الوظيفة العمومية تراهن على أداء المسيرين في مواجهة التحديات و تحقيق الأهداف , فزيادة على اهتمامها بالبعد البيئي الذي من متغيراته القوانين , وكذلك اهتمامها بوظائف التسيير الأساسية , تولي إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية أيضا متغير أداء المسيرين بها أهمية بالغة , نظرا لارتباطه القوي بمتغير الكفاية الإنتاجية للمؤسسات والإدارات العمومية .

إن اختيار إدارة الموارد البشرية لظاهرة الأداء المهني كمدخل لقياس فعالية الموارد البشرية يرجع إلى كون الأداء عبارة عن سلوك أو نتيجة تعكس ترابط وتفاعل عدة أبعاد ومتغيرات , وكذلك كونه قابل للملاحظة والتقييم والتعديل , وهو أيضا مؤشر يدل على مستوى فعالية الوظيفة العمومية وإدارة الموارد البشرية , ومن جهة أخرى فان اهتمام إدارة الموارد البشرية بأداء موارد البشرية يسهم في تنمية هذه الموارد وفي رفع مستوى أدائها .

وعن متغير الأداء المهني فقد أجريت بحوث كثيرة حوله باعتباره ظاهرة ناتجة عن تفاعل متغيرات نفسية و تنظيمية وبيئية وتقنية , فالأداء إذن هو محصلة تفاعل كل هذه المتغيرات, فبعض أنواع الأداء يحصل من تفاعل متغيرات محدودة , لكن بعضها الآخر هو نتيجة تفاعل متغيرات كثيرة , وقد كانت هذه البحوث بغرض حصر الأبعاد والمتغيرات التي تغذي الأداء , وبتغيرها يتغير مستوى الأداء , وكذلك بهدف بلوغ مستوى عال و متميز من الأداء المهني الذي يسهم في نمو وتطور المنظمة ويحصنها من

الأخطار المحدقة بها , وفي هذا الصدد كشفت الدراسات عن فاعلية تصميم طرق وأساليب عمل تستجيب لحاجات وخصائص الموارد البشرية .

وكذلك أولى فريق من الباحثين أهمية خاصة للعوامل النفسية بعد أن كشف ارتباطها بمستوى أداء الموارد البشرية , حيث اهتموا على الخصوص بمتغيرات الدافعية للإنجاز , والرضا المهني , والالتزام المهني , والقدرات وخاصة منها الذكاء والإدراك والذاكرة , والاستعدادات , وكذلك اهتم الفريق بالمتغيرات الحسية كالقدرة على السمع , والقدرة البصرية , وتناسق الحركات وغيرها من المتغيرات , وركز اتجاه آخر على دراسة الظاهرة الإدارية كمظهر من مظاهر نشاط المنظمات , وكانت نتائج هذه الدراسات الكشف عن أهمية عمليات التنظيم والتخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقييم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية , وفي سياق تطور هذا الاتجاه جاء ميلاد إدارة الموارد البشرية التي صارت تتولى مهمة تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية انطلاقا من اهتمامها بمختلف الأبعاد النفسية والتنظيمية والبيئية .

إن الباحثين والممارسين ساهموا بفعالية في حل بعض جوانب إشكالية الأداء وكشفوا الأبعاد والمتغيرات التي ترتبط به وتغذيه , لكن تبقى هذه الإشكالية مطروحة بحددة في الوظيفة العمومية , حيث لا ينبغي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية أن تتخلف عن نظيراتها في بلدان أخرى وتكتفي كما هو جار في كثير من المؤسسات والإدارات العمومية بحفظ الملفات , وإعداد السجلات , وتتجاهل موضوعها الرئيسي المتمثل في تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من خلال متابعة واستغلال الأبعاد النفسية والتنظيمية والفنية والبيئية المرتبطة به .

وإذا كان لأداء الموارد البشرية هذه الأهمية فإن لأداء المسيرين منهم أهمية ابلغ نظرا للمستوى التنظيمي الذي يباشرون منه مهامهم ووظائفهم التي يتوقف عليها فشل أو نجاح التنظيم الذي يعملون فيه , ويعتبر أداء المسيرين في الإدارات والمؤسسات العمومية ضروريا لنجاح منظماتهم , وأيضا لنجاح التنظيمات العاملة في مختلف الميادين والمجالات كون المسيرين في الإدارة العمومية يمتد تأثيرهم خارج منظماتهم حيث تتكون شبكة زبائنهم من مختلف أفراد المجتمع ومؤسساته .

فأهمية العمل الذي يقوم به المسيرين , وطبيعة الموارد التي يستغلونها , والأهداف التي يسعون إلى بلوغها تبين أهمية أدائهم المتمثل في استغلال وتوظيف المتغيرات النفسية والتنظيمية والبيئية , وفي رفع كفاءة ورضا ودافعية الموارد البشرية , وبالتالي زيادة الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسات والإدارات العمومية , ومن هنا تبرز ضرورة الوقوف على مستوى أداء المسيرين في بلادنا , وإدراك أهمية انتقاء المسيرين القادرين على القيام بهذه المهام ثم السعي لتنمية أدائهم وتحسينه , بتوظيف أحدث ما تجمع لدينا من طرق التدريب, وأساليب التحفيز , وذلك يتوقف على تشخيص احتياجات هؤلاء المسيرين , و معرفة الأبعاد التي لها علاقة بهذا الأداء .

إدارة الموارد البشرية بالإدارات والمؤسسات العمومية يجب أن تتابع باهتمام أداء المسيرين بها , وان تخصصهم بالتكوين والتحفيز المناسبين لحجم مهامهم ومسؤولياتهم , وكذلك يجب أن تهتم الإدارة بميولهم وأرائهم وباتجاهاتهم بما يسهل ويسهم في زيادة أدائهم . ولاتجاهات المسيرين مكانة في الدراسات النفسية لا تقل عن الدراسات التي تناولت متغيرات نفسية أخرى , لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تولي الاتجاهات اهتماما خاصا , وذلك بإجراء البحوث والدراسات حولها من أجل التعرف عليها واستغلالها .

إن الاهتمام باتجاهات المسيرين في الوظيفة العمومية ضروري لتقييم الأنظمة والأنشطة وطرق وأساليب وأنماط العمل السائدة بحيث تمكننا هذه العملية من جمع مواقف المسيرين , وتقدير مستوى فعالية أنظمة العمل ومختلف مظاهر النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية , وما يجب أن نغيره أو نبقي عليه ونطوره بها , ويرجع كذلك اهتمام إدارة الموارد البشرية بالاتجاهات إلى كونها تؤثر تأثيرا توجيهيا على استجابة الأفراد, والاتجاهات نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية محددًا مهما لأداء المسيرين ولمخرجات الوظيفة العمومية , لهذه الأسباب تهتم إدارة الموارد البشرية باتجاهات المسيرين وتجمعها وتقوم بتحليلها واستغلالها لفائدة المنظمة ولمصلحة فريق المسيرين أنفسهم .

إذا كانت غاية الدولة من الإصلاحات في الوظيفة العمومية هو الاستقرار والتنمية والتقدم فان اتجاهات ايجابية عند الموارد البشرية ومن بينها اتجاهات شريحة المسيرين تعتبر عنصرا مهما في استقرار وتقدم واستمرارية الدولة , فعندما يحمل المسيرون اتجاهات ايجابية نحو نظم العمل بما فيها

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فان ذلك يسهم في زيادة أدائهم , ويشعرهم بالانتماء إلى منظماتهم ويزيدهم ثقة فيها , وفي دولتهم أيضا .

كذلك تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أنظمة عمل حديثة لتتمكن من أداء دورها وتحقيق أهدافها , ذلك أن توظيف الأبعاد النفسية والتنظيمية والبيئية , وإدراك أهميتها ودورها في رفع مستوى الأداء دون التسلح بالأدوات اللازمة غير كاف , فإدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية تعتبر النظام القانوني مرجعا وإطارا وأداة لضبط وتنمية السلوك المهني , وتعتبر متابعة التغييرات في البيئة القانونية ضرورية .

للقوانين انعكاسات مباشرة على إدارة وأداء الموارد البشرية , وذلك بدوره يؤثر على الأداء العام للوظيفة العمومية , فكثيرا ما يصدر المشرعون قوانين تهدف إلى إصلاح الميدان الاقتصادي والتوفيق بين أطراف العملية الإنتاجية , أو يسعون إلى إعادة تنظيم العلاقات وتحديد الحقوق والواجبات بين هذه الأطراف , وقد يفشل المشرع في إشباع احتياجات هذه الأطراف أو بعضها لأسباب كثيرة منها الضغوط التي يمكن أن يمارسها احد الأطراف على المشرعين , أو اتجاهات المشرعين أنفسهم , أو قلة خبرة المشرعين في تحديد الاحتياجات الحقيقية لأطراف العملية الإنتاجية , وكثيرا ما يؤدي ذلك إلى شعور الموارد البشرية بعدم الرضا والى تكوين اتجاهات تؤثر على أداء هذه الموارد وعلى العملية الإنتاجية عموما .

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 يتكون من عدد كبير من المواد التي تحدد مجال تطبيق هذا القانون والأنظمة القانونية الأخرى للعمل بالوظيفة العمومية , وحقوق وواجبات آلاف الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية , وتحدد أيضا نظم التوظيف , والتكوين , والتقييم , والترقية , ودفع الرواتب , وكذلك النظام التأديبي بالوظيفة العمومية .

إن تشخيص موقف فئة المسيرين من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , والتعرف على اتجاهاتهم نحوه ضروري , فالمسيرون في إدارة الموارد البشرية يولون أهمية بالغة إلى الأدوات القانونية الملائمة التي تنظم سلوكهم المهني في التوظيف والتكوين وتقييم الأداء , وتشبع حاجاتهم المادية والمعنوية , وتسهم في رفع مستوى أدائهم , فهل استجاب المشرع الجزائري لحاجات إدارة الموارد البشرية في الوظيفة

العمومية وحاجات المسيرين بها ؟ وهل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ييّمح للمسيرين بتوظيف وتطوير معارفهم ومهاراتهم ؟

ما هي اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؟ وما هي اتجاهاتهم نحو مواد القانون التي تسمح للمؤسسات العمومية بتوظيف أعوان متعاقدين ؟ هل يؤيد المسيرون نظام الأجور في الوظيفة العمومية ؟ وما هو موقفهم من مواد القانون التي تتضمن حقوقهم (الأمن - إنشاء النقابات) ؟ وهل يؤيد المسيرون هيئات الوظيفة العمومية ؟ وما موقفهم من مواد القانون المنظمة لمسارهم المهني ؟ وما ذا عن اتجاهاتهم نحو النظام التأديبي ؟ وهل توجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب رتبهم ؟ وهل توجد فروق في اتجاهاتهم نحو هذا القانون تعود إلى جنسهم ؟ وهل لاتجاهاتهم علاقة بأدائهم ؟

2 - الفرضيات :

- توجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب الجنس .
- توجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب رتبهم .
- توجد علاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني .

3 - أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها , فمتغير أداء الموارد البشرية كان ومازال موضوع انشغال المنظمات , والباحثين , والمسيرين في إدارة الموارد البشرية , وذلك نظرا لأهميته ولعلاقته بمتغيرات نفسية كثيرة , وكذلك لعلاقته بالكفاية الإنتاجية للمؤسسات , أما متغير الاتجاهات نحو القوانين وأنظمة العمل فهو مهم بالمنظمات , ويعتبر من أكثر المتغيرات النفسية تناولا في الولايات المتحدة , أما المتغير القانوني فلا يقل أهمية حيث يعتبر من المتغيرات المحيطة الضرورية للتنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية , وكذلك يعتبر إطارا ومرجعا للسلوك التنظيمي , ولم يقتصر الاهتمام بالقوانين على الدول النامية التي تعيش أحداثا متسارعة , بل كذلك الدول المتقدمة التي تعاني من الأزمة الاقتصادية التي لها

انعكاسات خطيرة على مواردها البشرية , وفي السنوات الأخيرة شهدت الجزائر تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية , وتغيرا في أنماط المعيشة والسلوك دفع المشرعين إلى مراجعة النظم القانونية التي كانت سائدة , وإصدار أنظمة جديدة بهدف مسايرة التطورات , ولا شك أن لذلك تأثير على الموارد البشرية , ومن ذلك القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي صدر في 2006 , الذي يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية .

كذلك جاءت هذه الدراسة لغرض التعرف على اتجاهات المسيرين نحو القانون الذي يطبق عليهم حيث نسلط الضوء على جوانب القوة والضعف في هذا القانون من وجهة نظر المسيرين الذين يحرصون على تطبيق هذا القانون في مؤسساتهم وإداراتهم العموم .

كذلك يقع على مجتمع المسيرين الذي تتناوله هذه الدراسة مسؤولية العمل على رفع أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسات التي يعملون بها , ومن ذلك تبرز أهمية هذه الفئة من الموارد البشرية , ويزيد الدراسة أهمية أن قطاع الوظيفة العمومية يوظف مئات الآلاف من الأفراد , وأعداد زبائنه آلاف المنظمات وملايين المواطنين , وحتى نمو وتطور القطاع الخاص يرتبط بفعالية الوظيفة العمومية موضوع الدراسة .

4 - أهداف البحث :

- التعرف على اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- التعرف على اتجاهات المسيرين نحو مواد القانون التي حددت حقوقهم وواجباتهم .
- التعرف على اتجاهات المسيرين نحو مواد القانون التي تنظم مسارهم المهني .
- التعرف على اتجاهات المسيرين نحو مواد القانون المنظمة للوظيفة العمومية .
- الكشف عن العلاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني

. - التحسيس بضرورة مشاركة فئة المسيرين في بناء نظام قانوني يستجيب لاحتياجاتهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم.

- التحسيس بضرورة تكثيف الدراسات حول قطاع الوظيفة العمومية وخاصة الإدارة العمومية التي يتوقف تقدم وتطور البلاد على مستوى فعاليتها وحياتها .

5 - دوافع اختيار الموضوع :

يرجع كثير من المتابعين تخلف مؤسساتنا في مختلف ميادين النشاط إلى السياسات المتبعة , التي غالبا ما تنعكس في قوانين تنظيم وتسيير لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات واتجاهات الموارد البشرية , ولا تراعي خصائصها , الأمر الذي يؤدي إلى تكوين اتجاهات سلبية عندهم , وإلى انخفاض دافعيتهم وأدائهم , في هذا السياق جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , وإذا كان لهذه الاتجاهات علاقة بأدائهم المهني .

كذلك عبرت فئات مختلفة عن مواقفها من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , ونقلت وسائل الإعلام مواقف النقابيين وأرباب العمل من هذا القانون , وما زال هذا القانون يثير النقاش في الوسط المهني والنقابي , والإعلامي , وهذه الدراسة تؤكد أن الوسط الأكاديمي ليس غائبا عن محيطه وأنه يشارك فعاليات المجتمع الاهتمام بالمواضيع الكبرى في الساحة الوطنية .

منذ انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق الذي اقره القانون 90 - 11 توجهت اهتمامات الباحثين والأكاديميين نحو القطاع الخاص ونحو المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي , فهذه الدراسة هي للتأكيد على أن الوظيفة العمومية كانت وما زالت وستبقى عاملا من عوامل التنمية الاجتماعية والاقتصادية , وهي بدورها تفرض ضرورة الاهتمام بها ومتابعة تطورها لان قطاع الوظيفة العمومية حقل دراسة كبير يتكون من أبعاد ومتغيرات كثيرة وضروري جدا دراسته وتشخيص حالته واقتراح سياسات وأساليب وطرق لتنميته ولتطويره وتحسين أدائه لأنه يساهم بدوره في تطور قطاعات العمل الأخرى وتطور وازدهار المجتمع .

6 - التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

المسيرون : هم الموظفون بقطاع الوظيفة العمومية في شعبة الإدارة العامة سلك المتصرفين وسلك ملحقى الإدارة .

أداء المسيرين : هو نشاطات التخطيط , التنظيم , التوظيف , متابعة المسار المهني , التنسيق , التقييم , ومجموع الواجبات التي تحددها المواد من 40 - 54 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي يقوم بها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها .

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : هو مجموعة مواد القانون رقم 06 - 03 التي تطبق على الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية ومنها فئة المسيرين .
الاتجاه نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : هو مستوى تقبل أو رفض , موافقة أو معارضة المسيرين للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية

- تمهيد

1 - وظيفة تسيير الموارد البشرية

- 1 - 1 - تعريف الموارد البشرية
- 1 - 2 - تعريف وظيفة التسيير
- 1 - 3 - تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 2 - أهمية وضرورة وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 3 - أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 4 - عوامل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية
- 5 - الأبعاد الأساسية المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية
- 5 - 1 - الخصائص الشخصية في تسيير الموارد البشرية
- 5 - 2 - العمليات الإدارية الرئيسية
- 5 - 3 - العلاقات الإنسانية
- 5 - 4 - المحيط الخارجي (البيئة)
- 6 - وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية
- 7 - تحديات التسيير البشري المعاصر
- 8 - سمات الفكر الإداري المعاصر

تمهيد :

يرجع تقدم الدول وازدهارها إلى السياسات الناجحة التي تتبعها في تهيئة الظروف المناسبة لنجاح منظماتها كسن القوانين التي تراعي حقوق كل الأطراف الاجتماعية , ويعتبر التسيير أيضا عاملا مهما في تطور ونجاح المنظمات , نركز في هذا الفصل على اعتبار الأداء الفعال للموارد البشرية ليس مرتبطا فقط بقدرات ومهارات وكفاءة الموارد البشرية إنما أيضا يرتبط بفعالية وظيفة تسيير هذه الموارد التي

سنعمل على تحديدها , وعلى إبراز أهم عناصرها حيث نتناول في هذا الفصل من الدراسة تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية , أهداف وظيفة تسيير الموارد البشرية , أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية , تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية , الأبعاد الرئيسية في وظيفة تسيير الموارد البشرية , بعد ذلك نبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية , ثم تحديات التسيير البشري المعاصر , فسمات الفكر الإداري المعاصر .

1 - وظيفة تسيير الموارد البشرية :

يقول عبد الحميد واري (2009 : 63) إن نجاح أو فشل المؤسسة ليس أبدا راجعا إلى الصدفة , إنما يرجع إلى نوعية نظام التسيير بهذه المؤسسة , هذا النظام يجب أن يتضمن سياسة وأهداف المؤسسة , وأن يستغل الموارد الضرورية لتحقيقها من كفاءات ووسائل وطرق , ويرى لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 59) أن النشاط الإداري عنصر من عناصر الإنتاج , ويجب أن تتحمل الإدارة المسؤولية تجاه المجتمع , أي أنها مسئولة عن المساهمة في تحقيق الرفاه والتقدم الاجتماعي , ويجب أن يكون للعمل الإداري طابع إنساني , حيث ركز على العنصر الإنساني أما مزيان محمد (2003 : 14) فيرى أن التناولات التي اهتمت بموضوع السلوك البشري في العمل عادة ما ركزت على ثلاثة مجالات واسعة وتقريبا منفردة عن بعضها البعض , هذه المجالات هي : الأفراد , التنظيمات , والمحيط .

1 - 1 - تعريف الموارد البشرية :

يعرف عمر وصفي عقيلي (2005 : 11) الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين , والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها , أما عبد الباري إبراهيم درة , وزهير نعيم الصباغ (2000 : 70) فيعتبران بأنها مدخل يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديرين وعمال ومستخدمين وهذا المدخل هو المدخل الذي تدور عليه إدارة الموارد البشرية فهو مادتها وغايتها .

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين , على اختلاف ميادين ومستوى نشاطهم , يستهدفون تحقيق أهداف معينة حددها التنظيم .

1 - 2 - تعريف وظيفة التسيير:

يعرف محمد رفيق الطيب (2006 : 21) التسيير بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط , التنظيم , التوجيه والرقابة , انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها , ويعرفه لبنان الشامي , وماركو إبراهيم (2007 : 25) بأنه نشاط يهدف إلى انجاز الأعمال عن طريق الآخرين للوصول إلى غايات وأهداف تنظيمية محددة , وذلك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية وسيلتها في ذلك عناصر العملية الإدارية .

و يعتبر Giauque David et Coron Daniel (2004 : 228) أن التسيير هو تنسيق الأنشطة والوسائل لإنتاج سلع وخدمات لزبائن معينين , أساس ذلك بنية قيادية متدرجة . التسيير هو أن تستمر المنظمة أو المؤسسة والإدارة العمومية في تقديم الخدمات لزبائنها بالاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية .

والمسير حسب محمد رفيق الطيب (2006 : 27) هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين , فهو مخطط , منشط , منسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك , وعليه يعتبر مسيرا كل مسئول عن أعمال الآخرين , ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات .

ويتضح من هذه التعاريف حسب لبنان الشامي , وماركو إبراهيم (2007 : 25) أن التسيير ينطوي على ستة جوانب أو أبعاد هي :

- التسيير نشاط يمارس من قبل الأفراد ومن خلالهم .
- التسيير نشاط يسعى إلى تحقيق غايات وأهداف معينة .
- التسيير نشاط يسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد .
- التسيير نشاط يعتمد في ممارسته على أسس ومفاهيم علمية محددة .
- التسيير نشاط يمثل عملية متكاملة الجوانب سواء ما يتعلق بانجاز العمل أو ضمان انجازه بالمستوى

المطلوب

- التسيير نشاط يمارس في جميع المنظمات بدون أي استثناء .

1 - 3 - تعريف وظيفة تسيير الموارد البشرية :

يعرفها عادل حوحوش صالح ومؤيد سعيد سالم (2009 : 5) بأنها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم , وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم بأسلوب يمكن المنظمة من التعامل مع أي من المتغيرات البيئية والظروف التنافسية وضمان تحقيق أهداف المنظمة في الأمد البعيد .

أما منصور احمد منصور (1973 : 5) فيعرف وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها النشاط الإداري المتمثل في وضع تخطيط للقطاع البشري الذي يضمن دائمية وجود الموارد العاملة التي تحتاج إليها المنظمة ودائمية إمدادها بالعناصر البشرية المطلوبة , كما يتمثل في تنمية قدرات العاملين و تحسين أدائهم , ورفع كفاءتهم الفنية والعلمية والعملية , ثم إيجاد الوسائل اللازمة لرفع معنوياتهم وترقيتهم في العمل والاستمرار فيه وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة , ويدخل في هذا كله توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية , لإشباع حاجاتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية .

2 - أهمية وضرورة وظيفة تسيير الموارد البشرية :

يقول لبنان الشامي , وماركو إبراهيم (2007 : 93) أن تحقيق معظم الأهداف التنموية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية يعتمد على قدرة وكفاءة ومهارة الإدارة بمختلف مستوياتها , فعلى عاتق الإدارة العلمية والحديثة مهمة إقامة مجتمع الرفاهية والتطور , وتحسين المستوى الاجتماعي , وتحقيق التقدم في مختلف مجالات الحياة ... وتتبع أهمية التسيير من عدة حقائق وأسباب هي :

- أن التسيير هو الأساس لنجاح أي منشأة أو منظمة , وأن المحفز الأساسي للجهود الإنسانية وهو المدبر والمنظم لعناصر الإنتاج , والتسيير مهم لان الإنسان هو غايته ووسيلته وبالتالي فان التسيير الناجح هو الذي يهمل على تحقيق أهداف الإنسان عندما يكون الوسيلة " العاملون في المنشأة " وأهدافه عندما يكون

غاية " الزبائن " .

- أن التسيير هو الذي يهد المنظمة بروح الإبداع والابتكار والتصور البناء لمتطلبات المجتمع .
و يعتبر نوري منير (2010 : 11) أن المؤسسة عرفت تطورا ملحوظا حيث ظهرت بها وظائف
من بينها وظيفة تسيير الموارد البشرية التي أصبحت تحتل مكانة محورية و أساسية في المؤسسة لكونها
تهتم بالإنسان العنصر الأكثر أهمية والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها , ويقول عمر وصفي
عقيلي (2005 : 8) لقد أصبحت هناك ضرورة ملحة تفرض نفسها على الحكومات ومنظمات
الأعمال , ألا وهي تفعيل دور إدارة الموارد البشرية ..لقد آن الأوان أن تحتل هذه الإدارة مكانتها في
الدول النامية , ومن أسباب الاهتمام بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عدد عبد الباري إبراهيم
درة , وزهير نعيم الصباغ (2000 : 122) ما يلي :

1 - المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الإستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات .

2- الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز .

3- الاهتمام المتزايد الآن بمفهوم رأس المال البشري ويمثل هذا المفهوم القيمة الكلية الإجمالية

للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة , وتعكس تلك القيمة الكلية القدرات , والخبرات , والمؤهلات التي
يملكها العاملون في المنظمة والتي يمكن استخدامها وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة , وينعكس هذا
الاهتمام برأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بعملية الاستقطاب ,
والتوظيف , والتدريب والتطوير للعاملين , وتنمية القدرات , وتحفيز الأداء , وتقييم و مكافآت الأداء .

4 - السعي نحو ما يسمى المنظمات ذات الأداء المرتفع , وان إحدى المدخلات الرئيسية للوصول إلى

هذا الأداء المرتفع هو مدى كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها .

ومن الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية حسب صلاح الدين عبد الباقي

(2002 : 20) ما يلي :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ,

وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين التي أدت بالإدارة إلى استخدام بعض

الأساليب لمواجهة هذه المشاكل منها ضرورة إيجاد إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وتعالج مشاكلهم .

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة.
 - زيادة التدخل الحكومي عن طريق إصدار القوانين والتشريعات , ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة والعاملين .
 - ظهور النقابات والمنظمات الدولية , كالمنظمة الدولية للعمل التي تدافع عن العاملين .
- وحسب نوري منير (2010 : 24) فان النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي قد تغيرت وأصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة , وأيضاً فرعا هاما من فروع علم الإدارة , ومن أسباب هذا التغيير :
- التوسع والتطور الصناعي وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب و إعداد
 - ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج .
 - زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم.
- ويعتبر حسن إبراهيم بلوط (2002 : 35) أن السياسات والاستراتيجيات الفاعلة التي قد تتبعها إدارة الموارد البشرية في مجالات التوظيف والتحفيز والاستقرار الوظيفي , والالتزام بالقوانين وغيرها من المجالات قد تحفز الكثير من الأشخاص والأفراد الموجودين في سوق العمل على الانضمام إلى العمل لدى المؤسسات التي أمدتها إدارة مواردها البشرية بالشهرات الطيبة .

ويقول كل من Silvana Pozzebon , Urwana Coiquaud , Alain Gosselin et Denis

Chenevert (2007 : 99) أنه من الضروري أن نعيد التفكير من فترة إلى أخرى في كيفية

تسيير الموارد البشرية بالمنظمة , إن التحدي يتمثل في ضمان الأمن البدني والاقتصادي للعامل , وذلك يضمن الازدهار الاقتصادي للمؤسسة .

وتتبع أهمية مسيري الموارد البشرية حسب بوفلجة غيات (2004 : 30) من توسط مركزهم بين الإدارة التي ينتمون إليها ويشغلون معها , والعمال الذين هم في اتصال دائم معهم , ونقابات العمال التي

تعمل بتنسيق معهم للبحث عن الحلول لمختلف المشاكل , إن هذا المركز جعل من مسيري الأفراد أحسن الوسطاء الذين لا يمكن الاستغناء عنهم , والذين بإمكانهم تسهيل الاتصال وتقريب وجهات النظر , إن أهمية القوة العاملة وتزايد مستواها العلمي والتكنولوجي وأهميتها في تحديد مدى فعالية التنظيمات , كلها عوامل أدت إلى الحاجة إلى إطارات متخصصة في إدارة الموارد البشرية ذات مستوى عال من الثقافة والذكاء قادرة على مواجهة التحديات الناتجة عن تطور طبيعة القوة العاملة وثقافتها , وعن التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية , وبذلك تشعبت وتعقدت ادوار مسيري الموارد البشرية وزادت أهميتها , وهو ما ساهم في الرفع من مكانة المسير البشري في التنظيم , وضرورة استشارته في كل ما يخص الموارد البشرية عند اتخاذ قرارات على مختلف مستويات التنظيم .

حينما قامت الثورة البلشفية في روسيا عام 1917 وتحقق لها الاستقرار , قال رئيس الولايات المتحدة وقتئذ إن النظام الشيوعي قد قام في الشرق , ولدى أمريكا نظامها في الغرب , وأي النظامين سوف يتفوق هو أفضلهما إدارة , ووجهة النظر هذه تلتقي مع قول ماثور لشكسبير : " دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات , إن أفضلها إدارة هي أفضلها قاطبة " (لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , 2007 : 97) .

يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الهدف , وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها , هذا الأمر الذي يعتبر مفروغا منه في إدارة الأعمال أو تسيير المنشآت والمشاريع الاقتصادية ينطبق أيضا على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية , تلك المؤسسات التي تستمد بدورها مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الاجتماعية , وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة فان المؤسسة هي جهاز المجتمع (رفيق الطيب , 2006 : 26) .

3 - أهداف وظيفية تسيير الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية حسب عادل حوحوش صالح ومؤيد سعيد السالم (2009 : 19)

إلى ما يلي :

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق و اقل التكاليف .

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا .

- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها .

- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة .

- إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة ,وتزويد من إنتاجيتهم .

وحسب كامل بربر (2000 : 15) فقد أصبح ضمن أهداف إدارة الموارد البشرية الأساسية تحليل دوافع الفرد وتحديد احتياجاته الأساسية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية عن طريق تفهم الجوانب الإنسانية لكافة أفراد التنظيم , فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة.

فالمهدف الرئيسي لبحوث الموارد البشرية يتركز في تحسين إنتاجية الأفراد (عادل حرحوش صالح , مؤيد سعيد السالم , 2009 : 288) .

لقد تطورت العلاقات بين رؤساء العمل ومرؤوسيههم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاج (حسن إبراهيم بلوط , 2002 : 17) .

و يمكننا صياغة رسالة إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :

التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم (عادل حوحوش صالح , مؤيد سعيد سالم , 2009 : 16) .

4 - عوامل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية :

يقول حسن إبراهيم بلوط (2002 : 18) إن عوامل عدة ساهمت في توجيه الإدارة على التركيز على الموارد البشرية التي بواسطتها يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها , حيث شدد كبار المدراء على أهمية ودقة الاستثمار في العنصر البشري , ومن ابرز هذه العوامل ما يلي:

- الحاجة إلى الموارد البشرية القادرة على ربط المؤسسات بمحيطاتها بهدف التقليل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تفرضها المحيطات وخاصة الخارجية منها على المؤسسات .

- مواكبة ومواجهة التطورات التشريعية القانونية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعلوماتية .

ويقول عمر وصفي عقيلي (2005 : 7) إن الدول النامية كانت وستظل تراوح مكانها , إذا لم تلحق بركب الدول المتقدمة في مجال الاهتمام بالموارد البشرية , ويعتبر مايكل بورتر حسب حمداوي وسيلة (2004 : 166) أن التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من بين العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية , ويرى روبرت اوين حسب رعد حسن الصرن (2002 : 7) أن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تفوق تلك التي في الآلات والتجهيزات , وجاء على لسان جاك ولش المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك الذي رفع القيمة الفعلية للشركة من 60 بليون إلى 300 بليون دولار خلال عشرة أعوام من إدارته للشركة أن الفضل في ذلك يعود لحسن الاستثمار في الموارد البشرية , ثم إن الشركة تدار بأفضل العناصر البشرية , وإن أفضل إنجازاتي هو الحصول على أفضل تلك العناصر للعمل في الشركة والعمل معا كفريق واحد حيث الكل أفضل من الأغلبية , إنهم فريق من العاملين يسعى دائما للفوز (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 122) .

وما عزز اهتمام المؤسسات بالموارد البشرية حسب مزيان محمد (2003 : 10) هو حاجة المؤسسات العسكرية منها إلى الجنود الذين تتوفر فيهم بعض القدرات الخاصة في الحرب العالمية الأولى والثانية , بالإضافة إلى سبب أساسي يتمثل في رغبة المنظمات الاقتصادية والإدارية في البلدان الغربية في دراسة الفرد من أجل فهمه أكثر ومعرفة الآليات التي تمكن من جعله يقدم من الجهد والعطاء أقصى ما يقدر عليه , ولهذه الأسباب استثمر في الفرد باعتباره جوهر التجديد والإبداع والأداء المتميز .

ويعتبر كامل بربر (2000 : 11) أن الاهتمام بالعنصر البشري في العصر الحديث قد أدى إلى تطور المفاهيم المتعلقة بإدارة الأفراد من حيث دورها واختصاصها في المنظمات الاقتصادية المعاصرة القائم على التخصص في إدارة الموارد البشرية بهدف بناء هياكل تنظيمية يكون فيها الفرد الدعامة الأساسية للأداء والكفاءة الإنتاجية .

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة تطورات متداخلة يرجع

عدها إلى بداية الثورة الصناعية , ويقول محمود الكلاندة (2011 : 15) إن مفهوم إدارة الموارد البشرية ظهر في سبعينات القرن العشرين لسد النقص والقصور في المناهج السابقة في التعامل مع الأفراد في المنظمة وتتوافق مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر المتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات الأفراد ومواهبهم واستثمار طاقاتهم الفكرية , ويقول كامل بربز (2000 : 9) إن النظرة إلى تسيير الموارد البشرية تطورت حسب المراحل الآتية :

- الاهتمام بالإنتاج وزيادته من جهة مع وجود نقص في القوى البشرية من جهة أخرى .
- التطبيق السيئ لمبادئ الإدارة العلمية
- تفرغ الإدارة العليا للإنتاج ومشاكله .
- ظهور المدارس المختلفة التي ركزت على العلاقات الإنسانية , المعنويات والدافعية .
- ظهور النقابات العمالية ودورها في الدفاع عن مصالح الموارد البشرية .
- تدخل الدولة عن طريق إصدار القوانين لرسم العلاقات بين الموارد البشرية وأرباب العمل .
- التطور التكنولوجي ومتطلبات الموارد البشرية لمواجهة هذا التطور .
- التطور الذاتي للمنظمات الاقتصادية وانعكاسه على جميع الموارد البشرية .
- زيادة وعي وثقافة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وانعكاس ذلك على تطلعاتهم الحالية والمستقبلية .

- نشوء جماعات العمل وتعاضم أهميتها في جذب الأفراد داخل التنظيم ولما لتأثيرها من نتائج قد تكون سلبية أو ايجابية.

ويمكن إدراج هجرة الأدمغة من دول العالم الثالث إلى الدول المتقدمة في إطار تطور أساليب تسيير الموارد البشرية وسعي المنظمات وإدارات الموارد البشرية إلى استقطاب المواهب والكفاءات واستغلالها في رفع الكفاية الإنتاجية لهذه المنظمات .

وحسب محمد رفيق الطيب (2006 : 27) فإن مهام مسير الموارد البشرية تطورت بتطور الأفكار والنظريات وبتزايد احتياجات الموارد البشرية .

واعتبر طاهر محمود الكلاندة (2011 : 15) أن العلاقة بين الإدارة والعاملين مرت بتطورات عديدة , والصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية , واجتماعية , وإدارية , وثقافية عديدة ومتشابكة , ويقول Silvana Pozzebon et al (2007 : 99) أنه خلال تطور إدارة الموارد البشرية برزت ثلاث اتجاهات كل منها يسعى لإيجاد أساليب ووسائل فعالة في تسيير الموارد البشرية , وكل واحدة من هذه الاتجاهات أسهمت في تطور تسيير الموارد البشرية , ظهر الاتجاه الأول من بين العمال وتمثل في تكوين النقابات التي كانت ترمي إلى الزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل , الاتجاه الثاني يتمثل في تدخل الدولة الذي تجسد عبر اعتماد قوانين تهدف إلى تأطير العلاقات بين أرباب العمل والعمال , الاتجاه الثالث كان من بين أرباب العمل الذين بدورهم أسهموا في البحث عن أساليب فعالة في تسيير الموارد البشرية , وفيما يلي أبرز مراحل تطور إدارة الموارد البشرية :

4 - 1 - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه الفترة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة التي استطاع من خلالها أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة , ولم يكن في تلك الفترة نشاط لإدارة العنصر البشري , بل أن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقاً لحاجات العمل ومتطلبات انجاز المهام , وبالرغم من شيوع بعض المبادئ الإدارية في تلك الفترة إلا أن العملية الإدارية تركزت حول استخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة في الميدان الزراعي (طاهر محمود الكلاندة , 2011 : 15) .

ظهرت أكثر وأوسع الأعمال في الميدان الزراعي , حيث كان ملاك الأراضي الكبار يعتمدون في خدمة أراضيهم وجمع محاصيلها وجني ثمارها في فترات معينة من السنة على جهود العمال , الذين كانوا في غالب الأحيان يعملون لفترات طويلة من اليوم مقابل سد حاجاتهم من الطعام والشراب أو في أحسن الأحوال مقابل أجر زهيد.

4 - 2 - مرحلة الثورة الصناعية :

حسب طاهر محمود الكلاندة (2011 : 16) شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة , وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف المصاحبة لأداء العاملين من خلال ساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة والرطوبة , بعد هذه الظروف التي عاشها العمال ظهرت حملات واسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل والأجور وتقليل ساعات العمل .

عندما وجد العمال أنفسهم في ظروف عمل قاسية , وفي أحيان كثيرة عاطلين عن العمل , وأجورهم في انخفاض مستمر , تزايد كفاح العمال وتعددت الإضرابات عن العمل , والمواجهات بينهم وبين المستخدمين غالبا ما كانت عنيفة , وفي نهاية الحرب العالمية الأولى بلغت " ثورة العمال " مستوى كبيرا في كل البلدان الغربية تقريبا , حيث أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد حل سريع ل "مشكلة العمال " (Silvana Pozzebon et al , 2007 : 100) .

فإلى غاية الحرب العالمية الأولى , كانت الدولة تتبع سياسة دعه يعمل , حيث لعبت في هذه المرحلة دورا سلبيا نحو العمال , واكتفت فقط بمواجهة تعسف المستخدمين الذي لا يطاق , فقد حددت كندا في واحد من أوائل النصوص القانونية التي أصدرتها زمن العمل في 10 ساعات يوميا , و60 ساعة عمل في الأسبوع , وابتداء من 1872 شرعت الحكومة الفدرالية النشاط النقابي لكنها لم تجبر المستخدمين على الاعتراف بالجمعيات النقابية أو التفاوض معها , إذ كان أساس انتهاء الصراع بين المستخدمين والعمال هو قدرة احد الطرفين على فرض شروطه على الآخر (Silvana Pozzebon et al , 2007 : 100) .

4 - 3 - مرحلة القرن العشرين :

بحث المستخدمون عن مقاربة علمية ومهنية لتسيير العمال , وفي هذا السياق ظهرت المصالح الأولى لتسيير العمال في المصانع الأمريكية الكبيرة , وقد كرس الأفراد في هذه المصالح جهودهم في جمع وحصر السلطات , وفي تشكيل وتوحيد معايير نشاطات الانتقاء والتخطيط ودفع الأجور , وقد حاول

المستخدمون بذلك تعويض نمط التسيير التسلطي ، التعسفي ، الشاق والقليل الفعالية الذي كان مستعملا من طرف رؤساء العمال الذين كانوا مسيطرين في تلك الفترة (Silvana Pozzebon et al , 2007 : 100) ، ويعتبر Geneviève Lacono (ب س : 16) إن وظيفة تسيير الموارد البشرية قبل 1914م لم تكن موجودة ، إدارة الأفراد كان يقوم بها أرباب العمل أنفسهم ، الظروف التي أدت إلى بروز وظيفة الأفراد ، ودفعت إلى اعتبارها تخصص علمي مستقل ترجع إلى بداية الحرب العالمية الأولى ، وقد ظهرت في محيط معقد مرتبط بالتحويلات الاقتصادية لتلك الفترة ، وقد انتظمت إدارة الأفراد حول قطبين الأول نظري والثاني مؤسساتي وقانوني .

وفي هذه المرحلة حسب طاهر محمود الكلاندة (2011 : 16) ظهرت الإدارة العلمية التي عملت على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أبرزها تصميم العمل وفق قواعد منها دراسة الحركة والوقت ، والاختيار المناسب للعاملين ، وتدريبهم ، وإعطائهم أجورا وحوافز مشجعة ، وفي هذه المرحلة ظهر علم النفس الصناعي ، وكان أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بهدف معرفة استعدادات وقدرات العاملين ، وفي هذه المرحلة أيضا حسب صلاح الدين عبد الباقي (2002 : 25) أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة التون مايو وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضاء العامل عن عمله ، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل .

وحسب Silvana Pozzebon et al (2007 : 100) فان سعي المستخدمين لإيجاد نمط فعال وإنساني في تسيير العمال يقلل من الصراعات لم يتوقف ، لقد أرادوا الحصول على تعاون العمال ، وتحفيزهم عبر تجريب مجموعة من التطبيقات الإيجابية المبتكرة ، التي امتدت لتشمل نشاطات موجهة لتحسين رفاهية العمال (عطل مدفوعة الأجر ، خدمات صحية ، نشاطات اجتماعية) عبر تطبيق نظام للرواتب يقوم على توزيع الأرباح ، ومرورا بإدخال أشكال تسمح للعمال بالتعبير (إجراءات رفع التظلمات و جمعيات استشارية) ، لقد كان هؤلاء المستخدمون يريدون رفع الإنتاجية وإبعاد أو تهيمش النقابات .

تغيرت الظروف أثناء الحرب العالمية الثانية وشهدت هذه الفترة نقص في اليد العاملة ونزاعات عمل كثيرة مما أدى إلى تدخل الدولة (الولايات المتحدة الأمريكية) لتوفير الأمن الصناعي وخاصة في

الصناعات الحربية , ففي 1944 م أصدرت الحكومة الفدرالية قرارا وزاريا يضع محل التنفيذ نظاما يجبر أرباب العمل على التفاوض مع النقابات التي تتجح في جمع أغلبية من العمال في الوسط المهني (Silvana Pozzebon et al , 2007 : 100) .

لقد اتسع اليوم نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت ليست مسؤولة عن أعمال روتينية فقط مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم , بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم (صلاح الدين عبد الباقي , 2002 : 25) .
وحسب خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة (2011 : 22) فان المراحل الأخيرة من القرن العشرين شهدت تطورات ملحوظة في تسيير الموارد البشرية غذتها المتغيرات الآتية :
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي والتقاعد .

- زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية .

- التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل .

- بروز ظاهرة التمكين للعاملين وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

وبداية من الحرب العالمية الثانية تسارع التصنيع الذي تميز بنمط الإنتاج الكبير القائم على سلسلة التركيب , هذا الشكل من الإنتاج أدى إلى تقسيم وتبسيط العمل الذي أدى بدوره إلى لجوء المؤسسات إلى عمال اقل تأهيلا , وبالموازاة مع ذلك نشأ في المؤسسات نمط التسيير المتدرج (التسلسلي) الذي لم يترك إلا قليلا من الاستقلالية للعمال , وقد أدى هذا الأسلوب من التنظيم للعمل إلى تحديات بالنسبة لتسيير الأفراد الذي يقوم على توحيد معايير الأنشطة المرتبط بتسيير عدد كبير من العمال في المؤسسة الواحدة , الأمر الذي أدى بأرباب العمل إلى تعيين اختصاصيين في تسيير الموارد البشرية يعملون في مصلحة إدارية مكلفة بإعداد وتنفيذ إجراءات في ميدان التسيير والانتقاء والتكوين وإعداد الرواتب ... الخ (Silvana Pozzebon et al , 2007 : 100) .

أما في الجزائر فقد مرت المنظمات بمراحل تطور مختلفة , فقبل الاستقلال لم يسمح الاستعمار بظهور منظمات جزائرية كافية وفعالة , وبعد الاستقلال لم تسهم السياسات المنتهجة في ظهور منظمات كبيرة تستحق الإعجاب , حيث كان لسياسة الاحتفاظ بالسلطات وعدم إشراك القطاع الخاص في التنمية تأثير سلبي كبير على تطور المنظمات .

افتقاد مؤسساتنا إلى كفاءات وخبرات في تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل منها الاستعمار الذي اتبع سياسات هدفت إلى حرمان الجزائريين من التعليم , ومن كل ما يمكن إن يكون مصدرا لقوتهم , حيث كان إنشاء وامتلاك المنظمات وتسييرها حكرا على المعمرين الذين كانوا يجدون تسهيلات قانونية ومالية , وكان التعيين في مناصب المسؤولية بتلك المؤسسات يقتصر على الفرنسيين أو بعض المتعاونين معهم من الجزائريين , وكذلك السياسات المتبعة بعد الاستقلال التي حصرت السلطات بيد المركز , الأمر الذي جعل المسؤولين في المؤسسات والإدارات العمومية منفذين لأوامر الجهات العليا وهي الوضعية التي لم تسمح لهم باكتساب معارف وخبرات في التسيير .

- وبالنسبة لواقعنا الجزائري أيضا لاحظ محمد رفيق الطيب (2006 : 31) تأخر ظهور المهنة التسييرية نظرا لعدم وجود طلب فعال على خدمات المسير الممتهن ويرجع ذلك إلى أسباب متعددة منها :
- غموض مفهوم تسيير منشآت الأعمال الاقتصادية فهو يختلف تارة مع القانون , وأخرى مع السياسة وثالثة مع الإدارة العامة , ورابعة مع الاجتهادات الشخصية
 - وقوع منشآتنا الاقتصادية في قبضة بيروقراطية وصائية لم تسمح بظهور عدد ولو محدود من المنشآت الناجحة تسييريا والتي يمكن أن تكون قدوة لغيرها .
 - تأقلم بيئة التسيير الداخلية والخارجية مع مقتضيات النمط التجميعي للإدارة , ذلك النمط المتحيز بطبيعته ضد الإنتاجية , نظرا لتركيزه على تجميع موارد الإنتاج أكثر من استغلالها .

5 - الأبعاد الأساسية المرتبطة بوظيفة تسيير الموارد البشرية

إن من أهم مدخلات وظيفة تسيير الموارد البشرية الخصائص العقلية والنفسية والجسمية التي يتميز بها الموظفون والقيم التي يحملونها , والمبادئ والسياسات التي تتبناها المنظمة , وعناصر البيئة التي تنشط فيها , ومن ابرز عملياتها الوظائف الإدارية الأساسية , ومن مخرجات هذه الوظيفة الأداء .

يرى لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 33) أن المدير هو ذلك الفرد في المنظمة الذي تتكون فعالياته الأساسية من التخطيط , واتخاذ القرار , التنظيم , التوجيه والقيادة , والرقابة , وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية في المنظمة بكفاءة وفاعلية , وبهذا فهو مصدر القوة الدافعة في المنظمة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة ومن خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها , فهذا العمل الكبير لا بد له أن يقوم على أساس من المهارات الأساسية والتي تضمن كفاءة وفاعلية أداء الإداري بشكل عام , ويقول كامل بربر (2000 : 5) إن إعادة البناء يبدأ بتحد مضاد وهو بناء الموارد البشرية وصيانتها , أما حمداوي وسييلة (2004 : 52) فتعتبر أن ما يميز الفرد عن بقية الأفراد قدراته ومهاراته , قيمه ومواقفه , اتجاهاته وسلوكه في المنظمة , ويعتبر سلوك الفرد وتصرفه في المنظمة محصلة عدة عوامل هي :

- الخصائص الشخصية للفرد .
- البيئة الخارجية التي يستمد منها ثقافته العامة وقيمته الشخصية .
- بيئة المنظمة التي يعمل بها .

5 - 1 - العوامل الشخصية في تسيير م . ب

تقول حمداوي وسييلة (2004 : 49) إن نظرية شخصية الرائد واعتباراته تعتبر أن تصرف المسير مرتبط بشخصيته واعتباراته ولهذه النظرية اتجاهين , يحرص المسير حسب الاتجاه الأول على احترام مواعيد العمل , ويقوم بتوزيع المهام بين الأفراد , وبمراقبة عمليات التنفيذ ويحرص على المحافظة على القواعد والقوانين , ويرتبط تصرف المسير حسب هذه النظرية بالعمل والإنتاجية , أما الاتجاه الثاني حسب هذه النظرية فيحاول المسير شرح القرارات , وإشراك العاملين والمجموعات في عملية اتخاذ القرار , والاستماع إلى مشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار , والمسير المهتم بالعمال يخلق الإحساس

بالحماس لدى العمال , مما يؤدي إلى إرضائهم ورفع مستوى أدائهم , ويعتبر بشير الخضرا و اخرون (2009 : 33) أن الشخصية هي التكامل المتميز للخصائص العضوية للفرد , وأنماط سلوكه , واهتماماته , واتجاهاته , وإمكانياته , وقدراته واستعداداته ... ولا بد من التأكيد على تميز شخصية كل فرد واختلافها عن غيرها وينتج هذا التميز من حقيقة اختلاف الأفراد في كل مكون من مكونات الشخصية أو عناصرها (كالذكاء , والميول والقدرات والاتجاهات ... الخ) وفي طريقة الترابط فيما بينها , والشخصية في بعدها الاجتماعي تتكون وتتطور من خلال التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة , وكثير من جوانب الشخصية لا تعرف إلا من خلال مواقف او مثيرات اجتماعية معينة .

ويرى رعد حسن الصرن (2002 : 67) أن الفرد يتسم بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته,

فهذه الشخصية ليست مجرد مجموعة الصفات الإنسانية المختلفة , ولكنها تنظيم يجمع تلك الصفات والخصائص مما يسمح بتفاعل بعضها مع بعض , وأن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لان كلا منها يستخدم الآخر لضمان البقاء , وتصبح الشخصية الإنسانية في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة للشخصية في حالة توازن وتناسق , وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في تجانس واتفاق مع البيئة المحيطة .

وحدد فايول الخصائص والصفات التي يجب توافرها في المديرين كالتالي (رعد حسن الصرن , 2002 : 43) :

- خصائص جسمية : أي الصحة والقوة .
- خصائص عقلية : أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي .
- خصائص خلقية : أي الحيوية , والحزم , والرغبة في تحمل المسؤولية , والولاء , والمهابة .
- خصائص تربوية : أي الإلمام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص فنية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة : وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة .

5 - 1 - 1 - الاستعدادات والقدرات والمهارات :

يقول عبد الرحمن عيسوي (1994 , ص 200) أن القدرات يقصد بها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن وتكون هذه القدرات فطرية أو متعلمة أي مكتسبة , أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد والتي يمكن إخراجها إلى حيز الوجود الفعلي أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والمران والممارسة , ولذلك نستطيع أن نسوق القانون الآتي :

$$\text{القدرة} = \text{الاستعداد} \times \text{التدريب} .$$

والقدرة هي أيضا حسب شفيق رضوان (بدون تاريخ : 175) طاقة الفرد في أداء عمل ما , جسميا كان أو عقليا , قبل أو بعد التدريب , ويطلق عليها الذكاء العام , أو العامل العام الذي يؤثر في جميع أنواع الأداء في مجالات مختلفة .

ويقول مزيان محمد (2003 : 13) إن الكائن البشري لا يستجيب للمثيرات فقط كما تعتقد المدرسة السلوكية , باعتبار أن السلوك البشري هو مجموعة من سلسلة من الاستجابات لسلسلة من المثيرات , فقد يكون هذا صحيحا إلى حد كبير مع الكائنات الدنيا الأخرى , لكن الإنسان يتميز عن هذه الكائنات بالعقل , لذلك فإن اختزال السلوك البشري بهذا التفسير الآلي (مؤثر - استجابة) يبدو انه غير كاف بل انه يقزم ما للإنسان من قدرات عليا , التي ثمنها الاتجاه المعرفي الذي يرى أن السلوك البشري هو نتاج عمليات عقلية , فهذه الفكرة الأساسية الدينامكية توضح لنا بجلاء بان السلوك هو نتاج معالجة للمعلومات , سواء تلك التي يستقبلها الفرد من المحيط أو تلك التي تكون مخزنة في ذاكرته.

وحسب بشير الخضرا وآخرون (2009 : 45) فإن من أهم مجالات الاختلاف بين الأفراد من وجهة نظر تنظيمية مجال القدرات , والقدرات قد تكون عقلية أو جسمية , فالقدرات العقلية هي تلك القدرات المتعلقة بالتفكير والتفسير والتحليل واتخاذ القرارات , وهي تشكل في مجموعها مفهوم الذكاء , ويشمل الذكاء قدرة الاستيعاب اللفظي وطلاقة الكلام والقدرة الرقمية والقدرة على الاستنباط والقدرة على التذكر ... أما القدرات الجسمانية فتشمل قدرات الحواس كتمييز المسافات وتمييز الألوان والتنسيق البصري وقدرة السمع , وقدرة الشم واللمس , وتشمل كذلك القدرات الحركية كسرعة الاستجابة الحركية والتنسيق الحركي , واللياقة الجسمانية العامة ... وأهمية كل قدرة تختلف حسب طبيعة العمل الذي يقوم به

الشخص أو وظيفته , فبعض الوظائف تتطلب مهارة عقلية أو أكثر وبعضها يتطلب مهارة جسمانية أو أكثر وبعضها يتطلب مزيجا من القدرات العقلية والجسمانية , أما مزيان محمد (2003 , ص 24) فيعتبر أن البشر يتميزون بتنوع في القدرات والاستعدادات , فالذكاء والمهارات الحسية والحركية هي قدرات تتواجد عند الأفراد بأشكال مختلفة مما يؤدي إلى وجود فروق فردية بين البشر وبين العمال على الخصوص , فالشخص ذو القدرات العالية التي تتناسب متطلبات عمله , تساهم بشكل كبير في عملية إدراكه وتفسيره للمعلومات التي يستقبلها من المحيط , وتمكنه من فرص عالية لأداء عمله بصورة جيدة , ويقول حسن إبراهيم بلوط (2002 : 58) إن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة .

أما Will Schutz (2007 : 73) فيقول حتى تعمل المنظمة بكفاية يجب أن يتميز المسيرون فيها بالرؤية الإستراتيجية , ويتصفون بالفطنة واليقظة والهدوء والصدق , وإن قلة الانفتاح في المنظمات تؤدي إلى انخفاض كبير في فعالية الأفراد وإنتاجيتهم , فقد أظهرت البحوث إن حوالي 80 % من مشاكل العمل وببساطة هي نتيجة عدم الانفتاح أي الانغلاق , وضعف الإعلام , وهذه النسبة من المشاكل تعبر عن وضعية مضطربة , ويقول بشير الخضرا وآخرون (2009 : 44) , إن معرفة الفروق الفردية ضرورية للمديرين بشكل خاص لان لها ارتباط بتصميم الوظائف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتصميم نظم الحوافز والتدريب , فيجب أن يعين الأشخاص في وظائف تناسب مواهبهم ومهاراتهم الفردية ... وهذا الاختلاف يتناسب مع طبيعة المنظمة بشكل عام , فالمنظمة تعتمد على تقسيم العمل والتخصص والهرمية وهذا يعني أن الوظائف تتطلب استعدادات ومهارات مختلفة وهذا ما تحققه طبيعة الفروق الفردية للمنظمة ... والناس متشابهون في وجود العمليات السلوكية , كالقدرة على التعلم والدوافع والحاجات وفي تأثرهم بتنشئتهم الاجتماعية بكل ما فيها من عوامل .

عندما يستهلك الأفراد طاقاتهم في إلقاء الاتهامات وتفاديها , فإنه لا يبقى لهم من تلك الطاقة شيء للإنتاج والإبداع (Will Schutz , 2007 : 64) .

وصنف محمد رفيق الطيب (2006 : 34) المهارات التسييرية كما يلي :

- **المهارات التقنية** : وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين , وهذه المهارات هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسير القاعدي , إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم .
- **المهارات الإنسانية** : تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات والقدرة على الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته , تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به .
- **المهارات التنظيمية** : تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم , و فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدًا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص .

إن إدخال التكنولوجيات الحديثة حسب حمداوي وسيلة (2004 : 166) يجب أن يكون مرفقًا بتطوير الإمكانيات البشرية , الكفاءات , المهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة , ويقول رعد حسن الصرن (2002 : 70) إن السلوك يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف , وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها .

5 - 1 - 2 - القيم والمعتقدات :

تعرف القيم حسب بشير الخضرا وآخرون (2009 : 68) بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه كالعدل والشجاعة والحرية والسلام والالتزام ... وللقيم أهمية كبرى لفهم السلوك الإنساني في المنظمات حيث تؤثر في مدركات الفرد واتجاهاته ودوافعه وتعلمه , فهي محدد أساسي لجوانب مختلفة من الشخصية , وتوفر القيم معايير مرشدة للسلوك اليومي للفرد أو الجماعة , وتؤثر في قرارات المدير وحلوله وتؤثر على التفاعل بين الأفراد , وتكون أحيانًا مصدرًا للنزاع داخل الفرد نفسه أو

فيما بين الأفراد والجماعات ، ومعرفة قيم العاملين تساعد على تحديد نوع الوظائف الملائمة لهم وأنواع التدريب السلوكي اللازمة .

أما من حيث تغير قيم القوة العاملة يعتبر غيات بوفلجة (2004 : 28) أن قيم عمال السبعينات من القرن العشرين تتميز بالتطلع إلى العدالة بين العمال بدل النجاعة الاقتصادية ، والتعددية والتنوع بدل وحدة التصور والمركزية ، والمشاركة بدل التسلط ، وتغليب الشخصي على التنظيمي .

وحسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 65) فإنه لتصحيح الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها الاستفادة من طاقات العمل الإنساني في رفع الكفاءة الإنتاجية ، فإن المدرسة السلوكية اعتبرت أن العنصر البشري يتكون من عواطف وقيم ومعتقدات ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية .

ومن جهة أخرى يقول بشير الخضرا وآخرون (2009 : 22) نرى أن الأفراد يحملون قيما واتجاهات مختلفة وهذا قد يؤدي إلى خلق مشكلات نتيجة للتفاعل الإنساني ، ولكن استعداد الإنسان للتعلم وقدرة المنظمة على فهم الاحتياجات التدريبية السلوكية لموظفيها ومعرفتها بمبادئ التعلم والتدريب ورغبتها في تحسين التفاعل الإنساني لدى موظفيها من خلال التدريب كل هذه العوامل تساعد في تخفيف المشكلات الناجمة عن التفاعل الإنساني .

تولي إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية خاصة لقيم العمل السائدة في المجتمع وتخصص لها مكانة في برامج التكوين والتطوير ، وتعتبرها من معايير الاختيار المهني وتسعى لتنميتها وتعزيزها ، ومما جاء في الدين الإسلامي حول العمل قوله تعالى في سورة الزلزلة الآيتين 7 - 8 " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " وقوله تعالى في سورة النحل الآية 97 " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وقوله أيضا " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "

5 - 1 - 3 - الحاجات

الأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم عن طريق العمل في المنظمة فتؤثر في سلوكهم وتتأثر هي الأخرى بتصرفاتهم , ولذلك لا يتصور أن تشتغل أي منظمة بمعزل عن خلفية الأفراد وأهدافهم (مزيان محمد , 2003 : 43) .

ورغم أن الحاجات غالبا ما تكون عامة أي يشترك فيها جميع الناس , إلا أن الأسلوب الذي تشبع به يختلف لحد كبير من فرد لآخر , كما تختلف الأهمية النسبية للحاجات من شخص لآخر , بل كذلك في داخل الفرد ذاته من وقت لآخر , والاختلاف في شدة الحاجة يعتمد على خبرات التعلم السابقة ودرجة الحرمان للحاجات (شفيق رضوان , بدون تاريخ : 22) .

ويقول مزيان محمد (2003 : 22) إن الحاجة هي التي تولد لدى الفرد الرغبة والدافع للقيام بالسلوك الذي هو بدوره يقوم بإشباع تلك الحاجة , والحاجات هي قوى وعوامل تحفز الفرد وتدفعه لأداء العمل .
ويصنف ماسلو الحاجات الإنسانية حسب كامل بربر (2000 : 104) كالآتي :

- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية وهي الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة , وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود .
- حاجات الأمان وتتمثل في الرغبة في الحماية من الأخطار , وتفضيل العمل مع الأفراد غير العدوانيين وفي بيئة مستقرة .

- الحاجات الاجتماعية ومنها حاجة الفرد إلى تعاون الآخرين معه ودعمهم له , والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية , وان يكون موضع قبول وتقدير واحترام من الآخرين .

- حاجات المركز والشعور بالذات وتتمثل في

- حاجات إثبات الذات : إن ظهور هذه الحاجة يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت وعرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في إن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

ويقول شفيق رضوان (ب ت : 20) إذا كانت الحاجات الفسيولوجية ضرورية للمحافظة على بقاء

الفرد ونوعه , فالحاجات النفسية ضرورية لسعادة الفرد وطمأنينته فأحباطها يؤدي إلى كثير من اضطرابات الشخصية ... وإن النجاح في إشباع الحاجة يخفض التوتر ويعيد للفرد اتزانه البدني

والانفعالي ... وإن أكثر أفعالنا لا تتجم عن حاجة واحدة في وقت ما , وإنما عن مجموعة من الحاجات تعمل معا في آن واحد .

ويقول رعد حسن الصرن (2002 : 67) إن الشخصية الإنسانية تعكس طاقات الإنسان وحيويته , ومصدر الطاقات الحيوية والنفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها , أما القدرات الإنسانية فهي الآلات والوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات (عقلية , عضلية , عاطفية) هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة .

خصائص الشخصية المختلفة تعتبر مهمة في المنظمة , فهي تغذي كفاءة وأداء الموارد البشرية , ويجب على المنظمة أن تحرص في عملية التوظيف على تشبع الأفراد بالقيم والقدرات العقلية والصفات النفسية و المهارات الاجتماعية , بحيث تعمل المؤسسة على اختيار الأفراد الذين يحملون تلك القيم والقدرات والخصائص من بين المترشحين الذين يتقدمون لشغل المناصب بها , ومن جهة أخرى فإن تلك الخصائص ضرورية للموارد البشرية أيا كان تصنيفهم أو رتبهم , مسيرين كانوا أو عاملين ولو كانوا في أدنى مستويات التنظيم , ومراعاة تلك الخصائص لا يكون فقط في عملية التوظيف وذلك مهم جدا , إنما أيضا من خلال برامج التنمية والتكوين التي تخصصها المؤسسة لمواردها البشرية .

5 - 2 - العمليات الإدارية الرئيسية :

يعتبر محمد رفيق الطيب (2006 : 94) أن فايول أولى عنايته لتسيير المديرين ولعملية التسيير ذاتها على مستوى القمة خاصة , حيث صنف أنشطة المنشأة الصناعية إلى ستة أقسام :

- القسم الفني : ويشمل الإنتاج والتصميم والتحويل
- القسم التجاري : ويشمل الشراء والبيع والمبادلة
- القسم المالي : يهتم بتدبير رأس المال واستخدامه .
- قسم التأمين : لحماية الممتلكات وتأمين أفراد القوة العاملة .
- قسم المحاسبة : ويهتم بإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف والأعمال الإحصائية .
- قسم التسيير : مهمته التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة , وقد لاحظ أن المهارة

التسييرية
التنظيمي.
على عكس المهارة الفنية تكتسي أهمية أكبر كلما اتجهنا نحو قمة الهرم

والوظائف الإدارية حسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 135) هي تلك الوظائف التي يتعين على المديرين باختلاف مستوياتهم الإدارية القيام بها لغرض انجاز الأعمال وتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها , لهذا تسمى بوظائف المدير أو كما يعبر عنها بالعملية الإدارية , وليس هناك اتفاق بين المختصين في الإدارة حول عدد تلك الوظائف .

ويعتبر عادل حوحوش صالح ومؤيد سعيد سالم (2009 : 10) أن نشاطات إدارة الأفراد تتحدد في مجموعة الوظائف مثل : تحليل الوظائف وتوصيفها , واختيار الأفراد وتعيينهم , وتحديد الأجور والحوافز , وتنمية وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم وبذلك تسهم في تحقيق أهداف المنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد , وهذا يعني أن الأفراد أهم عنصر في موقع العمل .

والعمل الإداري حسب رعد حسن الصرن (2002 : 50) يقوم على عدد كبير من العناصر التي هي من مهام المدير بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يقع فيه .

وحسب حسن إبراهيم بلوط (2002 : 45) فقد أحصت دراسة قام بها الباحثان آن تسو وجورج ملكوفيتش ما يزيد عن مئة نشاط تدخل ضمن مهام إدارة الموارد البشرية , وحسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 58) فإن عناصر الإدارة هي وظائف الإدارة الخمسة الآتية كما حددها فايول :

1- التخطيط : ويتمثل في كيفية تحقيق الهدف عن طريق التنبؤ بالمستقبل وتحديد الوقت اللازم لتحقيق

الهدف , وتحديد الخطوات التي سوف يمر بها العمل , وتفصيل الأعمال التي تتضمنها كل خطوة

2- التنظيم : تحديد الموارد البشرية اللازمة لأداء أنشطة

المنظمة وترتيب العلاقات الإدارية فيها .

3 - إصدار الأوامر : اعتبر فايول وظيفة إصدار الأوامر بمثابة تنفيذ التنظيم , أي أنها ابعده من مجرد

إصدار الأوامر , ولكنها تتضمن إشراف على العاملين وتوجيههم .

- 4- التنسيق : ويقصد بها تحقيق الانسجام بين أوجه النشاطات المختلفة .
- 5- الرقابة : قياس نتائج أعمال المرؤوسين وتصحيح أخطائهم لغرض التأكد من أن الخطط الموضوعة قبلا قد نفذت وان الأهداف قد حققت .
- ويعتبر غيات بوفلجة (2004 : 26) أن مصالح تسيير الموارد البشرية تقوم بعدة مهام من أهمها :
- تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة , واختيار المستخدمين الذين تتوفر لديهم الكفاءات والمهارات الضرورية اعتمادا على الاختبارات النفسية ومقابلات التوظيف .
 - تدريب وتطوير كفاءات المستخدمين والموظفين الضروريين لتسيير العملية الإنتاجية .
 - تقييم أداءات المستخدمين والتعرف على الجوانب الايجابية والسلبية في اداءاتهم , وذلك من اجل تحديد برامج التدريب والترقية , وتحديد الأجور ومختلف العلاوات .
 - متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم , والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب , أو إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى .
 - متابعة صراعات العمل والسهر على إيجاد الحلول المناسبة لمختلف الصراعات والاختلافات بين العمال والمسيرين .
- ويرى عمر صخري (2003 : 40) أن قسم المستخدمين أو الموظفين يقوم بالمهام التالية :
- الاشتراك في وضع مقاييس تعيين العاملين واختيارهم .
 - تنفيذ القرارات والتعليمات الخاصة بالشغل أو التأكد من مطابقتها مع الشروط المحددة .
 - الاشتراك في وضع مقاييس الترقية وقياس الكفاءة .
 - دراسة المشاكل الخاصة بالعمال .
 - الإشراف على تحديد وتنفيذ العقوبات لمن يرتكب مخالفات أثناء العمل .
 - الإشراف على عملية الحضور والغياب ودراسة تطوره وأسبابه .
 - حساب الإجازات بمختلف أنواعها .
 - القيام ببحوث تبسيط العمل وإجراءاته وبالبحوث التنظيمية .

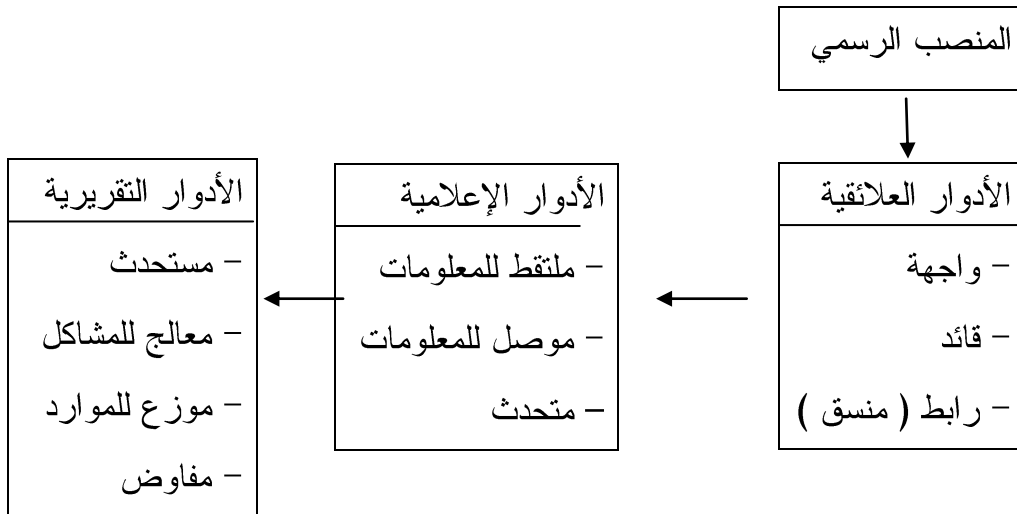
وتتطلب وظائف التدقيق والابتكار مدراء يملكون كفاءات في نفس الاختصاص , فوظيفة التدقيق بحد ذاتها تتطلب معرفة دقيقة بالقوانين والتشريعات العائدة للأفراد , إذ هذا الاختصاص يتطلب من المدير الموكل به أن يعمل ويشرف على تطوير واستيعاب الأجهزة , وخاصة لما يعود لجمع وتخزين واستعمال كميات هائلة من المعلومات المتعلقة بالأفراد (حسن إبراهيم بلوط , 2002 : 72) .

وحسب حمداوي وسيلة (2004 : 32) فان بعض المهتمين يصنفون وظائف إدارة الموارد البشرية إلى وظائف فنية وأخرى إدارية كما يلي :

الوظائف الفنية : وتشمل تحليل , توصيف وتصميم الوظائف , الاستقطاب والاختيار والتعيين , تكوين وتطوير العمال , توجيه وتحفيز العمال , تسيير المسارات الوظيفية , تقييم أداء العمال .

الوظائف الإدارية : وتشمل التخطيط , التنظيم , الرقابة

وحسب محمد رفيق الطيب (2006 : 37) فان منتزيرغ Mintzberg تتبع سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون فعلا بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة , وجد أن المسيرين لا يؤديون هذه الوظائف كلها , وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل ادوار معينة صنفها في ثلاث مجموعات كالآتي:



الشكل رقم 01 : أدوار المسير

تظهر نتائج الدراسة التي قام بها منتزيرغ تطور وتغير في نشاطات المسيرين وتزايد في أهمية وفعالية أدوارهم , ويبدو أن هذه الدراسة التتبعية لم تكن طويلة المدة لأنه لم يلاحظ نشاطات التخطيط

والتنظيم والتكوين التي تعتبر من الوظائف الدورية , أي التي لا تتكرر في كل وقت , حيث تركزت ملاحظاته على الأعمال اليومية التي يقوم بها المسير و صنفها في ثلاثة أبعاد وكل بعد يتضمن وظائف ومهام . فالأنماط الحديثة في التسيير لا تولي أهمية تذكر لعملية الأمر , أي أن هذه الوظيفة تراجعت أهميتها في ظل نمط التسيير بالأهداف الذي تتخذ فيه القرارات بالتشاور والمشاركة في مختلف مستويات التنظيم .

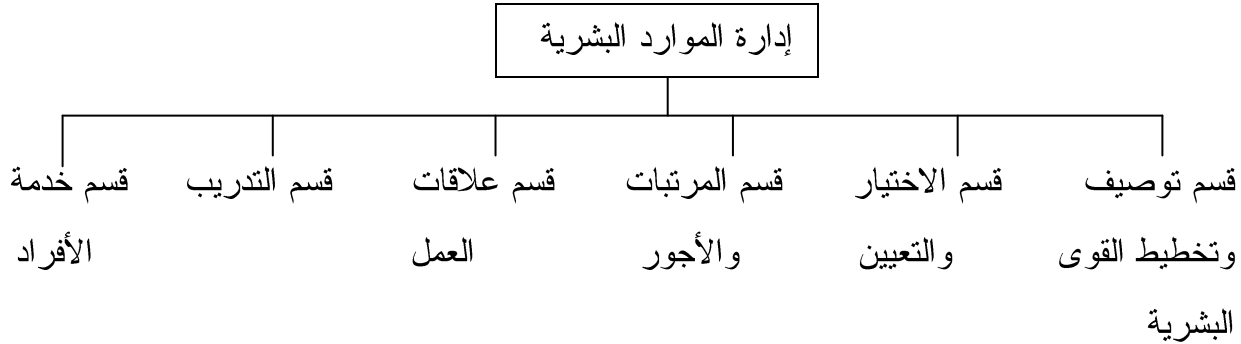
ومفهوم الوظائف المعنية , من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حسب محمد رفيق الطيب (2006 : 39) هو حصيلة تراكم المعارف النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير ومضمونه , لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير , وكذلك تتميز وظائف المسير بالتداخل والتزامن , بمعنى أن تجزئتها وتناولها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها . ويعتبر حسن إبراهيم بلوط (2002 : 32) أن سوء استعمال وظائف إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى الخلافات بين طرفي الإنتاج (الأفراد , المؤسسات) , وقد يرافق تفاقم الخلافات دخول أطراف أخرى إلى حلبة الصراع أمثال الدولة والاتحادات العمالية وغيرهم , وهذا ليس من صالح المؤسسات .

5 - 2 - 1 - تنظيم الموارد البشرية :

يعرف التنظيم بأنه تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة , وإسناد كل مجموعة من مجموعات النشاط إلى مدير يملك السلطة المناسبة لتحقيق أداء هذا النشاط , لذا فالتنظيم يعتمد بالأساس على تحديد واضح للعلاقات أي علاقات السلطة , مع ضرورة التنسيق بينها عموديا وأفقيا في المنظمة (كامل بربر, 2000 : 26) .

ويقول عمر صخري (2003 : 34) أن التنظيم هو تحديد وتوزيع للمسؤولية التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها , سواء كانوا منفذين أو مشرفين , ثم تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد , ويبدأ التنظيم عادة بتحديد أهداف المؤسسة , والسياسات المختلفة لها لتحقيق هذه الأهداف , وما نعنيه هنا بالسياسات هو مجموعة المبادئ التي تكون أساس نشاطات المؤسسة , بعد ذلك يجب تحديد

الوظائف الرئيسية التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، إذن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه . ويكون عادة تنظيم إدارة الموارد البشرية حسب كامل بربر (2000 : 45) كالآتي :



الشكل رقم 2 : تنظيم ادارة الموارد البشري

ويتصف التنظيم الرسمي للموارد البشرية حسب رعد حسن الصرن (2002 : 69) بالخصائص

التالية :

- العقلانية والمنطق والرشد أي ان التصرفات وانواع السلوك فيه انما هي تصرفات مقصودة وترمي لتحقيق اهداف معينة .

- انه يعتمد على مبادئ التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الامر والتوجيه ونطاق الاشراف المحدد .

كامل بربر (2000 : 27) يبرز أهمية التنظيم في النقاط التالية :

1 - إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكمه مجموعة من المبادئ والقواعد والأصول تؤثر مباشرة على تكوينه وديناميكيته .

2 - يرسم التنظيم الأدوار ويحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات وأيضاً لقنوات الاتصال الرسمي .

3 - إن التنظيم ليس فقط هيكلًا ميكانيكيًا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات والظواهر والاحتياجات ويتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم .

5 - 2 - 2 - التخطيط

إن تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا , حاليا ومستقبلا , والهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من الموارد البشرية حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 170) هو الإجابة على الأسئلة التالية :

1 - ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلا ؟

2 - ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة والتعليم والمهارة... الخ ؟

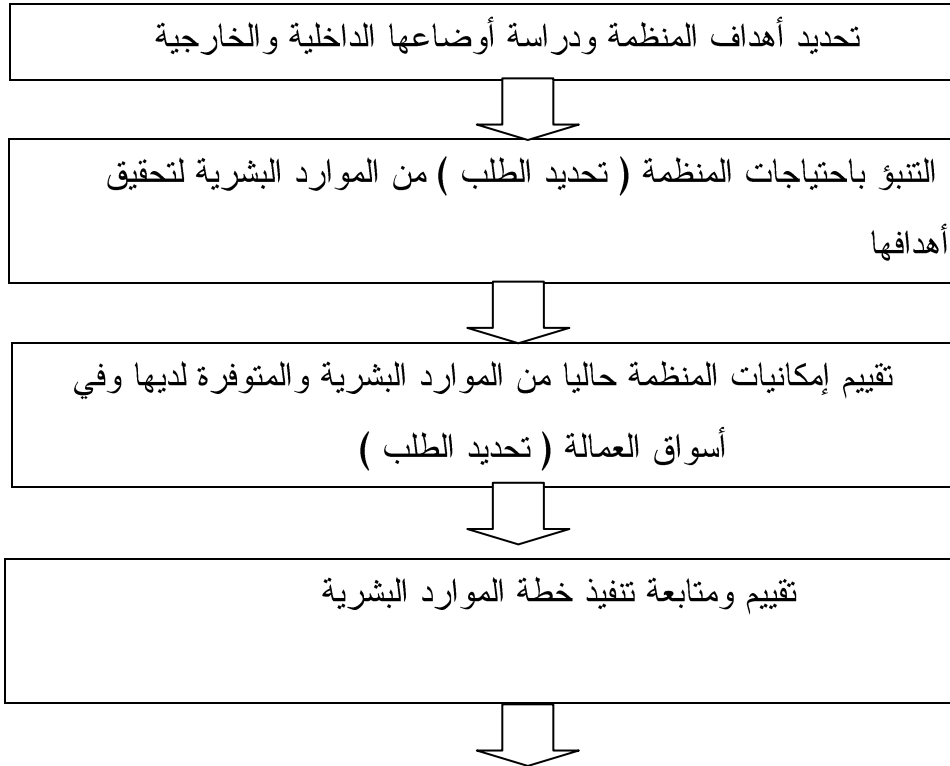
3 - ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة ؟

وتخطيط الموارد البشرية هو أيضا العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على العدد اللازم من العمال للقيام بالعملية الإنتاجية... لا بد عند تنظيم أو تخطيط الموارد البشرية في أية مؤسسة من جمع كل المعلومات المتعلقة بعدد وتركيبه وكفاءة الموارد البشرية من السجلات الخاصة بهم في المؤسسة , ثم نبدأ بدراسة وتقييم التغيرات المرتقبة في المؤسسة والمجتمع , وهذا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي (عمر صخري , 2003 : 117) :

- الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة والتعديلات المرتقبة القيام بها .
- التغير المتوقع في أساليب العمل .
- التغير المتوقع في مستوى العاملين .
- احتمالات توسع المؤسسة مستقبلا .

وطريقة تحديد عدد العاملين حسب عمر صخري (2003 : 123) تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعتها , وهذا يرتبط بالتالي بالوقت اللازم لانجاز العمل من جهة , وبالوقت الذي يعمله الفرد من جهة أخرى , ويعتبر عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 164) أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية .

5 - 2 - 2 - 1 - مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة :



وضع خطة للتأكد من تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما
ونوعا وفي ضوء مقارنة نتائج تحليل كل من الطلب والعرض

الشكل رقم 3 : مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة (عبد الباري إبراهيم درة
وزهير نعيم الصباغ , 2008 : 164)

ويقول محمد إسماعيل بلال (2008 : 68) يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للتخطيط وذلك على
النحو التالي :

- 1 - التخطيط طويل الأجل ويتضمن القرارات التي تؤثر على المشروع لفترة زمنية طويلة وتتطوي على
إنفاق مبالغ ضخمة , كتصميم أساليب العمل .
 - 2 - التخطيط متوسط الأجل , ويتضمن تقدير حجم الطلب على منتجات المنظمة خلال فترة الخطة حتى
يمكن تحديد أسلوب الأداء المناسب من خلال نظم التعامل مع العمالة .
 - 3 - التخطيط قصير الأجل , ويركز على الجوانب التفصيلية المتعلقة بتنفيذ الخطط طويلة ومتوسطة
الأجل مثل قياس الأداء الفعلي .
- ومن أهم نماذج الممارسات العملية التي تعكس وظيفة التخطيط تحديد معدل الأداء المعياري للفرد الذي
يتطلب دراسة دقيقة للوقت والحركة بهدف الوصول إلى تنفيذ العمل بأقل جهد وفي أدنى وقت ممكن ()
محمد إسماعيل بلال , 2008 : 69)
- ويتم إمداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي إلى
توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها (عبد الباري إبراهيم درة
, زهير نعيم الصباغ , 2008 : 213) .

5 - 2 - 3 - التوظيف

يقول حسن إبراهيم بلوط (2002 : 55) إن مدير الأفراد سواء عمل في القطاع العام أو الخاص , عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية ويكون جادا في ذلك إنما يكون قد ساهم بصورة غير مباشرة بتقديم المنافع لجمهور المستفيدين من خدمات ونشاطات هؤلاء الأفراد , وحسب Pan Suk Kim (2008 : 678) توجد منافسة بين السلطات العمومية والقطاع الخاص في التوظيف والمحافظة على أفضل الموارد البشرية , والمنافسة حادة في ميدان الحصول على المواهب . وعن توصيف الوظائف يقول عمر صخري (2003 : 122) بأنه تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لكل مديرية من المديرية المكونة للتنظيم الإداري للمؤسسة , وتحديد مهام كل منها وطرق تنفيذها وظروف أدائها وعلاقتها بالوظائف الأخرى والشروط التي يجب توفرها لمن يشغلها , ونتبع في توصيف الوظائف الخطوات التالية :

- الحصر المبدئي لأنواع الوظائف , مما يساعد على تحديد أنواع التخصصات , ونستعين في

ذلك بالهيكل التنظيمي , وبميزانية الوظائف , العمل الميداني .

- القيام بمسح إحصائي لمعلومات عن الوظائف القائمة , وموقع هذه الوظائف في الهيكل

التنظيمي , وعلاقة هذه الوظائف ببعضها , وأنواع الآلات والأدوات المستخدمة في هذه

الوظائف وظروف العمل المحيطة بها .

- تحليل الوظائف , وفيها يتم تبيان الجهد الذي يتطلبه القيام بالوظيفة .

ترتكز سياسات المنظمات الكبرى في العالم حاليا على استقطاب الكفاءات الموجودة في الدول النامية

والتي تسير في طريق النمو عبر مكاتب في هذه الدول تقدم عروضاً مغرية لذوي المواهب والكفاءات ,

ويتحدث المتابعون لهذه الظاهرة عن عشرات الآلاف يغادرون بلدانهم سنويا للعمل في أوروبا وكندا

وأمریکا, وتعرف هذه الظاهرة بهجرة الأدمغة , التقارير الصادرة مؤخرا أحصت هجرة سنوية لأكثر من

120000 إيراني من حملة الشهادات العليا إلى بلدان أوروبا وأمريكا , استقطاب هذه الكفاءات يوفر

للمنظمات المال والجهد والوقت , ويمكن وصف هذا العمل بأنه نهب للثروة البشرية في البلدان الإفريقية

والعربية والآسيوية , بعد نهب ثرواتها الطبيعية لعشرات السنين , لقد تجاوز التنافس بين منظمات الدول

المتقدمة الأسواق المحلية لتلك الدول وأصبحت دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط ودول غرب آسيا

وأوروبا الشرقية المناطق التي تستهدفها المنظمات العالمية الكبرى وتسعى لاستقطاب المواهب والكفاءات بها .

يقول Pan Suk Kim (2008 : 677) في العولمة تتنافس الحكومات لاعتماد إصلاحات فعالة , ولا يوجد للدولة خيار غير الإصلاحات التي تسمح بالتنمية , وفي هذه الظروف إدارة الأفراد التقليدية يجب أن تتجدد حتى تستقطب وتحافظ على أحسن الأفراد , فالعناصر الموهوبة والطموحة لن تبقى وفيه لمستخدميها إلا إذا قدمت لهم إمكانيات التنمية والترقية وأيضا التحفيز , وإذا لم يتكفل المستخدم بتحقيق هذه الشروط للأفراد فان المنظمة تفقد مكانتها ويصعب عليها استقطاب الشباب والأفراد الأكفاء .

في بداية الألفية الثالثة فقدت شركة الخطوط الجوي الجزائرية أفضل طيارها الذين فضلوا العمل في شركة

آل خليفة للطيران التي قدمت لهم عروضاً مغرية في ذلك الوقت .

Pan Suk Kim (2008 : 678) يقول : من الناحية التقنية والعملية أغلبية الخطوات في عملية التوظيف متشابهة في كافة أنحاء العالم : برمجة وإقرار الاحتياجات من الموارد البشرية , الإعلان عن المناصب الشاغرة , اختيار الاستراتيجيات واختبارات التوظيف , انتقاء ومقابلات , فحص , مفاوضات والتزام , والاعتبارات المتخذة بعد الانتقاء , في عملية التوظيف من الأسئلة الأساسية التي تطرح ما يلي :

- ما نوع المورد البشري الذي نبحث عنه حقيقة ؟ هل تريد السلطة العمومية مورد بشري بخصائص

معرفية وكفاءة وقدرات عامة ؟ هل نريد فقط موارد بشرية ذات كفاءة تقنية ؟

يجب توظيف أفراد بخصائص معرفية وكفاءة وقدرات وأيضا يجب أن يملك هؤلاء الأفراد حس العمل العمومي وروح الإدارة العمومية والقيم العامة لان المعارف والكفاءات والقدرات لا تضمن الفعالية في القطاع العمومي , ويجب أن نولي المميزات السلوكية بعين الاعتبار , كل هذه العناصر تأخذ بعين الاعتبار في التوظيف .

من الضروري أن تبنى عملية التوظيف على تخطيط فعال لان التوظيف مكلف للمؤسسة وتتضمن هذه التكاليف حسب كارن لانز (2000 : 12) ما يلي :

- الإعداد وتنفيذ الإعلان .

- تكاليف الأدوات المكتبية والطباعة .

- تكاليف التدريب .

- وقت المسؤولين المقضي في عملية المقابلة .

- الأداء ذو المستوى الأدنى المقدم من العامل المستجد خلال فترة التجربة .

- المرتب أو الأجر المدفوع للعامل ذو المستوى المتدني عندما يساء اختياره .

ويرى Pan Suk Kim (2008 : 676) أن قدرة الإدارة العمومية على استقطاب أفضل العناصر

والمحافظة عليها موضوع معقد و عاجل في سياق المعركة من اجل المواهب , سوق العمل أصبح أكثر

تنافسية ولم يعد من السهل استقطاب الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب ...الإدارات

العمومية مهددة غالبا بفقد الأدمغة , وبصورة عامة نظم التوظيف الحكومية سلبية وتتضمن كثيرا من

الأوراق , يجب تخفيف هذه الأوراق وأيضا البيروقراطية المفرطة , ويجب البحث عن الأجوبة الممكنة

للكيفية التي نستقطب ونحافظ بها على أفضل الأفراد في الإدارة العمومية , في كل العالم تعتبر الإطارات

أن إيجاد واستقطاب وتنمية المواهب جزء من مهامهم الأكثر صعوبة .

وفي كثير من المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية يتولى المسيرين في المستويات العليا توظيف

الأفراد لاعتبارات الوساطة والقرابة والرشوة وفي غياب معايير الكفاءة والجدارة , ويهمل المسيرين في

المستويات العليا من هذه المنظمات مطالب المسيرين في المستويات القاعدية بالأقسام والوحدات ولا

يشبعون احتياجاتهم من الكفاءات والتخصصات الضرورية للقيام بالأعمال على أحسن وجه .

ويرى عبد الحفيظ مقدم (1992 : 150) أن عملية الاختيار في البلدان المتقدمة تتم بناء على معايير

القدرة والكفاءة , وتتم عندنا بناء على معايير من أنت ؟ ويرى أن المجتمعات التي تتميز بالتوجه نحو

التحصيل أو الانجاز تتحدد مكانة الفرد فيها بعمله , وتقدم الفرد في هذه المجتمعات يتحدد بما يستطيع

الفرد عمله وليس بمن هو ؟ أما المجتمعات الانتسابية (التي تعتمد على النسب) فإنها تنتقي الأفراد

للمراكز القيادية في المجتمع على أسس ومعايير الانتساب كالتبعية الاجتماعية , المكانة , العرق , اللغة ,

الانتماء السياسي وغير ذلك .

ومن بين أهم التوصيات التي وردت في التقرير النهائي لأعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة والتسيير (1992 : 287) ما يلي :

- إتباع سياسة رشيدة في توظيف وترقية الأفراد إلى المناصب القيادية .
- تجسيد مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- وضع سياسة محكمة في كل مؤسسات المجتمع للثواب والعقاب وربط المكافآت بالأداء الفردي .
- وضع سياسة محكمة لتقويم أداء المسيرين والإطارات الإدارية .
- تشجيع وتدعيم البحث العلمي المتعلق بقضايا تسيير الموارد البشرية .

5 - 2 - 3 - 1 - الاختيار المهني

الاختيار هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء

الوظيفة (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 222) .

ويعرف أيضا بأنه العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لأداء هذه الوظيفة , بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية , وبين سمات , مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية أخرى (كامل بربر , 2000 : 81) .

يقول عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 221) أن حسن الاختيار وتوزيع

الموارد البشرية داخل المنظمة ووضع الإنسان المناسب فيها في المكان المناسب كل حسب قدرته وإمكاناته ينعكس ايجابيا على أداء كل من العاملين والمنظمة , ومن هنا فان عملية الاختيار تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة لما قد يترتب على هذا الاختيار الخطأ من سلبيات , ويقول محمد إسماعيل بلال (2008 : 54) أن تحديد أعداد ونوعيات الموارد البشرية اللازمة لأداء أنشطة العمليات المختلفة ضروري , ويجب أن يعطي المديرون أهمية خاصة لاختيار النوعيات المناسبة والجيدة , وحسب كامل بربر (2000 : 82) فان مصادر الموارد البشرية تنحصر بعد تحديدها كما ونوعا , بمصدرين أساسيين :

1 - الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية .

2 - الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية .

ومن المعايير التي يعتمد عليها المسيرون في عملية اختيار الموارد البشرية يذكر عبد الباري إبراهيم

درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 223) ما يلي : - المهارة - الخبرة - السن والجنس -

الوضع الاجتماعي - التعليم - الشخصية - التدريب - الأوصاف الجسمية - المبادرة

والأصالة - القابلية - المسؤولية - اتجاهات المتقدم نحو العمل وطموحاته المهنية .

وحسب كارن لانز (2000 : 20) فان مواصفات الفرد يمكن أن تؤسس على نظام الدرجات التالية

والتي يمكن تطويرها أو تبسيطها :

خطة الخمس نقاط

- تأثيره على الآخرين

- المؤهلات / الخبرة

- القدرات الذاتية

- التحفيز - التكيف

خطة السبع نقاط

- الحالة الصحية - المؤهلات والانجازات

- الذكاء العام - الصفات الخاصة

- الاهتمامات - التصرف في المواقف

- الظروف

الشكل رقم 4 : نموذج لمواصفات الشخص

ويقول كامل بربر (2000 : 85) أن عملية الاختيار المهني للموارد البشرية تمر بالمراحل الآتية:

2 - المقابلة المبدئية للمرشحين

4 - الاختبارات .

6 - التقصي عن طالبي الوظائف .

8 - إصدار قرارات التعيين .

1 - الإعلان عن الوظائف

3 - استيفاء طلب الاستخدام

5 - المقابلة الشخصية .

7 - الاختبارات الطبية .

ومن أنواع الاختبارات المستخدمة في الاختيار المهني ذكر كامل بربر (2000 : 86) ما يلي :

- 1 - اختبارات القدرات 2 - اختبارات الشخصية 3 - اختبارات الذكاء
4 - اختبارات الأداء 5 - اختبارات الميول والاتجاهات .

وهناك مبدأين أساسيين يجب مراعاتهما في الاختيار المهني (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 224) :

- 1 - إن الأداء السابق هو أفضل وسيلة للتعقب بسلوك الفرد في المستقبل .
- 2 - وجوب التأكد من المعلومات التي تجمع عن الشخص بحيث تكون دقيقة لاختيار أفضل مرشح .
ومن بين أساليب الاختيار المهني للموارد البشرية أسلوب فحص طلب الاستخدام , والمقابلة , والاختبارات وكذلك التحريات والاستفسار عن الخبرات السابقة .
ومن الأساليب الحديثة في انتقاء الموارد البشرية ما جاء في مقال لسفيان بوعياذ (2012 : 6) بان مؤسستي " جازي " أعلنت رعايتها لصالون الموارد البشرية والتوظيف الذي سينظم بين 25 و 26 فيفري بالعاصمة , حيث ستقيم جناحا لها في المعرض يستغله المكلفون بالتوظيف على مستوى المؤسسة بلقاء اكبر عدد ممكن من طالبي العمل من اجل توظيف عدد منهم في المؤسسة , وقد سبق للمؤسسة أن أنشأت 4500 منصب عمل للجزائريين مقابل 30 إطارا أجنبيا فقط , فضلا عن أكثر من 100 ألف منصب غير مباشر , ومن جهته كشف بنك " سوسيتي جنرال " عن رعايته لهذا الصالون وهذا في إطار السياسة التي يعتمدها البنك في البحث عن إطارات جدد يدعمون فروعه , وأشار بيان البنك أن الهدف من رعاية والمشاركة في هذا الصالون هو إقامة لقاءات مباشرة مع طالبي العمل ومسؤولي التوظيف بالبنك الذين يبحثون عن كفاءات يمكنها أن تعطي الإضافة للبنك , وفيما يلي نموذج تحليل طلب التوظيف , ونموذج تقييم مقابلة مرشح لوظيفة :

الجدول رقم 1 : نموذج تحليل طلب التوظيف (كامل بربر , 2000 : 35)

التقييم	مقبول	وسط	جيد	جيد جدا	ممتاز	مرفوض
المؤشر						

						العمر
						الجنس
						التعليم
						الخبرة
						الحالة الاجتماعية
						الإمكانات المستقبلية

المحلل : التوقيع : التاريخ :

الجدول رقم 2 : نموذج تقييم مقابلة مرشح لوظيفة (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ
2008 : 228)

التقدير						عناصر المقابلة
ممتاز		متوسط		ضعيف		
6	5	4	3	2	1	
						الذكاء
						الثقة في النفس
						التعبير شفويا
						التفاعل مع الآخرين
						النمو والنضج

						العقلي
						المظهر الخارجي
						الطموح والحماس
						الالتزام بالمسؤولية
						الإصرار على الرأي
						الخبرات السابقة

صالح تماما

مقبول نوعا ما

غير صالح

التوصية بالاختيار

وتقع المسؤولية الأولية عند إدخال الموظف الجديد في مجموعة العمل حسب كارن لانز (2000) :
 (52) على عاتق الرئيس المباشر حيث عليه تعريف المعين حديثا بالعمالين الآخرين / المديرين مع توضيح أدوارهم ومساهماتهم في الصورة الكلية للعمل , وشرح الأنشطة العامة للشركة , ويطلب منه العمل من خلال مواصفات الوظيفة , مع شرح المستويات المطلوبة في العمل , والتأكد من أن العامل الجديد ملما بإجراءات العمل وتطبيقاته مثل قواعد الصحة والسلامة وبعد انقضاء ثلاثة أشهر من بداية التعيين سيكون لدى المشرف أو المدير فكرة جيدة عما إذا كان المعين في الوظيفة مناسبة أم لا , بالاستعانة بمستوى العمل (كما ونوعا) , الصفات الشخصية (المحافظة على المواعيد والمظهر) , القدرة على الاختلاط بالعمالين , اهتمامه وحبه للعمل .

5 - 2 - 4 - التنسيق والتعاون الإداري :

التنسيق هو العملية الإدارية التي يتم من خلالها ربط جهود العاملين والتشكيلات الإدارية في المنظمة ربطاً منطقياً ، أي العمل من أجل تكامل نشاطات الأفراد والتشكيلات التنظيمية بهدف تحقيق أهداف المنظمة (لبنان الشامي ، ماركو إبراهيم ، 2008 : 201) .

والتنسيق حسب رعد حسن الصرن (2002 : 59) هو قلب الإدارة النابض ، وان المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات وإيجاد الانسجام بينها ، لكي يبلغ التنظيم أكفاً طاقته عند انجاز عمل ما ، ويعني التكامل تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة ، وبين جهود العاملين في القسم أو الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني يساعد على تحقيق الأهداف ، وتزداد أهمية وظيفة التنسيق حسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2008 : 201) بتزايد أحجام المنظمات مما يتطلب من إدارات المنظمات استخدام الأدوات الإدارية الحديثة في التنسيق لمواجهة التعقيد المتزايد في أعمال المنظمات.

والأمثلة كثيرة على ارتباط نجاح المؤسسات في نشاطاتها بوظيفة التنسيق ، فالنجاح في تنظيم الامتحانات بمعهد العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمركز الجامعي بغليزان يرتبط بضرورة تنسيق المدير ورؤساء الأقسام لجهودهم وجهود الأساتذة .

تتنوع صور التنسيق ، فقد يكون داخلياً أو خارجياً ، وقد يتم راسياً أو أفقياً وذلك على النحو التالي :
التنسيق الداخلي : ويقصد به التنسيق بين الفروع والوحدات المختلفة التابعة لمنظمة إدارية معينة ، ويهدف إلى إيجاد قدر من التوافق والانسجام بين أنشطة العاملين فيها
التنسيق الخارجي : ويهدف إلى إيجاد التوافق والتكامل بين المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات الصلة بنشاطها

التنسيق الراسي : وهو الذي يتم بين مستويات إدارية مختلفة داخل المنظمة لتوفير الترابط بينها في أداء أعمالها وتحقيق أهدافها .

التنسيق الأفقي : ويجري بين المستويات الإدارية المتماثلة في المنظمة الإدارية لتحقيق التكامل والتجانس بين أعمالها وأنشطتها

والتنسيق بين المسيرين في مستويات التنظيم المختلفة ضروري جداً لتحقيق الأهداف ، فعلى المسيرين في

المستويات العليا من التنظيم الأخذ باحتياجات المسيرين في المستوى القاعدي والتنسيق معهم في التخطيط والتنظيم والتوظيف .

أما عن وسائل التنسيق فان الجانب الأكبر منها يتم من خلال القائد الإداري مباشرة عن طريق التعليمات والتوجيهات الفردية أو الجماعية ,وقد يتحقق التنسيق بواسطة المجالس الدائمة واللجان المتخصصة أو من خلال الاجتماعات الدورية بين العاملين للحوار وتبادل وجهات النظر والإحاطة بمشاكل العمل ولتحقيق روح الفريق الواحد وهو جوهر التنسيق .

لقد ركز بارنار barnard chester على اعتبار أن المنظمة نشاط تعاوني (نوري منير , 2010 : 61) .

عندما يستدعي المدير فريق العمل للاجتماع ليس فقط بغرض إصدار الأوامر إليهم وتوجيههم إنما أيضا للتشاور معهم ولتحسيسهم بضرورة التعاون على العمل حيث يقوم كل عضو في الفريق بانجاز جزء من العمل الذي يتم به العمل الكلي .

قال الله تعالى " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان "

5 - 2 - 5 - الرقابة :

هي الوظيفة التي تمكن القائد الإداري , أو المدير , أو المشرف , من التأكد من تنفيذ الأعمال بشكل مطابق لما تم التخطيط له ,أو هي كما يقول هنري فايول التحقق مما إذا كان كل شيء يجري طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة (ماركو إبراهيم , لبنان الشامي , 2008 : 281) . وتتضمن الرقابة تحديد الانحرافات وتحديد أسبابها ,وعلى المسير معالجة هذه الانحرافات حتى لا تتكرر في المستقبل (محمد رفيع الطيب , 2006 : 41) .

والرقابة ليست اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها , ومحاسبة الموظف المسئول عن الخطأ فقط , بل أيضا تحصين الموظف للحيلولة دون وقوعه في الخطأ , وذلك من خلال وضوح الأهداف وطبيعة الأنشطة التي يقوم بها وأساليب العمل الصحيحة (ماركو إبراهيم , إبراهيم الشامي , 2008 : 272) .

5 - 2 - 5 - 1 - أنواع الرقابة :

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للرقابة (جمال الدين لعويسات , 2003 : 143) :

1 - الرقابة المسبقة (الوقائية) :

يتم هذا النوع من الرقابة قبل الشروع في انجاز أي نشاط يتعلق بالمؤسسة والغرض من ذلك هو العمل على تفادي وقوع المشاكل والعراقيل قبل حدوثها .

2 - الرقابة أثناء التنفيذ (المتابعة) :

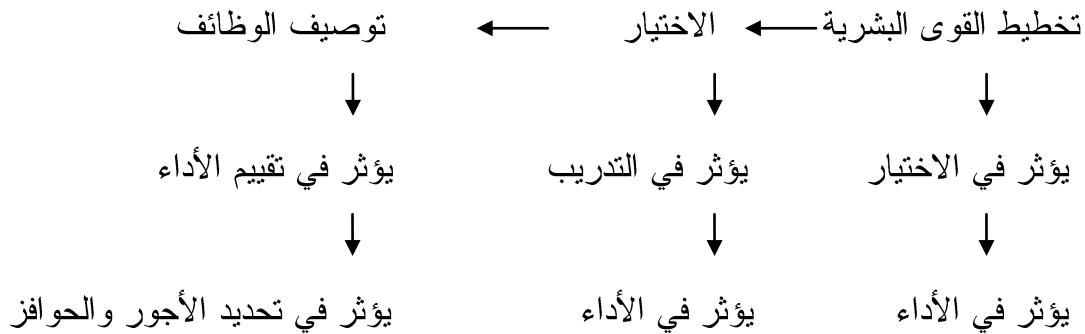
نقوم بهذا النوع من الرقابة أثناء انجاز مختلف أنشطة المؤسسة والهدف هو متابعة حسن التنفيذ للأنشطة , والقيام بالإجراءات التصحيحية في وقتها المناسب .

3 - الرقابة اللاحقة :

وتكون بعد الانتهاء من مرحلة التنفيذ , ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات التي تتعلق بالأداء الفعلي لمختلف الأنشطة بالمؤسسة ومقارنتها بما كان مخططا , والهدف من ذلك التأكد من حسن سير الأداء .

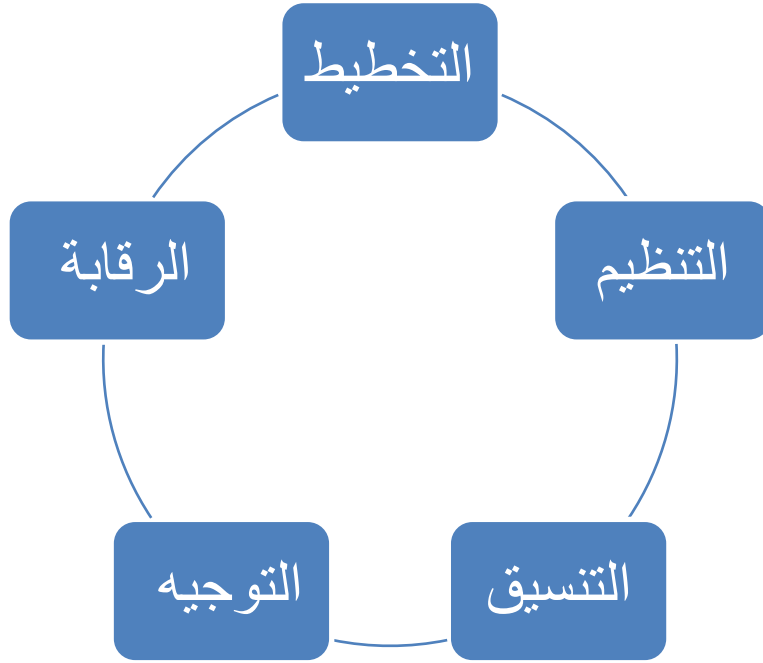
تكامل أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية

و الشكل الآتي يبين تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية (كامل بربر , 2000 : 46) :



الشكل رقم 05 : تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية (كامل بربر , 2000 : 46)

والتسيير عملية دائرية تتضمن العمليات الآتية :



الشكل رقم 06 : التسيير عملية دائرية منظمة (محمد رفيق الطيب , 2006 : 21) .

5 - 3 - العلاقات الإنسانية :

يقول كامل بربر (2000 : 15) مع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف ومع ظهور التنظيمات العمالية , توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بمعنويات الموارد البشرية .

وحسب محمد رفيق الطيب (2006 : 150) فقد وجهت الانتقادات الحادة للعقلانية بالمفهوم التaylorي التقليدي خاصة , على أساس أنها بالغت في التركيز على زيادة الإنتاج وتحسينه , مهمة الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل نفسه... اقترنت المرحلة الإصلاحية بالدراسات التجريبية وبحركة العلاقات الإنسانية خاصة , حيث دعا المصلحون إلى توسيع المفهوم التقليدي وتطبيعته لكي يعنى بالجوانب والاعتبارات الإنسانية المهمة , وحسب عبد الرحمان عيسوي (1994 : 196) فالإمام بكافة

النظريات والحقائق العلمية لا يكفي لضمان النجاح في العمل الإداري بل لابد من اهتمام المدير بالعنصر البشري الذي هو ولاشك أعلى وأثمن الثروات على الإطلاق وأعلى وأهم عناصر العملية الإنتاجية .

ويعتبر التون مايو حسب محمد رفيق الطيب (2006 : 130) من ابرز الذين نبهوا إلى عدم كفاية مفهوم التنظيم الرسمي التقليدي والى ضرورة تطويره لكي يستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد , على اعتبار أن هذه الحاجات تؤثر في سلوكهم ضمن التنظيم وفي كفايتهم الإنتاجية مثل الحاجات المادية سواء بسواء , لاحظ من خلال عمله مع المصانع الأمريكية أن إنتاجية العالم كانت تزداد نتيجة التغيرات في أنماط العمل وإجراءاته , ليس ذلك لان الأنماط الجديدة أكثر كفاية فقط , لكن لان العمال يميلون إليها ويفضلونها , وبرى عبد الرحمن عيسوي (1994 : 197) أن هناك نمط من أنماط الإدارة الناجحة يطلق عليه الإدارة المتمركزة حول الموظف تعبيراً عن الاهتمام بالعنصر البشري , وذلك مقابل نمط آخر من الإدارة , هو الإدارة المتمركزة حول الإنتاج ,حيث يتم الاهتمام الأكبر بالإنتاج وان كان ذلك على حساب العمال وراحتهم وصحتهم , أما شفيق رضوان (ب . ت : 154) فيقول أن المشرف المتمركز حول العامل ينظر للعمال كشخصيات إنسانية , ودائماً ما يعطي لعماله فكرة عامة عن طبيعة العمل وعن كيفية اداء هذا العمل , ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم , ويفترض أنهم يتحملون مسؤولية هذا العمل , أما المشرف المتمركز حول الإنتاج فكانت اتجاهاته ومشاعره منعزلة عن عماله , ويميل إلى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة , انه يفكر في عماله كمجرد الآلات أو أدوات تحيل الخامات إلى سلع .

ويقول غيات بوفلجة (2004 : 27) بعد أن كان الهدف الأساسي لمسيرى الموارد البشرية هو تنفيذ أوامر وتوجيهات الإدارة العليا في التوظيف والتكوين والتسيير , فان الاتجاه الإنساني في الإدارة والتسيير جعل المسيرين يهتمون بحاجات العمال ويعملون على تلبيتها , وقد أصبحت مهام مسيرى المستخدمين أكثر صعوبة مع ظهور النقابات العصرية , وتطور وعي العمال وتنوع مطالبهم , وتوسع وتعقد التنظيمات , لهذا أصبح مسير الموارد البشرية في حاجة إلى قاعدة علمية وثقافية واسعة في العلوم السلوكية والإنسانية , مثل علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة والاقتصاد والقانون والإحصاء.

ومن ضروب اهتمام المدير بالعنصر البشري حسب عبد الرحمن عيسوي (1994 : 196) أن يفهم نفسية الأتباع ودوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية وطرائق تفكيرهم وأسلوب

إقناعهم وكيفية التأثير فيهم وتحقيق رضاهم , كذلك يجب معرفة ميول العمال واتجاهاتهم وعقائدهم ومذاهبهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط سلوكهم , كما يتعين عليه أن يدرك الخلفية الثقافية التي ينحدرون منها , وقد دعا علماء النفس الصناعي حسب محمد رفيق الطيب (2000 : 155) إلى ضرورة الاهتمام ليس فقط بالمطابقة بين متطلبات العمل والخصائص العضوية للعامل بل بين هذه المتطلبات وخصائصه النفسية والعقلية وجاءت الدراسات التجريبية التي أجريت على الأشخاص أثناء قيامهم بالعمل لتؤكد عدم كفاية التنظيم التقليدي الرسمي وضرورة توسيع مفهومه لكي يستجيب للحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد , تلك الحاجات التي تلعب دورا لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه الحاجات المادية في تقرير مستوى إنتاجيتهم .

ويقول كامل بربر (2000 : 106) إن نظرية العلاقات الإنسانية أبرزت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني , فخلق البيئة الصالحة والعادلة والايجابية التي تقع مسؤوليتها الأولى على الإدارة من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة , وجوهر الإدارة حسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 19) يكمن في مدى تفوق الإداري في التعامل بنجاح مع الآخرين , ومدى قدرته على الاتصال الجيد بهم والتأثير فيهم وحفزهم على العمل بحماس ورضا , وهنا تكمن الصعوبة , لان التعامل مع البشر ليس أمرا سهلا على الإطلاق ... فما أسهل أن تدير الآلة بالآلة , وكذلك ما أسهل أن تدير الآلة بالإنسان و ولكن ما اشق واعد أن تدير الإنسان بالإنسان .

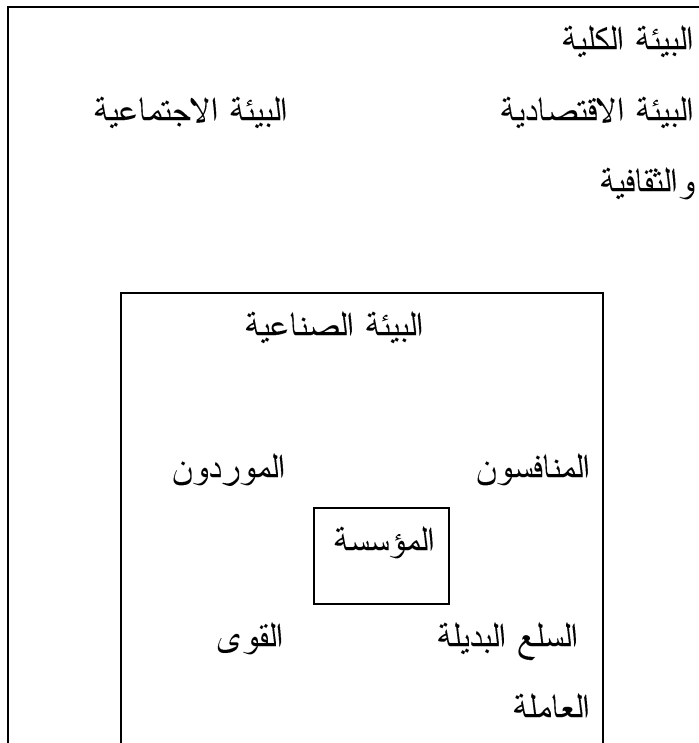
ومن النتائج المستخلصة من الدراسات التجريبية يعدهد محمد رفيق الطيب (2006 : 132) ما يلي :

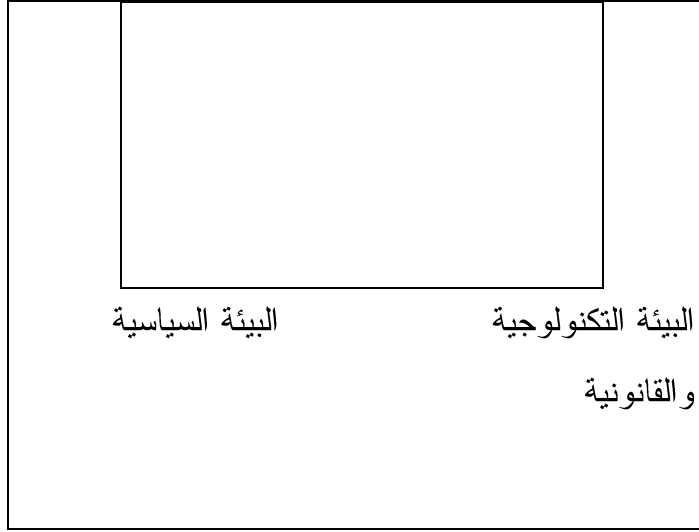
- لا يمثل التخصص الدقيق في الأعمال بالضرورة أعلى أشكال التنظيم كفاية من حيث الإنتاجية .
- لا تتحدد كمية العمل طبقا للطاقة العضوية للعامل وإنما تبعا لوضعيته النفسية الاجتماعية أيضا .
- تلعب الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) دورا هاما في رفع الحالة المعنوية للعمال وبالتالي في زيادة إنتاجيتهم .

- لا يتصرف الأفراد ولا يجابهون الإدارة وسياساتها كمنعزلين وإنما باعتبارهم أعضاء في جماعات .
- تلعب التنظيمات غير الرسمية دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد ومواقفهم من التنظيم الرسمي نفسه .

5 - 4 - المحيط الخارجي (البيئة) :

يرى بوعبد الله لحسن (1992 : 188) بان دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما ينتجه التفاعل بينها من نسق قيمي هو البعد الغائب في الأبحاث الخاصة بتطوير وتحديث المنظمات في مجتمعنا ويشير مزيان محمد (2003 : 41) إلى أن النسق التنظيمي ليس مستقلا أو مغلقا , ولكن يمكن تعريفه بأنه نسق مفتوح , حيث نجد الأجزاء المكونة له مترابطة وتتفاعل مع بعضها البعض وبينها وبين المحيط أو المجتمع , فالمنظمة حسبه تواجه تغيرات المحيط , أما Giauque David et Coron Daniel (2004 : 226) فيقول أن المنظمات تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه وهي بدورها تساهم في تشكيل هذا المحيط , ويقول عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 66) أن معرفة القادة الإداريين وفهم مديرو إدارات الموارد البشرية للبيئة الخارجية بنوعها البعيد والقريب أمر على جانب كبير من الأهمية , إذ أن البيئة الخارجية تمثل فرصا وقيودا , وتستطيع الإدارة أن تتعرف على تلك الفرص والقيود وان تحددتها وترسم استراتيجياتها الخاصة بها , ويضيف نوري منير (2010 : 35) إن فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص , وتتكون البيئة الخارجية للمؤسسة حسبها من المتغيرات الآتية :





الشكل رقم 07 : مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (نوري منير , 2010 : 27) .

والبيئة الخارجية للمنظمة حسب كامل بربر (2000 : 14) تؤثر تأثيرا مباشرا على مكونات البيئة الداخلية للمنظمة , ويستمر هذا التفاعل والتأثير باتجاهين طوال بقاء منظمات الأعمال , وتتكون البيئة الخارجية من :

- 1- البيئة السياسية 2 - البيئة الاقتصادية 3- البيئة الاجتماعية
- والثقافية 4- البيئة القانونية 5- البيئة التكنولوجية .

وحسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 91) فإني إدراك مسئولية إدارات الموارد البشرية لهذا الجانب السياسي والقانوني أمر على جانب من الأهمية لان له انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على نشاطات إدارتهم ... هذا وتكرر المراجع الأمريكية في إدارة الموارد البشرية وجوب مراعاة إدارات الموظفين للقوانين والتشريعات وأحكام القضاء الخاصة بتساوي الفرص وتشغيل الأقليات . ويعتبر عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 37) إن المحيط والبيئة عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة , فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح , أو سلبيا كتهديد مباشر...والمحيط الكلي (البيئة) يعبر عنها النموذج (P.L.E.S.C.T.E) حيث :

P.L = Politique et Légal = العنصر السياسي والقانوني

E = Economique = العنصر الاقتصادي

S.C =اجتماعي ثقافي Social et culturel

T =تكنولوجي Technologique

E = إيكولوجي Ecologique

6 - وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية

6 - 1 - الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

تعتبر الإدارة العامة وإدارة الأعمال مجالان رئيسيان لممارسة النشاط الإداري مما نجد من الضروري توضيح الاختلافات الأساسية بينهما وفق المحاور التالية (لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , 2007 : 37) :

- 1 - الهدف : تهدف الإدارة العامة غالبا إلى تقديم خدمة أو منفعة عامة للمجتمع فيما تهدف إدارة الأعمال في الغالب إلى تحقيق الربح كوسيلة للبقاء والاستمرار والنمو , وبناء على ذلك فمقيار النجاح والفشل يختلف بينهما
- 2 - إطار العمل : تعمل الإدارة العامة في إطار السياسة العامة وتوجيهات الحكومات المركزية فيما تعمل إدارة الأعمال في ظل السياسة الخاصة بالمنشأة أو الشركة أو المشروع .
- 3 - الصلاحيات : تستمد الإدارة العامة صلاحياتها من القوانين والأنظمة العامة , فيما تستمد إدارة الأعمال صلاحياتها من مالكيها أفرادا أو جماعات , أو من نظامها الداخلي الذي يصدر في إطار السياسة العامة للدولة وقوانينها .
- 4 - القوى العاملة : يخضع موظفو الإدارة العامة إلى قواعد الخدمة المدنية الحكومية فهم يتساوون من حيث إجراءات التعيين أو استحقاق التقاعد ... الخ , كما يتمتع الموظفون بحماية قانونية خاصة ضمانا لتحقيق أهداف المصلحة العامة , فيما يخضع موظفو إدارة الأعمال لأنظمة خدمة أو عقود خاصة .
- 5 - كفاءة الأداء : تتسم منظمات الأعمال بكفاءتها العالية , وذلك لوجود المرونة في استخدام طرق وأساليب الاختيار والتعيين والحوافز والترقية ... الخ , في

حين نجد أحيانا الكفاءة في منظمات الإدارة العامة دون المستوى المطلوب لتقييدها بالأنظمة واللوائح التي يصعب تعديلها .

وحسب Robert Holcman (2007 : 409) فان الاختلافات الأساسية في تنظيم الموارد

البشرية بين القطاع العمومي والخاص تتمثل في :

- أسس العلاقة بالمرؤوسين : في القطاع العمومي يحدد القانون حقوق وواجبات الموظف , بينما

في

القطاع الخاص يعتبر عقد العمل المرجع الأساسي لهذه العلاقة .

- طرق التوظيف : في الوظيفة العمومية يكون التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار

أو الشهادة , أما في القطاع الخاص فيعتبر المستخدم حرا في توظيف الأفراد الذين يحصل

بينه

وبينهم اتفاق وتفاهم .

- الراتب : تعتبر النقطة الاستدلالية أساس احتساب الراتب لأي موظف في القطاع العمومي أيا

كانت رتبته , أما في القطاع الخاص فيخضع للتفاوض والاتفاق بين المتعاقدين مع الالتزام

بالحد

الأدنى للأجور .

6 - 2 - أوجه التشابه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

يقول Robert Holcman (2007 : 412) يبدو التشابه واضحا بين الوظيفة العمومية والقطاع

الخاص في ميدان التسيير , ومتابعة المسار المهني , ونهاية الخدمة , والسلطة التأديبية , وللجان المتساوية

الأعضاء دور واضح في كلا القطاعين (اللجنة الصحية , اللجنة الأمنية , ولجنة ظروف العمل) وللجنة

التقنية المتساوية الأعضاء ما يماثلها في القطاع الخاص .

وتتمثل أوجه التشابه أيضا بين الإدارتين حسب لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 39) فيما يلي

: - كلاهما يخضعان لقوانين وأنظمة

- كلاهما يمارسان

الدولة .

مبادئ وأسس علم الإدارة .

كلاهما ملتزمان بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه البيئة .

- كلاهما يتعاملان مع العنصر البشري .

- كلاهما تحتاج إلى قيادة إدارية ناجحة .

6 - 3 - تطور تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية :

نشأت المديرية العامة للوظيفة العمومية في 18 / 09 / 1962 وعرفت منذ إنشائها عدة تغييرات

تنظيمية , وفيما يلي النصوص التنظيمية التي أبرزت هذه التحولات (www.dgfp.gov.dz) :

- المرسوم رقم 64 - 344 المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري والوظيف العمومي .

- المرسوم رقم 64 - 362 المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي .

- المرسوم رقم 82 - 42 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيف العمومي والإصلاح الإداري .

- المرسوم رقم 84 - 34 المتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية بالوزارة الأولى .

- المرسوم رقم 95 - 123 المحدد لصلاحيات المديرية العامة للوظيف العمومي .

- المرسوم رقم 95 - 124 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للوظيف العمومي .

- المرسوم رقم 06 - 177 المتضمن إحقاق المديرية العامة للوظيفة العمومية برئاسة الجمهورية .

تشتمل المديرية العامة للوظيفة العمومية على الهياكل الآتية :

1 - مديرية القوانين الأساسية للوظائف العمومية .

2 - مديرية ضبط تعدادات المستخدمين واستثمار الموارد البشرية وتتكون من المديرية الفرعية

لضبط تعدادات المستخدمين , والمديرية الفرعية للتكوين , والمديرية الفرعية

للتعاون والعلاقات الخارجية .

3 - مديرية التطبيق والمراقبة وتتكون من المديرية الفرعية للمراقبة , والمديرية الفرعية للمسابقات

والامتحانات , والمديرية الفرعية لتسيير الإطارات .

4 - مديرية الإعلام الآلي

5 - مديرية إدارة الوسائل وتتكون من المديرية الفرعية للمستخدمين , والمديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة , والمديرية الفرعية للوسائل العامة .

6 - مفتشيه عامة .

7 - لجنة وزارية مشتركة للتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية .

8 - مفتشيات الوظيفة العمومية بالولايات .

ويكون تنظيم المؤسسة العمومية وتحديد هيكلها الأساسية حسب ضريفي نادية (2010 : 81) عن طريق القانون أو التنظيم المنشئ لها وفي العادة يحدد هذا المرسوم أو القانون الصلاحيات التي تبين مجال اختصاص المؤسسة العمومية كما يحدد الهياكل الأساسية .

المديرية العامة للوظيفة العمومية بالجزائر أقامت نظاما لتسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع والمتابعة والمراقبة وهما :

1 - المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية : تقوم كل مؤسسة أو إدارة عمومية بإعداد مخطط

سنوي لتسيير الموارد البشرية أين تسجل فيه مختلف عمليات تسيير

الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية , لا سيما ما يتعلق منها بالتوظيف ,

الترقية , الحركات الدورية للموظفين , الإحالة على التقاعد

2 - المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات , يهدف

المخطط إلى تحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات .

وعددت ضريفي نادية (2010 : 82) أصنافا من المؤسسات العمومية , منها الكلاسيكية ومنها ما

ظهر حديثا , فأقدم نوع من المؤسسات العمومية هو المؤسسات العمومية الإدارية وهي تمثل 90 % من

مجموع المؤسسات العمومية , وثاني نوع هو المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ,

وثالث نوع هو المؤسسات العمومية الحديثة ومنها المؤسسات العمومية ذات التسيير الخاص كصناديق

الضمان الاجتماعي (الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS , الصندوق الوطني للتقاعد CNR

, الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS , الصندوق الوطني للتأمين على

البطالة CNAC) , والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني .

وتتكون الوظيفة العمومية حسب المادة 2 من القانون الأساسي العام من المؤسسات والإدارات العمومية , التي يقصد بها المؤسسات العمومية , والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري , والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

6 - 4 - تطور تعدادات الموارد البشرية بالوظيفة العمومية

الجدول رقم 03 : تطور تعدادات الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية (سعيد مقدم ,

(2013 : 121)

السنة	1963	1973	1983	1995	1996	1997	1998	1999	2005	2011
العدد	70126	216888	605782	1320958	1386904	1398521	1433270	1434706	1526710	1906875

تظهر هذه الإحصائيات التزايد الكبير في أعداد الموظفين بالوظيفة العمومية , وتدل على تزايد حاجات المجتمع وإلى توسع في الوظيفة العمومية (الصحة , التربية , التعليم العالي , ...) , وإلى دور الوظيفة العمومية في الحد من ظاهرة البطالة وتوفير مناصب الشغل , كذلك تعبر هذه الإحصائيات على استمرار الدولة في سياسة الاحتفاظ بسيطرتها على قطاعات اقتصادية واجتماعية , وفي جانب آخر فان مئات الآلاف من الموظفين في هذه المؤسسات تطرح ضرورة إيجاد سياسة ترمي إلى عصرنة التسيير في الوظيفة العمومية , وهذا يتطلب تضافر جهود المسؤولين والمختصين والباحثين , وحسب ضريفي نادية (2010 : 73) فان المؤسسة العمومية تنشأ لتحقيق أغراض محددة وتقدم منفعة عامة . وفي سياق الجهود الرامية إلى تطوير تسيير الموارد البشرية أحصى جوز سي - إن , راد شيلدرز , كوانغ - هون لي (2013 : 203) عدد المقالات المنشورة بمجلة مراجعة الإدارة العامة التي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية حسب الموضوع من 2000 إلى 2009 كالاتي :

الجدول رقم 04 : عدد المقالات المنشورة حسب الموضوع من 2000 - 2009 بمجلة مراجعة الإدارة العامة

الموضوع	إدارة الموظفين	التنظيم	البيروقراطية	مشاركة المواطن	القانون الإداري	تاريخ الإدارة	تطور الإدارة
عدد المقالات	79	70	39	23	14	04	01

هذه الإحصائيات تظهر اهتمام الباحثين بموضوع إدارة الموظفين في الإدارة العامة , حيث جاء هذا الموضوع في أول قائمة المواضيع ب 79 مقالا .

6 - 5 - الاختلالات في الوظيفة العمومية وضرورة الإصلاح

يرى سعيد مقدم (2013 : 169) أن الوظيفة العمومية الجزائرية تعاني من غياب نظام لتقييم أداء العاملين في قطاعها , ولنظام صارم لانتقاء المترشحين لتولية الوظائف العمومية , و عددت ضريفي نادية (2010 : 89) الاختلالات في المؤسسات العمومية كالآتي :

- بالنسبة للمؤسسات العمومية الإدارية التي تحكمها نفس قوانين الوزارات والجماعات المحلية مثل قانون الوظيفة العمومية فإنها تحمل في طياتها كل النقائص المتعلقة بالموارد البشري وتسييره .
 - لم تنقص هذه المؤسسات العبء المالي على ميزانية الدولة .
 - غياب استقلالية حقيقية سواء من الناحية المالية , التسييرية والوظيفية , فهذه الاستقلالية نظرية فقط .
 - عدم وجود نظام قانوني موحد ومضبوط لكل المؤسسات العمومية رغم تزايدها المستمر .
 - هيئات قانونية غير فاعلة , حيث تتوفر المؤسسات العمومية على مجلس الإدارة الذي هو صاحب القرار في المؤسسة العمومية , لكن هذه الهيئات في اغلب الأحيان لا تقوم بدورها .
 - غياب قواعد تسيير تبحث عن الفعالية , خاصة في ظل تزايد التكاليف مع رداءة نوعية الخدمة .
- ويقول عبد الحفيظ مقدم (1992 : 149) أن معظم المخططات والقرارات التي تتعلق بالمؤسسة تأتي من القيادة السياسية , وبقي المديرين والمسؤولين المباشرين عبارة عن خدم أوفياء لتنفيذ ما يملئ عليهم من القمة , وحيث قيدت سلطاتهم بالقوانين والمناسير والأوامر لدرجة أن المدير أو مجلس الإدارة لا يستطيع أن يتخذ قرارا حتى لو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة , وقد أدى هذا الشعور بفقدان السلطة

والنفوذ لدى المديرين أن جعلهم يقفون موقفا سلبيا من العملية الإدارية , وربما لجأوا إلى استعمال مركزهم في الإدارة إلى تحقيق أغراضهم الشخصية كبديل لتحقيق أغراض المؤسسة , بالإضافة إلى هذا فقدانهم لكل أسباب التأثير والتحفيز للعمال مما نتج عنه التسبب والإهمال وانخفاض الإنتاج .

السلبيات التي أشار إليها المتابعون والمختصون تؤكد ضرورة إجراء إصلاحات متواصلة في الوظيفة العمومية من أجل تطويرها , وتعرف ضريفي نادية (2010 : 101) الإصلاح الإداري بأنه مجموعة النشاطات والجهود التي تتمتع وتتفاعل في إطار رؤية شاملة والتي تهدف بالتزام من الطبقة السياسية إلى إعادة النظر في منظومة القيم السائدة داخل الجهاز الإداري للدولة بما يحقق فعاليته , ويكون ذلك بمراجعة السياسات المتبعة في التسيير التي يقول عنها عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ (2008 : 69) بأنها مبادئ أو مجموعة مبادئ تدعمها قواعد عمل تساعد جميعها على تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح , وتكون على شكل عبارات عامة توجه فكر متخذي القرارات في المؤسسات , والسياسات مدخل أساسي في المنظمة ووجود سياسات مكتوبة يهدي متخذي القرارات في قراراتهم , وفي إدارة الموارد البشرية قد تكون هناك سياسات خاصة بالتوظيف أو الاختيار أو التدريب أو تقييم الأداء ومن الأمثلة على السياسة في التوظيف وجوب تطبيق مبدأ الجدارة بغض النظر عن الاعتبارات القبلية أو الطائفية أو الدينية.

ومن تلك السياسات حسب سعيد مقدم (2013 : 126) ما خلصت إلى اقتراحه اللجنة الوطنية التي أنشأتها السلطات العمومية سنة 1974 :

- 1 - إجراء مسح شامل لوضعية الإدارة العمومية وتقييمها .
- 2 - النظر في مدى مسايرة وضعية الإدارة لمتطلبات التطور ومستحدثاته .
- 3 - وضع إستراتيجية شاملة للنهوض بقطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي معا آخذة بعين الاعتبار مقتضيات إستراتيجية الموارد البشرية إلي تقوم على ضرورة وضع نظام تحفيزي والتحكم فيه , تقليص الفجوة القائمة في أجور ومراتب الأعوان العموميين مع زملائهم العمال من قطاعات أخرى , تدعيم احتياجات قطاع الوظيفة العمومية التي كانت تعاني عام 1975 من عجز قدر ب 30 ألف إطار .

وذكر موسى بودهان (2011 : 23) أن مخطط عمل الحكومة الصادر سنة 2009 الذي تناول تحديث الإدارة العمومية جاء فيه ما يلي :

- تحسين تكوين الأعوان العموميين من خلال برامج قطاعية لرسكلة المستخدمين , واستحداث مدارس عليا متخصصة كفيلا بتزويد مختلف أسلاك الإدارة بإطارات ذات تأهيل عال .
 - تأهيل الوظيفة العمومية مع تحفيز أكبر لموظفيها .
 - إعادة تنظيم مختلف المرافق العمومية , وستركز إعادة التنظيم خصوصا على اللجوء إلى وكالات عمومية تتوفر على أكبر قدر من المرونة في التسيير .
 - تحديث وسائل عمل الإدارات العمومية , الذي سيتم استكماله على أساس تنفيذ الإدارة الالكترونية أو (الحكم الالكتروني) .
- بدورها تقوم دول منظمة التعاون والتنمية الأوربية (OCDE) بإصلاحات إدارية عديدة , فحسب Giauque David et Coron Daniel (2004 : 225) استراتيجيات مختلفة وضعت حيز التنفيذ خلال 30 سنة الماضية من أجل عصرنة الإدارة , التغييرات التي أجريت كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية , ولمواجهة زيادة كتلة الأجور في القطاع العمومي وارتفاع نفقات الدولة دعت منظمة التعاون والتنمية الأوربية OCDE (2006 : 10) إلى جعل تسيير الوظيفة العمومية مرنا بالشكل والكيفية التي تسهل استغلال الموارد البشرية مع المباشرة بوضع نظام تقييم للأداء ملائم ومحفز , وفي سنة 2002 م وحسب Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 753) قام François Fayol بصفته الأمين العام لهيئة فرنسية تضم إطارات من القطاع العام والخاص بعرض فلسفته حول عصرنة الإدارة التي اعتبرها مسؤولية مشتركة , وان عصرنة الإدارة العمومية مهمة وضرورية لإصلاح الدولة , ويجب أن يتم بناء هذه الإدارة العصرية يوما بعد يوم من طرف أعوان الدولة وإطاراتها , ومن المنظمات النقابية والمسؤولين الإداريين الذين يتحملون مسؤولياتهم , يتفاوضون حول تطوير الوظيفة العمومية ويكون مركز هذه المفاوضات جودة الخدمة المقدمة للمواطنين " أهدافنا ليست قائمة على فلسفة تحجيم دور الدولة التي ترمي إلى تخفيض عدد الموظفين والعجز في ميزانية الوظيفة العمومية , وليست كذلك تراجعاً عن حقائق سابقة , ولا عن الأنماط الثابتة في تنظيم الخدمة العمومية , وحسب Giauque David

et Coron Daniel (2004 : 235) فان الإدارة العمومية في سويسرا اهتمت اهتماما خاصا بنقل وتوظيف أدوات ومبادئ التسيير التي مصدرها القطاع الخاص , فتسيير الأداء والمغلفات المالية بالتفويض يهدف إلى تمكين الوحدات الإدارية من الوسائل التي تجعلها تعمل كمؤسسات صغيرة حقيقية , وفي كندا شهدت إدارة الاتحاد بداية من منتصف التسعينات فقداننا واضحا للوظائف في الوحدات الإدارية , ولاحظت كبر سن مواردها البشرية , وهذه الظواهر لم تكن إلا نتيجة منطقية للإصلاحات الجارية , بعد ذلك طورت إدارة الاتحاد الكندي كثيرا من أدوات وأساليب تسيير الموارد البشرية من اجل مواجهة انخفاض المعنويات ولضمان تجديد مواردها البشرية , وبتعبير آخر فان إدارة الاتحاد لم تستعن بأدوات ووسائل تسيير الموارد البشرية إلا بعد وضع الإصلاحات حيز التنفيذ , وذلك لتصحيح بعض الاختلال والنتائج المزعجة المرتبطة بالتغييرات المنجزة , ومن التجارب في مجال إصلاح الوظيفة العمومية قالت ضريفي نادية (2010 : 102) أن فرنسا تأخذ بفكرة التحديث والتجديد الإداري , أي لا تركز على إصلاح إداري جذري وشامل , ويكون التحديث خاصة بإدخال أساليب وطرق وتقنيات جديدة من مؤسسات القطاع الخاص يتم تحويلها وتطبيقها على أجهزة الإدارة العمومية , وفي بريطانيا فقد سيطر على سياسات الإصلاح الإداري فكرة الخصوصية حيث عرفت أجهزة الإدارة العمومية تحولات عميقة مست تكوينها ووظائفها وموظفيها , وينحصر مضمون التجربة البريطانية في فكرة اللامركزية .

وإذا كان تسيير الأداء والمغلفات المالية بالتفويض (G MEB) أعطى مزيدا من هامش الحركة للوحدات الإدارية بسويسرا فإنها تعول قبل كل شيء على عصرنة التسيير , هذا النوع من الإصلاح الآخذ في التقدم منذ 5 سنوات يمس 12 مصلحة إدارية ويهدف إلى (Giauque David et Coron Daniel , 2004 : 233) :

- مزيد من المرونة : أي مرونة ووضوح في التعليمات الإدارية وفي الغلاف المالي .
- المسؤولية : مزيد من الاستقلالية في القرارات .
- ثقافة جديدة في المؤسسة : يجب أن تسمح بتغيير الاتجاهات على مستوى كل المصالح (مزيد

من

الشعور بالتكاليف , وبالزبائن , وبأهمية جودة المنتج) .

- التحكم في تكاليف نشاط المصالح الإدارية .

- تعزيز اللامركزية : تفويض المهام , كفاءات ومسؤوليات جديدة في الوحدات ترمي إلى

الاستقلالية والمسؤولية , يجب أن تنتج في المؤسسة روح تسمح بالاكشاف والإبداع .

وحسب ضريفي نادية (2010 : 100) لا يمكن نفي الطابع الدولي لظاهرة الإصلاح الإداري ,

والتي ظهرت كاستجابة لحاجة كرستها التحولات المحلية والدولية التي مست مختلف الدول .

واعتبر Giauque David et Coron Daniel (2004 : 234) أن المشاكل المالية التي عرفت

سويسرا في بداية السبعينات كانت أساس الإصلاحات والسياسة المتبعة في ضبط الموارد التي كانت تبحث

عن الفاعلية والجودة في المصالح الإدارية , حدث ذلك على مراحل عبر تجميد عدد المناصب الذي لم

يرتفع بين 1974 و 1990 إلا ب 2500 وظيفة إضافية ... وابتداء من سريان قانون تنظيم الحكومة

والإدارة (LOGA) في أكتوبر 1997 وجد المجلس الاتحادي التنفيذي نفسه أمام واجب بلوغ الأهداف

الأساسية الأربعة الآتية التي يتضمنها القانون :

- زيادة الفعالية : يمكن تحقيق ذلك بإلغاء بعض الأعمال التي أصبحت غير ضرورية .

- المردودية : وتكون بإلغاء الأنشطة التي تشكل وظيفتين , وبتعزيز النظم الموجودة في الأقسام

والوحدات الإدارية

- الاقتصاد (التوفير) : ويكون بواسطة إلغاء مناصب العمل وبتسيير جيد للموارد المالية .

- تطوير وتحسين التسيير والهيكل : ويكون بتجديد وتحسين الهياكل التنظيمية للأقسام والوحدات

الإدارية .

ومن الآثار السلبية للإصلاحات في الوظيفة العمومية قال Giauque David et Coron Daniel ,

(2004 : 237) أن آخر التقديرات حول الوظائف في القطاع العمومي في دول (OCDE) تشير إلى

انخفاض معتبر في عدد الموظفين , تقريبا في كل الدول التي أجرت إصلاحات في قطاعاتها العمومية,

الأعداد كانت كبيرة أيضا في بلدان أخرى فبرنامج تجديد الحكومة الذي وضعه نائب الرئيس الأمريكي آل

قور AL GORE حيز التنفيذ أدى إلى إلغاء 272900 وظيفة في القطاع العمومي , وفي بريطانيا فان

30 % من الوظائف في القطاع العمومي ألغيت خلال 15 سنة , وفي نيوزيلندا الجديدة ألغيت نصف الوظائف العمومية .

في نهاية الثمانينات قامت الحكومة الكندية المحافظة بإعادة هيكلة المنظمات العمومية بشكل غير ماهر حيث قامت بإلغاء عدد معتبر من مناصب الشغل بغرض التوفير في الميزانية...التدابير الأولى التي اتخذت كانت فصل وإبعاد عدة آلاف من الموظفين ما أدى إلى ضرر شديد بالأعوان العموميين , وتأكد ذلك من استقصاء قام به باحثان كنديان مس مجتمع المسيرين في القطاعين الخاص والعمومي حيث أشارت النتائج إلى إن اتجاهات المسيرين في القطاع العمومي كانت أكثر تشاؤما من اتجاهات زملائهم في القطاع الخاص...الحكومة الليبرالية في كندا التي فازت في انتخابات 1993 اتبعت سياسات مؤلمة أدت إلى إلغاء 14 % من مجموع الوظائف ما يعادل 45000 من بين 380000 منصب وخفضت أيضا الإعانات المخصصة للبرامج الاجتماعية هذه الإصلاحات أدت إلى اضطراب ثقافي مس قيم الجماعات واطعف إرادتهم في الاستثمار في الإدارة العمومية , قوانين العمل والإنتاج تغيرت بعمق , التغييرات استهدفت تحسين الإنتاجية والفعالية التنظيمية (Giauque David et Coron Daniel , 2004 : 232) .

وافق الشعب السويسري سنة 2000 على قانون المستخدمين في الاتحاد الذي دخل حيز التنفيذ في 1 جانفي 2002 , هذا القانون يتضمن بعض المواد الجديدة الخاصة بتسيير الموارد البشرية منها تقييم المستخدمين وعلاقة هذا التقييم بأجور الأعوان العموميين (Giauque David et Coron Daniel , 2004 : 235) .

وحسب حسن إبراهيم بلوط (2002 : 29) فمن بين الاهتمامات التي شغلت مؤخرا إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بخلق وإيجاد مناخات العمل الصحية والسلمية , إذ أن صحة وسلامة الموارد البشرية قد تضمنتها عدة تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم . ويرى سعيد مقدم (2013 : 7) أن الإدارة المعاصرة أصبحت تتسم أكثر فأكثر بالفعالية وحسن التنظيم تعمل بروح الفريق المتكامل في مواصفاته وتخصصاته , إدارة تعمل باللامركزية وبالتفويض لمديريها والمؤهلين الأكفاء من أعوانها كمشاركين في صناعة القرارات , الإدارة بالمشاركة لا الإدارة

السلطوية التي تعمل بالأوامر والتعليمات الفوقية , والإدارة المركزية حسب حسن شحاته وآخرون (2003 : 32) هي نظام للإدارة تتركز فيه سلطة التوجيه والضبط والتسيير في هيئة عليا , والإدارة اللامركزية نظام للإدارة تترك فيه السلطات للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة بما يتفق مع ظروفها ويحقق متطلباتها .

وطالبت ضريفي نادية (2010 : 89) بوجوب إصلاح المؤسسات العمومية , وبتفعيل دورها والزيادة من فعاليتها والتماشي مع حاجيات المواطنين المتزايدة .

ومن الانتقادات للإصلاحات في الوظيفة العمومية يقول Giauque David et Coron Daniel (2004 : 240) في كثير من الحالات وعلى نحو ما يجري في القطاع الخاص فان الموارد البشرية في المؤسسات العمومية لا ينظر إليها كطاقة أو استثمار... الإصلاحات الإدارية في دول منظمة التعاون والتنسيق الأوروبية OCDE لا تأخذ غالبا بعين الاعتبار إلا الضغوط الخارجية وترمي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للميزانية , ولا يدهشنا من الآن أن نرى غياب التفكير في البعد الإنساني في الإدارة العامة .

وفي رد النقابات على مشروع جاك شيراك لإصلاح الوظيفة العمومية يقول - Siwek

Pouydesseau Jeanne (2009 : 747) أكدت الفدرالية العامة للموظفين من جديد أن

الإصلاحات في الحقيقة لا تهدف إلى جعل المصالح العمومية فعالة , إنما للاستمرار في السياسة الليبرالية التي تسعى إلى تخلي الدولة عن مهامها وخصوصة القطاع العام , اللامركزية يمكن أن تكون خطوة نحو الخصوصية , لان الضغوط الأوربية لخفض نفقات الميزانية ستنتهي بالتطبيق على الجماعات الإقليمية , وبذلك يتم الانتقال من إدارة للخدمة العمومية إلى مراكز ربحية , تقوم على التعاقد كنمط في التسيير ,

ويقول Giauque David et Coron Daniel (2004 : 238) إن القطاع العمومي يتكون شيئا فشيئا من عمال مؤقتين , ومن عمال بأوقات جزئية , أما الموظفين ذوي الخبرة فيتجهون لمغادرة القطاع العام.

ويقول Giauque David et Coron Daniel (2004 : 234) الضغوط الخارجية شكلت

محركا لإستراتيجية التغيير المتبعة في كندا , فالعجز الكبير في الميزانية , والدين , هما العاملان اللذان وجها إرادة السلطة الكندية إلى مراجعة كل البرامج الإدارية بغرض تقييم الفائدة منها ... جزء كبير من

البرامج الإدارية تم إلغاؤها على المستوى الاتحادي . قليل من الاهتمام خصص للضغوط الداخلية , أي إلى الاحتياجات الخاصة للمنظمات العمومية , البحث عن إيجاد توازن بين الضغوط الخارجية والضغوط الداخلية لم يشكل أولوية بالنسبة للحكومة , بالمقابل فان تكييف نشاطات وهياكل الإدارة مع الحقائق الاقتصادية هو الاختيار المفضل للحكومة في بداية التسعينات .

وجسب ضريفي نادية (2010 : 116) لا يوجد معيار دقيق لتقييم نتائج الإصلاحات , ولا يمكن الجزم بعدم نجاح الإصلاحات في الجزائر بل أن نتائجها كانت جزئية وغير متطابقة مع الأهداف المرجوة منها من جهة وحاجيات المواطنين من جهة أخرى .

7 - تحديات التسيير البشري المعاصر :

لاشك أن المدير سواء كان في الخط الإشرافي الأول أو في قمة الجزء الأعلى من الهرم التنظيمي يبقى هو المتغير الأكثر أهمية بين كافة المتغيرات الهامة التي تدير حركة الحياة في منظمات اليوم , وتزداد قيمة هذا المتغير مع تغير الظروف التي يحاول فيها أن يؤدي المهام الأساسية لوظيفته , إذ أصبح المدير في هذا العصر يعمل وسط جو من التغيير المتسارع والمنافسة الحادة والتناقض المتزايد في المصادر الأساسية وبالذات على مستوى الخبرات المتميزة مما جعل من التوتر والضغط والعجلة السمة الغالبة للمحيط الذي يلف هذا المدير الذي يعتمد بقاء ونجاح المنظمات إلى حد بعيد على قدرته على التحرك ومرونة الاستجابة السليمة في مواجهة مختلف العوامل والتحديات المستجدة (فضل صباح الفضلي , 1995 : 645) .

ويرى غيات بوفلجة (2004 : 28) أن المسير المعاصر يواجه مجموعة من التحديات الناتجة عن التغيرات الكبيرة في عالم السياسة والاقتصاد وحجم المؤسسات وتعقدها , والتغير في تركيبة القوة العاملة وقيمتها , وفي مطالب الحكومات والمؤسسات , وان كان ذلك تحد للمسير في الدول المتقدمة , فان ذلك أصعب بالنسبة لمسير في الدول النامية, ويقول عبد الحميد واري (2009 : 32) أن الانشغال الأساسي للمسيرين في المؤسسات الجزائرية يجب أن يتوجه إلى رد الاعتبار لمكانة الزبون في نظام التسيير بالمؤسسة , الاستماع إليه , والاهتمام الدائم بآرائه حول منتج المؤسسة .

8 - سمات الفكر الإداري المعاصر

من أبرز سمات الفكر الإداري المعاصر حسب محمد رفيق الطيب (2006 : 152) هو الاتجاه نحو دراسة التنظيم كظاهرة كلية , يركز هذا الاتجاه على أن الكفاية التنظيمية هي قضية اجتماعية وسياسية وحضارية , وان التنظيمات ما هي سوى أدوات تلعب دورا حيويا في تأمين صحة المجتمع . ويرى آخرون حسب رعد حسن الصرن (2002 : 82) أن هناك تشابها ملموسا بين تنظيم الجسم البشري وشكل المنظمة التي يوجد بها الإنسان , فللنظام هو مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها , وبينها وبين النظام الذي نظمها , والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي , ووفقا لذلك فان النظام يتكون من العناصر التالية:

- المدخلات ويقصد بها الموارد والعناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية , وعناصر البيئة , والأهداف , والاستراتيجيات , والسياسات .
 - العمليات ويقصد بها كافة العمليات التحويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون .
 - المخرجات وهي النتائج المترتبة على العملية التحويلية , وتأخذ عادة شكل سلعة أو خدمة .
 - التغذية العكسية وهي عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة
- وتعتبر إدارة الموارد البشرية حسب عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ (2008 : 10) نظاما يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها , والسياسات والتشريعات , والموارد البشرية , والموارد غير البشرية , وطرق وأساليب العمل , والمعلومات والتكنولوجيا , ومن عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية , ومخرجات تتمثل في السياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء الحسن للأفراد والجماعات الصغيرة , ورضا الأفراد الوظيفي , والإنتاجية التنظيمية , وإنتاجية المجتمع , ويتفاعل هذا النظام مع البيئة الخارجية ببعديها القريب والبعيد .

ومن سمات الفكر الإداري المعاصر أيضا نظرية الأهداف التي يرى لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 83) أنها تقوم على أساس مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات , وتحديد

الأهداف التي تسعى إليها المنظمة , ويتم ذلك من خلال الأساليب التالية :

- اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف العامة للمنظمة .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الأهداف الفرعية التي يجب على كل مرؤوس تحقيقها .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين بعد فترة من التنفيذ لتقييم الانجاز .
 - اجتماع الرؤساء والمرؤوسين لتقييم الانجازات التي ظهرت كنتيجة لعملية التقييم .
- ومن الطبيعي أن هذه الأساليب تساعد على خلق روح معنوية عالية عند العاملين وذلك لاتصالهم المباشر مع المدراء , وتؤدي إلى تحسين أداء العاملين كونهم شاركوا في تحديد الأهداف و اتخاذ القرار .
- وحسب رعد حسن الصرن (2002 : 87) فان كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف , إلا أنه على الجميع الإسهام من اجل هدف مشترك عام , كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه , وان تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها , وتساعد الأهداف حسب سامح عبد المطلب عامر (2010 : 134) على توجيه جهود الموظفين , ويجب أن تتميز بما يلي:
- أن تكون محددة وواضحة ومفهومة وان تكون هناك إمكانية لقياسها .
 - ينبغي أن تكون متحديّة ولكن ليست مستحيلّة التحقيق .
 - يجب أن تنتج الأهداف من اتفاق بين المديرين والموظفين .
 - أن تكون محددة المدة (الوقت) .
 - يجب أن يعتقد الموظفون انه لو تم تحقيق الأهداف سيكون لها تأثير هام على النجاح الشامل للمنظمة .
 - أن تكون الأهداف محدودة العدد .

ويرى عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 405) أن نظرية تحديد الأهداف تقول بوجود علاقة قوية بين تحديد الأهداف في العمل والدافعية لانجاز ذلك العمل , ويرى أصحاب هذه

النظرية أن عملية تحديد الأهداف تشكل إحدى الوسائل الفعالة في أيدي المديرين للتأثير على سلوك مرؤوسيهـم , و للأهداف وظائف وآثار مقررة على الأفراد والجماعات والمنظمات كما يلي :

- تحدد الأهداف السلوك وتوجهه , فالأهداف توجه الجهد الإنساني في اتجاه محدد .

- تمثل الأهداف معايير يمكن في ضوءها تقييم أداء الإنسان أو المجموعات أو التنظيمات .

- تؤثر الأهداف على هيكل المنظمة , فالأهداف الى حد كبير تحدد أنماط الاتصال وعلاقات السلطة والقوة , وتقسيم العمل , فلأهداف من هذه الناحية وظيفة تنظيمية .

ومعظم أهداف المؤسسة حسب عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 117) تتمحور حول ثمانية أهداف

رئيسية وهي : 1 - حصة السوق 2 - الإنتاجية 3 - الربحية 4 - الابتكار 5 - الموارد

6 - مستويات الأداء 7 - الاعتناء بالعمل 8 - المسؤولية الاجتماعية

وتحديد الأهداف حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 406) يحكم الأداء

عند العاملين , ولكن ثمة مواصفات معينة يجب أن تتوفر لكي يكون الأداء فعالا ولقد انبثقت عن هذه

المواصفات الفرضيات الآتية :

- تميل الأهداف المحددة تحديدا دقيقا إلى تكوين أداء فعال , بينما تميل الأهداف الغامضة أو العامة إلى أداء هابط

- تقود الأهداف الصعبة إلى تحقيق أداء فعال , بينما تقود الأهداف السهلة الى تحقيق أداء هابط .

- يؤدي إشراك العاملين في تحديد الأهداف إلى أداء فعال في ظل شروط معينة , ويؤدي فرض

الأهداف عليهم إلى أداء هابط وهذا هو جوهر الإدارة بالأهداف .

- يرتبط إعطاء الموظفين تغذية راجعة في الوقت المناسب عن النتائج التي حققوها ارتباطا قويا

بالأداء الفعال , وقد يسبب تجاهل إعطاء تغذية راجعة مناسبة الى أداء هابط

وحسب عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 122) لا يوجد أهداف للمنظمات في حد ذاتها , ولكن

يوجد أهداف لأعضائها البارزين الذين يحددونها بواسطة المفاوضات , وهذه الفكرة تناسب نظرية

أصحاب الحق التي تستلزم التحكيم من طرف المديرية من اجل التوفيق بين الأهداف المتناقضة لكل

المجموعات , كالمسيرين , العمال , أصحاب الأسهم , الممونين , الموزعين ... الخ .

ويقول سامح عبد المطلب عامر (2010 : 136) أن لدى شركة ميكروسوفت ماض طويل في استخدام الأهداف المحددة في نظام إدارة أداؤها , وتوصف الأهداف في هذه الشركة على أنها محددة يمكن قياسها , يمكن تحقيقها , مبنية على النتائج ومحددة الوقت .

ويرى عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 118) إن اختيار الغايات بصفة عامة والأهداف بصفة خاصة يتعلق بالمسيرين الذين يدخلون فيه شخصيتهم وطموحاتهم وقيمهم (الاعتقادات , المواقف , المبادئ) وعلى سبيل المثال :

- البحث عن المداومة المتبعة من طرف بعض المؤسسات العائلية يعكس البحث عن النمو الذي يضم بعض المخاطر .
 - البحث عن المردودية في المدى القريب : منظور المضارب المالي
 - البحث عن النمو لتكريس قوة المؤسسة في المدى البعيد .
 - البحث عن التفوق لما تعطى الأولوية للمجال التقني .
 - البحث عن الإنسانية من طرف منخرطين أو شركاء في التعاونيات أو الجمعيات أو الرابطات .
- ويعتبر التسيير أيضا حسب محمد رفيق الطيب (2006 : 149) نظاما متعدد الحقول , فالمسير يحتاج إلى العلوم الدقيقة كالمهندسة والرياضيات لتسيير العمل والمصنع والمكتب , ويحتاج أيضا إلى العلوم الإنسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع لتسيير الموارد البشرية وتعبئة طاقاتها من أجل الإنتاج .
- ويقول عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 114) إن الاقتصاديين والتقنيين يعتبرون المؤسسة وحدة تقنية للإنتاج أي يتبعون التيار الكلاسيكي التيلوري المبني على الإنتاجية , أما المنظرون في التنظيم فيعتبرون المؤسسة منظمة اجتماعية وان تحقيق الإنتاجية يكون بواسطة العامل الإنساني أي الرأسمال البشري , فالمسير مهمته معقدة , إذ عليه أن يقوم بتنسيق كل هذه الاتجاهات التي تظهر متعارضة في بعض الأحيان , وينبغي عليه أن يسير المؤسسة حسب الفلسفة العامة التي تظم مجموع المبادئ الرئيسية والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه العمل باستمرار , والعوامل المؤثرة في المنظمات وفي تسيير الموارد البشرية يلخصها أيضا Giauque David et Coron Daniel (2004 : 226) فيقول إن المنظمات تتأثر بالمحيط الذي تنشط فيه وهي بدورها تساهم في تشكيل هذا المحيط ... يجب على

المنظمات انجاز المهام الاقتصادية , وأيضا يجب أن تضع في حساباتها المهام الاجتماعية (تحفيز الأفراد وإرضائهم , التكفل بمشاريعهم المهنية والشخصية وبالأهداف المهنية للموظفين .

خلاصة الفصل :

يجب النظر إلى الأفكار والنظريات التي تناولت التسيير بصفة عامة وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة على أنها أفكار وخبرات وممارسات تراكمت وتكامل بعضها مع بعض , وانه لمن حضا أن نوظف هذا الميراث الكبير ونستثمره في مزيد من الفعالية والنجاح لمؤسساتنا , والمتبع لتطور تسيير الموارد البشرية يرى أن التسيير الفعال يكون بمراعاة كل الأبعاد النفسية والتنظيمية والبيئية , إدارة الموارد البشرية يجب أن تستقطب وتحافظ على الأفراد الذين يحملون خصائص التفوق العقلي والنفسي والاجتماعي والمهني , وذلك يكون بالاستعانة بخبراء في الاختيار المهني , والاستمرارية والفعالية تكون بالاستعانة بالمختصين في تسيير الموارد البشرية , كذلك يتبين مما سبق أن الأفكار ونتائج الدراسات والبحوث ما زالت تؤكد وتعزز أهمية البعد النفسي في تسيير الموارد البشرية مصداقا لقول الله تعالى في سورة الرعد الآية 11 " ... إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم ... "

الفصل الثالث : القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- تمهيد

- 1 - القوانين مكون أساسي من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة
 - 2 - القوانين أهميتها وضرورتها
 - 3 - مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر
 - 4 - خلفيات الإصلاح القانوني في الوظيفة العمومية
 - 5 - القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03
- 5 - 1 - مجال التطبيق
 - 5 - 2 - أهداف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
 - 5 - 3 - مكونات القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

6 - مميزات التشريع السليم

- خلاصة

تمهيد :

البحث النظري في هذا الفصل يكون التركيز فيه على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي ينظم قطاعا واسعا من المنظمات العمومية , ونرمي من خلال هذا الفصل الى نشر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , ونحاول إيصال معرفة واضحة وبسيطة في هذا المجال للمهتمين خاصة منهم المسيرين في قطاع الوظيفة العمومية في هذا الفصل نتعرف على القوانين كـمكون أساسي من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة , ثم نتعرف على أهمية القوانين وضرورتها , يلي ذلك التعرف على مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية , ثم نتناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 , ويأتي بعد ذلك عنصر مميزات التشريع السليم .

1 - القوانين مكون أساسي من مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة :

يقسم وليام فوت وايت البيئة حسب رعد حسن الصرن (2002 : 72) إلى : - البيئة القانونية - البيئة الاقتصادية - البيئة التكنولوجية - البيئة الاجتماعية والثقافية .

ويقول عادل حوحوش صالح ومؤيد سعيد السالم (2009 : 13) يجب الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية , إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية على المستوى المحلي والعالمي , ولا بد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان , وحسب نوري منير (2010 : 26) فان البيئة السياسية والقانونية : تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة إضافة إلى الفلسفة السائدة , والأهداف التي تؤمن بها الأحزاب والقوى السياسية المشاركة في الحكم والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا للتهديدات بالنسبة للمؤسسة , فهي بمثابة قواعد اللعبة بالنسبة للمؤسسات ومن أهم العناصر المشكلة للبيئة السياسية والقانونية ما يلي :

الضرائب والرسوم , الإعفاءات الجمركية , العلاقات الدولية , القرارات السياسية , الاستقرار السياسي , تحديد الأسعار , قوانين حماية البيئة , قوانين حماية المستهلك , المواصفات القياسية للجودة , الديمقراطية , قوانين العمالة المحلية والأجنبية.

ويرى عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 39) أن الخط أو المشروع السياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عنه بمجموعة قوانين , وهذا بدوره يمس العلاقات الداخلية والخارجية , ومن هذه القوانين : - قانون المالية , قانون الضريبة , قانون المحافظة على البيئة , قانون الدخل الأدنى... الخ , وبما أن الجزائر هي بصدد بناء اقتصاد السوق فنحن ننتظر من الحكومة صياغة قوانين والقيام بإجراءات تخص قطاعات مختلفة ومتنوعة منها على سبيل المثال : - الملكية الحرة , الأرباح , حرية المبادرة , حرية الاستهلاك (قوانين لحماية المستهلك) , ضبط المنافسة والأسعار... الخ . وتعتبر حمداوي وسيلة (2004 : 40) أن من عوامل المحيط المؤثرة على وظائف تسيير الموارد البشرية القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات , القوانين الجبائية والضريبية... الخ .

ويعتبر نوري منير (2010 : 24) أن اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العامل وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة

تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين .

صلاح الدين عبد الباقي (2002 : 72) يقول إن العوامل القانونية أصبحت ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية بالمنشآت حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين , وفي مصر تؤثر التشريعات العمالية على معظم سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وأجور ومكافآت وترقية ونقل واستغناء عن الخدمة .

واعتبر صدار لحسن (2011 : 79) العوامل السياسية وجملة التشريعات والقوانين من بين ثلاثة عوامل خارجية مؤثرة في الأداء .

ويعتبر نوري منير (2010 : 17) الأساس القانوني من أسس المؤسسة التي هي كيان قانوني وهذا يعني أنها يجب أن تخضع لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وتحصل بموجبه على ترخيص لمزاولة نشاطاتها المحددة بموجبه , وهذا الترخيص لا يعتمد إلا إذا كانت أهداف ونشاطات المؤسسة باستمرار ضمن ما حدده القانون , فالقانون يعطي الشرعية للمؤسسة ويعني قبول المجتمع لأهدافها ونشاطاتها .

أما عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 42) فيعتبران أن القرن الحالي عرف ظهور تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية وتوجت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة لجميع فئات الناس , وتدريب الفئات غير المحظوظة , ويعتبر نوري منير (2010 : 50) أن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت خلال الأربعين سنة الماضية , والتي توصف بحسبه بمرحلة النضج , كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية .

وعن تأثير البيئة القانونية على إدارة الأفراد بمنشآت الأعمال الأمريكية , يقول صلاح الدين عبد الباقي (2002 : 73) إن الحكومة قامت بإصدار القوانين الخاصة في مجال التشغيل والعمل ومنها القوانين الخاصة بمنع التمييز في الوظائف , القوانين الخاصة بتدريب القوى العاملة , قانون الإصلاح المهني ,

قوانين تعويض العاملين , قوانين المحافظة على الصحة والسلامة والأمان للعاملين , قوانين تنظيم ساعات العمل والأجور , قانون تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

ويقول نوري منير (2010 : 37) إن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى ادوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة على المورد البشري كالمتغيرات البيئية القانونية والاجتماعية والاقتصادية .

2 - القوانين أهميتها وضرورتها :

يقول عمر وصفي عقيلي (2005 : 102) أن للقوانين والتشريعات تأثير كبير ومباشر في وضع

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها , فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية , ومما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة أن تأثيره لا يتصف بالاستقرار , فالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل هي في حالة تغير مستمر , وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيتها .

كثيرة هي المرات في المؤسسات والإدارات العمومية التي يتردد فيها المسير وهو بصدد إمضاء وثيقة أو اتخاذ قرار متسائلا إن كان سلوكه قانونيا , وربما أحر إمضاء الوثيقة أو اتخاذ القرار أياما أو أسابيع لأنه يفتقد إلى معرفة كافية بقوانين الوظيفة العمومية , ويشعر بتخوف من عواقب خطأ قد يرتكبه يستغله المنافسون والمتربصون .

وأياما بعد تعيين احد المسيرين مديرا لمؤسسة عمومية , دعا المدير المسيرين بالمؤسسة إلى اجتماع تحدث فيه بإسهاب عن القوانين وأبدى اهتمامه الشديد بها , وطالب الحضور بأخذ نسخ من قرص متوفر بمكتبه يتضمن كل قوانين الوظيفة العمومية , وقابلت مديرا في إحدى المؤسسات العمومية وأنا احمل كتيبا يتناول القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فطلب من كاتبته أن تأخذ منه نسخة وتضعها على مكتبه , وفي إحدى المؤسسات العمومية أشعرت النقابة الإدارة بعزم العمال التوقف عن العمل احتجاجا على سلوك مدير احد المصالح الذي هدد بإنهاء مهام احد أعوان الإدارة الذي رفض استخراج وثيقة طلبها المدير لان

ذلك ليس قانونيا من وجهة نظره , ولم ترفع النقابة إشعارها بالإضراب إلا بعد أن قدم المدير اعتذاره للعون .

وفي دراسة قام بها آن تسو وجورج ملكوفيتش والتي شملت حوالي 150 مؤسسة , وكانت العينة تتكون من 148 مديرا يشغلون مناصب إدارية عليا , و847 مديرا يعملون في الوسط الإداري التنفيذي , و 884 موظفا منهم 484 موظفا احترافيا , والباقي يعملون بالساعة , في هذا البحث أعطى مدراء القمة الأهمية الكبرى لنشاطي القوانين المفروضة والخدمات الإدارية (حسن إبراهيم بلوط , 2002 : 45) .
وفيما يلي بعض الأمثلة عن تأثير القوانين في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ساقها عمر وصفي عقيلي (2005 : 102) :

1 - إذا سنت الدولة قانونا يقضي بتخفيض ساعات العمل اليومية , معنى ذلك أن عدد ساعات العمل الكلية المتاحة في المنظمة سيقبل , وهذا سيؤدي إلى ظهور احتمال الحاجة إلى موارد بشرية جديدة لتغطية النقص .

2 - عندما تشرع الدولة رفع مستوى حقوق العاملين في مجالات الرواتب والأجور أو التامين الصحي أو الضمان الاجتماعي... الخ , سيضطر الأمر من إدارة الموارد البشرية تعديل خطة المزايا الوظيفية القديمة واستبدالها بجديدة , وهذا بدوره سيرفع من تكلفة العمل .

وفي دراسة له حول التحديات (ماضيا وحاضرا و مستقبلا) التي تواجه المدراء العاملين في عينة من الشركات الأمريكية الكبيرة والمتوسطة والصغيرة الحجم , وجد الخبير الإداري ستيفن هاربر أن الحاجة إلى الإدارة المشاركة يأتي في مقدمة هذه التحديات , وتليها حاجة الإدارة إلى تطبيق القواعد والقوانين والتشريعات الحكومية وخاصة ما يتعلق منها بسلامة الأفراد ونظافة البيئة (حسن إبراهيم بلوط , 2002 : 68) .

ويقول لبنان الشامي وماركو إبراهيم (2007 : 109) إن منظمات الأعمال هي جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعيش فيه مما لا بد منه وجود قواعد وتشريعات تحدد نوع العلاقة بين هذه المنظمات والمجتمع الذي تعيش فيه من جهة , وبينها وبين العاملين فيها من جهة أخرى... فالقوانين التجارية الداخلية تحكم العلاقات التجارية داخل البلد نفسه , كذلك فان قوانين العمل والخدمة المدنية التي تحكم

عمليات التوظيف والأجور وساعات العمل... الخ , وتقل وتحل النزاعات بين العمال وأصحاب العمل , وبين الموظفين والمنظمة التي يعملون بها , لذا أصبح لزاما أن يكون القائد إداريا ملما بالأمور القانونية لضمان حقوقه وحقوق العاملين معه وحقوق المجتمع ككل .

ونظرا لأهمية الوظيفة العمومية فقد تناولها الدستور في العديد من مواده (موسى بودهان , 2011 : 16

(

الجدول رقم 05 : بعض مواد الدستور التي تناولت موضوع الوظيفة العمومية

رقم المادة	نص المادة	رقم المادة	نص المادة
21	- لا يمكن أن تكون الوظائف في مؤسسات الدولة مصدرا للثراء ولا وسيلة لخدمة المصالح الخاصة .	51	- يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون .
22	- يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة .	56	- الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين .
23	- عدم تحيز الإدارة يضمنه القانون .	60	- لا يعذر بجهل القانون , يجب على كل شخص أن يحترم الدستور وقوانين الجمهورية .
57	- الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون ...		

3 - مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية :

3 - 1 - قانون الوظيفة العمومية في المرحلة الانتقالية (1962 - 1966)

أول ما صدر من القوانين بعد الاستقلال مباشرة الأمر رقم 62 - 1 المؤرخ في 06 جويلية 1962 المتعلق بإعادة إدماج الموظفين في مناصبهم , وقد جاء هذا القانون لرد الاعتبار للموظفين الذين طردتهم الإدارة الاستعمارية الفرنسية بسبب مشاركتهم أو تعاونهم أو تعاطفهم مع ثورة التحرير أو بسبب مشاركتهم في المظاهرات والإضرابات التي دعت إليها الثورة في ديسمبر 1960 , وبعد ذلك صدر المرسوم رقم 62 - 503 المؤرخ في 17 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بالالتحاق بالوظيفة

العمومية , ونلاحظ أن هذا المرسوم صدر أسبوعين بعد إعلان استقلال الجزائر وذلك لمواجهة واستدراك الفراغ الكبير في الوظيفة العمومية الذي أعقب فرار الموظفين الفرنسيين , والجزائريين المتعاونين مع الاستعمار , وبعد الاستقلال بشهرين صدر الأمر رقم 62 - 140 المؤرخ في 12 سبتمبر 1962 المتعلق بإدماج الموظفين الفرنسيين والمغاربة والتونسيين ضمن الإطارات الجزائرية , وكان ذلك ضروريا لحاجة الوظيفة العمومية الشديدة لكفاءتهم , وكذلك لتبديد مخاوف هؤلاء وتحفيزهم على الاستمرار في تقديم خدماتهم.

لقد حاول المشرع الجزائري في الشهور الأولى بعد الاستقلال إعادة الاستقرار إلى الوظيفة العمومية بإصداره للقوانين السالفة الذكر , غير أن الوظيفة العمومية لحقت بها أضرار بسبب تردد المشرع الجزائري في العمل بمنظومة القوانين الاستعمارية والصعوبات التي واجهته في تعويضها بمنظومة قانونية وطنية , عندئذ اصدر المشرع بتاريخ 31 - 12 - 1962 قانونا مدد به العمل بالتشريع الفرنسي المعمول به في الجزائر باستثناء ما يتعارض والسيادة الوطنية , وبالتالي فقد ظل الأمر المؤرخ في 4 فيفري 1959 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الفرنسية هو أساس بناء نظام الوظيفة العمومية في الجزائر (سعيد مقدم , 2013 : 116) .

وحسب غيات بوفلجة (2010 : 6) فقد تميزت هذه المرحلة بإصدار صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية الموروثة عن الاستعمار , ومن بينها القانون المؤرخ في 22 مارس 1963 الذي نتج عنه تشكيل لجان التسيير الذاتي في أكثر من 500 مؤسسة صناعية معطلة .

3 - 2 - مرحلة صدور قانون الوظيفة العمومية رقم 66 - 133

صدر هذا الأمر رقم 66 - 133 بتاريخ 2 جوان 1966 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , لتتوالى بعده مختلف القوانين الأساسية الخاصة بفروع نشاطات الوظيفة العمومية , وقد جاءت هذه الأحكام القانونية والتنظيمية كمحاولة للتخلص من ضغط الماضي الاستعماري وعيوبه التي ظهرت بعد الاستقلال وطيلة الفترة الانتقالية , والى إعطاء تصور لما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العمومية مستقبلا كإضفاء طابع الديمقراطية على شروط تولية الوظائف العمومية بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص ,

والتزام الوظيفة العمومية اتجاه السلطة السياسية , ساهم هذا القانون في إيجاد حلول مرضية في مجال تنظيم وتسيير الحياة المهنية لأعوان الوظيفة العمومية , وفي استقرار فروعها وقطاعاتها (سعيد مقدم , 2013 : 120) . وفي عام 1974 صدر المرسوم رقم 74 - 10 المتضمن إنشاء اللجنة الوطنية المكلفة بدراسة انسجام القوانين والأجور المطبقة على مستخدمي القطاع العمومي وشبه العمومي (سعيد مقدم , 2013 : 126) .

3 - 3 - مرحلة صدور القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 .

اعتبر سعيد مقدم (2013 : 137) أن القانون الأساسي العام للعامل وحد عالم الشغل في الفترة الممتدة من 1978 إلى 1990 , واستبدل القانون تسمية قطاع الوظيفة العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية , واعتبرها فرعا من فروع قطاع الشغل يخضع إلى قانون أساسي نموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية (مرسوم رقم 85 - 59) , صدرت في نص خاص في مرحلة متأخرة من تاريخ تطبيق القانون . أ . ع . ع أي سنة 1985 وتميز بأنظمة وقواعد قانونية خاصة تحكم المسار المهني للمنتمين إليه .

واعتبر موسى بودهان (2011 : 131) أن هذه المرحلة عرفت فراغا قانونيا رهيبا عانت منه المؤسسات والإدارات العمومية وموظفيها تحديدا , إذ تم فيها إلغاء أول نص تشريعي يتعلق بهم " الأمر رقم 66 - 133 والى سنة 1990 كانت تطبق عليهم أحكام نص تنظيمي غير تشريعي " المرسوم رقم 85 - 59 .

3 - 4 - مرحلة صدور القانون 90 - 11

يقول احمية سليمان (2005 : 54) أن سنة 1990 عرفت صدور العديد من النصوص التشريعية المتعلقة بتنظيم علاقات العمل على أساس مبدأ التعاقد , نذكر منها القانون المتعلق بعلاقات العمل 90 - 11 المؤرخ في 21 افريل 1990 واعتماد الاتفاقيات الجماعية للعمل كإطار تنظيمي جديد لعلاقات العمل بدلا من النصوص التنظيمية , ومما يميز قوانين المرحلة الحالية والمبادئ التي تقوم عليها هو أنها اعتمدت فكرة الفصل بين القطاعات , أي بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة ,

وبين قطاع الوظيفة العمومية من جهة أخرى , وهو بذلك يعود الى تكريس المبدأ التقليدي في الفصل بين مجال تطبيق قانون العمل , ومجال تطبيق القوانين الإدارية الأخرى , كقانون الوظيفة العمومية , مثلما هو معمول به في الكثير من الدول الأخرى .

ويعتبر Rouban Luc (2009 : 674) أن القوانين العامة للوظيفة العمومية هي نتيجة مرحلة طويلة من النضج السياسي , كان قرار المسؤولين فيها يتأرجح بين تطبيق فكرة نظام قانوني خاص على الموظفين , وفكرة اعتبارهم مثل عمال القطاع الخاص .

وحسب احمية سليمان (2005 : 80) فقد بدأ التحضير لمرحلة ما بعد 1990 , منذ بداية 1988 , بإصدار النصوص القانونية الخاصة باستقلالية المؤسسات , والشروع في التخلي عن الأسلوب الإداري في تسيير المؤسسات الاقتصادية , والفصل بين النشاط الإداري للدولة , والنشاط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية والصناعية والتجارية , حيث صدر القانون المتعلق بعلاقات العمل (90 - 11) طبقا لهذه التوجهات السياسية والتنظيمية حيث نص في مادته الثالثة على استثناء " المستخدمين المدنيون والعسكريون التابعون للدفاع الوطني , والقضاة والموظفون والأعوان المتعاقدون في الهيئات والإدارات العمومية في الدولة والولايات والبلديات , ومستخدمي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الذين يخضعون لأحكام تنظيمية وتشريعية خاصة .

موسى بودهان (2011 : 132) يرى انه بداية من صدور القانون 90 - 11 والى غاية سنة 2006 تاريخ صدور الأمر 06 - 03 أي فترة 15 سنة تقريبا كان الموظفون في المؤسسات والإدارات العمومية بدون أي نص قانوني - تشريعي أو تنظيمي - يحكمهم ويتجلى ذلك من إلغاء الأساس القانوني " القانون رقم 78 - 12 " الذي ارتكزت عليه السلطة التنفيذية في إصدارها للمرسوم رقم 85 - 59 , وذلك بموجب القانون 90 - 11 لاسيما في مادته الثالثة التي تنص على أن يخضع مستخدمو المؤسسات والإدارات العمومية لنص تشريعي خاص .

واعتبر سعيد مقدم (2013 : 137) أن القانون 90 - 11 ألغى سريان القانون 78 - 12 على القطاع الاقتصادي وعلاقات العمل الفردية الأخرى , بينما بقي قطاع الوظيفة العمومية خاضعا له (للقانون رقم 78 - 12) إلى غاية صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي أحيل مشروعه

الأخير على المجلس الشعبي الوطني للمصادقة عليه سنة 1990 قبل ان يسحب من قبل الحكومة رسميا على اثر اجتماع جمعها بالاتحاد العام للعمال الجزائريين (في إطار ما يعرف بالثنائية) وصدر لاحقا في 2006 .

ويقول سعيد مقدم (2013 : 166) أن السلطات العمومية قامت بدءا من 1990 بالمبادرة باقتراح أكثر من مشروع قانون أساسي عام للوظيفة العمومية على المجلس الشعبي الوطني كان آخرها في سنة 1999 بحيث تقدم النواب ب 112 طلب تعديل استغرقت دراستها على مستوى اللجنة القانونية 15 يوما ليسحب قبل المصادقة عليه نهائيا , ويظل قطاع الوظيفة العمومية يسبح في إطار غير منظم فضفاض يعاني أساسا من فراغ قانوني مهول , قطاع يحكمه قانون أساسي للعامل ملغى منذ سنة 1990 .

وعن هذا التأخير في إصدار القوانين يقول محمد جاب الله عمارة (2008 : 47) أن من بين المعوقات الأساسية عند التخطيط لإدارة الموارد البشرية , معوقات التشريعات القانونية , حيث تتميز بالبطء مقارنة بالتغيرات المجتمعية الحديثة والتطوير الإداري الذي يستلزم معه سرعة إصدار التشريعات القانونية مسايرا للأوضاع الإدارية المجتمعية , على سبيل المثال تحديث الإدارة , الثورة الإدارية إذا ما نظر إلى الوقت الطويل الذي استغرقتة إنهاء هذه القوانين الأساسية للمجتمع .

وحسب سعيد مقدم (2013 : 155) فقد اعترف القانون 90 - 11 لقطاع الوظيفة العمومية بخصوصيته, وضرورة تنظيمه بأحكام تشريعية خاصة لم ترى النور , مما زاد في تعميق الفجوة بين قطاع الوظيفة العمومية والعاملين به , فالوظيفة العمومية كقطاع حيوي للدولة أصبحت تعاني أكثر من أي وقت مضى من فراغ قانوني .

مصطفى عشوي (1992 : 278) يقول أن المتفحص للتشريع التنظيمي في الجزائر يلاحظ أن هذا التشريع اعتمد أساسا على وضع آليات قانونية ضمن تصور هيكلي ثابت للأبعاد التنظيمية للمؤسسة ... ويمكن تلخيص فكرة هذا التصور الثابت في النقاط التالية :

- التصور الهيكلي المفرط للمؤسسة .
- وضع آليات قانونية تحكم هياكل تنظيمية عوض أن تساهم في وجود ديناميكية علاقات سلوكية , حيث

تم إصدار قوانين لتسيير المؤسسات تسييرا اشتراكيا , ثم قوانين مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات , وبعد ذلك قوانين مرحلة استقلالية المؤسسات .

- إن عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تكن تتعدى في واقع الأمر عملية " تفويض بالإمضاء " في ميادين محدودة جدا الشيء الذي حتم في كثير من الأحيان على القادة المسيرين العمل في مجال محدود وضيق , حيث حرموا من هامش تصرف حر وكاف يسمح لهم باتخاذ المبادرات الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم , إذن فالطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات المركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية عميقة , ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية .

4 - خلفيات الإصلاح القانوني في الوظيفة العمومية

يرى LUC ROUBAN (673 : 2009) إن الإصلاحات القانونية في الوظيفة العمومية ليست ناتجة عن التطور الاقتصادي فقط , إنما ترتبط بعلاقات القوة بين الطبقة السياسية والوظيفة العمومية من جهة , وبين مختلف الفئات المهنية المكونة للوظيفة العمومية من جهة ثانية , ويقول احمية سليمان (2005 : 51) إن تقارير وتوصيات الندوة الوطنية للمؤسسات المنعقدة في جانفي 1989 اعتبرت أن القانون الأساسي العام للعامل لم يحقق الأهداف التي وضع من أجلها ... وطالبوا بتعديل أحكام هذا القانون أو إلغائها كلية وتعويضها بقوانين جديدة تتماشى و متطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية , ومن مظاهر فشل القانون الأساسي العام للعامل عجزه عن وضع ميكانيزمات فعالة لإقامة علاقات عمل مستقرة وعادلة , وثقل الإجراءات , وجمود القوانين , وفرض المساواة الشكلية بين العمال التي قتلت فيهم روح المبادرة حيث تساوى العامل المجد والعامل الأقل جدية وكفاءة , إلى جانب ضعف الحوافز بالنسبة للترقية المهنية نتيجة ضعف الفوارق بين الدرجات السلمية وحتى بين المناصب , وعدم إصدار القوانين الأساسية النموذجية للقطاعات وللفئات العمالية الأمر الذي جعل المؤسسات تتخبط في فراغ قانوني وتنظيمي خلق لها مشاكل كبيرة بينها وبين عمالها .

ومن بين العوامل المشجعة على الإصلاح حسب سعيد مقدم (2013 : 154) اتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة بالغموض والالتباس , وتكاثر النصوص في عالم الشغل الموحد في إطار القانون الأساسي العام للعامل دون تمييز واضح يراعي نوعية ومهام مختلف فروع نشاطاته .

ومما لا شك فيه حسب موسى بودهان (2011 : 131) أن لهذا القانون " الأمر رقم 06 - 03 " خلفيات قانونية , وأسباب موضوعية ومبررات عملية لعل من أهمها انه جاء أولا تكريسا لدولة القانون , دولة الحقوق والحريات الفردية والجماعية , دولة الديمقراطية والتعددية السياسية والفصل بين السلطات وحياد الإدارة والمساواة بين المواطنين في الالتحاق بالمناصب والوظائف العمومية , وجاء ثانيا ضمن السياقات الشاملة لسياسة الإصلاحات العامة للدولة وهيكلها وعصرنة الإدارة , وجاء أيضا لسد الفراغ القانوني الرهيب الذي كانت تعاني منه المؤسسات والإدارات العمومية وموظفيها تحديدا , ذلك أن الموظفين ومنذ صدور القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 1990 والى غاية صدور القانون " الأمر 06 - 03 " كانوا بدون أي نص قانوني (تشريعي أو تنظيمي) يحكمهم .

وحسب بوفلجة غيات (2010 : 2) ففي ثمانينات وتسعينات القرن الماضي دخلت الجزائر في أزمة خانقة عندما انخفضت عائدات المحروقات وتزايدت الديون الأجنبية للدولة , فاضطرت إلى جدولة ثم إعادة جدولة ديونها وزادت الضغوط لتعديل السياسة الاقتصادية , وتمت هيكلة القطاع الصناعي العمومي وبدأت الدولة تغيير قوانينها لتشجيع استقطابها للاستثمار الأجنبي في الجزائر , وتبع ذلك غلق كثير من المؤسسات العمومية الجزائرية التي لم تتمكن من مواكبة التغيرات السياسية والاقتصادية , كل هذه العوامل كان لها اثر كبير على تسيير المؤسسات الاقتصادية في القطاعين العام والخاص وهو ما تبعه تغيير في قيم العمال ونظرتهم إلى العمل , وتغير في علاقات العمال بمسؤوليهم.

ويقول بوزيان مكلل (2009 : 8) أن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الجزائر , والانتقال من الأحادية السياسية إلى التعددية السياسية أفرزت بعض الاهتزازات والتقلبات على مستوى قطاع الوظيفة العمومية عن طريق وسائل الضغط كالاحتجاجات والإضرابات مما اثر سلبا على استقرار البلاد ودفع القيادة السياسية إلى مراجعة المنظومة القانونية الخاضعة لقطاع الوظيفة العمومية , وجعلها

تتكيف مع التحولات وتستجيب لاحتياجات الموظفين , وبعد نقاش طويل توصل المشرع إلى إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

أما التقارير التي قدمتها الندوة الوطنية للمؤسسات المنعقدة في جانفي 1989 فهي حسب احمية سليمان (2005 : 51) تعتبر أن القانون الأساسي العام للعامل لم يحقق الأهداف التي وضع من اجلها , بل انه حد من مبادرة المؤسسات وبالتالي فان " اتخاذ الإصلاح بخصوص الاستقلالية يستدعي تكيف هذه الأحكام مع المحيط الاقتصادي الجديد " هذا التكيف الذي كان يتمثل إما في تعديل أحكام هذا القانون أو إلغائها كلية وتعويضها بقوانين جديدة تتماشى و متطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية .

5 - القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03:

اعتبر موسى بودهان (2011 : 25) أن القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية كثيرة إلى درجة يمكن نعتها ووصفها بالترسانة القانونية , ومنها على سبيل المثال لا الحصر : القانون رقم 63 - 273 المتعلق بفائمة الأعياد الوطنية , القانون رقم 81 - 03 المتعلق بتحديد المدة القانونية للعمل , القانون 81 - 08 المتعلق بالعطل السنوية , القانون رقم 83 - 11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية , القانون رقم 83 - 12 المتعلق بالتقاعد , القانون رقم 90 - 02 والقانون رقم 91 - 27 المتعلقين بالنزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب , القانون رقم 90 - 14 المتعلق بممارسة الحق النقابي المطبق على جميع الأجراء وعلى جميع المستخدمين.

ومن تلك القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية سنة 2006 م

وقارن بوزيان مكلل (2009 : 10) بين القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 والقانون رقم 85 - 59 فوجد أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يتضمن 224 مادة , في حين أن قانون 85 - 59 يتضمن 150 مادة , والتفاوت الواقع ما بين القانونين كما يرى الباحث دليل على أن المشرع وسع من نطاق تطبيق قانون 06 - 03 ليشمل كل الأوضاع القانونية الخاصة بالموظفين , إلى جانب ضمان احترافية الإدارة العمومية وانفتاحها على أنواع عديدة من طرق التوظيف في إطار عصرنة

الإدارة التي تسعى الإصلاحات الإدارية تحقيقها ميدانيا على غرار الدول المتقدمة , بالإضافة إلى تطوير علاقة العمل في القطاع العمومي , بالإضافة إلى اعتماد مبدأ التعاقد وكذلك اعتماد القوانين الأساسية الخاصة بكل القطاعات على اعتبار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الشريعة العامة للقوانين الأساسية الخاصة , وكذلك محاولة التفكير بتعويض القوانين الأساسية باتفاقات جماعية وتقليص دور الدولة في ضمان تحقيق تشريعات في العمل .

5 - 1 - مجال تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06 - 03

جاء في المادة الثانية (2) من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن هذا القانون يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطاتهم في المؤسسات والإدارات العمومية والتي يقصد بها المؤسسات العمومية , والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري , والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

5 - 2 - أهداف القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03

جاء القانون الأساسي العام لتحقيق جملة من الأهداف التي وردت في عرض أسبابه ومنها على وجه التحديد (موسى بودهان , 2011 : 132) ما يلي :

- ضمان هوية ووحدة وانسجام قطاع الوظيفة العمومي بوصفه المعبر عن انشغالات ومسؤوليات الدولة كهيئة مستخدمة .

- تكييف مهام ووظائف الإدارة العمومية لتتناسب مع الأدوار الجديدة للدولة ومؤسساتها .

- التشجيع على قيام إدارة محايدة ناجعة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع

محيطها

- تحديث عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية ووضع نظام مندمج للتكوين .

- تدعيم التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية .

- ضمان مساواة جميع الموظفين في الحقوق والواجبات ومساوهم المهني , مهما تكن الإدارة التي ينتمون إليها ومكان ممارسة مهامهم .

يهدف القانون إلى إقامة النظام العام في المجتمع وذلك بحمايته لنشاط الفرد بالقدر الذي يتلاءم مع مصلحة الجماعة , ويرمي القانون إلى تحقيق الحاجات المشتركة لجميع الأفراد المكونين للجماعة (رضا فرج , 1976 : 10) .

5 - 3 - مكونات القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03

يشتمل قانون الوظيفة العمومية على 11 بابا ويتكون كل باب من مجموعة من الفصول التي تتضمن بدورها 224 مادة تتناول مختلف جوانب قطاع الوظيفة العمومية :

الباب الأول : باب الأحكام العامة , وفيه 25 مادة موزعة على 4 فصول هي : فصل مجال التطبيق , وفصل العلاقة القانونية الأساسية , وفصل المناصب العليا والوظائف العليا للدولة , وفصل الأنظمة القانونية الأخرى للعمل .

حسب سعيد مقدم (2013 : 104) فان المشرع الجزائري أكد في المادة السابعة (7) من أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أن " يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية تنظيمية " والغاية من ذلك هو تثبيت موظفي الإدارة ومنحهم ضمانات لاستمرارية وظائفهم باعتبار أن الترقية في النظام التعاقدية صعبة جدا , وان هيكل الوظيفة العمومية يحتاج إلى تخصص قوي في المهام , وهو الهدف الذي لا يتحقق إلا في إطار نظام الاحتراف القائم على فكرة العلاقة التنظيمية القانونية , حيث أن العلاقة التعاقدية من شأنها المساس بمبدأ استقرار الموظفين والوظائف ... فالاستقرار الوظيفي هو هدف من أهداف العلاقة التنظيمية القانونية الذي من شأنه ضمان سير المرفق العام .. لذلك نجد أن المادة 4 من قانون الوظيفة العمومية " تعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري " ويترتب على اكتساب صفة الموظف أن يكون المعني عندئذ في وضعية تنظيمية قانونية تجاه الإدارة المستخدمة .

وقد تضمن فصل الأنظمة الأخرى للعمل نظام التعاقد الذي تناوله المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة بتاريخ 30 - 9 - 2007 الذي يحدد كليات توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم , يتكون هذا المرسوم من 77 مادة موزعة على 9 فصول هي عقد العمل , الحقوق والواجبات , شروط التوظيف وكلياته , الفترة التجريبية , الراتب , أيام الراحة القانونية والعطل والغيابات , النظام التأديبي , نهاية النشاط , أحكام انتقالية وختامية .

ويقول سعيد مقدم (2013 : 28) إن فكرة أسلاك الوظائف تعكس التركيز القانوني للوظيفة العمومية القائمة على المهنة , ومن ثم فانه عندما يتم توظيف الموظف في سلك , ليس بغرض شغل وظيفة محددة كما هو الشأن في الوظيفة العمومية الانجلوسكسونية , ولكن للانخراط في مسار حياة مهنية يتم خلالها تباعا شغل العديد من الوظائف السلمية الأعلى من رتبته الأصلية ... يجمع السلك مجموعة من الموظفين الذين ينتمون إلى رتبة أو عدة رتب ويخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص .

الباب الثاني : باب الضمانات وحقوق الموظف وواجباته , وفيه 29 مادة موزعة على فصلين هما :

فصل الضمانات وحقوق الموظف , وفصل واجبات الموظف .

الباب الثالث : باب الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية , ويتكون من 19 مادة موزعة على 3

فصول هي : فصل الهيكل المركزي للوظيفة العمومية , فصل المجلس الأعلى

للوظيفة العمومية , فصل هيئات المشاركة والطعن .

الباب الرابع : باب تنظيم المسار المهني , ويتكون من 39 مادة موزعة على 7 فصول هي :

التوظيف , فصل التربص , فصل التسيير الإداري للمسار المهني للموظف , فصل تقييم

الموظف , فصل التكوين , فصل الترقية في الدرجات والترقية في الرتب , فصل

الأوسمة الشرفية والمكافآت .

الباب الخامس : باب التصنيف - الراتب , ويتكون من 13 مادة .

وتشير المادة 99 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى ضرورة أن يرتكز تقييم الموظف

على المعايير الموضوعية الآتية :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية .
- الكفاءة المهنية .
- الفعالية والمردودية
- كيفية الخدمة .

ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك .

الباب السادس : باب الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله , ويتكون من 33 مادة موزعة على 6 فصول هي : فصل وضعية القيام بالخدمة , فصل وضعية الانتداب , فصل وضعية خارج الإطار , فصل وضعية الإحالة على الاستيداع , فصل وضعية الخدمة الوطنية , فصل حركات نقل الموظفين .

الباب السابع : باب النظام التأديبي , ويتكون من 26 مادة موزعة على 3 فصول هي : فصل المبادئ العامة , فصل العقوبات التأديبية , فصل الأخطاء المهنية .

الباب الثامن : باب المدة القانونية للعمل - أيام الراحة القانونية , ويتكون من 8 مواد موزعة على فصلين هما فصل المدة القانونية للعمل , وفصل أيام الراحة القانونية .

الباب التاسع : باب العطل والغيابات , ويتكون من 22 مادة موزعة على فصلين هما : فصل العطل , وفصل الغيابات .

الباب العشر : باب إنهاء الخدمة , ويتكون من 5 مواد

الباب الحادي عشر : باب أحكام انتقالية ونهائية , ويتكون من 4 مواد

6 - مميزات التشريع السليم

يقول رضا فرج (1976 : 4) إن القانون يعكس الحاجات والمعتقدات السائدة في مجتمع ما , والتشريع الذي ينشأ تبعا لحاجات المجتمع المتطورة هو التشريع السليم الصالح للبقاء , أما التشريع الذي تخلقه عوامل مصطنعة أو التشريع الذي لم يعد مطابقا لظروف وحاجات المجتمع هو تشريع فاسد مصيره الى الزوال والفاء , ويعتبر عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 69) التشريعات

مدخل أساسي في المنظمة , وتتضمن القوانين والأنظمة واللوائح والإجراءات المتبعة في التنظيم , وقد تتصف بعض التشريعات بالكثرة والتعقيد , وقد تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة للظروف المتغيرة . والقانون حسب رضا فرج (1976 : 6) هو ظاهرة مرتبطة بغيرها من الظواهر الاجتماعية , يتضمن مجموعة من القواعد الملزمة , وينشا ليحكم علاقات الأفراد في المجتمع وهو بطبيعته غير ثابت , يتغير وفقا لتغير هذه الظروف فهو في نشأته ونموه وتغيره ثمرة تطور المجتمع لا حادثة من حوادث المصادفة أو نزعة عرضية من نزعات المشرع , ويعتبر بشير الخضرا وآخرون (2009 : 69) تعقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بانجاز المعاملات من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل , ودراسة القانون حسب رضا فرج (1976 : 5) يجب أن لا تقتصر على دراسة النظم القانونية الحالية , أي تقتصر على دراسة القوانين الوضعية وإعداد رجال قانون قادرين على تفسير النصوص القائمة وتطبيقها فحسب , بل يجب أن تهدف إلى إعداد وتكوين رجال قادرين على الحكم على صلاحية تشريع ما فيميزون بين أجزائه السليمة وعناصره الفاسدة فيستطيعون بتقافتهم القانونية والتاريخية وما تسلحوا به من قدرة على البرهنة والإثبات والتدليل المنطقي أن يؤولوا النصوص ويفسرونها تفسيراً يتمشى مع حاجات المجتمع.

وحسب محمد رفيق الطيب (2006 : 146) يمكن أن تتحول القوانين واللوائح التي تستهدف تحقيق العدالة وتأمين التماثل في معالجة الحالات والمشاكل إلى دمي بيد البيروقراطي صاحب القوة والنفوذ , إلى عبء يتقل كاهل التنظيم ويهدده , ومن مظاهر هذا التهديد :

أن تتدخل في التفاصيل التي تتعلق بمعطيات تتغير بسرعة , أن تكون نظرية وغير نابعة من متطلبات الواقع القاعدي , أن تكون متداخلة ومتضاربة , أن لا تنفذ مهما كانت الأسباب , أن يكتسب مفهومها صفة نسبية فتتساهل هنا وتتشدد هناك أو صفة مطاطية فتتطبق هنا ولا تنطبق هناك , أن تكثر بصفة مفرطة سيما عندما تقترن بصيغة المنع بحيث يصبح الممنوع أصلاً والمباح استثناءً من القاعدة , أن تعتبر أداة للتسيير وليس مجرد إطار محيطي له كما هو شائع في أوساط كثير من المسيرين في بلادنا.

أما بالنسبة للنظام القانوني في الأردن فان من المشكلات حسب عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 91) ما يلي :

- وجود تداخل وازدواجية في التشريعات .
 - وجود قوانين وأنظمة قديمة عفا عليها الزمن .
 - البطء في إدخال التعديلات القانونية والتشريعية أو اقتراح تشريعات جديدة .
- ووصف موسى بودهان (2011 : 3) النظام القانوني للوظيفة العمومية في الجزائر بأنه من الموضوعات الجديدة القديمة , الشائكة والمتشعبة , المعقدة والحساسة جدا ... واعتبر هذا النظام القانوني ثري ومتعدد المكونات وقال بأنه ترسانة مستقلة لحالها وقائمة بذاتها من النصوص التشريعية والأحكام التنظيمية المتبوعة بسلسلة طويلة وعريضة من التعديلات .
- ويقول علي سعيدان (2008 : 15) إن كثيرا من الأحكام القانونية المحالة على التنظيم لم تطبق في الميدان العملي وبقيت في حالة شلل تام .
- أما مولود ديدان (2006 : 02) فيقول إن الذي لاحظناه رغم تطور وسائل النشر , أن القانون لا يزال في غير متناول الأفراد , بل حتى لدى المختصين منهم .

الخلاصة :

لقد تبين من خلال مناقشة عناصر هذا الفصل أن القوانين من عناصر المحيط المهمة التي تؤثر على وظيفة تسيير الموارد البشرية , حيث أنها تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم الموظفين , وقد ظهرت تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين وتحسين أحوالهم المادية والاجتماعية والنفسية , كما أن للقوانين والتشريعات تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها , فهذا المتغير يعد قوة خارجية إلزامية , ومما يجعل لهذا المتغير أهمية كبيرة أن تأثيره لا يتصف بالاستقرار , واعتبر أحد الباحثين أن الزيادة المستمرة في التشريعات التي صدرت خلال الأربعين سنة الماضية , كان لها أكبر الأثر في تقييد حرية إدارة المنظمات في المسائل الخاصة بالموارد البشرية , وتبين من خلال متابعة تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر أن هذا القانون لم يستجب للاحتياجات المتسارعة للمسيرين في

هذا القطاع إذ تأخر صدور النسخة الأخيرة منه أي القانون 06 - 03 ستة عشر سنة , حيث كان من المنتظر صدوره سنة 1990 تاريخ صدور قانون العمل الجاري .

الفصل الرابع : اتجاهات الموارد البشرية

تمهيد

- 1 - تعريف الاتجاهات
- 2 - أهمية الاتجاهات
- 3 - مكونات الاتجاه
- 4 - مراحل تكوين الاتجاهات
- 5 - خصائص الاتجاهات النفسية
- 6 - وظائف الاتجاهات
- 7 - طرق التعبير عن الاتجاهات
- 8 - قياس الاتجاهات
- 9 - تغيير الاتجاهات
- 10 - أهم الإرشادات الممكن أن تراعيها الإدارة في مجال الاتجاهات .

تمهيد :

نتناول في هذا الفصل الاتجاهات باعتبارها احد متغيرات هذه الدراسة وسنسلط الضوء على العناصر المهمة من هذا المتغير , تكون البداية بتعريف الاتجاهات , ثم نتعرف على أهميتها , يلي ذلك التعرف على مكوناتها ومراحل تكوينها , ثم نتناول خصائص الاتجاهات ووظائفها , بعد ذلك نتعرف على طرق التعبير عنها , ثم طرق قياسها , وطرق تغييرها , نختم الفصل بعرض لنتائج بعض الدراسات حول الموضوع وتقديم بعض الإرشادات التي يجب أن تراعيها الإدارة في تفاعلها مع الموارد البشرية .

1 - تعريف الاتجاهات

يعتبر ويليام فوت وايت أن المشاعر تعبر عن الكيفية التي يشعر بها الأفراد بالعالم المحيط بهم أو كيف يدركون جوانبه المختلفة , وهذه المشاعر تتكون من ثلاثة عناصر هي : العنصر الفكري , العنصر العاطفي , الاتجاه أو التصرف أو العمل (رعد حسن الصرن , 2002 : 72) .
يعرف فؤاد أبو حطب ومحمد سيف الدين فهمي (1984 : 17) الاتجاهات بأنها موقف أو ميل راسخ نسبيا سواء أكان رأيا أم اهتماما أم غرضا يرتبط بتأهب لاستجابة معينة .
ويعتبرها عبد المجيد سالمى وآخرون (1998 : 12) بأنها التهيؤ العقلي للاستجابة سلبا أو إيجابا إلى حادث معين .

أما رعد حسن الصرن (2002 : 236) فيعتبر الاتجاهات بأنها حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنتظم من خلال خبرة الفرد وتؤثر تأثيرا توجيهيا وديناميا على استجابته لكل الموضوعات والمواقف التي تتصل بهذا الاتجاه.

ويرى مزيان محمد (2003 : 27) أن الاتجاهات النفسية هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة .

أما إبراهيم شوقي (ب ت : 239) فيعرفها بأنها مشاعر تقويمية بالتقبل أو الرفض , والتفضيل أو عدم التفضيل لموضوعات معينة .

ويعرفها جرين حسب رعد حسن الصرن (2002 : 242) بأنها مفهوم يعبر عن نسق أو تنظيم لمشاعر الشخص ومعارفه وسلوكه , أي استعداده للقيام بأفعال معينة , ويتمثل في درجات من القبول أو الرفض لموضوعات الاتجاه .

نستنتج من هذه التعاريف أن الاتجاه هو استعداد نفسي ينتظم من خلال الخبرات التي يمر بها الشخص , ويجعل الفرد ميالا لقبول أو رفض موضوعات معينة , مما يؤثر في استجابته وسلوكه .

2 - أهمية الاتجاهات :

يقول رعد حسن الصرن (2002 : 235) إن مفهوم الاتجاهات هو ابرز المفاهيم وأكثرها انتشارا في علم النفس الاجتماعي الأمريكي المعاصر , فليس ثمة اصطلاح واحد يفوقه في عدد مرات الظهور في الدراسات التجريبية والنظرية المنشورة , أما فرج عبد القادر طه (2008 : 310) فيعتبر أن كسب الاتجاه النفسي للعاملين نحو تأييد التحسينات التي ندخلها على ظروف العمل عن طريق الإقناع سوف يكون حاسم الأثر لمصلحة الإنتاج وهذا ينبهنا إلى ضرورة الدعاية لهذه التحسينات حتى نكسب التأييد لها بين العاملين والحماس من جانبهم لنتائجها الايجابية المنتظرة , ويؤكد Michel Crozier (1955 : 94) ذلك بقوله أن لاتجاهات حضور وأهمية في سلوك الموظفين , أما عدنان يوسف العتوم (2009 : 200) فيرى أن الاتجاه يحدد طريق السلوك ويفسره وان الاتجاهات تتعكس في سلوك الفرد , وتنظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد , والاتجاهات تساعد الفرد على اتخاذ القرارات في المواقف المتعددة , وينقل فرج عبد القادر طه (2008 : 307) عن احد الباحثين تعليقا على نتائج التجارب التي أجريت في السلسلة الثانية من دراسة مصنع الهاوثورن على جماعة من الفتيات قوله إن الإنتاج ارتفع أولا بسبب تغير اتجاه الفتيات نحو عملهن ونحو فريق العمل , فقد شعرن بأهميتهن وتغير اتجاههن بأسره من شعورهن بأنهن تروس منفصلة من آلة , إلى شعورهن بأنهن جماعة متجانسة تحاول مساعدة الشركة في حل مشكلة , ووجدن استقرارا

ومكانا ينتمين إليه وعملا يستطيعن رؤية الهدف منه بوضوح , وبذلك اشتغلن بأسرع وأحسن مما فعلن في حياتهن , أما عبد الرزاق جلبي (1992 : 175) فيعتبر بلقن للاتجاهات والقيم دور في التنمية , ويرى فرج عبد القادر طه (2008 : 304) أن تحسين الظروف الفيزيائية في بيئة العمل لا يؤتي ثماره المرجوة ما لم يكن مصاحبا باتجاه ايجابي لدى العاملين نحو هذا التحسين الذي يدخله المسؤولون على ظروف العمل , وإلا فان العمال سوف يقاومون هذه التحسينات , وسوف يعملون على أن تؤتي بنتائج عكسية , فينخفض الإنتاج في الوقت الذي كانت ترجو الإدارة زيادته , ومن هنا كانت الأهمية كبيرة لكسب التأييد النفسي للعاملين نحو التحسينات التي تدخلها الإدارة على ظروف العمل , والأداء الإنساني (البشري) لأي موظف حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 306) هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل , ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين . ويرى محمد مزيان (2003 : 6) أن العالم يتغير بسرعة وان التحولات التي تعرفها التغيرات التنظيمية من جراء الضغوطات المحيطة الكبرى تجعلنا نستفسر عن اتجاهات ومواقف وتوقعات المستخدمين والمسيرين .

3 - مكونات الاتجاه :

تتكون الاتجاهات حسب عدنان يوسف العتوم (2009 : 197) من ثلاث مكونات أساسية تتصف بالترابط وتتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي المرتبط بموضوع الاتجاه وهذه المكونات هي :

- المكون الوجداني ويتضمن المشاعر والانفعالات وحالات الحب والبغض والقبول والرفض تجاه موضوع الاتجاه .
- المكون السلوكي ويتضمن ردود الأفعال والتصرفات المرتبطة بموضوع الاتجاه .
- المكون المعرفي ويتكون من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم والإدراك والحجج والبراهين نحو موضوع الاتجاه .

ويقول عدنان يوسف العتوم (2009 : 198) قد يتفوق مكون من مكونات الاتجاه على آخر حيث قد يطغى المكون المعرفي على الجانب السلوكي والجانب الانفعالي , أو يكون لديك اتجاه نحو موضوع ما

دون ظهور المكون الانفعالي أو السلوكي بشكل واضح , ولكن لا بد من توفر المكون المعرفي على الأقل , ويكون الاتجاه بهذه الحالة غير قوي , أي انه قابل للتغيير والتعديل مقارنة بالاتجاهات التي تتميز بقوة المكونات الثلاثة وخصوصا المكون السلوكي والانفعالي .

4 - مراحل تكوين الاتجاهات النفسية

ينظر إلى الاتجاهات على أنها مفاهيم تخص الفرد ولكنها مكتسبة ومتعلمة من المجتمع خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والتربية والتعلم المختلفة, وتكتسب الاتجاهات كذلك من خلال التفاعل الاجتماعي في الأسرة , والتجارب الشخصية للأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة , والتفاعل مع المؤثرات الثقافية والحضارية , وتعد وسائل الإعلام من المصادر القوية والمؤثرة في تكوين الاتجاهات وخصوصا لفئة الأطفال والمراهقين والشباب (عدنان يوسف العتوم , 2009 , 195 , 202) .

ويمر تكوين الاتجاهات النفسية حسب مجمد مزيان (2003 : 27) بثلاثة مراحل هي :

- 1- الحصول على معلومات أو أفكار عن المفاهيم أو المعتقدات .
- 2- يكون الفرد مجموعة من المشاعر الخاصة بالتأييد أو عدمه ودرجة كل منهما .
- 3- يتفاعل كل من الجانب الفكري والعاطفي فيتكون الميل السلوكي للفرد والذي يعبر من خلاله عن رأيه ومشاعره .

أما عدنان يوسف العتوم (2009 : 202) فيرى أن تكوين الاتجاهات يمر بالمراحل الآتية :

- 1 - مرحلة التعرف : يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية والاجتماعية التي ترتبط مع موضوع الاتجاه
- 2 - مرحلة الميل نحو الاتجاه : وفيها يميل الفرد نحو أشياء أو أشخاص أو ظواهر معينة , حيث يظهر ويتبلور المكون المعرفي والمكون الوجداني ولكن لا يصل الى مستوى متقدم من النضج والتطور .
- 3 - مرحلة الثبوت والاستقرار : وفيها تظهر المكونات الثلاثة للاتجاه وتتبلور بشكل واضح حيث يصبح للفرد معرفة ومشاعر وتتبعث السلوكيات المحددة من الاتجاه , ونستطيع عندها القول أن الاتجاه أصبح على درجة جيدة من الاستقرار النسبي .

5 - خصائص الاتجاهات النفسية :

يحدد احمد علي حبيب (2007 : 96) الخصائص الآتية للاتجاهات :

- الاتجاهات النفسية مكتسبة ومتعلمة وليست موروثه
- تتضمن الاتجاهات علاقة بين الفرد وموضوع من موضوعات البيئة
- الاتجاهات النفسية لها خصائص انفعالية
- يمثل الاتجاه النفسي الاتساق والاتفاق بين استجابات الفرد للمثيرات الاجتماعية مما يسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .
- الاتجاه النفسي قد يكون محددًا أو عاما .
- الاتجاه النفسي تغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه ومضمونه المعرفي .
- الاتجاهات النفسية لها صفة الثبات والاستمرار النسبي ولكن من الممكن تعديلها وتغييرها تحت ظروف معينة .

ومن خصائص الاتجاهات يذكر عدنان يوسف العتوم (2009 : 199) ما يلي :

- الاتجاهات تتفاوت في وضوحها فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو غامض ومنها ما هو معنوي ومنها ما هو سري .
- يقع الاتجاه دائما بين طرفين متقابلين احدهما موجب والآخر سالب , أو التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة , ويكون محايدا أحيانا في بعض المواقف لغياب المكون المعرفي حول موضوع الاتجاه .

6 - وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية :

- من الوظائف التي يمكن للاتجاهات تحقيقها حسب عدنان يوسف العتوم (2009 : 200) ما يلي :
- يحدد الاتجاه طريق السلوك ويفسره : تتعكس الاتجاهات في سلوك الفرد , في أقواله وأفعاله وانفعالاته وتفاعله مع الآخرين في المجالات المختلفة , ولذلك فان احد خصائص الاتجاه ووظائفه في وقت واحد هو إعطائنا القدرة على تفسير سلوك الآخرين والتنبؤ بردود أفعالهم في المستقبل على ضوء فهمنا لاتجاهاتهم

- الحاجة إلى التكيف والحماية : ينظم الاتجاه العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد , ويرى البعض أن الاتجاهات تساعد الفرد على مسايرة ما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات وقيم وأحداث .
- الاتجاهات تساعد على اتخاذ القرارات : تيسر الاتجاهات للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير عند كل موقف .
- الحصول على المعرفة : يحمل الاتجاه الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية , فالإتجاه إطار مرجعي يفسر ويدرك ويتعلم من خلاله الفرد ما يدور من حوله .

7 - طرق التعبير عن الاتجاهات :

يتم التعبير عن الاتجاهات بطريقتين حسب احمد علي حبيب (2007 : 98) :

- 1 - طريقة لفظية : ويعرف هذا الاتجاه (بالاتجاه اللفظي) وينقسم الاتجاه إلى نوعين :
 - أ- الاتجاه اللفظي التلقائي : وهو حينما يعبر الفرد عن اتجاهه بصراحة أو ضمناً في حديثه أو في جلسة من الجلسات مع أصدقائه أو رفاقه أو زملائه في العمل .
 - ب- الاتجاه اللفظي المستثار : وذلك حينما يعبر الفرد عن اتجاهه إزاء موضوع ما نتيجة لسؤال يوجه إليه .
 - 2 - طريقة عملية : ويعرف هذا الاتجاه (بالاتجاه العملي) وذلك حينما يعبر الفرد عن اتجاهه بشكل عملي في سلوكه .
- ويقول بشير الخضرا ومروة احمد واحمد أبو هنطش وحنان الظاهر (2009 : 71) أن الاتجاه يستدل عليه بملاحظة الأقوال والأفعال أو بسؤال الفرد عن اتجاهه نحو موضوع معين .

8 - قياس الاتجاهات :

تتفق الدراسات المهمة بقياس الاتجاهات حسب عدنان يوسف العتوم (2009 : 204) على خاصية مشتركة وهي قدرة المقياس على وضع الناس في استجابة متصلة تمتد من القبول التام (الايجابية) إلى

الرفض التام (السلبية) , ويمكن تصور الاتجاه على أنه خط مستقيم يمتد بين نقطتين إحداهما تمثل أعلى درجات القبول والأخرى أعلى درجات الرفض مع احتمالية وجود منطقة محايدة في منتصف المسافة .
وأكثر الطرق شيوعا في قياس الاتجاهات حسب بشير الخضرا وآخرون (2009 : 73) هي طريقة ليكرت التي تعتمد على تحديد الفكرة المراد دراسة الاتجاهات نحوها (مثل فكرة الإجراءات التأديبية أو الرواتب مثلا) , ثم تحديد العبارات التي تصلح لقياس مدى تأييد الفكرة أو عدم تأييدها , ويجب أن تكون العبارات واضحة ومحددة المعنى , وتفهم بنفس المعنى لدى مختلف المستجيبين , وتوضع أمام كل عبارة طريقة للإجابة تدل على درجات الموافقة الايجابية أو الرفض السلبي , وغالبا ما تكون الإجابة بخمس درجات تدرج من أكثرها تأييدا إلى أكثر معارضة على النحو التالي :

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
5	4	3	2	1

الشكل رقم 08 : نموذج لقياس الاتجاهات (بشير الخضرا وآخرون , 2009 : 73) .

ويرى عدنان يوسف العتوم (2009 : 208) أن مقياس ليكرت يتميز بسهولة التطبيق على عينات كبيرة وسهولة إثبات صدقه وثباته , ويتم بكتابة عدد كبير من البنود عن موضوع الاتجاه ويطلب من الفرد التعبير عن اتجاهه من خلال اختيار بديل من خمسة بدائل .

9 - الاتجاه نحو الإصلاح في الإدارة

قام الباحثان Giauque David et Caron Daniel (2004 : 230) بإجراء دراسة تهدف إلى التعرف على مكانة تسيير الموارد البشرية في الإصلاحات التي أجريت بسويسرا وكندا , الدراسة أجريت في مصطلحين بسويسرا وعلى مثلها بكندا , الدراسة اعتمدت على منهج المقارنة والمنهج الكيفي , قام الباحثان أولا بدراسة تاريخية اعتمدت على الكتابات العلمية والوثائق الرسمية التي أتاحت لهما بغرض التعرف على التحولات التي عرفها البلدان منذ منتصف السبعينات تقريبا , قام الباحثان بإجراء 45 مقابلة نصف مباشرة , 18 منها في كندا و 27 في سويسرا , 20 من بين 45 مقابلة أجريت مع إطارات يشغلون

مناصب إشرافية , وبقية المقابلات كانت مع موظفين ليست لهم مسؤوليات التأطير والهدف من إجراء هذه المقابلات جمع معطيات (بيانات) متعددة الأبعاد حول آرائهم عن الإصلاحات التي أجريت في منظماتهم , المقابلات تسمح بتحديد مدلول وموقف المفحوصين من التغييرات الإدارية الجارية , وإذا كانوا مرحبين بها أو منتقدين ومقاومين لها .

ومن نتائج هذه الدراسة حسب Giauque David et Caron Daniel (2004 : 234) أن الإلغاء المعتبر لمناصب العمل في كندا الذي جاء بعد إعادة تنظيم كل البرامج الإدارية ساهم في تنمية مشاعر عدم الثقة والغضب في الوظيفة العمومية , وعن متغير التحفيز فان مشاعر عدم الثقة والغضب أثرت كثيرا في معنويات فرق العمل .

وعن الاتجاهات نحو الإصلاحات التي تجريها الحكومات يقول Ines Calzada et Eloisa del pino (2008 : 586) يوجد نقص في المعلومات عن التصورات التي يحملها المواطنون عن الإصلاحات الاجتماعية , وعن نظرة المواطنين إلى فعالية الخدمة العمومية , والباحثون في هذا الميدان يشغلهم تساؤلان الأول هو العناصر الأساسية التي تحدد تفكير ورؤية المواطنين للعمل الحكومي , والانشغال الثاني هو ما هي انعكاسات التصورات السلبية أو الايجابية نحو العمل الحكومي على الثقة في الحكومة ؟ كذلك توجد دراسات حول نتائج تصورات المواطنين للعمل الحكومي ككون رئيسي في تكوين اتجاهات أخرى سياسية أو سلوكية , وحسب Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 752) فان النقابات الفرنسية خاطبت الحكومة بما يلي : إذا لم تكن مناصرين للقرارات المخالفة للتصورات التي تحملها عن الوظيفة العمومية وارتباطها بالأمة ومسؤوليات الذين يمثلونها , نتوقع تمكن الموظفين من التعبير عن آرائهم ومطالبهم وإعطائها وزنها الحقيقي , وأخذها بعين الاعتبار .

ويقول بوزيان مكلل (2009 : 8) إن التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الجزائر , أفرزت بعض الاهتزازات والتقلبات على مستوى قطاع الوظيفة العمومية عن طريق وسائل الضغط كالاحتجاجات , والإضرابات , مما اثر سلبا على استقرار البلاد ودفع القيادة السياسية إلى مراجعة المنظومة القانونية الخاضعة لقطاع الوظيفة العمومية , وجعلها تتكيف مع التحولات وتستجيب لاحتياجات الموظفين , وحسب علي سعيدان (2008 : 15) فإن كثيرا من الأحكام القانونية المحالة على التنظيم لم

تطبق في الميدان العملي وبقيت في حالة شلل تام , ويؤدي ذلك إلى حالة من الاضطراب تلحق الضرر بالمنظمة وبالموظفين ثم تتطور الى تصرفات كالغياب والاحتجاج والإضراب عن العمل , ويقول INES Calzada et Eloisa Del pino (2008 : 587) إن هناك شكوكا متزايدة حول مستوى صلاحية بعض البرامج والنظم ومنها نظام التقاعد , كما يوجد تدهور حقيقي للخدمة العمومية في سياق انخفاض الموارد ... والمعتقدات والمصلحة الشخصية محددان رئيسيان للاتجاه نحو نظام الحماية الاجتماعية , وتفضيل المواطنين لخدمة عمومية دون أخرى يرجع أيضا إلى تقديرهم للخدمة العمومية المقدمة حاليا . وجاء في إحدى الدراسات التي قاست اتجاهات الموظفين نحو خمسة عوامل أساسية بالنسبة للموظف وهي الترقية , ساعات العمل , المرتب , الأمن , العلاقات مع المشرف ما يلي : أن الترقية والأمن هما أكثر تلك العوامل أهمية , يليها في الترتيب والأهمية الأجر ثم العلاقة مع المشرف وأخيرا ساعات العمل , وتضاءلت أهمية الترقية بازدياد العمر لكل من الجنسين , وأصبح الأمن أكثر أهمية مع تقدم العمر (فرج عبد القادر طه , 2008 : 288) .

ويقول Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 751) ان الاتحاد العام لفدراليات الموظفين في فرنسا أشار إلى أن مشروع القانون الصادر في 2006 حول عصرنة الوظيفة العمومية لم يحضى بدعم أغلبية النقابات , واعتبر أن هذه " العصرنة " إنما كانت تراجعاً في غالب الأحيان . ومن الدراسات حول الاتجاهات نحو الإصلاحات التي تقوم بها الحكومات , أو نحو أنظمة العمل السائدة في المجتمع وجد Claude Dargent (2006 : 798) في دراسة قام بها أن 37 % من الأوروبيين وافقوا تماما على أن العدالة تتحقق عندما يقضي المجتمع على عدم المساواة الكبيرة في المداخل بين المواطنين , و 71 % اعتبروا أن العدالة أو الإنصاف يتحقق عندما يضمن المجتمع الاحتياجات الأساسية للجميع , و 52 % وافقوا على انه في مجتمع عادل كل فرد يجب أن يلقى الأجر والاعتبار الذي يستحقه , و 39 % وافقوا على إعطاء مزيد من التشجيع للأفراد الذين يبذلون جهدا اكبر , بينما عارض ذلك 20 % منهم وطالبوا بان تكون أجور الموظفين متساوية , و 57 % وافقوا على أن المنافسة شيء جيد لأنها تدفع الأفراد للعمل الشاق , والبحث عن أفكار جديدة , و 38 % منهم يرون أن

الدولة يجب أن تسمح بمزيد من الحرية للمؤسسات ، و 49 % منهم يرون أن على البطالين القبول بأي عرض عمل أو يفقدون التعويض عن البطالة .

ويقول Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 755) إن انتقادات المنظمات النقابية الفرنسية للإصلاحات في الوظيفة العمومية كانت متوافقة مع موقف أغلبية الموظفين التي عبروا عنها في سبر للأراء اجري في نوفمبر 2008 حيث أن 70 % إلى 90 % من الموظفين اعتبروا أن الإصلاحات الحالية لا تستجيب لتطلعات المستعملين ، ولا لتطلعات أعوان الدولة ، والإصلاحات بالنسبة إليهم هي إعلان سياسي دون تشاور داخلي ، والموظفون يرون أن اطلاعهم على أهداف الإصلاحات لم يكن كافيا ، وهذا لا يحسن ظروف العمل ولا الخدمة المقدمة للمستعملين ، أغلبية ضئيلة 51 % رأّت أن إصلاح الدولة ضروري وعاجل ، و 76 % منهم يرون أن الإصلاحات المهمة تتم بالتدرج وتأخذ وقتا . ويرى فرج عبد القادر طه (2008 : 289) أن الأجر إذا كان لا يكاد يكفي ضروريات الحياة لفرد أو جماعة احتل المكانة الأولى في الأهمية ، بينما تقل مكانته إن فاق عن الحد اللازم للمعيشة الكريمة ، فيتطلع الإنسان إلى إشباع الدوافع الثانوية بعد أن كفل له الأجر إشباع الدوافع الأساسية ، ومن هنا يفضل الموظفون على الأجر العلاقة الطيبة بالمشرف أو زملاء العمل أو المكانة المحترمة .

في نهاية الثمانينات قامت الحكومة الكندية المحافظة بإعادة هيكلة المنظمات العمومية بشكل غير ماهر حيث قامت بإلغاء عدد معتبر من مناصب الشغل بغرض التوفير في الميزانية ...التدابير الأولى التي اتخذت كانت فصل وإبعاد عدة آلاف من الموظفين ما أدى إلى ضرر شديد بالأعوان العموميين ، وتؤكد ذلك من استقصاء قام به باحثان كنديان مس مجتمع المسيرين في القطاعين الخاص والعمومي حيث أشارت النتائج إلى إن اتجاهات المسيرين في القطاع العمومي كانت أكثر تشاؤما من اتجاهات زملائهم في القطاع الخاص (Giauque David et Coron Daniel , 2004 : 232) .

10 - تغيير الاتجاهات

وعن تغيير الاتجاه يقول بشير الخضرا وآخرون (2009 : 74) أنه على الرغم من أن الاتجاهات ثابتة نسبيا فإنها قابلة للتغيير ، وعن العوامل التي لها علاقة بقابلية الاتجاهات للتغيير يقول ما يلي :

- 1 - العوامل المتعلقة بالاتجاه نفسه وعلاقته : إذا كان الاتجاه على صلة بمعتقدات الفرد أو قيمه الأساسية أو كان قويا وراسخا ومرتبطا بتاريخ طويل من تنشئة الفرد الاجتماعية , فان من الصعب تغييره
- 2 - العوامل المتعلقة بشخصية الفرد : من المجالات التي تظهر فيها الفروق الفردية بشكل واضح مدى الاستجابة للقوى المؤثرة في تغيير الاتجاه , فمن العوامل المهمة نوع شخصية الفرد وما تتميز به من تصلب أو مرونة في الرأي أو الالتزام العقائدي أو الرغبة في التعلم .
- ويربط عدنان يوسف العتوم (2009 : 198) تغيير الاتجاهات بشدة مكوناتها , فقد يتفوق مكون من مكونات الاتجاه على آخر حيث قد يطغى المكون المعرفي على الجانب السلوكي والجانب الانفعالي , أو يكون لديك اتجاه نحو موضوع ما دون ظهور المكون الانفعالي أو السلوكي بشكل واضح , ولكن لا بد من توفر المكون المعرفي على الأقل , ويكون الاتجاه بهذه الحالة غير قوي , أي انه قابل للتغيير والتعديل مقارنة بالاتجاهات التي تتميز بقوة المكونات الثلاثة وخصوصا المكون السلوكي والانفعالي .
- وحسب بشير الخضرا وآخرين (2009 : 74) فانه توجد طرق كثيرة لتغيير الاتجاهات وهي تتفاعل مع العوامل المتعلقة بالاتجاه , والعوامل المتعلقة بشخصية الفرد , والظروف المحيطة بعملية التغيير , ومن أهم هذه الطرق ما يلي :
- تأثير المعلومات : تؤثر الحقائق والأرقام والأفكار والآراء أحيانا في الأفراد فيكتسبون اتجاهات جديدة أو يعدلون من اتجاهاتهم أو يغيرونها , ويمكن للإدارة أن تستفيد من ذلك عن طريق تزويد الموظفين بالمعلومات والحقائق المتعلقة بأعمالهم وسياسات الإدارة وقراراتها , وهذا قد يساعد في تطوير اتجاهات ايجابية أو عدم تطوير اتجاهات سلبية نحو الإدارة .
- تأثير الجماعة : عندما يكون الفرد عضوا في جماعة فان مدركاته واتجاهاته وسلوكه تتأثر غالبا بما تمليه عليه الجماعة ويمكن للإدارة أن تستفيد من ذلك بتشجيع الحوار داخل الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الاستفادة من ادوار بعض الأفراد المؤثرين , فيؤدي ذلك الى تغيير في اتجاهات الأفراد المشاركين .
- التفاعل والخبرة المباشرة مع موضوع الاتجاه : ربما يكون الفرد بعض اتجاهاته من خلال استماعه أو

قراءته عن موضوع الاتجاه , فإذا أتاحت له فرصة التفاعل مع الآخرين أو الخبرة المباشرة مع موضوع الاتجاه فإنه قد يغير اتجاهاته أو يكتسب اتجاهات جديدة .

- التغيير في موضوع الاتجاه : إذا شعر الفرد بوجود تغيير في موضوع الاتجاه (مثل المناخ التنظيمي) فإنه قد يغير اتجاهه نحوه , وحتى تستفيد الإدارة من ذلك فيجب أن لا ينصب جهدها على إقناع الموظف بخطأ اتجاهه بل من الضروري إحداث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه (مثل جداول عمل مرنة , سياسة المشاركة , نوعية الإشراف ...) فهذا يقنع الموظف بان الإدارة جادة في الاهتمام به فيكسب اتجاهها أو يعدل اتجاهه .

11 - أهم الإرشادات الممكن أن تراعيها الإدارة في مجال القيم والاتجاهات :

- أن تهتم الإدارة بمتابعة تطور القيم والاتجاهات السائدة بين الموظفين مما له علاقة بالعمل والعلاقات الإنسانية والإنتاجية , وان تقوم بالدراسات اللازمة لمعرفة تلك القيم والاتجاهات والتغييرات الحاصلة فيها .

- أن تعمل الإدارة على إحداث التغييرات اللازمة للمحافظة على الاتجاهات الايجابية بخصوص العمل والعلاقات الإنسانية , وان تشجع المشاركة في الإدارة , واللقاءات والمناقشة لان هذه الأساليب تكشف عن كثير من الاتجاهات وجوانب التغيير (بشير الخضرا وآخرون (2009 : 76) .

الخلاصة

في هذا الفصل أدرنا أهمية ودور الاتجاهات في المنظمات وذلك بأن لها حضور في سلوك الموظفين من حيث أنها تعبر عن نسق أو تنظيم لمشاعر الشخص ومعارفه وسلوكه واستعداده للقيام بأفعال معينة , كما تبين أن للاتجاهات انعكاسات ايجابية أو سلبية على أداء الموظفين لذلك يجب الحرص على ضرورة أن تحمل الموارد البشرية أيا كان موقعها في المنظمة اتجاهات ايجابية نحو أنظمة وظروف العمل ونحو مختلف المتغيرات المادية وغير المادية وخاصة نحو السياسات التي تتبعها المنظمة في إدارة مواردها البشرية .

الفصل الخامس : الأداء

- تمهيد

1 - تعريف الأداء

2 - أهمية الأداء

3 - العوامل المؤثرة في الأداء

4 - أساليب وطرق تحسين الأداء

4 - 1 - التدريب والتنمية

4 - 2 - التحفيز

5 - تقييم الأداء

تمهيد :

بعد أن تعرضنا في الفصل السابق لأهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية , وتطور مهام ونشاطات المسيرين, والمهارات التي يتميزون بها , نتعرض في هذا الفصل إلى الأداء كنتيجة لتلك النشاطات والجهود ونتناول فيه تعاريف الأداء , أسباب تدني مستوى الأداء , العوامل المؤثرة في الأداء , طرق وأساليب تحسين الأداء ,تقييم الأداء .

1 - تعريف الأداء

أشار كل من Soufyane Frimousse , Jean Marie Peretti et Abdelaziz Swalhi (2008 : 122) إلى عدة تعاريف للأداء من بينها تعريف Murphy الذي يعتبر الأداء هو انجاز للواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل , ويعرفه Campbell و Wise و McHenri بأنه سلوكيات الأفراد الملاحظة المناسبة لأهداف المنظمة , ويميز هؤلاء بين الأداء , ونتائجه التي يسمونها بالفعالية , ويرى Campell وزملاؤه أن الأداء يركز على بعدين أساسيين , الأول يتكون من مكونات نوعية ومحددة لعمل معين , والثاني يتضمن مكونات تعرف وتقاس بنفس الطريقة والشكل في كل عمل , ويشار إلى هذه المكونات بأنها ليست مقتصرة على عمل أو وظيفة واحدة , وتتضمن سلوكيات مثل التنمية الذاتية

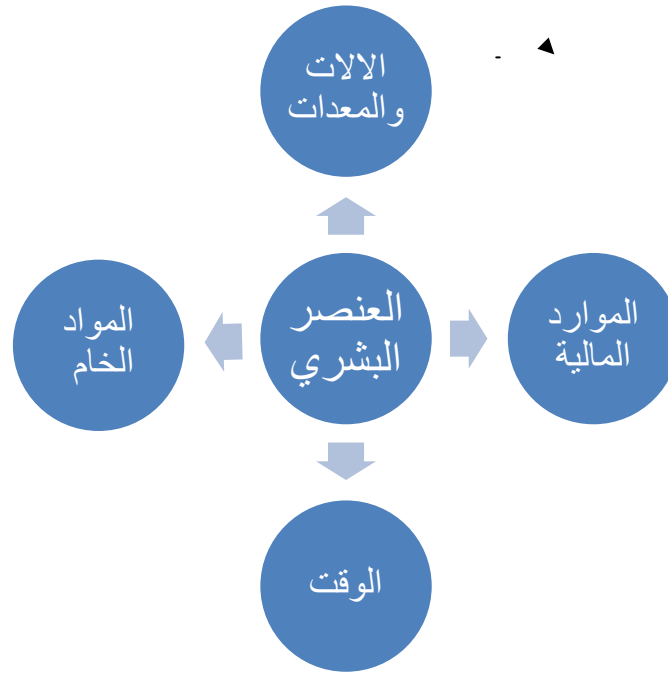
, المساهمة في العمل الجماعي , دعم القيم والممارسات التنظيمية , الثبات والمثابرة في مواجهة المشكلات ,

ويعرف عبد المجيد سالمى وآخرون (1998 : 19) الأداء بأنه النتيجة العملية للقدرات العقلية والنفسية والحركية , ويعرفه فؤاد أبو حطب ومحمد سيف الدين فهمي (1984 : 78) بأنه انجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته الجسمية أو العقلية أو النفسية , والأداء الذهني هو الذي يعتمد أساسا على قدرة الفرد على التجريد وإدراك المعاني والعلاقات , والأداء الحركي هو انجاز عمل بسلوك حركي . أما عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 76) فيعرفان الأداء بأنه ما يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد من أعمال وأنشطة ترتبط بوظيفة أو مهمة معينة , وهو نتيجة لجهد قام ببذله الفرد أو مجموعة الأفراد لانجاز عمل أو مهمة وقد يكون ذلك بطرق وأساليب بسيطة أو معقدة , وقد يستعان في الأداء باستخدام أدوات أو أجهزة , أو استخدام أعضاء الجسم المختلفة , والنتيجة التي نرمي إليها في أداء الأفراد والجماعات هو أداء محسن , أي أداء وصل إلى حد مقبول من الإتقان والجودة والمستوى , وهذا يستتبع وضع معايير محددة لقياس الأداء والقيام بعملية التقييم في ضوء تلك المعايير , ومن المهم أن نشير هنا إلى أن الأداء قد يكون أداء لفرد معين , أو مجموعة من الأفراد يعملون بقسم معين كقسم الإنتاج أو المالية أو المحاسبة , وقد يكون الأفراد جماعة صغيرة في شكل فريق أو لجنة يوكل إليهم انجاز مهمة ما .

2 - أهمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات

يقول عمر وصفي عقيلي (2005 : 11) انه على الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال , الموجودات , التجهيزات) ذات أهمية في المنظمة , إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها , ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته , وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات , فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه المهام بكفاءة ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها , ويعتبر رونالدي ريجيو (: 115) الأداء الوظيفي واحدا من أهم متغيرات العمل إذ تهتم المؤسسات بمتابعته , ومراقبته , وقياسه أكثر من أي متغير آخر , وهذه مسألة منطقية لان نجاح أو فشل أية مؤسسة يعتمد

بالدرجة الأولى على أداء موظفيها , ويقول كامل بربر (2000 : 5) إن رفع كفاءة أداء الموارد البشرية وفق تخطيط سليم وهادف هو نقطة التحول نحو بناء الدولة والقطاع الخاص و بالتالي إيجاد النواة البنيوية القادرة على إعادة بناء كافة مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية , ويقول عمر وصفي عقيلي (2005 : 13) إن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة , وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق , وضمان بقائها واستمرارها , ويعتبر كامل بربر (2000 : 11) أن العنصر البشري هو العنصر الوحيد القادر على استخدام عناصر الإنتاج المتاحة بالكفاءة والفاعلية المطلوبين ويتبين ذلك من الشكل الآتي:



الشكل رقم 09 : العنصر البشري واستخدامه لعناصر الإنتاج (كامل بربر , 2000 : 11)
 أما schutz will (2007 : 07) فيعتبر أن كل العمليات في عالم الأعمال يمكن تلخيصها في ثلاث كلمات هي : الأفراد , المنتج , الربح , وإن الأفراد هم أول هذه العناصر , فعندما لا يكون لدى المسير فريق عمل جيد فانه لا يستطيع أن يعمل شيئاً كبيراً بالعنصرين الآخرين . وعن أهمية أداء المسيرين في المؤسسة يقول عبد الحميد واري (2009 : 20) يمكننا تحمل الخسائر التي يسببها مستخدم يعمل في المستويات الدنيا من المؤسسة , لكن يصعب تجاوز الخسائر التي يتسبب فيها المسير الفاشل , ويرجع الاهتمام بموضوع أداء المسيرين حسب محمودي الهواري (2007 : 121) إلى كونه

مرتبطة جدا بفعالية التنظيمات ومؤشر هام على مستوى الرضا المهني للمسير، و دافعيته للإنجاز، والتزامه المهني، وكفاءته في التسيير، فأهم المؤثرات الرئيسية في مصطلح " الفعالية التنظيمية " هو فعالية الأفراد وبالخصوص المسيرين

وما يزيد من أهمية أداء المسيرين هو عملهم في مستويات إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية، وأن بلوغ أهداف المنظمة يتوقف على مستوى أدائهم، فالتنظيمات كبيرة كانت أو صغيرة يرتبط مصيرها بمستوى أداء المسيرين بها، فالمسير الناجح هو الذي يشخص حالة المؤسسة أو القسم أو الوحدة التي يتولى تسييرها ويوجد الأساليب والطرق والوسائل التي تمكنه من زيادة أداء الموارد البشرية التي يديرها.

والأداء الفعال لأي موظف يعني حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 304) تحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل، من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ذلك الموظف، وفعالية الأداء التسييري حسب محمودي هواري (2007 : 123) هي نسبة المخرجات إلى المدخلات وبتعبير آخر هي منجزات وسلوكيات المسير وأتباعه مقارنة بالمستويات المطلوبة في علاقتها بكفاية المسير التي تشمل معارفه وقدراته المسخرة في تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أعمال تابعيه، وموارد الطاقة والتي تدل عليها بعض مؤشرات الأداء التي تشمل نتائج الأعمال أو الوظائف مثل كميات وجودة وكلفة المنتجات أو الخدمات تسهيلات إجراءات العمل ترشيد توزيع واستعمال الموارد، تسيير الوقت، انضباط السلوك المهني، الاتصال التنظيمي، التعاون مع الغير والتكيف في تبني أسلوب التسيير الملائم للموقف المواجه.

ويقول عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم (2009 : 9) إن المنظمات أصبحت تواجه عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري.

3 - العوامل المؤثرة في الأداء

وصف عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 44) أداء معظم الدول العربية في النشاط الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والسياسي، بأنه لا يزال دون الأداء المطلوب، فقد نجد بعد التدقيق الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عدم توافر المهارات أو الخبرات المطلوبة بين العاملين في

بعض الوظائف , و قد يعكس هذا ضعفا في نشاط التدريب , أو تقييم الأداء , وقد يعزى هذا الضعف إلى كل أو بعض مما يلي : عدم وضوح مستوى الأداء عند تقييمه , عدم موضوعية تقييم الأداء وعدم الاستفادة من نتائجه في التدريب , عدم تحديد الاحتياجات التدريبية , عدم عقد برامج تدريبية للعاملين , سوء الاختيار والتعيين وعدم فعالية عملية التوظيف , عدم ارتباط التدريب ارتباطا مباشرا بالمهارات المطلوبة وظيفيا .

ويرى محمد إسماعيل بلال (2008 : 69) أن العنصر البشري لا يعمل بمعدل ثابت في جميع مراحل دورة الأداء ولكن قد يسرع في مراحل معينة ويبطئ في أخرى , ويرجع ذلك إلى عوامل تتعلق بخصائص العنصر البشري نفسه مثل الدافعية للأداء والروح المعنوية والاتجاهات والعلاقة بجماعة العمل , وقد يرجع ذلك لأسباب تتعلق بالبيئة المحيطة أو طبيعة العمل , ويقول عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 304) إن الأداء الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها ما يلي :

1 - كفايات الموظف : ونعني بها معلوماته , ومهاراته , واتجاهاته , وقيمه , فكفايات الموظف

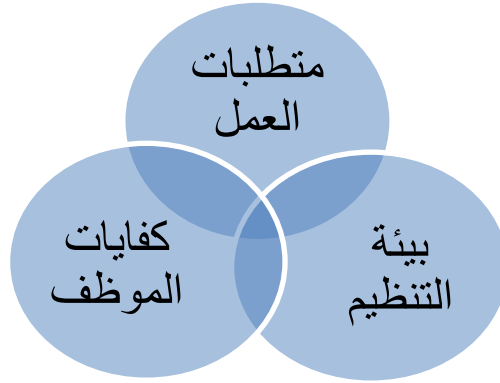
هي خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .

2 - متطلبات العمل (الوظيفة) : ونعني بها المهام أو المسؤوليات أو الأدوار التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .

3 - بيئة التنظيم : وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء الفعال للموظف أهداف التنظيم وهيكله والإجراءات المستخدمة فيه , وموارده ومركزه الاستراتيجي , ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

الأداء الفعال = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم .

ويمكن تصوير ذلك من خلال تداخل ثلاث دوائر كالاتي :



الشكل رقم 10 : العوامل التي تنتج الأداء الفعال (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ , 2008 :
(304

ويقدم صدار لحسن (2011 : 78) العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين :

العوامل الداخلية : وتتضمن العوامل التقنية كنوع التكنولوجيا المستعملة , والعوامل البشرية كمستوى التأهيل وتركيبية العاملين من حيث الجنس والعمر , والعوامل المالية والمادية .

العوامل الخارجية : تشمل العوامل السياسية والقانونية وتتمثل على وجه الخصوص في توجه الدولة وسياساتها وجملة التشريعات والقوانين , والعوامل الاجتماعية والثقافية .

أما سامح عبد المطلب عامر (2010 : 113) فأشار إلى مجموعة من ثلاث عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى أعلى عن مستوى الآخرين تتمثل فيما يلي :

- المعرفة الصريحة : هي عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة , مبادئها وأهدافها .

- المعرفة الإجرائية : عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشتمل على المهارات الشخصية والإدراكية والمعرفة القياسية .

- الدافع : يتضمن الرغبة في زيادة المجهود الى المستوى المستهدف , وكذلك الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى من المجهود .

وحسب مزيان محمد (2003 : 40) فان الباحثين اكتشفوا أن السبب في زيادة الإنتاجية يرجع إلى الجانب النفسي والعمل كفريق , ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم , ويرى Schutz Will (2007 : 42) أن تطور أداء الموظف مرتبط كثيرا بالعلاقة بينه وبين رئيسه , فتحسين الأداء يتحقق وبفعالية إذا تحسنت أولا العلاقة بينهما , ويقول كامل بربر (2000 : 16) إن الأداء المطلوب لن يتحقق إلا إذا كان هناك تعاون حيوي بين أعضاء الجماعة والإدارة في جو إنساني , فاهتمام إدارة الأفراد بموضوع الروح المعنوية هو لضمان فعالية أداء كافة أفراد التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة , والأداء الإنساني (البشري) لأي موظف حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 306) هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل , ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين , وقدرته هي نتيجة تفاعل معارفه ومهاراته , ولكن الأداء الإنساني لا يعمل من فراغ , انه يعمل في تنظيم له موارده ومحدداته وقيوده ومن ثم فإننا نستطيع القول إن الأداء التنظيمي المؤسسي هي نتاج تفاعل الأداء الإنساني بكل مكوناته وموارد ذلك التنظيم وقيوده , ونستطيع أن نضع ما سبق قوله في معادلات على الشكل التالي :

الأداء الإنساني (البشري) = الدافعية × القدرة .

الدافعية = الاتجاهات × المواقف .

القدرة = المعارف × المهارات .

الأداء التنظيمي = الأداء الإنساني × الموارد والقيود ."

والأداء لا يتوقف فقط حسب مزيان محمد (2003 : 17) على مستوى تكوين الموارد البشرية وكفاءتها المهنية وهي ضرورية على أية حال , ولكن أيضا على مستوى استعداد الموارد البشرية لأداء العمل , ويمكن تمثيل هذه الفكرة في المعادلة التالية :

الأداء = الكفاءات (التكوين) × مستوى التحفيز (الاستعداد) .

وهذا يؤكد بجلاء رياضيا أن ضعف أو انعدام احد طرفي المعادلة سيؤثر على الأداء .

ومن بين الأسباب التي ذكر محمد إسماعيل بلال (2008 : 36) أنها أسهمت في زيادة إنتاجية الشركات اليابانية ما يلي :

- 1 - تشجيع العمال على تقديم مقترحاتهم بشأن تحسين أساليب العمل حتى وان ترتب على تلك المقترحات تخفيض عدد الوظائف أو فرص العمل بمجال معين , إذ أن نظام العمل مدى الحياة المعمول به في الشركات اليابانية يضمن عدم فصل العامل أو الاستغناء عنه , وكل ما يحدث هو أن يتم تحويله إلى عمل آخر داخل نفس الشركة , ويترتب على هذا النوع من التامين لمستقبل العمال زيادة ولأئهم للشركات التي يعملون بها وشعورهم بالفخر للمساهمة في زيادة إنتاجيتها وتحسين مستوى جودة منتجاتها .
- 2 - تطبيق أسلوب دوائر الجودة ومضمونها التقاء مجموعات العمال في المجالات المختلفة بصفة دورية لمناقشة طرق تحسين الإنتاجية ومستويات الجودة في المجالات التي يعملون فيها .

3 - تنفق الشركات اليابانية جانبا كبيرا من أرباحها على البحوث والدراسات المتعلقة بالأنشطة التي تمارسها هذه الشركات و كما تخصص تلك الشركات جانبا كبيرا من مواردها لتطوير المنتجات , تحسين طرق وأساليب العمل , الارتفاع بمستويات الجودة ومثانة المنتجات .
ومن أسباب وعوامل تدني مستوى الأداء حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 423) :

- 1 - أسباب وعوامل إدارية تنظيمية ومن الأمثلة عليها : عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في التنظيم , صراع بين الموظف وبين رئيسه أو بين الموظف وزملائه , عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا, الإشراف السيئ وعدم تحديد واجبات الموظف , نقص في الموارد المادية أو تأخر في وصولها .
- 2 - عوامل بيئية خارجية ومن الأمثلة عليها : الاضطراب السياسي , الأحوال الاقتصادية وظروف أسواق العمل , تشريعات حكومية , سياسات النقابات , صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين قيم واتجاهات المجتمع .

3 - عوامل تتعلق بالموظف نفسه : نقص في رغبته ودافعيته , كسله , ضعف في شخصيته أو قصور في قدراته العقلية , تغيب عن العمل , شرب الخمر وتعاطي المخدرات , مرض عقلي أو جسمي , مشكلات عائلية .

4- أساليب وطرق تحسين الأداء

إن ضعف الأداء يتطلب حسب زهير الصباغ (1990 : 285) الدقة في صياغة التوصيات التي

تعالجه بشكل جذري وذلك لأهميته ومن هنا قد تصاغ توصيات على المدى القصير مثل :

1 - عقد دورات تدريبية سريعة وقصيرة ومركزة .

1- إعادة توزيع العاملين ذوي المهارات والقدرات المتدنية .

2- زيادة حجم الإشراف على هؤلاء العاملين .

ومن التوصيات ذات المدى البعيد ما يلي :

1- تصميم برامج تدريبية في ظل الاحتياجات التدريبية المدروسة وارتباطها بأهداف إدارة

الموارد البشرية .

2- إعادة دراسة سياسة وإجراءات تقييم الأداء ووضع مستويات أداء محددة لكل وظيفة .

3- إعادة النظر في سياسة وإجراءات التوظيف للتأكد من فعالية وكفاءة نشاط التوظيف .

4 - 1 - وظيفة التكوين

4 - 1 - 1 - تعريف وظيفة التكوين :

يعرف عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 72) التكوين بأنه ذلك الجهد المنظم

والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة , وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ,

وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء , وقد يكون التدريب طويل المدى أو قصير المدى وقد يقوم

به المشرفون أو مدربون مختصون داخل المنظمة أو خارجها , والتكوين حسب كامل بربر (2000 :

161) هو الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات , المهارات ,

المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة , والتكوين كفن يعني حسب رأفت عبد الفتاح (2008

(9 : استخدام العلوم والمعارف الإنسانية بصورة مهارية وخلاقة لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لتثمر عن زيادة الأداء , أي أن النكوين موقف مصطنع بين مكون يملك مهارة المعرفة والخبرة , ومتلقي يمتلك الاستعداد لتقبل تلك المهارة , وذلك في ضوء قابلية المكون للتعديل والتغيير نحو الأفضل .

4 - 1 - 2 - أهمية وظيفة التكوين :

تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة النكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية , فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج من هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد الى المستوى المطلوب , ورفع الإنتاجية الى المقاييس المطلوبة (كامل بربر , 2000 : 159) , ويعد النكوين حسب رأفت عبد الفتاح (2008 : 4) احد الدعائم الأساسية في جعل الشعوب تتبوأ مكانا مرموقا بين الأمم شريطة أن ينظر إليه كضرورة سيكولوجية بوصفه المدخل الشرعي لتنمية سلوك وأداء البشر وأيضا المواءمة بين قدرات البشر وما يتطلب منهم من مهارات , حينئذ يتحقق الانسجام الفردي والتوازن المجتمعي مع المتطلبات السيكولوجية لاحتياجات العمل , ويقول سعيد مقدم (2013 : 124) أن الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال كانت مطالبة ببذل جهود معتبرة في مجال التكوين والإتقان وتحسين المعارف المهنية عن طريق معاهد ومدارس التكوين المتخصص قبل أو بعد التوظيف قصد مواجهة الاحتياجات المتزايدة لخدماتها كما وكيفا , وفي هذا الإطار شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة المكلفة بمهمة الإعداد والتأهيل الضروريين للإطارات قبل الالتحاق بخدمة الوظيفة العمومية , تلاها إنشاء مراكز للتكوين الإداري عام 1968 لنفس الغرض متخصصة في تكوين إطارات التحكم والتنفيذ في مختلف الأسلاك والرتب .

وفي دراسة قام بها عبد الكريم بوحفص (1992 : 264) تناولت التكوين بمعاهد تكوين الإطارات بالجزائر كشف أن هذه المعاهد شرعت في إعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ... حيث يتكون محتوى برنامج التكوين القصير المدى من المحاور التالية :

- سياق الاتصالات - إبرام العقود - التقييم المالي للمشاريع - قانون العمل والتشريع

وتشترك كل النظريات حسب رأفت عبد الفتاح (2008 : 12) في حقيقة هامة ألا وهي اعتبار التعلم ذا قيمة جوهرية للفعل والنشاط الإنساني وأساس انتقال الخبرات ... وثمة حقيقة أخرى تتعلق بكنه النكوين كضرورة سيكولوجية من حيث ما أحدثته الفروق والنقلات التكنولوجية من إحداث فجوة علمية وإنتاجية بين الدول , الأمر الذي استتبعه فروق في القدرات العقلية وسمات الشخصية , والمهارات الأدائية , لعل هذا الأمر يفسر لنا إلى حد كبير تلك الفجوة العميقة بين واقع الإدارة في منطقتنا العربية وبين ما هو موجود وسائد في العالم ... فيجب السعي نحو التحديث في المعرفة التقنية وتطوير المهارات المطلوبة في إنسان هذا القرن (21) لسد الفجوة الأدائية , وعد كامل بربر (2000 : 159) وظيفة النكوين في المنظمات الاقتصادية من أهم مقومات التنمية نظرا لارتباط هذه الوظيفة مباشرة بالفرد كونه إنسانا من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى , وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر , وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات التي تؤثر على هذا الأداء , ويقول محمد مزيان (2003 : 31) إن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المنظمة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها , فعلى أساس قدرة الإدارة على اختيار أعضاء الفريق , وتنمية قدراتهم , واستثارة حماسهم , وتنمية علاقات التعاون بينهم , وتصميم المهام الموكلة إلى كل منهم , يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة التي يعمل فيها هؤلاء الأفراد , وحسب شفيق رضوان (ب ت : 157) فإن التدريب لا يقتصر على العمال الجدد ولكنه يشمل أيضا الملاحظين وقادة العمال , حيث يتلقون برامج تدريبية معينة تؤهلهم للوظائف القيادية التي سوف يشغلونها , فالتدريب المهني لا يستفيد منه العمال وحسب , وإنما الرؤساء أيضا , أما فضل صباح أفضلي (1995 : 641) فيعتبر أن التنمية الإدارية والتدريب الإداري , استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد وتجهيز المدير (يشمل مصطلح مدير كافة المسؤولين في المستويات الإدارية الأساسية الثلاثة الإشرافية , الوسطى , العليا) لإدارة مؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفعالية في ذات الوقت , كما تهيئه لتحمل المزيد من المسؤوليات من خلال توسعة قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل

فالتنمية الإدارية إذن دخلت عالم الاستثمار ولا بد أن تنعكس نتائج هذا الاستثمار على مستوى الأداء اليومي لكافة المستفيدين من برامجها , أما حمداوي وسيلة (2004 : 166) فتري أن إدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير الإمكانيات البشرية , الكفاءات , المهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة , ويعتبر رأفت عبد الفتاح (2008 : 11) التكوين ضرورة سيكولوجية أو مطلبا سيكولوجيا نحو الارتقاء بأداء وسلوك البشر خاصة القدرة على الانجاز والإبداع والمنافسة , وحسب فضل صباح الفضلى (1995 : 639) فقد دعا بعض الباحثين المهتمين بقضايا التميز والمتحمسين لفعالية الأداء إلى إلغاء عبارة لا توجد ميزانية للتكوين وشطب عبارة لقد تجاوزنا الميزانية المتاحة للتنمية الإدارية من القاموس التنظيمي في أي منظمة .

4 - 1 - 3 - أهداف وظيفة التكوين والتطوير :

يقول رأفت عبد الفتاح (2008 : 158) لا شك أن للتكوين غاية كبرى إلا وهي التغيير والتعديل في السلوك وشخصية الفرد واتجاهه , وبرنامج التكوين الفعال هو ما يسعى دؤوبا إلى خلق هذا التعديل أو التغيير , الأمر الذي يزيد من كفاءة وفعالية التنظيم , أما عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 308) فيعتبران أن التكوين بصفته عملية منظمة مستمرة يرمي إلى تزويد الموارد البشرية في التنظيم بمعارف ومهارات واتجاهات ايجابية , أي انه يرمي إلى تحسين أداء تلك الموارد البشرية في العمل ليكون اداء فعالا , أما شفيق رضوان (ب ت : 167) فيرى أن التكوين يهدف إلى تعليم الأفراد أنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه , والأسس العملية للإدارة , ويهدف التكوين والتطوير حسب كامل بربر (2000 : 160) إلى :

- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية
- تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب .
- إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد

أو بالنقل

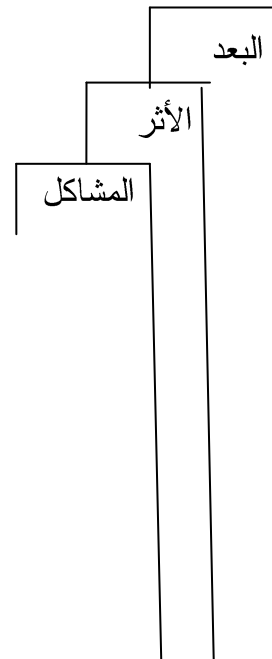
بالترقية .

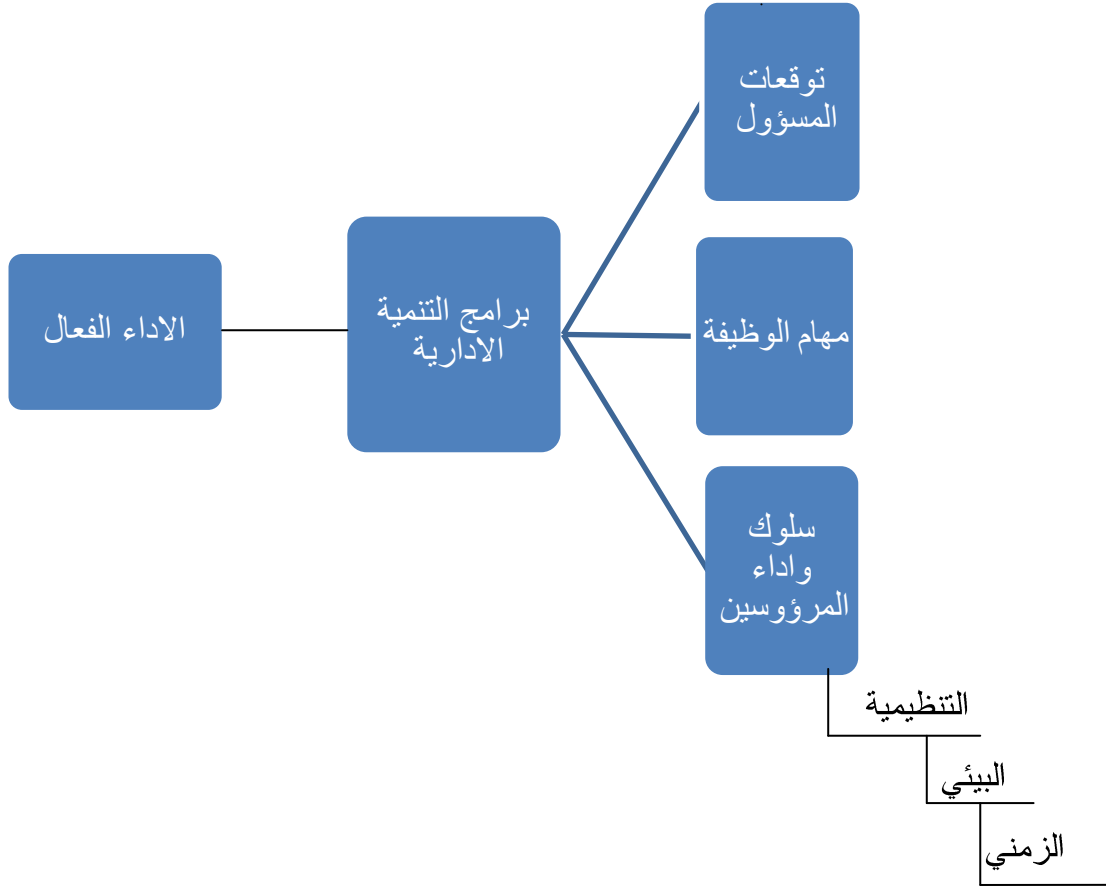
- إعداد المعينين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه .
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي .

وحسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 301) تتفق إدارات الموارد البشرية في الدول الغنية والنامية أموالا باهظة في تدريب الموارد البشرية وتميئتها , أملا في أن تؤدي تلك الجهود التدريبية إلى رفع كفاءة العاملين بها , ورفع إنتاجيتهم , مما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم .

والنجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة بالفائدة كما يقول كامل بربر (2000 : 161) , حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة , وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية الى ارتفاع مستويات الأداء .

والشكل الآتي حسب فضل صباح أفضلي (1995 : 642) يلخص الفلسفة الأساسية لأبعاد عملية التنمية الإدارية ونجد أن النتيجة النهائية أو الأداء الفعال هي العائد الفعلي الذي تنشده المنظمات من مختلف أوجه التكاليف التي تتحملها في سبيل إخراج برامج التدريب والتنمية إلى الوجود .





الشكل 11 : الأبعاد الأساسية للتنمية الإدارية ودورها في تحقيق الأداء (فضل صباح أفضلي ,

1995 : 642)

4 - 1 - 4 - مراحل وإجراءات التكوين :

يمر التكوين حسب كامل بربر (2000 : 162) بالمراحل الآتية :

1- جمع وتحليل المعلومات : وتتضمن معلومات عن التنظيم الإداري ، والأهداف والسياسات ، ومعلومات عن تطور النشاط ، وعن أساليب ممارسة الوظائف الإدارية ، ومعلومات عن الإمكانيات المادية ، وعن النظم والإجراءات ، ومعلومات عن الأفراد ، وعن الظروف المحيطة .

2- تحديد الاحتياجات التدريبية : قد تكون هذه الاحتياجات احد الأنواع التالية :

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم .

- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات .

3- تصميم البرامج التدريبية : تتضمن تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها , تحديد

درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات , إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملائمة , تحديد المتابع المنطقي في عرض الموضوعات , اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع .

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية , وإعداد المدربين .

4- تنفيذ البرامج التدريبية

5- تقييم البرامج التدريبية والمتدربين

ولتقدير الاحتياجات التدريبية فإننا نستخدم حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008

: 318) عددا من الأساليب لجمع المعلومات ومنها :

- المقابلة - الاستبانة - تقارير العمل - تقارير تقييم الأداء - المواد المطبوعة - النقاش في زمر ,
ومن أشكالها العصف الفكري - الاختبارات .

4 - 2 - التحفيز :

4 - 2 - 1 - تعريف الحوافز :

يقول كامل بربر (2000 : 102) إن الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى

الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية

، ويعرف فؤاد أبو حطب وآخرون (1984 : 47) الحوافز بأنها نشاط داخلي في الكائن الحي أو في

عضو من أعضائه تجعله مهياً للاستجابة لمثير معين , ويقول حسن إبراهيم بلوط (2002 : 28) إن

الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع بالأفراد لإشباع حاجاتهم المتعددة من

خلال إقدامهم على تصرفات وسلوكيات متنوعة .

إن الحوافز بالمعنى الواسع هي تلك المواقف أو المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات) فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو تغيير اتجاهه و شدته , أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط على الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز وتعني خطط دفع الأجور التي تربط مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة , وقد تشمل هذه الخطط خططا فردية مثل خطة دفع الأجور على القطعة لعامل ما , أو خطط جماعية تطبق على مجموعة من الأفراد , أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 411) .

نرى من خلال هذه التعاريف أن الحوافز هي مجموعة من العوامل النفسية والتنظيمية والبيئية كالرضا والأجر والاتجاهات التي تتفاعل وتزيد في دافعية الموظف وفي جهده وأدائه .

4 - 2 - 2 - أهمية الحوافز

يقول كامل بربر (2000 : 101) إن رغبة الفرد في العمل تنعكس بالضرورة على كفاءة أدائه وإنتاجيته , هذه الرغبة ودون ادني شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة العليا في المنظمة وبصفة خاصة إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة ... إن التأثير على اتجاهات أفراد التنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة , ومن هذا المنطلق فإن تجديد القوى الداخلية للفرد وبالتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة ... إن تحديد دوافع الفرد لا يكفي إطلاقا لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب , لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز , وحسب حسن إبراهيم بلوط (2002 : 28) فإن الشغل الشاغل لعمل مختلف الإدارات يدور بمجمله حول إيجاد السبل والاستراتيجيات التي تسهل عملية الحصول على الأداء المطلوب وتحسين مستواه بصورة مستمرة ... ومن بين الاستراتيجيات المعدة خصيصا للتعامل مع الأداء إستراتيجية التحفيز , ويرى عبد الباري إبراهيم

درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 384) أن على المنظمات الفعالة أن تنهض بمسؤولية العاملين بها وحثهم على الانضمام إليها أولا , ومسؤولية رفع إنتاجيتهم ثانيا , ومن الواضح أن هاتين المسؤوليتين مسؤوليتان مرتبطتان بالدوافع ارتباطا وثيقا, ومن المآخذ المسجلة على نظام الوظيفة العمومية في الجزائر حسب سعيد مقدم (2013 : 234) عجزها على تطوير عوامل التحفيز لدى موظفيها وبالتالي عدم فعاليتها , فهي في حاجة إلى خلق بيئة تنظيمية تتوفر فيها على عوامل التحفيز والعمل المثير والدافع للعمل والتجديد والإبداع وتحدي الصعوبات , وهي مآخذ صحيحة لاسيما في البلدان المتخلفة , والفاعلية حسب حسن إبراهيم بلوط (2002 : 21) مرتبطة بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد , وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه .

4 - 2 - 3 - أنواع الحوافز :

يعتبر حسن إبراهيم بلوط (2002 : 28) أن من بين العناوين أو الموضوعات البارزة في تحفيز أداء الموارد البشرية ... تدريب وتطوير الموارد البشرية , تعويضات ومنافع الموارد البشرية , تقييم أداء الموارد البشرية , والحوافز حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 413) يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- من حيث النوع : وتنقسم إلى حوافز مادية وغير مادية
 - من حيث الفئة المستهدفة : حوافز فردية وحوافز جماعية .
 - من حيث طبيعة الجزاء : حوافز ايجابية وحوافز سلبية .
- أما كامل بربر (2000 : 115) فيقول أن هناك عدة اتجاهات في تقسيم الحوافز إلا أن أكثر الاتجاهات شيوعا هي تقسيم الحوافز إلى نوعين :

4 - 2 - 3 - 1 - الحوافز المادية : وتشمل الأجور وملحقاتها , فالأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد يعتبر من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات فلأجور فعالية واضحة تتلخص بان الفرد يحصل على اجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به , ويجب أن تتأكد الإدارة من شرطين أساسيين الأول خلق علاقة بين الأجور والإنتاجية , والثاني توفر الرغبة لدى الأفراد في الحصول على

أجور مرتفعة , ومن الحوافز المادية حسب نوري منير (2010 : 286) الأجور والمرتببات أو أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات مثل الأجر الإضافي والعلوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية .

ويقسم عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ (2008 : 414) الحوافز المادية الى ما يلي :

ا - حوافز في شكل نقود : زيادة في الرواتب , توزيع أسهم على العاملين , مشاركة في الأرباح , مكافآت في المناسبات .

ب - مزايا إضافية : التأمين الصحي , سيارة خاصة من المؤسسة , التامين على الحياة , امتيازات تقاعدية , إجازات طويلة ورحلات خارجية , عضوية نوادي رياضية واجتماعية .

ج - رموز المركز : تخصيص سكرتيرة , إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير , المكتب الواسع , عدد التليفونات , موقع المكتب , مكان مخصص لوقوف السيارة .

4 - 2 - 3 - 2 - الحوافز المعنوية : ويأتي في مقدمة هذه الحوافز حسب كامل بربر (2000 : 115) فرص الترقية والتقدم في العمل , مناخ الإشراف , مناخ الجماعة , صورة المنظمة , طبيعة العمل , فلسفة المنظمة اتجاه أفراد التنظيم , ومن الحوافز المعنوية أيضا يذكر نوري منير (2010 : 286) الوظيفة المناسبة للفرد , الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات , التدريب , جداول العمل المرنة , القيادة الفعالة للأفراد .

إلى جانب هذه الحوافز يضيف باحثون آخرون صنف آخر منها يتمثل في الحوافز الاجتماعية البين شخصية , ومن الأمثلة عليها : كتب الشكر والثناء , كيل المديح للعامل أمام زملائه , توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء , طلب اقتراحات من العاملين , تزويد الموظف بالجرائد , جوائز إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 415) .

4 - 2 - 4 - المنهج العلمي لوضع نظام فعال للحوافز

إن المنهج المطلوب لوضع نظام للحوافز في المنظمات يجب أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات

الأفراد العاملين فيها وان يجيب المنهج على التساؤلات التالية حسب كامل بربر (2000 : 112) :

- ما هي الاحتياجات الحقيقية لأفراد التنظيم ؟ ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات ؟

- ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات ؟

والمنهج السليم لوضع نظام فعال للحوافز يستند حسب ما يلي : تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية

والمستقبلية لأفراد التنظيم , تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية الأداء , اختيار أنواع الحوافز التي

تتفق مع احتياجات الأفراد , تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز , الإعلان عن نظام الحوافز لكافة

أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته , متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته , أما عبد الباري إبراهيم درة وزهير

نعيم الصباغ (2008 : 418) فيقول بأنه يجب ربط الحوافز بالأداء فلا تعطى الحوافز إلا إذا كان هناك

أداء متميز .. وينبغي منح العوائد الرئيسية كالزيادة الواضحة في الراتب والترقية عندما يحقق الموظف

أهدافا محددة , كذلك ينبغي الابتعاد عن السرية في منح الحوافز , ويجب تعميم الزيادات المرتبطة بالأداء

وجعلها واضحة للعيان أمام الجميع .

4 - 3 - تقييم الأداء :

تقييم الأداء حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 72) هو عملية يقوم بها

المديرون أو المسيرون في المنظمة لتحديد وتقدير وتقييم وتسجيل أداء وسلوك الموظفين الحقيقي في

الوظيفة , وتأخذ هذه العملية طابعا رسميا منمطا في الغالب يقيم به سلوك الموظفين المرتبط بالوظيفة

لمحاولة الوقوف على أسباب ومستوى أدائهم الحالي , ولمعالجة نواحي النقص والضعف فيه , وتحسينه

مستقبلا , ويترتب على تقييم الأداء قرارات تؤثر على أوضاع الموظفين مثل الاحتفاظ بهم أو ترقيتهم أو

إنهاء عملهم أو نقلهم أو زيادة في رواتبهم أو خصم منها , أو إرشادهم وتدريبهم .

4 - 3 - 1 - أهمية تقييم الأداء

تدهشنا كثيرا الأهمية التي توليها حركة التسيير العمومي (NGP) الجديدة للبحوث التي ترمي إلى تقييم الأداء وأيضا إلى الإصدارات الكثيرة التي تكرر التصور السلبي الذي يحمله الجمهور عن القطاع العمومي عموما (338) Yves Emery , Carole Wyser , Noemi Martin et Joelle Sanchez .

وتحتل عملية تقييم الأداء حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 259) جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية ومسيري الموارد البشرية والعاملين أنفسهم , وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية او سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم .

4 - 3 - 2 - أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء حسب إبراهيم درة و نعيم الصباغ (2008 : 259) إلى ما يلي :

- 1 - يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين .
- 2 - يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها .
- 3 - يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين .
- 4 - يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم لتولي مناصب قيادية أعلى
- 5 - يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة , فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير أداء معينة .
- 6 - يسهم تقييم الأداء في تزويد مسيري الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة .

أما كامل بربر (2000 : 125) فيعتبر أن برامج تقييم الأداء تقوم لتحقيق هدفين :

- 1 - هدف إداري : وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء... الخ .
- 2- هدف تطويري : وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها

بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم , غير أن معظم برامج تقييم الأداء تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى .

4- 3 - 3 - جوانب التقييم

تتضمن عملية التقييم حسب كامل بربر (2000 : 128) قياس انجاز الفرد الفعلي لناحيتين أساسيتين تتعلقان بأدائه هما :

1 - السلوك الذي يظهره الفرد أثناء تأديته العمل .

2 - الناتج وهذا شيء ملموس يعبر عنه عادة بوحدات معيارية ثابتة .

ويقول سامح عبد المطلب عامر (2010 : 119) تستخدم ثلاثة جوانب لقياس الأداء هي الصفات , والسلوك , والناتج:

- مدخل الصفات : يركز على الفرد صاحب الأداء ويتجاهل السلوكيات والناتج , ويشتمل هذا المدخل على القدرات المعرفية (الذكاء مثلا) أو الشخصية , ربما يشعر الموظفون أن التقييم المؤسس على الصفات غير عادل , لأنه ليس بالضرورة أن تؤدي هذه الصفات إلى نتائج وسلوكيات مرغوبة .
- مدخل السلوك : يؤكد مدخل السلوك على ما يقوم به الموظفون وعلى تصرفاتهم في العمل ويكون هذا المدخل ملائما في قياس الأداء عندما تكون الصلة بين السلوكيات والناتج غير واضحة , لأن نتحقق النتائج المرغوبة رغم حقيقة أن السلوكيات الصحيحة تكون موجودة , أو يمكن تحقيق النتائج رغم غياب السلوكيات الصحيحة , ويكون هذا المدخل ملائما أيضا عندما تحدث النتائج في المستقبل البعيد .
- مدخل النتائج

: يؤكد هذا المدخل على نتائج و مخرجات الموظفين , فتحديد وقياس النتائج يستغرق وقتا أقصر من قياس السلوكيات , أيضا قياس نتائج الموظفين اقل تكلفة من قياس سلوكياتهم , ويكون هذا المدخل ملائما لقياس الأداء عندما يكون العمال ماهرون في السلوكيات المطلوبة , والارتباط واضحا بين السلوكيات والناتج , وعندما تكون النتائج مستمرة في التحسن , وكذلك عندما تكون هناك طرق عديدة للقيام بالعمل بشكل صحيح .

وتهتم عملية التقييم حسب غيات بوفلجة (2004 : 43) بقياس مختلف جوانب اداءات الأفراد التي يمكن حصرها في:

- طبيعة الجهد المبذول والمتمثل في مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة .
- مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية تتمثل في درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات , ودرجة خلو الأداء من الأخطاء , ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء .
- نمط الجهد المبذول ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها المجهود في العمل .

4 - 3 - 4 - معايير ومؤشرات تقييم الأداء :

يقول سعيد مقدم (2013 : 246) إن تقييم أداء الموظفين في قطاع الوظيفة العمومي يختلف من قطاع إلى آخر حسب طبيعة النشاط , وهو من المشاكل التي تحتاج إلى تنظيم .

أما شفيق رضوان (ب ت : 156) فيعتبر أن المشرف الممتاز يميل إلى أن يقيم مرؤوسيه تقييما دقيقا , وان يوضح الفروق الواسعة بين مرؤوسيه الممتازين وغير الممتازين , أي انه يوضح مدى التباين أو الاختلاف بين هؤلاء العمال , أما المشرف غير الكفاء فانه يميل إلى تقدير مرؤوسيه تقديرا واحدا حيث يعتبرهم جميعا متقاربين أو متشابهين فلا يبرز ما بينهم من فروق.

ويرى محمد رفيق الطيب (2006 : 24) أن تصحيح الانحرافات بناء على التغذية العكسية يتطلب توفر الشروط الآتية :

- وجود معايير موضوعية لقياس الأداء الفعلي .
- تتبع مستمر للأداء الفعلي بغرض قياسه .
- مقارنة الأداء الفعلي المقيس مع الأداء النموذجي , أي مع المعيار المخطط له .
- اكتشاف الانحرافات .
- استعمال المعلومات المستمدة نتيجة لذلك من أجل إجراء التصحيح اللازم .

والمعيار حسب فؤاد أبو حطب وآخرون (1984 : 37) هو مقياس خارجي للحكم على الأشياء أو لتقدير صحتها .

ويقول عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 265) إن تحديد معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح نظام تقييم الأداء لأنه يشكل أرضية واحدة ينطلق منها الأطراف أصحاب العلاقة في التقييم وعلى رأسهم العاملون ورؤساؤهم ومن الأمثلة على المعايير ما يلي :

معرفة العمل - القيادة - المبادأة - الإبداع - نوعية الأداء - حجم العمل - التعاون - القدرة على اتخاذ القرارات - القدرة على حل المشكلات - القدرة على الاتصال - القدرة على التخطيط - القدرة على التنظيم - الاتجاهات نحو العمل - تفويض السلطات .

ويقول حسن إبراهيم بلوط (2002 : 72) إن التقييم الموضوعي للأداء يختلف بمقاييسه عن التقييم الذاتي , فالأول يتطلب معلومات كمية عن إنتاج الأفراد , ومعلومات أخرى محددة عنهم , بينما الثاني يبقى رهنا بحكم ونزاهة المقيم , أما عادل حوحوش صالح ومؤيد سعيد سالم (2009 : 18) فيعتبران أنه يمكن قياس أداء العاملين بواسطة مؤشرات عديدة , كمعدلات الأداء أو الإنتاجية أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات , والفصل عن العمل , ومعدلات دوران العمل...الخ.

ومن المؤشرات الدالة على إنتاجية الأفراد حسب حسن إبراهيم بلوط (2002 : 70) الأداء , الغياب , الترك , أما المؤشرات الدالة على نوعية الحياة أثناء العمل فهي مشاركة الأفراد , إشباع الأفراد , ضغوطات العمل , الحوادث التي يتعرض لها الأفراد وحالاتهم الصحية , ويقول فضل صباح الفضلي (1995 : 649) إن المخرجات هي وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكما اقتربت أو تطابقت مخرجات النظام مع الأهداف كلما كان هذا النظام فعالا ... وتقاس الفعالية كذلك بما يجري داخل التنظيم من عمليات وأنشطة , فتكامل أعضاء وعناصر التنظيم مع بعضها وانسجامها مع النظام وغياب أي علامة من علامات التوتر وسريان مختلف الإجراءات بصورة سليمة , وانخفاض معدل الشكاوى , ودوران العمل , وتوافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين , وتدفق المعلومات الأساسية بسهولة ويسر ووضوح فيما بين المستويات , يعتبر كل ذلك المقياس الأساسي لفعالية التنظيم وجودة أداء المسيرين به , والفعالية حسب

عبد الرزاق بن حبيب (2009 : 127) هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك .

وفيما يتعلق بقياس الإنتاجية في قطاع الصناعة فإنه حسب محمد إسماعيل بلال (2008 : 31) أيسر كثيرا من مثلتها في قطاع الخدمات وذلك نتيجة التعامل في منتجات ملموسة يسهل عدّها وتحديد قيمتها السوقية وكافة عناصر التكاليف المرتبطة بها , عكس الحال في قطاع الخدمات .

ويرى محمد إسماعيل بلال (2008 : 61) إن لفظ الإنتاج يرتبط بإنتاج السلع الملموسة بينما يرتبط لفظ العمليات بتقديم الخدمات الغير ملموسة وميز بين المفهومين في ضوء المعايير الآتية :

العمليات	الإنتاج	مجال المقارنة
- غير ملموسة	- مادية ملموسة	1 - طبيعة المخرجات
- مرتفعة	- منخفضة	2 - درجة الاتصال المباشر بالمستهلك
- منخفضة	- مرتفعة	3 - درجة نمطية المدخلات
- مرتفعة	- منخفضة	4 - نسبة مساهمة العمل في العملية التحويلية
- منخفضة	- مرتفعة	5 - درجة تشابه المخرجات
- صعب	- سهل	6 - قياس الإنتاج
- منخفضة	- مرتفعة	7 - إمكانية علاج مشاكل الجودة قبل الوصول للمستهلك

الشكل رقم 12 : مقارنة بين مفهومي الإنتاج والعمليات في ضوء مجموعة من المعايير (إسماعيل بلال , 2008 : 61) .

ويقدم فرج عبد القادر طه (2001 : 352) نموذج من ثماني خصائص أساسية , يصلح لتقييم أداء الفرد في أعمال كثيرة , وقد استخدمه باركر وزملاؤه عام 1959 :

قدرته على العمل مع الآخرين , إمكانياته القيادية , إمكانية قيامه بأعمال معقدة , إمكانياته للعمل مع أقل قدر من الإشراف , أدائه عموماً , مستوى جودة ما يقوم به من عمل , إخلاصه في العمل , كمية العمل الذي ينجزه .

4 - 3 - 5 - الأطراف التي تقوم بتقييم الأداء :

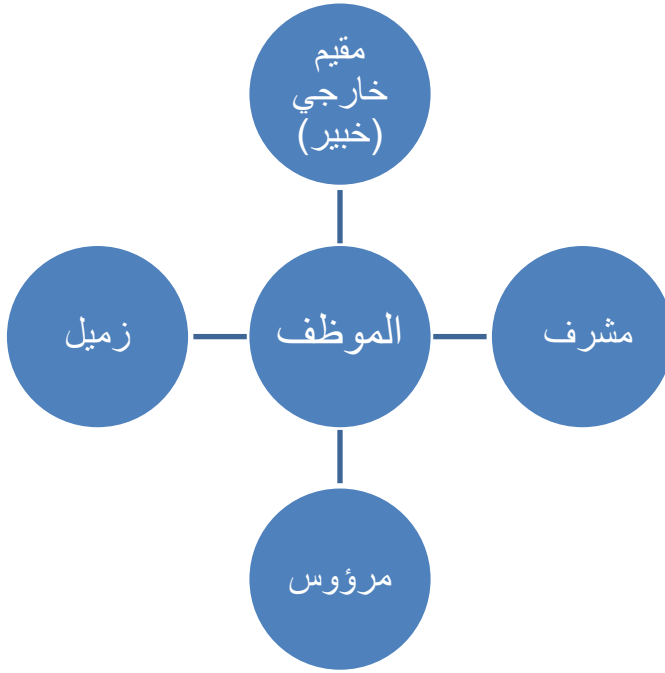
يقول عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 270) إن المدخل التقليدي المتبع في التقييم في منظمات القطاع العام والخاص في الدول النامية ومنها الدول العربية هي أن يقوم الرئيس المباشر للموظف بعملية التقييم ويسجل آراءه على نموذج للتقييم , وقد يطلع الموظف على التقييم وفي غالب الأحيان لا يطلع عليه , ويلجأ إلى نماذج التقييم أحيانا عندما يراد اتخاذ قرار بشأنه كالنقل إلى وظيفة أخرى , أو الترقية , أو تنزيل الدرجة , أو إنهاء عمله , وقد أشارت الدراسات حسب كامل بربر (2000 : 127) على أن 98 % من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمرؤوسين , وهذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو اقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتقييمها بحكم اتصاله المباشر والمستمر بهم , ومن الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء هو إعطاء الزملاء صلاحية تقييم بعضهم البعض , وكذلك قيام المرؤوسين بتقييم رؤسائهم , ويبين عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 270) الأطراف التي تقوم بعملية التقييم كالاتي :

- 1 - تقييم المشرف : يعتبر المشرف الرئيس المباشر للموظف ومن المفروض أن يكون أكثر الناس معرفة بعمل مرؤوسيه .
- 2 - تقييم عدد من المشرفين : إذا شكلت لجنة تضم عددا من المشرفين الذين يقومون بتقييم أداء الموظف فان هذا كفيل بإزالة أثر التحيز الذي قد يكون احد المشرفين متأثرا به .
- 3 - تقييم خبراء خارجيين : قد يكون المقيم الخارجي واحدا أو أكثر , ولهذا النوع من التقييم ميزة وتتمثل في أن المقيم الخارجي قد يعطي صورة موضوعية , ولا يكون مندمجا في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين .

4 - التقييم الذاتي : يستخدم لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين , ومن مزايا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم .

5 - تقييم زملاء العمل : يستخدم هذا المدخل حتى يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة , ولا بد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه .

6 - تقييم المرؤوسين : من مزايا هذا المدخل انه يزود الموظفين الرؤساء بمعلومات عن كيفية رؤية مرؤوسيه لهم , مما قد يساعدهم على تعديل سلوكهم واتجاهاتهم نحو مرؤوسيه . والشكل الآتي يبين الأطراف التي تقوم بعملية التقييم :

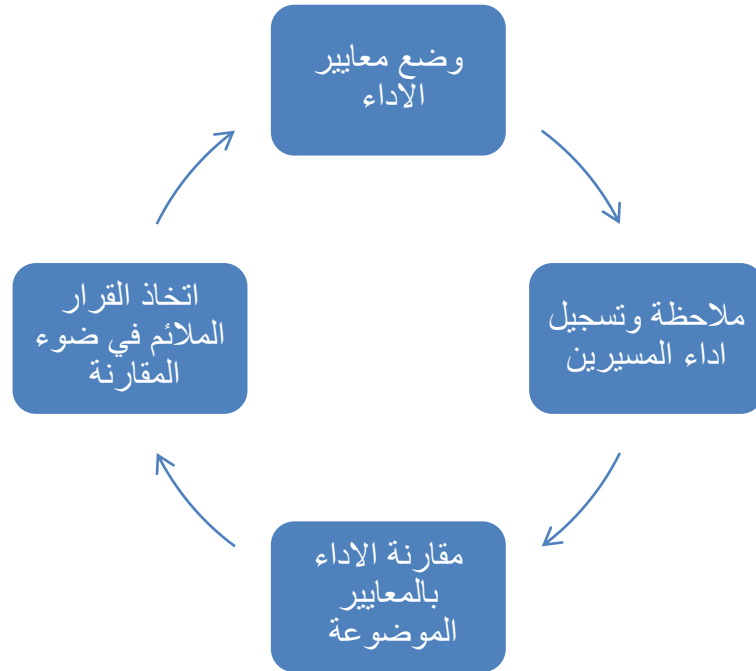


الشكل 13 : مدخل تقييم أداء الموظف بإشراك أكثر من طرف (عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ , 2008 : 270) .

4 - 3 - 6 - مراحل عملية تقييم الأداء

تمر عمليات تقييم الأداء حسب كامل بربر (2000 : 126) بالمراحل التالية :

- 1 - تحديد معايير الانجاز : ويتم ذلك بناء على طبيعة العمل التي تحلل وتوضح من خلال توصيف العمل , ويشترط بهذه المعايير أن تكون واضحة وموضوعية بشكل يسهل فهمها وقياسها
 - 2 - إبلاغ هذه المعايير والتوقعات الى المرؤوسين ويجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالانجاز وفهمها بشكل صحيح .
 - 3 - قياس الانجاز الفعلي بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز ويتم الحصول عليها إما بالملاحظة المباشرة الشخصية للمرؤوس أو من خلال التقارير المكتوبة والشفهية عن انجازه .
 - 4 - مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير وذلك لتحديد الانحرافات بين الانجاز الفعلي والمتوقع .
 - 5 - مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين ليتأكد المرؤوس أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية .
 - 6 - المرحلة الأخيرة في عملية التقييم هي القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- والنموذج التالي لعبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 264) يبين خطوات التقييم :



الشكل رقم 14 : دورة عملية تقييم الأداء (عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ , 2008 :

(264

إن الاتجاه الحديث في تقييم الأداء يذهب إلى أن تقييم الأداء يتم عند إنهاء مهمة أو عمل معين , وفي مدخل الإدارة بالأهداف فإن الرئيس والمرؤوس يتفقان على تقييم الأداء عند انجاز هدف معين , وفيما يتعلق بعدد مرات تقييم الأداء فقد أشارت دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية الى أن 74 % من الموظفين و 58 % من العمال قد قيم أداءهم مرة واحدة سنويا , وان 25 % من الموظفين و 30 % من العمال قد تم تقييم أدائهم مرة كل ستة أشهر (عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , 2008 : 269) .

4 - 3 - 7 - طرق وأساليب تقييم الأداء :

تصنف أدوات وطرق تقييم أداء الموظف حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 274) إلى طرق تقارن أداء الموظف مع آخرين , وطرق وأدوات تقارن أداءه مع معايير , وطرق وأدوات تقارن الأداء مع الأهداف , ويوجد تصنيف يقسم الأدوات والطرق إلى أساليب تقليدية وأخرى حديثة , وتتضمن هذه الطرق حسب كامل بربر (2000 : 128) الحكم على أداء الفرد من خلال عملية التقييم التي يقوم بها الرئيس المباشر لذلك الفرد , زملاؤه أو الفرد نفسه , ووصفت هذه الطرق بغير الموضوعية لان الحكم الشخصي أو الإنساني يلعب دورا أساسيا في عملية التقييم وهذا يجعله معرضا لارتكاب الأخطاء التالية :

1 - خطأ التساهل ويعني قيام المقيم بإعطاء درجات عالية لكل الأفراد دون اعتبار للتفاوت

الحقيقي بينهم .

2 - خطأ التشدد حيث يقوم المقيم بإعطاء درجات متدنية لكل الأفراد بغض النظر عن مستوى

أدائهم وهو عكس خطأ التساهل .

3 - خطأ النزعة المركزية ويعني إعطاء درجات متوسطة لكل الأفراد بحيث تتركز كلها جميعها

حول المتوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق في الأداء .

4 - خطأ تعميم الصفات ويعني قيام المقيم بتقييم جميع الصفات عند الفرد بناء على معرفته الشخصية بصفة واحدة فقط , فإذا كان تعاون الفرد جيدا مع زملائه فقد يقيم على صفات الذكاء والجدية والإنتاجية بدرجة جيدة أيضا بالرغم من انه قد يكون ضعيفا بالإنتاج أو الذكاء مثلا .

5 - خطأ التشابه ويرتكب هذا الخطأ عندما يقيم المقيم الأفراد بناء على صفات موجودة بنفسه , فمثلا إذا كان المقيم جريئاً فيركز على عنصر الجرأة عند الشخص المقيم وبهمل الصفات الأخرى

6 - أخطاء عائدة إلى المظهر الخارجي للفرد كالجنس , العرف , الدين , ومستوى التعليم... الخ . ولتحاشي هذه الأخطاء ركزت الأبحاث على طريقة التقييم بدلا من الأشخاص (الأطراف التي تقوم بعملية التقييم) وهذا لتخفيض درجة التحيز الشخصي عند المقيمين .

4 - 3 - 7 - 1 - الأساليب التقليدية في تقييم الأداء :

هناك أساليب وطرق متعددة تستخدمها منظمات القطاع العام والخاص لتقييم أداء العاملين فيها ومنها حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 274) :

1 - سلم التقدير التمثيلي : وفيه يقدر أداء الموظف أو صفاته على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة , وينتهي بدرجة مرتفعة , كان تكون الدرجات ضعيف جدا , ضعيف , متوسط , جيد , جيد جدا ممتاز .

2 - قوائم الرصد : هي مجموعة عبارات وصفية لأنماط سلوكية للموظف في وظائف معينة , ومن الأمثلة على هذه العبارات : - نادرا ما يرتكب أخطاء - يحترمه زملاؤه - معاملته طيبة , فإذا اعتقد أن الموظف يمتلك أيًا من هذه السمات التي تتضمنها القائمة فإنه يضع علامة أمام تلك السمة وتكون علامة الموظف ناتجة عن عدد البنود التي وضعت أمامها إشارة .

3 - أساليب المقارنة بين العاملين : يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لهذه الطريقة :

3- أ - ترتيب العاملين تنازليا : يقوم المقيم بترتيب العاملين على خط متصل يتراوح بين ادني الدرجات وأعلىها , ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين , وثمة صعوبة تطبيق هذا الأسلوب عندما يزيد عدد العاملين عن 20 .

في

3 - ب - المقارنة الثنائية : يقارن أداء الموظف مع أداء كل موظف من زملائه , والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين .

3 - ج - طريقة التوزيع الإجمالي: وتقوم حسب كامل بربر (2000 : 134) على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة , وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على انجازاتهم , حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة المتوسط , ويمكن تقييم 50 عاملا بهذه الطريقة كما يلي :

حول

الجدول رقم 06 : يبين تقييم أداء 50 عاملا بطريقة التوزيع الإجمالي (كامل بربر , 2000 : 134

.)

التقدير	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
النسبة	10 %	20 %	40 %	20 %	10 %
العدد	5	10	20	10	5

وتتميز هذه الطريقة بأنها تفرض توزيعا معيناً للصفات قد لا تتفق مع الواقع وخاصة في حالة كون عدد الأفراد المقيمين صغير , ويفضل استخدام هذه الطريقة مع المجموعات الكبيرة .

4 - طريقة الحوادث الحرجة : تتضمن هذه الطريقة حسب كامل بربر (2000 : 134) قيام

الرئيس المباشر للفرد بتدوين الأعمال الايجابية والسلبية التي يلاحظها على أداء الفرد

لأعماله
 خلال فترة التقييم , ويتم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ,
 بحيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال .

4 - 3 - 7 - 2 - الأساليب الحديثة في تقييم الأداء :

وحسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 278) فإن الأساليب والأدوات الحديثة تقيم أداء الموظفين وتصلح لمعاونتهم على تنمية قدراتهم وطاقاتهم , وتقدم هذه الأساليب والأدوات إرشادات محددة , وهادفة , ومرتبطة بالوظيفة لتحسين الأداء

1 - مراكز التقدير : هو مكان أو بناء يتم فيه تقييم وتقدير العاملين , وفيه يتعرض الموظف لعدد من الخبرات يقيم من خلالها أداؤه , ويقوم بذلك عدد من المختصين المدربين , ومن تلك الخبرات دراسة حالات , والقيام بتمثيل الأدوار , واجتياز امتحانات شفوية وتحريرية .

2 - مدخل الإدارة بالأهداف : تعتبر عملية تقييم الأداء عملية تعاونية بين الرئيس والمرؤوسين ويكون محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس في تحديدها , وفي ضوء هذا الاستعراض يتم اتخاذ قرارات بشأن الخطوات التي ستتبع في حالة إذا كان الأداء غير مرض , وتوضع خطة تفصيلية لذلك يكون هدفها تطويرا وتنمويا و الجدول الآتي يبين عناصر المقارنة بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية في تقييم الأداء .

الجدول رقم 07 : عناصر المقارنة في تقييم الأداء بين الإدارة بالأهداف والأساليب التقليدية (عبد

الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ , 2008 : 278)

أداة التقييم	الإدارة بالأهداف	الأساليب التقليدية
عناصر المقارنة		
موضع الاهتمام	تحسين الأداء المستقبلي	الأداء المسبق
الهدف	تنمية الفرد	إصدار حكم عليه

إصدار حكم والتقييم	المعاونة و الإرشاد والنصح	دور الرئيس
تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالبا	المشاركة في التقييم بهدف التعلم	دور المرؤوس

4 - 3 - 7 - 3 - طرق أخرى لتقييم الأداء

1 - اختبارات المهارة :تستخدم لقياس أداء الأفراد في بعض المهن المحددة كعامل التليفون أو بعض أعمال البريد حيث يمارس العامل عمله أمام لجنة فاحصة لتقييم أدائه (كامل بربر , 2000 : 134) .

2 - نموذج تقييم أداء من ثماني خصائص أساسية : وهو يصلح لتقييم أداء الفرد في أعمال كثيرة , وقد استخدمه باركر وزملاؤه عام 1959 م (فرج عبد القادر طه , 2001 : 352) :

- قدرته على العمل مع الآخرين .
- إمكانية قيادته القيادية .
- إمكانية قيامه بأعمال معقدة .
- إمكانيةه للعمل مع اقل قدر من الإشراف .
- أدائه عموما .
- مستوى جودة ما يقوم به من عمل .
- إخلاصه في العمل .
- كمية العمل الذي ينجزه

5 - الدراسات السابقة حول الأداء المهني

دراسة Yves Emery , Carole Wyser , Noemi Martin et Joelle Sanchez

(2008 : 327) موضوعها " تصور الأداء من طرف الأعوان العموميين بسويسرا في محيط سريع التطور " يرى هؤلاء الباحثون أن لمفهوم الأداء مكانة رئيسية في كل عمليات العصرية والتحديث التي وضعت محل التنفيذ في العشرين سنة الأخيرة , خاصة في إطار حركة تجديد التسيير العمومي (NGP) , ويعتبر مهما مقارنة تصورات الأعوان العموميين عن " قطاع عمومي كفاء " بالمعايير المعمول بها , بهدف الوصول إلى رؤية موحدة للأبعاد والمؤشرات الرئيسية للأداء كشرط ضروري للفعالية في أي نظام لتسيير الأداء .

خلال العشريتين الأخيرتين أعيد بالكامل تحديد مفهوم الأداء في القطاع الخاص ليتضمن أبعادا أخرى غير النجاح المالي , وفي هذا الصدد تم اقتراح أربع أبعاد للأداء التنظيمي : الفعالية التجارية (الإنتاجية) , رأس المال البشري (التماسك الاجتماعي) , شرعية المنظمة في نظر الجماعات الخارجية , طول عمر المنظمة (جودة المنتج , الربح المالي , التنافسية) . وقد حاول تيار من الباحثين نقل النموذج المتعدد الأبعاد للأداء الجاري العمل به في القطاع الخاص وتكييفه في منظمات القطاع العمومي , ويعتبر الإطار المشترك للتقييم مثال نموذجي على ذلك .

المجموعة الثانية من الإصدارات ذات طبيعة نظرية اهتمت بمفهوم " الأداء المفتاحي " , المؤلفون ارتكزوا على العبارة المشهورة " Triple E " (Équité عدالة , Economie اقتصاد , Efficiencه فاعلية) , المجموعة الثالثة من الإصدارات ركزت على تحليل طرق تسيير السوق ذات الطبيعة التجريبية , هذه الأعمال ذات خصائص تقنية .

تحديد أو تعريف أداء منظمات القطاع العمومي كما هو معروف أكثر تعقيدا , وقد حاول بعض الباحثين القيام بذلك لكن كان ذلك نظريا , أو كان ذلك على أساس معطيات من تجارب جمعت في إطار مقابلات مع مسيرين من مستوى أعلى , والمقابلات بغرض البحث في الموضوع نادرا ما كانت تستهدف المستخدمين في المستوى القاعدي رغم الدور الأساسي الذي يلعبونه في تنفيذ معايير جديدة للأداء . كل الأعمال المنشورة في موضوع الأداء لها نظرة مشتركة رغم أنها صدرت في سياقات مختلفة , هي تشير كلها إلى أن الأداء في القطاع العمومي يجب أن يعتبر مفهوما متعدد الأبعاد , انه أكثر تعقيدا من مؤشرات كمية تتمحور حول النتائج...القطاع العمومي يبقى عمومي , لا يرتكز على الربح , ويخضع لإطار قانوني خاص يضمن المساواة والعدالة للمواطنين .

حاليا في سويسرا عدد كبير من الهيئات العمومية في كل مستويات السلم الإداري باشرت بتنفيذ مشاريع عصرية واسعة من نمط التسيير العمومي الجديد , الحكومة السويسرية اللامركزية نسبيا كانت وراء ميلاد عدد كبير من النماذج المختلفة الجارية التنفيذ , يوجد حاليا تسيير عمومي بسويسرا يتميز بالبراكمتية والانفتاح على قيم وطرق القطاع الخاص , المسائل المالية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية تم

تبسيطها لتسمح بحالة أفضل تكيفا وتطلق ثقافة جديدة محورها المواطن . اغلب الهيئات ألغت الوظيفة المضمونة , نشهد حاليا تخفيض عدد متزايد من الوظائف , وفي حالات أخرى فصل من الوظيفة .

منهجية البحث

هذه الدراسة هي المرحلة الأولى من مشروع واسع للبحث , أجريت 60 مقابلة نصف منظمة إلى غاية نهاية 2007 , بهدف تكوين العينة الأولى لهذه الدراسة في هذه المرحلة الاستطلاعية قام الباحثون بنشر إعلان أستدعي فيه الأفراد المهتمين بالقدوم والحديث عن تجاربهم كأعوان عموميين والتغييرات التي مست الأقسام التي يعملون بها . لم يحدد الباحثون مواصفات للعينة وذلك رغبة في إجراء دراسة استطلاعية مع أفراد يحملون تجارب وآراء متنوعة , قال الباحثون لقد راعينا أن يكون أفراد العينة من الأعوان العموميين الذين لا يشغل أي منهم منصب المسؤولية , متوسط الزمن المخصص للمقابلة هو ساعة واحدة .

نتائج الدراسة :

القراءة الأولى لنتائج الدراسة تكشف حضور موضوع الأداء في عبارات وإجابات المفحوصين , عرض الباحثون نتائج الدراسة في جدول تكراري ومن الإجابات الأكثر تكرارا المعبرة عن الأداء جودة الخدمات المقدمة و خاصة غياب الأخطاء والتأخر , جودة الخدمات المقدمة للمواطنين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار , تكون الجودة بالتنظيم الفعال , أن تكون الهياكل والعمليات مرنة وان تتوافق مع الواجبات , يجب استعمال الموارد بطريقة مناسبة , رصد موارد ملائمة للمهام وأيضا أن يكون الأعوان العموميون ذوي كفاءة , جو العمل يجب أن يتوفر فيه الاحترام للمستخدمين وان نتجنب الضغط المفرط الناتج عن ساعات العمل الإضافية وأهداف الإنتاج التي لا تتحقق , هدف المنظمة يجب أن يكون إرضاء الزبون مثل ما يجري في القطاع الخاص .

خلاصة الفصل

صار أداء الموارد البشرية المتغير الأكثر تناولا في السنوات الأخيرة وهناك جانب من الدراسات تعمل من أجل التعرف على المتغيرات المغذية له والعمل على تنميتها وإبرازها في المنظمات , التسيير الفعال والتكوين والتحفيز من ابرز العمليات التي تحسن أداء الموارد البشرية , كذلك يتزايد اهتمام القطاع العمومي بنقل وتكييف تجارب القطاع الخاص وتطبيقها لتطوير تسيير الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء بالوظيفة العمومية .

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1 - منهج الدراسة
- 2 - مجتمع الدراسة
- 3 - الدراسة الاستطلاعية
- 3 - 1 - أهداف الدراسة
- 3 - 2 - زمان ومكان إجراء الدراسة

- 3 - 3 - أدوات الدراسة
- 3 - 4 - عينة الدراسة
- 3 - 5 - الخصائص السيكومترية للأداة
- 3 - 6 - نتائج الدراسة الاستطلاعية
- 4 - الدراسة الأساسية
- 4 - 1 - مكان وزمان الدراسة
- 4 - 2 - عينة الدراسة
- 4 - 2 - 1 - مواصفات العينة
- 5 - الأساليب الإحصائية

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية وما تضمنته من خطوات لتحديد الأدوات المناسبة لموضوع الدراسة ونعرض نتائج هذه الدراسة والخصائص السيكومترية للأدوات حتى تكون النتائج ذات مصداقية , كذلك نتناول مواصفات عينة الدراسة الأساسية والأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة المعطيات المتحصل عليها .

1 - منهج الدراسة :

اتبعت في هذه الدراسة المنهج الوصفي , حيث ارتكزت على جمع مواقف المتصرفين وملحقي الإدارة من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذين يعملون في مؤسسات وإدارات عمومية , استعنت في ذلك باستبيان سهلت فيه للعينة عملية الوصف حيث اقترحت عليهم خمس بدائل للإجابة يختار الفرد منها الأنسب لوصف الاتجاه أو الموقف , ثم باستعمال العمليات الإحصائية المناسبة نحصل على ما نؤكد به الفرضيات أو ننفيناها .

2 - مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع هذه الدراسة من المتصرفين والملحقين الإداريين الموظفون في شعبة الإدارة العامة بالوظيفة العمومية , وتشتمل شعبة الإدارة العامة على الأسلاك الآتية : المتصرفون , ملحقو الإدارة , أعوان الإدارة , الكتاب , المحاسبون الإداريون , ويضم سلك المتصرفين 3 رتب هي متصرف , ومتصرف رئيسي , ومتصرف مستشار , يقوم المتصرفون بنشاطات الدراسة , والرقابة , والتقييم , ويتولون معالجة جميع المسائل المتعلقة بصلاحياتهم ويسهرون على تطبيق القوانين والتنظيمات في هذا المجال , ويكلفون زيادة على ذلك بالمبادرة بكل التدابير الرامية إلى تحسين التسيير المرتبط بميدان تدخلهم , ويضم سلك ملحقي الإدارة رتبة ملحق الإدارة ورتبة ملحق رئيسي للإدارة , يكلفون بالقيام بدراسة ومعالجة جميع الشؤون الإدارية التي تسند إليهم , كما يحضرون القواعد المتعلقة بالقرارات المترتبة عليها وينفذونها ويسهرون على احترامها , ويتولى الملحقون الرئيسيون للإدارة زيادة على المهام المسندة إلى ملحقي الإدارة مهام التأطير والتنشيط والتنسيق في معالجة الشؤون الإدارية المتصلة بميدان نشاطهم .

3 - الدراسة الاستطلاعية

3 - 1 - أهداف الدراسة الاستطلاعية

- تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي :
- التعرف على مجتمع الدراسة .
 - تسهيل تصميم أدوات جمع المعطيات .
 - التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة .

- التعرف على الصعوبات والعمل على تذليلها .
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات والبيانات واستغلالها من خلال برنامج التحليل . Spss

3 - 2 - عينة الدراسة الاستطلاعية :

أجريت الدراسة الاستطلاعية على عينة مقصودة من ثلاثين (30) مسيرا من الذكور والإناث , من رتبتي المتصرفين والملحقين الإداريين الذين ينتمون إلى شعبة الإدارة العامة في الوظيفة العمومية .

3 - 3 - زمان ومكان إجراء الدراسة الاستطلاعية :

- أجريت الدراسة الاستطلاعية في الأسبوع الثالث من شهر مارس 2013 بمدينة غليزان .
- جمعت بيانات الدراسة الاستطلاعية من المؤسسات الآتية :
- مديرية السكن والتجهيزات العمومية - المركز الجامعي غليزان - مديرية الشؤون الدينية - مديرية التجارة - مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - الصناعة وترقية الاستثمار .

3 - 4 - أدوات الدراسة :

3 - 4 - 1 - المقابلة : استعمل الباحث المقابلة الحرة لتحقيق الأهداف الآتية :

- التعرف على مجتمع الدراسة والاحتكاك بالمسيرين في المستوى القاعدي .
- تسهيل تصميم الاستبيان .
- أجريت المقابلات مع مسيرين من مؤسسات وإدارات عمومية , ومسيرين من المركز الجامعي ونقابيين .

3 - 4 - 2 - الاستبيان :

يتطلب إجراء البحث الحالي إعداد استبيانين هما :

- استبيان اتجاهات المسيرين (متصرفون - ملحقون إداريون) نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

- استبيان أداء المسيرين (متصرفون - ملحقون إداريون) .

استعنت في تصميم استبيان اتجاهات المسيرين نحو القوانين بما يلي :

- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- استبيان لدراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير الإداري ,

وقد أعده الطالب صدار لحسن لجمع بيانات دراسته لنيل شهادة الماجستير بجامعة وهران .

يضم استبيان اتجاهات المسيرين نحو القوانين 24 بندا موزعة على ستة محاور هي :

الجدول رقم 08 : توزيع بنود استبيان الاتجاهات على المحاور

عدد البنود	محاور اتجاهات المسيرين نحو القانون .أ.ع.و.ع
03	- محور الأحكام العامة
03	- محور التصنيف والراتب
03	- محور الضمانات وحقوق الموظف وواجباته
04	- محور الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية .
07	- محور تنظيم المسار المهني .
04	- محور النظام التأديبي .

تتطلب الإجابة على بنود هذا الاستبيان أن يعبر المبحوث عن شدة اتجاهه عن طريق اختياره لبدل

إجابة من بين خمسة بدائل وهي :

- موافق بشدة (5) , موافق (4) , متردد (3) , معارض (2) , معارض بشدة (1) .

ينكون استبيان الأداء من 22 بندا موزعة على محورين كالآتي :

الجدول رقم 09 : توزيع بنود استبيان الأداء على المحاور

عدد البنود	محاور استبيان الأداء
11	محور واجبات الموظف
12	محور كيفية الخدمة

استعنت في تصميم استبيان الأداء على ما يلي :

1 - الفصل الثاني من الباب الثاني من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 والذي

تضمن واجبات الموظف المحددة بالمواد من 40 إلى 54 .

2 - استمارة راهن جودة الإدارة والتسيير من إعداد مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم

العالي والثانوي بجامعة باتنة , ومن بنود هذا الاستبيان ما يلي :

- قوانين تنظيم وتحديد مصادر اتخاذ القرار تسمح بالشراكة الفعلية لكل الفاعلين الجامعيين .

- تعمل الإدارة على تسوية الوضعيات المشكلة بين الفاعلين الشركاء ولو بتجاوز القانون .

- هامش المبادرة في التسيير الإداري ضئيل جدا لشمولية القوانين .

استبيان قياس الأداء لمحمودي هواري أعده لجمع بيانات دراسته لنيل شهادة الماجستير .

كتاب إدارة الأداء ترجمة سامح عبد المطلب عامر .

3 - 5 - الخصائص السيكومترية للأدوات :

3 - 5 - 1 - الصدق :

قست صدق استبيان الاتجاهات نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالطريقتين الآتيتين :

أ - صدق المحكمين :

يتضمن الاستبيان المقدم إلى المحكمين إشكالية الدراسة والتعاريف الإجرائية للمتغيرات وذلك لتسهيل

عملية التحكيم التي قام بها أساتذة علم النفس وعلم النفس التنظيم من جامعة وهران (ماحي إبراهيم ، عبادة عبد العزيز ، الهامل منصور ، فؤاد عبد الغني ، جلطي بشير ...) .

مست ملاحظات الأساتذة المحكمين جوانب الاستبيان الآتية :

- الملاءمة :

عرضت الفقرات على المحكمين بمستويات الملاءمة الآتية : تقيس - تقيس نوعا ما - لا تقيس .
ألغيت بعض البنود من الاستبيان لأن مستوى ملاءمتها لا يقيس .

- الصياغة :

اشترك اغلب المحكمين في ضرورة إعادة صياغة بعض الفقرات (انظر الملحقين 1 , 2) .

ب - صدق الاتساق الداخلي

قمت بقياس صدق استبيان الاتجاهات نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية عن طريق حساب التناسق الداخلي للبنود والأبعاد حيث كانت النتائج الآتية :

جدول رقم 10 : يبين قيم الارتباط داخل كل بعد (استبيان الاتجاهات)

الأبعاد	البنود	قيم الارتباط	الأبعاد	البنود	قيم الارتباط
---------	--------	--------------	---------	--------	--------------

0.720	14	تنظيم المسار المهني	0.549	1	الأحكام العامة
0.585	15		0.733	2	
0.674	16		0.608	3	
0.578	17		التصنيف والراتب	0.813	4
0.572	18			0.704	5
0.586	19			0.815	6
0.107	20			0.569	7
0.740	21	النظام التأديبي	0.735	8	الضمانات وحقوق الموظف وواجباته
0.844	22		0.800	9	
0.774	23		0.767	10	الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية
0.710	24		0.754	11	
			0.733	12	
			0.656	13	

نلاحظ في الجدول رقم 10 : أن قيم الارتباط أكبر من المتوسط ما عدا قيمة الارتباط بين بعد تنظيم

المسار المهني والبند رقم 20 فهي 0.10 , أما بقية البنود فإن اصغر قيمة هي 0.54 وهي قيمة

الارتباط بين البند 1 وبعد الأحكام العامة , واكبر قيمة هي 0.84 وهي قيمة الارتباط بين البند 22 وبعد

تنظيم المسار المهني .

جدول رقم 11 : يبين قيم الارتباط داخل الاستبيان (استبيان الاتجاهات) .

الأبعاد	الأحكام العامة	التصنيف والراتب	الضمانات وحقوق الموظف وواجباته	هيئات الوظيفة العمومية	تنظيم المسار المهني	النظام التأديبي

0.596	0.850	0.562	0.672	0.450	0.582	المقياس
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------

نلاحظ في الجدول رقم 11 : أن قيم الارتباط بين الأبعاد واستبيان الاتجاهات كلها أكبر من المتوسط إلا قيمة ارتباط بعد التصنيف والراتب بالاستبيان فهي 0.45 , وأكبر قيمة هي قيمة ارتباط بعد تنظيم المسار المهني بالاستبيان والمقدرة ب 0.85 .

جدول رقم 12 : يبين قيم الارتباط داخل بعد واجبات الموظف (استبيان الأداء) .

البنود	بعد واجبات الموظف
س 1	0.628
س 2	0.631
س 3	0.733
س 4	0.721
س 5	0.756
س 6	0.124
س 7	0.486
س 8	0.621
س 9	0.661
س 10	0.471
س 11	0.137

نلاحظ في الجدول رقم 12 : أن بندين كانت قيم ارتباطهما بالبعد ضعيفة وهما رقم 06 , 11 , أما بقية البنود فقيمة ارتباطها تتحصر بين 0.47 و 0.75 .

جدول رقم 13 : يبين قيم الارتباط داخل بعد كيفية الخدمة (استبيان الأداء) .

البنود	بعد كيفية الخدمة
--------	------------------

0.648	س12
0.594	س13
0.700	س14
0.774	س15
0.681	س16
0.679	س17
0.748	س18
0.693	س19
0.448	س20
0.267	س21
0.581	س22

نلاحظ في الجدول رقم 13 : أن قيمة البند رقم 21 ضعيفة (0.26) بينما بقية البنود تتحصر قيم ارتباطها بين 0.44 و 0.77 .

جدول رقم 14 : بين قيم الارتباط داخل استبيان الأداء .

بعد جودة الخدمة	بعد واجبات الموظف	الأبعاد الاستبيان
0.825	0.715	الأداء المهني

نلاحظ في الجدول رقم 14 : أن قيم الارتباط بين الأبعاد والاستبيان عالية حيث قيمة ارتباط بعد واجبات الموظف باستبيان الأداء 0.71 بينما قيمة ارتباط بعد جودة الخدمة باستبيان الأداء 0.82 .

3 - 5 - 2 - الثبات

لتقدير ثبات استبيان الاتجاهات المكون من 24 بند ، اعتمدنا على نظام SPSS ، حيث بعد إدخالنا المعطيات المطلوبة في البرنامج وجدنا أن مقدار الثبات هو 0.8042 وذلك بحساب الفا كرونباخ (Alpha De Cronbach) .

ولتقدير ثبات استبيان الأداء عند المسيرين المكون من 22 بند , تم إدخال معطيات 28 فرد من العينة في برنامج SPSS حيث وجدنا أن مقدار الثبات هو 0.7792 وذلك أيضا بحساب الفا كرونباخ .

3 - 6 - نتائج الدراسة الاستطلاعية

- إضافة بند إلى استبيان الاتجاهات يهدف إلى التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو شروط التوظيف.

- إلغاء البند الذي يهدف إلى التعرف على اتجاهات أفراد العينة نحو منح أوسمة شرفية ومكافآت

للموظفين لان قيمة ارتباطه ببعده (تنظيم المسار المهني) كانت ضعيفة (0.107) .

- إلغاء ثلاثة (3) بنود من استبيان الأداء لان ارتباطها بأبعادها كان ضعيفا وهي كالاتي :

استغل تجهيزات ووسائل الإدارة لأغراض شخصية (0.124) .

اخذ الهدايا والهبات مقابل تأدية خدمة (0.137) .

نتعاون على انجاز العمل (0.267) .

وبعد هذه التعديلات أصبح استبيان الأداء يتكون من 19 بندا واستبيان الاتجاهات يتكون من 23 بندا .

4 - الدراسة الأساسية :

4 - 1 - مكان وزمان إجراء الدراسة الأساسية :

جمعت بيانات الدراسة الأساسية في شهر ديسمبر سنة 2013 بعد استلام الاستبيانات من الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية بولايي غليزان .

4 - 2 - عينة الدراسة الأساسية :

وزع الاستبيان على عينة تتكون من 100 مسير من سلك الإدارة العامة (متصرفون - ملحقو الإدارة) وبعد استرجاعها استبعدت إجابات 9 مفحوصين لأنها لم تتضمن الإجابة على بعض البيانات الشخصية

مثل رتبة المفحوص , أو لم تتضمن الإجابة على كثير من البنود , أو لمسنا عدم اهتمام المفحوص بالإجابة على البنود , حيث صار عدد المفحوصين الذين استغلت إجاباتهم 91 موزعين على الإدارات والمؤسسات العمومية الآتية :

الجدول رقم 15 : توزيع أفراد العينة على المؤسسات والإدارات العمومية بولاية غليزان

العدد	المؤسسات والإدارات العمومية
35	- المركز الجامعي غليزان
14	- الولاية
13	- بلدية دائرة عمي موسى
21	- مديرية السكن والتجهيزات العمرانية
08	- مديريات أخرى (الصحة - الشؤون الدينية - الصناعة وترقية الاستثمار) .
91	المجموع

نلاحظ في هذا الجدول أن العدد الأكبر من أفراد العينة والمقدر ب 35 ينتمي إلى مؤسسة المركز الجامعي غليزان , و أقل عدد من أفراد العينة (8) ينتمي إلى مؤسسات (الصحة , الشؤون الدينية , الصناعة وترقية الاستثمار) .

4 - 2 - 1 - مواصفات عينة الدراسة الأساسية :

4 - 2 - 1 - 1 - متغير الجنس

جدول رقم 18 : وصف العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية	العدد	
64.83	59	ذكور
35.16	32	إناث

نلاحظ في هذا الجدول أن عدد الذكور في العينة 59 وهو أكبر من عدد الإناث المقدر ب 32 .

4 - 2 - 1 - 2 - متغير الرتبة

جدول رقم 19 : وصف العينة من حيث الرتبة

النسبة المئوية	العدد	
%60.43	55	متصرفون
%39.56	36	ملحقو الإدارة

نلاحظ في هذا الجدول أن عدد المتصرفين من المسيرين هو 55 وهو أكبر من عدد الملحقين الإداريين من المسيرين في العينة .

5 - درجات بدائل الإجابة

بعد استرجاع الاستبيانات من عينة الدراسة وتفريغها , تم تقدير كل بديل من بدائل الإجابات الخمسة

بدرجة كالآتي :

- 5..... موافق تماما
- 4..... موافق
- 3..... متردد
- 2..... غير موافق
- 1..... غير موافق تماما

نعرض تكرارات الاتجاهات نحو البند بنسب مئوية , ونعرض بنسب مئوية أيضا نتائج متوسط

الاتجاهات نحو بنود المحور (البعد) .

6 - الأساليب الإحصائية :

- تمت معالجة البيانات المحصل عليها من عينة الدراسة باستخدام نظام المعالجة الإحصائية SPSS , والأساليب الموظفة من هذا النظام هي :
- اختبار " ر " لبيرسون .
 - التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية .
 - اختبار " ت " لهجوعتين مستقلتين .

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1 - عرض النتائج

2 - تحليل ومناقشة وتفسير النتائج

الاقتراحات والتوصيات

الخاتمة

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية الأساسية , حيث نعرض نتائج اتجاهات أفراد العينة إلى كل محور من محاور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , كذلك نعرض الفروق بين اتجاهات المسيرين حسب رتبهم , ثم حسب جنسهم , ثم نتائج تقييم المسيرين لأدائهم , وبعدها نقوم بمناقشة وتفسير النتائج .

1 - عرض نتائج الدراسة

1 - 1 - عرض نتائج اتجاهات المسيرين نحو أبعاد القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

1 - 1 - 1 عرض نتائج بعد الأحكام العامة

جدول رقم 20 : النسبة المئوية لتكرارات (ن.م. ت) اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الأحكام

العامة

ن . م . ت غير موافق تماما	ن . م . ت غير موافق	ن . م . ت متردد	ن . م . ت موافق	ن . م . ت موافق تماما	البدائل البنود
9.9%	17.6%	18.7%	28.6%	25.3%	- المناصب العليا التي جاء بها القانون أ . ع . و . ع تسهم في تطور المؤسسات والإدارات العمومية .
16.5%	29.7%	9.9%	30.8%	13.2%	- نظام التوظيف التعاقدى يسهل عملكم في المؤسسات والإدارات العمومية .
8.8%	14.3%	17.6%	33.0%	26.4%	- المتعاقدون يؤدون أعمالهم بمستوى أداء الموظفين الدائمين .
11.7%	20.5%	15.4%	30.8%	21.6%	متوسط النسب المئوية

نلاحظ في الجدول رقم 20 : أن 52.4 % من عينة الدراسة وافقوا تماما أو وافقوا على بنود هذا البعد , وما يزيد عن 53 % اعتبروا أن المناصب العليا التي جاء بها القانون الأساسي ع . و . ع تسهم في تطور المؤسسات والإدارات العمومية , وعن نظام التوظيف التعاقدى اعتبر 44 % من المسيرين انه يسهل عملهم في المؤسسات والإدارات العمومية , بينما عارض ذلك 46 % منهم , وعن الأعوان المتعاقدين فقد رأى ما يقارب 60 % من عينة الدراسة أنهم يؤدون أعمالهم بمستوى أداء الموظفين الدائمين , ونلاحظ كذلك في هذا الجدول أن 15.4 % من عينة الدراسة كانوا مترددين في اخذ موقف من بنود هذا البعد .

الجدول رقم 21 : المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد الأحكام العامة .

رقم البند	المتوسط
01	3.42
02	2.95
03	3.54
متوسط المتوسطات	3.30

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد الأحكام العامة

هو 3.30 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 2.95 أما اكبر متوسط فهو 3.54 .

1 - 1 - 2 - عرض نتائج بعد التصنيف والراتب

جدول رقم 22 : النسبة المئوية لتكرارات (ن.م. ت) اتجاهات أفراد العينة نحو بعد التصنيف

والراتب

ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	البدائل البنود
غير موافق تماما	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماما	
9.9%	15.4%	9.9%	36.3%	28.6%	- تصنيف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل قرار عادل .
46.2%	34.1%	12.1%	4.4%	3.3%	- أجد الرواتب التي حددها لنا القانون عادلة .
14.3%	28.6%	12.1%	31.2%	13.2%	- منحة المردودية كما حددها القانون حافز قوي لتحسين الأداء .
23.46	26.03%	11.36%	23.97%	15.03%	متوسط النسب المئوية

في الجدول رقم 23 نلاحظ أن 39 % من عينة الدراسة كان لهم موقف مؤيد لبنود بعد التصنيف والراتب , و ما يقارب 50 % كان لهم موقفا معارضا , حيث أيد 64.9 % تصنيف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل واعتبروه عادلا , واعتبر 7.7 % فقط من أفراد العينة الراتب عادلا , وعارض ذلك 80.3 % , وعن منحة المردودية فقد اعتبرها 44.4 % حافزا قويا لتحسين الأداء .

الجدول رقم 23 : المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد التصنيف والراتب

رقم البند	المتوسط
01	3.58

1.85	02
3.01	03
2.81	متوسط المتوسطات

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد التصنيف والراتب هو 2.81 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 1.85 أما اكبر متوسط فهو 3.58 .

1 - 1 - 3 - عرض نتائج بعد الضمانات وحقوق الموظف وواجباته .

جدول رقم 24 : النسبة المئوية لتكرارات (ن.م. ت) اتجاهات أفراد العينة نحو بعد الضمانات

والحقوق .

ن.م. ت غير موافق تماما	ن.م. ت غير موافق	ن.م. ت متردد	ن.م. ت موافق	ن.م. ت موافق تماما	البدائل البنود
%05.5	%06.6	%13.2	%25.3	%49.5	- أثنى الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات .
%13.2	%28.6	%19.8	%20.9	%17.6	- القانون يحمينا من التهديدات .
%13.2	%22.0	%18.7	%26.4	%19.8	- القانون يحمي المؤسسات والإدارات العمومية من الموظفين الذين يستغلون مناصبهم لأغراض خاصة .
%10.63	%19.06	%17.23	%24.2	%28.96	متوسط النسب المئوية

نلاحظ في الجدول رقم 24 أن ما يزيد عن 53 % من العينة يؤيدون (موافقون تماما , موافقون) بنود هذا البعد , حيث يؤيد 74.8 % من العينة الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات العمومية , ويعارض ذلك 12 % فقط , وعن امن المسيرين فان 38 % من العينة يعتبرون أن القانون يحميهم ويشعرهم بالأمان , كذلك يعتبر 46 % من أفراد العينة أن القانون يحمي المؤسسات والإدارات العمومية من الموظفين الذين يستغلون مناصبهم لأغراض خاصة , ويعارض ذلك 35 % .
الجدول رقم 25 : المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد حقوق الموظف وواجباته

رقم البند	المتوسط
01	4.07
02	3.01
03	3.18
متوسط المتوسطات	3.42

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد الضمانات وحقوق الموظف هو 3.42 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 3.01 أما اكبر متوسط فهو 4.07 .

1 - 1 - 4 - عرض نتائج بعد هيأت الوظيفة العمومية

جدول رقم 26 : النسبة المئوية لتكرارات اتجاهات أفراد العينة نحو بعد هيأت الوظيفة العمومية

البنود	البدائل	ن . م . ت	ن . م . ت	ن . م . ت	ن . م . ت	ن . م . ت
		تماما	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق تماما
		05.5%	07.7%	13.2%	42.9%	30.8%
		- مفتشية الوظيفة العمومية تسمح لنا بالمشاركة في صناعة القرار .				

18.7%	29.7%	24.2%	20.9%	6.6%	- مفتشية . و . ع . تسهل نشاطنا في المؤسسات والإدارات العمومية .
8.8%	15.4%	26.4%	34.1%	15.4%	- مفتشية . و . ع . تضمن تطبيق القانون أ . ع . و . ع .
8.8%	22.0%	23.1%	30.8%	15.5%	- اللجنة المتساوية الأعضاء تلعب دورا ايجابيا بالمؤسسة .
16.77%	27.5%	21.72%	23.37%	10.75%	متوسط النسب المئوية

نلاحظ في الجدول 26 أن ما يزيد عن 44 % من عينة الدراسة يحملون اتجاهات سلبية نحو هيئات الوظيفة العمومية , و 24 % يحملون اتجاهات ايجابية , وما يقارب 22 % مترددين في اتخاذ موقف من هذه الهيئات , 12 % فقط اعتبروا أن مفتشية الوظيفة العمومية تشركهم في صناعة القرار , بينما عارض ذلك 73 % من العينة , ويرى 48 % من المفحوصين ان مفتشية الوظيفة العمومية لا تسهل نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية , بينما 27.5 % اعتبروا أن المفتشية تسهل نشاطهم , وتردد 24 % في اتخاذ موقف , وعن اللجنة المتساوية الأعضاء فقد رأى 46.3 % أنها تقوم بدور ايجابي , وعارض ذلك 30.8 % منهم .

الجدول رقم 27 : المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد هيئات الوظيفة العمومية

رقم البند	المتوسط
01	2.14
02	2.67
03	3.32
04	3.22
متوسط المتوسطات	2.83

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد هيئات الوظيفة العمومية هو 2.83 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 2.14 أما اكبر متوسط فهو 3.32 .

1 - 1 - 5 - عرض نتائج بعد تنظيم المسار المهني

جدول رقم 28 : النسبة المئوية لتكرارات (ن. م. ت) اتجاهات أفراد العينة نحو بعد تنظيم المسار

المهني

البدائل البنود	ن. م. ت موافق تماما	ن. م. ت موافق	ن. م. ت متردد	ن. م. ت غير موافق	ن. م. ت غير موافق تماما
- شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية تشجع استقطاب الكفاءات .	12.1%	37.4%	17.6%	18.7%	14.3%
- القانون وضع شروطا موضوعية للتوظيف.	08.8%	42.9%	23.1%	20.9%	04.4%
- نظام تقييم الأداء بالمنظمة ناجح .	04.4%	13.2%	33.0%	33.0%	16.5%
- وضع القانون معايير موضوعية لتقييم الأداء .	04.4%	20.9%	31.9%	24.2%	18.7%

%11.0	%12.1	%15.4	%29.7	%31.9	- التكوين بالمؤسسة يضمن تحسين تأهيل الموظفين .
%14.3	%28.6	%17.6	%33.0	%06.6	- شروط ترقية الموظفين موضوعية .
%13.2	%22.91	%23.1	%29.51	%11.36	متوسط النسب المئوية

نلاحظ في الجدول رقم 28 أن ما يقارب 41 % من المسيرين يحملون اتجاهات ايجابية نحو تنظيم المسار المهني , وما يقارب 50 % يعتبرون أن شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية تشجع استقطاب الكفاءات , 51 % من المسيرين يرون أن القانون وضع شروطا موضوعية للتوظيف , 17.6 % فقط يعتبرون نظام تقييم الأداء بمؤسساتهم ناجحا , و 49.5 % من المسيرين لا يؤيدونه , وتردد 33 % في اتخاذ موقف منه .

معايير تقييم الأداء في الوظيفة العمومية حظيت بتأييد 25 % فقط , وعارضها 43 % من المسيرين معتبرين أنها ليست موضوعية , وتردد 32 % في اتخاذ موقف منها , وعن التكوين فقد رأى 61.6 % انه يسمح بتأهيل الموظفين , أما شروط الترقية فقد اعتبر 39.6 % من المسيرين انها موضوعية , بينما عارض ذلك 42.9 % .

الجدول رقم 29 : المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد تنظيم المسار المهني .

رقم البند	المتوسط
01	3.14
02	3.31
03	2.56
04	2.68
05	3.59

2.89	06
3.02	متوسط المتوسطات

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد تنظيم المسار المهني هو 3.02 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 2.56 أما اكبر متوسط فهو 3.59 .

1 - 1 - 6 - عرض نتائج بعد النظام التأديبي .

جدول رقم 30 : النسبة المئوية لتكرارات (ن.م. ت) اتجاهات أفراد العينة نحو بعد النظام

التأديبي .

ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	ن.م. ت	البدائل البنود
غير موافق تماماً	غير موافق	متردد	موافق	موافق تماماً	
13.2%	17.6%	23.1%	34.1%	12.1%	- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال .
6.6%	14.3%	24.2%	38.5%	16.5%	- العقوبات التأديبية بالوظيفة العمومية تحد من التجاوزات .

%16.5	%18.7	%23.1	%31.9	%09.9	- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية يضمن حقوق الموظف .
%05.5	%05.5	%24.2	%46.2	%18.7	- تصنيف الأخطاء المهنية إلى أربع درجات تعزيز للنظام التأديبي .
%10.45	%14.02	%23.65	%37.67	%14.3	متوسط النسب المئوية

في الجدول رقم 30 نلاحظ أن 52 % من المسيرين أيدوا النظام التأديبي بالوظيفة العمومية , وعارضه 24.5 % , وتردد 23.6 في اتخاذ موقف منه , 46.2 % اعتبروا النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال , وعارض ذلك 30.8 % , ورأى 55 % انه يحد من التجاوزات , و 41.8 % من المسيرين يرون أن هذا النظام يضمن حقوق الموظفين , وعن تصنيف الأخطاء المهنية في النظام التأديبي إلى 4 درجات فقد أيد ذلك 64.9 % من المسيرين .

الجدول رقم 31 : يبين المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد النظام التأديبي .

رقم البند	المتوسط
01	3.14
02	3.44
03	3.00
04	3.67
متوسط المتوسطات	3.31

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات اتجاهات المسيرين نحو بعد الضمانات وحقوق الموظف وواجباته هو 3.31 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 3.00 أما اكبر متوسط فهو 3.67 .

1 - 1 - 7 - عرض نتائج الاتجاه نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

جدول رقم 32 : النسب المئوية لتكرارات اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

ن . م . ت غير موافق تماما	ن . م . ت غير موافق	ن . م . ت متردد	ن . م . ت موافق	ن . م . ت موافق تماما	البدائل الأبعاد
%11.7	%20.5	%15.4	%30.8	%21.6	الاتجاه نحو الأحكام العامة
%23.46	%26.03	%11.36	%23.97	%15.03	الاتجاه نحو التصنيف والراتب
%10.63	%19.06	%17.23	%24.2	%28.96	الاتجاه نحو الضمانات والحقوق والواجبات
%16.77	%27.5	%21.72	%23.37	%10.75	الاتجاه نحو هيئات الوظيفة العمومية
%13.2	%22.91	%23.1	%29.51	%11.36	الاتجاه نحو تنظيم المسار المهني
%10.45	%14.02	%23.65	%37.67	%14.3	الاتجاه نحو النظام التأديبي
%14.36	%21.67	%18.74	%28.25	%17	مجموع النسب المئوية

نلاحظ في الجدول رقم 32 أن 45.25% من المسيرين كانوا موافقين أو موافقين تماما على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , أما النسبة المئوية للمعارضين أو المعارضين تماما لهذا القانون فقد بلغت 36.03% , أما النسبة المئوية للمتريدين فبلغت 18.74% .

1 - 2 - عرض نتائج الفرق بين اتجاهات المسيرين نحو ق . أ . ع . و . ع

1 - 2 - 1 - عرض نتائج الفرق بين اتجاهات المسيرين نحو ق . أ . ع . و . ع حسب الجنس .

الجدول رقم 33 : الفرق بين اتجاهات الذكور والإناث نحو ق . أ . ع . و . ع .

الصفة	ن	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
الذكور	59	1.502	89	0.137
الإناث	32			

تبين من نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج spss أن المجموعتين متجانستين (مستوى الدلالة لاختبار Levene 0.75 اكبر من 0.05 انظر الملحق رقم 04) .

يظهر من الجدول رقم 33 : أن عدد مجموعة الذكور 59 , أما مجموعة الإناث فعددها 32 , كذلك تشير النتائج أن قيمة ت = 1.5 عند درجة الحرية 89 ومستوى الدلالة 0.137 .

1 - 2 - 2 - عرض نتائج الفرق بين اتجاهات المسيرين نحو ق . أ . ع . و . ع حسب الرتبة .

الجدول رقم 34 : الفرق بين اتجاهات المتصرفين والملحقين نحو ق . أ . ع . و . ع .

الصفة	ن	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة
المتصرفين	55	2.169	89	0.033
ملحقى الإدارة	36			

تبين من نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات بواسطة برنامج spss أن المجموعتين متجانستين (مستوى الدلالة لاختبار Levene اكبر من 0.05) .

يظهر من الجدول رقم 34 : أن عدد المتصرفين هو 55 , أما ملحقى الإدارة فعددهم 36 , كذلك تشير النتائج أن قيمة ت = 2.16 عند درجة الحرية 89 ومستوى الدلالة 0.033 .

1 - 3 - 1 - عرض نتائج مقياس الأداء

1 - 3 - 1 - عرض نتائج بعد واجبات الخدمة

جدول رقم 35 : نتائج بعد واجبات الخدمة

البنود	البدائل	ن . م . ت موافق تماما	ن . م . ت موافق	ن . م . ت متردد	ن . م . ت غير موافق	ن . م . ت غير موافق تماما
-	احترم سلطة الدولة في المؤسسة .	53.8%	36.3%	5.5%	2.2%	2.2%
-	افرض احترام سلطة الدولة وفقا للقانون والتنظيم المعمول به .	42.9%	50.5%	4.4%	2.2%	00%
-	اسهر على حماية وامن الوثائق الإدارية .	65.9%	33.0%	1.1%	00%	00%
-	أمارس مهامي بكل أمانة .	64.8%	33.0%	2.2%	00%	00%
-	أحافظ على ممتلكات الإدارة .	68.1%	30.8%	1.1%	00%	00%
-	أمارس مهامي بدون تحيز .	57.1%	41.8%	1.1%	00%	00%
-	التزم بالأسرار المهنية .	65.9%	33.0%	1.1%	00%	00%
-	احترم رؤسائي .	60.4%	36.3%	1.1%	1.1%	1.1%
-	احترم المرؤوسين في العمل .	63.7%	35.2%	00%	00%	1.1%
	متوسط النسب المئوية	60.28%	36.65%	1.95%	0.61%	0.48%

نلاحظ في الجدول رقم 35 أن 97 % من المسيرين يؤدون واجبات الخدمة التي اقرها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , 90 % قالوا يحترمون سلطة الدولة في المؤسسة , و 93 % قالوا إنهم يفرضون سلطة الدولة وفقا للقانون والتنظيم المعمول به , و 98 % تقريبا اعتبروا أنفسهم يسهرون على حماية وامن الوثائق الإدارية , ويمارسون مهامهم بكل أمانة , وبدون تحيز , ويحافظون على ممتلكات الإدارة , ويلتزمون بالإسرار المهنية , ويحتفون رؤسائهم وكذلك مرؤوسهم في العمل .

الجدول رقم 36 : المتوسط الحسابي لدرجات بعد واجبات الخدمة .

المتوسط	رقم البند
4.37	01
4.34	02
4.65	03
4.63	04
4.67	05
4.56	06
4.65	07
4.54	08
4.60	09
4.55	متوسط المتوسطات

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات بعد تنظيم المسار المهني هو 4.55 كذلك

نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 4.34 أما اكبر متوسط فهو 4.67 .

1 - 3 - 2 - عرض نتائج بعد كيفية الخدمة

جدول رقم 37 : نتائج بعد كيفية الخدمة (الأداء)

البدائل					البنود
ن. م. ت	ن. م. ت	ن. م. ت	ن. م. ت	ن. م. ت	
غير	غير	متعدد	لتكرار	موافق	

موافق تماما	موافق		موافق	تماما	
%3.3	%16.5	%9.9	%47.3	%23.1	- ننظم نشاطاتنا بشكل فعال .
%6.6	%29.7	%19.8	%26.4	%17.6	- نستعمل نظاما فعالا في الاتصال
%7.7	%35.2	%18.7	%24.2	%14.3	- نمتلك كفاءة في تشخيص قدرات الموارد البشرية .
%4.4	%8.8	%12.1	%47.3	%27.5	- ننجز واجباتنا بكفاءة في المؤسسة
%6.6	%14.3	%19.8	%36.3	%23.1	- نتابع بكفاءة المسار المهني للموارد البشرية في المؤسسة .
%9.9	%19.8	%28.6	%29.7	%12.1	- قراراتنا في التوجيه ناجحة .
%12.1	%23.1	%33.0	%23.1	%08.8	- نطبق نظاما فعالا في تقييم الأداء
%19.8	%26.4	%33.0	%16.5	%04.4	- نمتلك في المؤسسة نظاما ناجحا في تحديد احتياجات الموارد البشرية
%17.6	%24.2	%13.2	%34.1	%11	- نقوم بالتخطيط قبل مباشرة التنفيذ .
%15.4	%24.2	%17.6	%34.1	%08.8	- نجمع معلومات عن اتجاهات الموارد البشرية عند الحاجة .
%10.34	%22.22	%20.57	%31.9	%15.07	متوسط النسب المئوية

نلاحظ في الجدول رقم 37 أن 48.5 % من المسيرين يعتبرون أنهم يقومون بتقديم الخدمة بكيفية ايجابية , 70.4 % يقولون إنهم ينظمون نشاطاتهم بشكل فعال , و 44 % قالوا إنهم يستعملون نظاما فعالا في الاتصال , و 38.5 قالوا إنهم يمتلكون كفاءة في تشخيص قدرات الموارد البشرية , و 74 %

اعتبروا أنهم ينجزون واجباتهم بكفاءة في المؤسسة , و 59 % قالوا إنهم يتابعون المسار المهني للموارد البشرية بكفاءة , و 41.8 % قالوا إن قراراتنا في التوجيه ناجحة , و 31.9 % قدروا أنهم يطبقون نظاما فعالا في تقييم الأداء , وعارض 33 % ذلك , ونفس النسبة المئوية ترددت في اتخاذ موقف بخصوص ذلك , 20.9 % فقط قالوا أنهم يمتلكون في المؤسسة نظاما ناجحا في تحديد احتياجات الموارد البشرية , و 44 % اعتبروا أنهم يقومون بالتخطيط قبل مباشرة التنفيذ , و 42.9 % قالوا إنهم يجمعون معلومات عن اتجاهات الموارد البشرية عند الحاجة .

الجدول رقم 38 : المتوسط الحسابي لدرجات بعد كيفية الخدمة .

رقم البند	المتوسط
01	3.70
02	3.19
03	3.02
04	3.85
05	3.56
06	3.14
07	2.93
08	2.59
09	2.97
10	2.97
متوسط المتوسطات	3.20

نلاحظ في هذا الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات بعد كيفية الخدمة هو 3.20 كذلك نلاحظ أن اصغر متوسط حسابي هو 2.59 أما اكبر متوسط فهو 3.85 .

1 - 4 - عرض نتائج العلاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون . أ . ع . و . ع والأداء المهني

الجدول رقم 39 : العلاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون . أ . ع . و . ع والأداء المهني

عدد الأفراد	قيمة " ر "	مستوى الدلالة
91	0.54	0.01

يتبين من الجدول رقم 39 أن قيمة ر تساوي 0.54 , فهناك علاقة دالة عند مستوى 0.01 بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني

2 - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

التساؤل الأول :

- ما هي اتجاهات المسيرين نحو مواد القانون التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتوظيف أعوان متعاقدين ؟

أيد 52.4% من المفحوصين مواد القانون التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتوظيف أعوان متعاقدين وعارضها 32.3% , واعتبر 44% أن نظام التوظيف التعاقدى في الوظيفة العمومية يسهل عملهم في المؤسسات والإدارات العمومية , وعارض ذلك 46% منهم , وحوالي 10% منهم كان لهم موقف متردد من نظام التعاقد , و 59% منهم اعتبروا أن المتعاقدين يؤدون أعمالهم بمستوى أداء الموظفين الدائمين وعارض ذلك 23% .

هذه النتائج تظهر قبول معتبر من المسيرين لنظام التعاقد الآخذ في التطور بالوظيفة العمومية , إذ تحصى المؤسسات والإدارات العمومية اليوم ما يقارب 400 ألف عون متعاقد ما نسبته 20.7% من مجموع الموظفين بالوظيفة العمومية , ومن أبرز مميزات هذا النظام انه سمح للمسيرين بتجاوز المصاعب التي كانت تواجههم عند شغور المناصب , والاستفادة من الأفراد والهيئات التي لها الخبرات , كما يسمح نظام التعاقد للمسيرين بتسريح الأعوان المتعاقدين الذين لا يلتزمون بشروط العقد , الأمر الذي ليس ممكنا في نظام التوظيف الدائم .

والمرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 61 الصادرة بتاريخ 30 - 9 - 2007 يحدد كليات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم , ويتكون هذا المرسوم من 77 مادة موزعة على 9 فصول هي عقد العمل , الحقوق والواجبات , شروط التوظيف وكيفياته , الفترة التجريبية , الراتب , أيام الراحة القانونية والعطل والغيابات , النظام التأديبي , نهاية النشاط , أحكام انتقالية وختامية .

وإذا كان التعاقد مع الأفراد في الوظيفة العمومية قطع أشواطاً فإن تعاقد مؤسسات وإدارات الوظيفة العمومية مع الهيئات لم يعرف تطورا , وذلك يرجع في اعتقادي إلى تردد وتخوف المسيرين من إبرام العقود مع هذه الهيئات , أو عدم الإحاطة بالسلطات التي تضمنتها لهم قوانين الوظيفة العمومية الجديدة , وأيضا حاجة المسيرين في الوظيفة العمومية إلى مزيد من التكوين والخبرة لاستغلال هذا النظام , ففي إحدى الاجتماعات بمؤسسة عمومية اقترح رئيس مصلحة على مدير المؤسسة إبرام عقد مع مؤسسة خاصة تتولى بموجبه عملية التنظيف وتزيين المحيط بالمؤسسة , معللا ذلك بان مؤسسة أخرى تمارس نفس النشاط قامت بذلك , غير أن المدير أظهر ترددا في القيام بهذه الخطوة .

ويبدو أن الطبقة السياسية تعمل من خلال القانون الأساسي العام على تغيير سياساتها في الوظيفة العمومية باعتماد بعض أساليب القطاع الخاص والتي من بينها نظام التعاقد , وهذا التوجه ليس مقتصرًا على الجزائر فقط إنما اختارته أيضا دولا أخرى , فحسب (Giauque David et Coron Daniel) (2004 : 235) فان الإدارة العمومية في سويسرا اهتمت اهتماما خاصا بنقل وتوظيف أدوات ومبادئ التسيير التي مصدرها القطاع الخاص .

وحسب (Yves Emery , Carole Wyser , Noemi Martin et Joelle Sanchez) (2008 : 327) يوجد حاليا في سويسرا عدد كبير من الهيئات العمومية في كل مستويات السلم الإداري باشرت بتنفيذ مشاريع عصرية واسعة من نمط التسيير العمومي الجديد , الحكومة السويسرية اللامركزية نسبيا كانت وراء ميلاد عدد كبير من النماذج المختلفة الجارية التنفيذ , يوجد حاليا تسيير عمومي بسويسرا يتميز بالبراكمتية والانفتاح على قيم وطرق القطاع الخاص , المسائل المالية والتنظيمية المرتبطة بالموارد البشرية تم تبسيطها لتسمح بحالة أفضل تكيفا وتطلق ثقافة جديدة محورها المواطن . اغلب الهيئات ألغت الوظيفة المضمونة , نشهد حاليا تخفيض عدد متزايد من الوظائف , وفي حالات أخرى فصل من الوظيفة .

كذلك يمكننا التنبؤ بان الجزائر تنهيا لخصوصة بعض القطاعات أو الاستعداد لمثل هذه السياسات التي قد تفرضها عوامل اقتصادية كانهخفاض مداخيل البترول , ونعتبر العمل بنظام التعاقد في الوظيفة العمومية يسمح لمؤسساتنا وإدارتنا العمومية باختبار وتجريب أنظمة عمل مختلفة (نظام التعاقد , نظام التوظيف الدائم , نظام مختلط) , ويزيد فعالية إدارة الموارد البشرية , ويسهم في زيادة خبرة المسيرين ويمكنهم من اختيار أنسب هذه الأنظمة لتحقيق الأهداف , وقد اثبت نظام التعاقد كفاءته حيث تعمل به أغلبية المؤسسات الخاصة , وأسهم هذا النظام مع مرور السنين في زيادة كفاءة الموارد البشرية وخاصة المسيرين منهم , وتحقيق الأهداف الاقتصادية لهذه المؤسسات .

إن كثير من المسيرين في الوظيفة العمومية يفضلون الوظيفة الدائمة فذلك يشعرهم بالرضا والاستقرار ويؤمن مستقبلهم المهني لكن نظام التعاقد يؤمن المؤسسة , ويسهل عمليات التسيير والتوظيف , ويحقق الفعالية والأهداف الاقتصادية والاجتماعية .

القساؤل الثاني :

- هل يؤيد المسيرون نظام الأجر في الوظيفة العمومية ؟

كشفت هذه الدراسة أن 80.3% من عينة الدراسة عارضوا نظام الأجر في الوظيفة العمومية , المسيرون يرون أن نظام ومستوى الأجر في الوظيفة العمومية غير عادل , ولا يشبع احتياجاتهم , فرغم الزيادات في الأجر التي مست كل قطاعات الوظيفة العمومية بما في ذلك سلك المتصرفين وملحقي الإدارة من شعبة الإدارة العامة بعد صدور القانون أ . ع . و . ع إلا أن ذلك ليس كافيا , ويرجع ذلك إلى انخفاض قدرتهم الشرائية , وارتفاع أسعار المواد الغذائية , وأسعار النقل (زادت أكثر من 100 %) , وأسعار الإيجار (زادت أكثر 200 %) , إلا أن الزيادات في الأجر كانت في حدود 40 % فقط , ويعتبر الموظفون في سلك المتصرفين وفي سلك الملحقين الإداريين أعلى موظفي الإدارة العامة تصنيفا غير أن أجورهم تقارب الثلاثين ألف دينار جزائري بالنسبة للمتصرفين , بينما أجور الملحقين الإداريين تتجاوز قليلا ثلاثا وعشرين ألف دينار (23000 دج) فقط , وهذا المستوى من الأجر الذي يعارضه المسيرون ما زال قائما رغم أن مخطط عمل الحكومة الصادر سنة 2009 الذي تناول تحديث الإدارة العمومية دعا حسب موسى بودهان (2011 : 23) إلى تأهيل الوظيفة العمومية مع تحفيز أكبر لموظفيها .

هذه النتائج تتوافق مع الدراسة التي أشار إليها فرج عبد القادر طه (2008 : 289) والتي تعتبر أن الأجر إذا كان لا يكفي ضروريات الحياة فانه يحتل المكانة الأولى في الأهمية , وتتوافق كذلك مع نتائج الدراسة التي قام بها Claude Dargent (2006 : 798) حيث وجد أن 37 % من الأوروبيين من عينة الدراسة وافقوا تماما على أن العدالة تتحقق عندما يقض المجتمع على عدم المساواة الكبيرة في المداخل بين المواطنين , و 71 % اعتبروا أن العدالة أو الإنصاف يتحقق عندما يضمن المجتمع الاحتياجات الأساسية للجميع , و 52 % وافقوا على انه في مجتمع عادل كل فرد يجب أن يلقى الأجر والاعتبار الذي يستحقه , و 39 % وافقوا على إعطاء مزيد من التشجيع للأفراد الذين يبذلون جهدا أكبر , بينما عارض ذلك 20 % منهم وطالبوا بان تكون أجور الموظفين متساوية , ويرى LUC

Rouban (2009 : 682) أن محاولة وضع شبكة استدلالية موحدة للأجور لكل الموظفين باءت بالفشل , أولا لان الزيادة في الأجر الأساسي ينعكس على جميع الموظفين , وهذا مكلف لخزينة الدولة , لذلك لجأت السلطات العمومية إلى تفضيل زيادات لقطاعات معينة من خلال نظام التعويضات الآخذ في التعقد , وهو ما أدى إلى الاستجابة لمطالب النقابات وتهدة الموظفين , ولكن هذه الإرادة السياسية في الحد من النزاعات الاجتماعية تؤدي إلى القضاء على الشبكة الاستدلالية للأجور .

تشهد قطاعات كثيرة بالوظيفة العمومية اضطرابات مستمرة , حيث منذ أكثر من عشر سنوات تتواصل الاحتجاجات والإضرابات , فما إن تتوصل وزارة معينة إلى اتفاق مع احد الأسلاك من خلال نظام التعويضات حتى تنطلق شرارة احتجاج في سلك أو أسلاك أخرى من الوظيفة العمومية , ففي سنة 2014 تواصل إضراب أساتذة التعليم الثانوي , ثم اضرب المفتشون وآخر المحتجين المقتصدون , واعتقد أن نظام التعويضات في الوظيفة العمومية لم يعد يستجيب لاحتياجات الأسلاك المختلفة ولا يسهل عمل إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية , ونتائج اتجاهات المسيرين إلى مستوى الأجور في هذه الدراسة تنبئ باستمرار هذه الاحتجاجات إذا لم تجر الحكومة إصلاحات تلي احتياجات الموظفين في الوظيفة العمومية , وفي ذلك يقول شفيق رضوان (ب ت : 20) إن النجاح في إشباع الحاجة يخفض التوتر ويعيد للفرد اتزانه البدني والانفعالي , ويقول رعد حسن الصرن (2002 : 67) إن الشخصية الإنسانية تعكس طاقات الإنسان وحيويته , ومصدر الطاقات الحيوية والنفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها .

كذلك نشير إلى أن آخر القرارات المتخذة للحد من الاحتجاجات في قطاع الوظيفة العمومية هو إلغاء العمل بالمادة 87 مكرر الذي سيتم تنفيذه بداية من 2015 حيث من المنتظر أن يؤدي هذا القرار إلى زيادات معتبرة في أجور الموظفين ذوي الدخل المنخفض .

وعن منحة المردودية فقد اعتبر 43.4 % من أفراد العينة أنها حافز قوي لتحسين الأداء , بينما عارض ذلك 44% منهم , وإذا كانت نسبة المؤيدين اقل من المتوسط واقل قليلا من نسبة المعارضين فان ذلك في تقديري يرجع إلى شعور أفراد العينة بان هذه المنحة وان كانت تعزز لقدرتهم الشرائية , إلا أنها ليست حافزا قويا للموظفين لبذل المزيد من الجهد , وذلك لان جميع الموظفين يستفيدون منها بقدر

متساو فهي لا تقتصر على الذين يبذلون جهدا دون غيرهم من الموظفين , وهذا ما اعتبره احمية سليمان (2005 : 51) بأنه فرض المساواة الشكلية بين العمال التي قتلت فيهم روح المبادرة حيث تساوى العامل المجد والعامل الأقل جدية وكفاءة , وفي دراسة قام بها Claude Dargent (2006 : 798) وجد أن 57 % من الأوربيين وافقوا على أن المنافسة شيء جيد لأنها تدفع الأفراد للعمل الشاق , والبحث عن أفكار جديدة .

كذلك يؤيد 64.9 % من المسيرين المادة القانونية التي تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل , فأغلبيتهم يشعرون بالارتياح لهذا الإجراء ويجدونه عقلانيا وعادلا , وإذا كان 25.3 % منهم لا يؤيدون هذه المادة القانونية فلأن لهم أقدميهم مهنية معتبرة ووجدوا أنفسهم في نفس الصنف مع موظفين اقل منهم أقدمية لكن يحملون شهادات أعلى .

الساؤل الثالث :

- ما هو موقف المسيرين من مواد القانون التي تتضمن حقوقهم (الأمن - إنشاء النقابات) ؟

أظهرت النتائج أن 74.8% من أفراد العينة يؤيدون الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات العمومية , ويرجع ذلك إلى كونهم يرغبون في افتتاح المزيد من الحقوق بالوسائل المشروعة وخاصة الزيادة في الأجور , وكذلك إلى رغبتهم في عيش تجربة التعددية النقابية , وهذا الموقف يعبر أيضا عن رفض الموظفين في قطاع الوظيفة العمومية لأي مساس بحق التمثيل النقابي الذي طالبوا به لفترة طويلة وهم غير مستعدين للتفريط فيه , وهذه النتائج هي رسالة إلى إدارة الموارد البشرية في الوظيفة العمومية بان يعملوا أكثر لكسب ثقة المسيرين في المستوى القاعدي , وأيضا لتحاشي الإضرابات والاضطرابات في الوظيفة العمومية , كذلك تعبر هذه النتائج على وعي المسيرين بأهمية التنظيمات النقابية في الدفاع عن مصالحهم في المفاوضات الثنائية (النقابات - الحكومة) , أو الثلاثية (النقابات - الحكومة - أرباب العمل) , وفي ذلك يرى LUC ROUBAN (2009 : 676) أن النقابة هي حق خاص , وإنها أداة الموظفين الوحيدة للدفاع عن مصالحهم , وإذا كانت الطبقة السياسية في فرنسا

أقرت للعاملين في القطاع الخاص بحق تكوين النقابات سنة 1884 م , ثم حق الإضراب بعد ذلك , فان الموظفين العموميين لم يحصلوا على حق التمثيل النقابي إلا في سنة 1924 م .

والقانون رقم 90 – 14 حسب موسى بودهان , (2011 : 25) متعلق بممارسة الحق النقابي المطبق على جميع الأجراء وعلى جميع المستخدمين , وعن نشاط النقابات الفرنسية يقول :

Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 749) إن بعض النقابات الفرنسية أطلقت حملة لجمع إمضاءات تعارض مراجعة الحكومة للسياسة العمومية , والقانون المتعلق بحركية الموظفين...العريضة تطالب أيضا بوقف تقليص المناصب في الوظيفة العمومية , ويرى – Siwek

Pouydesseau Jeanne (2009 : 746) أن بعض النقابات فضلت متابعة الإصلاحات الضرورية محاولة تخفيف آثارها الجد ضارة على الأعوان , كثير من النقابات انتقدت مرارا الإيديولوجية الغير معلنة , والتي صارت تتضح شيئا فشيئا بمرور الوقت , عززتها تجارب أجنبية تم اختيارها دون انتظار نتائجها النهائية ... لكن غالبا ما كانت الانتقادات النقابية منتظمة مهما كانت الإصلاحات المقترحة وذلك عزز وقوى الصراع الإيديولوجي بين الطرفين , النقابات ورغم كل شيء قامت بعمل جاد لشرح مشاريع الإصلاح التي انهارت والتي مازالت قائمة , قام النقابيون بشرح محتوى النصوص , عددوا نتائجها المحسوسة بالنسبة للأعوان , وبينوا الأسباب التي أدت بهم إلى معارضتها . وحسب Silvana

Pozzebon et al (2007 : 99) فقد ظهر اتجاه من بين العمال تمثل في تكوين النقابات التي كانت ترمي إلى الزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل , أما الاتجاه الآخر فتمثل في تدخل الدولة الذي تجسد عبر اعتماد قوانين تهدف إلى تأطير العلاقات بين أرباب العمل والعمال , ووصف – Siwek

Pouydesseau Jeanne (2009 : 752) الحوار الجاري بين النقابات والحكومة الفرنسية بأنه شكلي , قدرة النقابات على المبادرة في المفاوضات يجب أن تتوسع .

إذا كانت النقابة هي التي تنظم العلاقة في القطاع الخاص بين العاملين وأرباب العمل , وتنقل انشغالات الموظفين إلى المستخدمين , وتعمل على تأمين حقوقهم , وتحصر على ضمان ظروف عمل مناسبة لهم , فان ذلك أيضا ضروري في الوظيفة العمومية حيث يجب أن تنتزع النقابات حتى حق المشاركة في وضع السياسات , وصياغة القوانين وأنظمة العمل التي يرتاح لها الموظفون بالقطاع

العمومي وتسهم في فعالية إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية , ويقول شفيق رضوان (ب ت : 20) إذا كانت الحاجات الفسيولوجية ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد ونوعه , فالحاجات النفسية ضرورية لسعادة الفرد وطمأنينته فإجباطها يؤدي إلى كثير من اضطرابات الشخصية .

وعن أمن أفراد العينة في مؤسساتهم وإداراتهم العمومية فان 38.5 % منهم اعتبروا أن القانون يحميهم من التهديدات وإنهم يشعرون بالأمن , بينما عارض ذلك 41.8 % منهم واعتقد أن ذلك يشير إلى عدم ارتياح المسيرين للظروف التي يعملون فيها والتي صارت تتميز بتزايد في شدة ظاهرة الصراع المهني خاصة بين الأفراد , وبين النقابات والإدارة .

إن صراعات العمل في الوظيفة العمومية غذتها في السنوات الأخيرة عدة عوامل من بينها الاستغلال السلبي لبعض المسيرين لسلطاتهم في المؤسسات والإدارات العمومية , والتصورات السلبية التي يحملها الموظفون عن رؤسائهم , وقلة خبرة المسيرين في تسيير هذه الصراعات , وقد أدت هذه الصراعات إلى أضرار مست سمعة بعض المسيرين , وأدت بآخرين إلى مواجهة تهم تتعلق بالفساد المالي والأخلاقي , فهذه الظروف في المؤسسات والإدارات العمومية تشعر المسيرين بالخوف وقلة الأمن , وتضعف دافعيتهم للانجاز , وعن ذلك يقول Will Schutz (2007 : 64) عندما يستهلك الأفراد طاقاتهم في إلقاء الاتهامات وتفاديها , فانه لا يبقى لهم من تلك الطاقة شيء للإنتاج والإبداع .

يجب التأكيد على ضرورة أن تتضمن برامج التكوين التي تعدها إدارة الموارد البشرية على ما يؤدي إلى تمكن المسيرين من مهارة تسيير الصراع التنظيمي في الوظيفة العمومية , كذلك فان تنامي هذه الصراعات في الوظيفة العمومية باعتبارها تنظيم كبير ومفتوح يؤدي إلى إحباط المسيرين , ويغذي الصراعات في المجتمع وذلك ما يجب الوقاية منه وعلاجه , وعن أهمية الأمن بالمنظمات يقول Silvana Pozzebon et al (2008 : 100) إن توفير الأمن الصناعي دفع الحكومة الأمريكية سنة 1944 م إلى إصدار قرار وزاري يضع محل التنفيذ نظاما يجبر أرباب العمل على التفاوض مع النقابات التي تنجح في جمع أغلبية من العمال في الوسط المهني , وهناك من يرى أن الموظفين العموميين يحضون بحماية مفرطة حيث يقول Luc Rouban (2009 : 683) إن أوساط رجال الأعمال ينتقدون ما يتميز به قانون الوظيفة العمومية من حماية للموظفين الأمر الذي يتناقض مع قوانين السوق ,

واعتبر Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 750) أن الضمانات القانونية للأعوان تعتبر عائقا أمام الحكومة لأنها لا تسمح لها بإجراء إصلاحات جذرية .

ومن بين الضمانات والحقوق الأخرى التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ففي المادة 26 حرية الرأي مضمونة للموظف , في المادة 27 لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم أو أصلهم , وفي المادة 28 لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف , وفي المادة 30 يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو اهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء وفي المواد 32- 33- 34 ... للموظف الحق في الراتب , وفي الحماية الاجتماعية , وفي الاستفادة من الخدمات الاجتماعية , وممارسة الحق النقابي , وحق الإضراب , وفي ممارسته مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية , والحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية .

الأسئلة الرابع :

هل يؤيد المسيريون هيئات الوظيفة العمومية ؟

إن ما يزيد عن 44 % من المسيرين يحملون اتجاهات سلبية نحو هيئات الوظيفة العمومية, و 34 % يحملون اتجاهات ايجابية , وما يقارب 22 % مترددين في اتخاذ موقف من هذه الهيئات , 12 % فقط من المسيرين اعتبروا أن مفتشية الوظيفة العمومية تشركهم في صناعة القرار , بينما عارض ذلك 73 % منهم , ويرى 48 % من المفحوصين أن مفتشية الوظيفة العمومية لا تسهل نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية , بينما 27.5 % اعتبروا أن المفتشية تسهل نشاطهم , وتردد 24 % في اتخاذ موقف .

هذه النتائج تشير إلى وجود اتجاهات سلبية عند المسيرين نحو هيئات الوظيفة العمومية , وذلك مؤشر على ضرورة إعادة النظر في تنظيم الوظيفة العمومية بالشكل الذي يحقق فعالية المؤسسات والإدارات العمومية , وتؤكد هذه النتائج قولنا سابقا بضرورة أن يعمل المسؤولون العموميين على كسب ثقة المسيرين القاعديين , ويكون ذلك بإشراكهم في عملية التسيير وتكثيف اللقاءات بهم ومشاورتهم بدل

إصدار الأوامر الكثيرة لهم , حيث قليلا ما يجتمع مفتشي الوظيفة العمومية بالمسيرين إنما يكتفون بالمراسلات كوسيلة اتصال وتسيير وحيدة , وهذا في رأينا لا يكفي لفعالية إدارة الموارد البشرية بالوظيفة العمومية , قرارات رفض مقررات الترقية والترسيم (التثبيت) كثيرة وهي مؤشر على قلة اللقاءات بين الطرفين وهذا يؤثر على عملية تسيير الموارد البشرية وعلى الأداء , إن المسيرين لهم موقف معارض للهيئات التي تشكل التنظيم الحالي للوظيفة العمومية المتكون من :

مديرية القوانين الأساسية للوظائف العمومية , مديرية ضبط تعدادات المستخدمين واستثمار الموارد البشرية, مديرية التطبيق والمراقبة , مديرية الإعلام الآلي , مديرية إدارة الوسائل وتتكون من المديرية الفرعية للمستخدمين , و مفتشيات الوظيفة العمومية بالولايات .

ومن مهام مفتشية الوظيفة العمومية , السهر على الاحترام الصارم لقواعد الانتحاق بالوظيفة العمومية , تمارس الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية طبقا للإجراءات المقررة , تكلف بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية تراه غير مطابق للتنظيم المعمول به , تساعد مختلف المؤسسات والإدارات العمومية في معالجة القضايا التنازعية المتعلقة بالوضعية الإدارية للموظفين , تتولى بالاتصال مع المصالح المعنية تقييم التدابير المقررة في مجال تسيير الموارد البشرية , تقدم كل المساعدة للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية في تحضير المسابقات وفي تنظيمها وإجرائها بالمؤسسات والإدارات العمومية .

ويرى 73 % من المسيرين أن هذه الهيئات وخاصة مفتشية الوظيفة العمومية التي تعتبر اقرب تلك الهيئات من المسيرين وأكثرها اتصالا بهم لا تسمح لهم بالمشاركة في صناعة القرار , و 48.4 % يعتبرون أن هذه الهيئات لا تسهل نشاطهم , وأرى أن على المعنيين والمشرعين إصلاح مواد القانون الأساسي التي تنظم الوظيفة العمومية بما يسمح بمزيد من المرونة والاستقلالية والعصرنة , وقد عدت ضريفي نادية (2010 : 89) الاختلالات في المؤسسات العمومية كالاتي :

- غياب استقلالية حقيقية سواء من الناحية المالية , التسييرية والوظيفية , فهذه الاستقلالية نظرية فقط .
- هيئات قانونية غير فاعلة , حيث تتوفر المؤسسات العمومية على مجلس الإدارة الذي هو صاحب القرار في المؤسسة العمومية , لكن هذه الهيئات في اغلب الأحيان لا تقوم بدورها .

وذكر موسى بودهان (2011 : 23) أن مخطط عمل الحكومة الصادر سنة 2009 الذي تناول تحديث الإدارة العمومية دعا إلى ضرورة إعادة تنظيم مختلف المرافق العمومية , وسترتركز إعادة التنظيم خصوصا على اللجوء إلى وكالات عمومية تتوفر على أكبر قدر من المرونة في التسيير .
وحسب محمد رفيق الطيب (2006 : 27) فإنه لا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات

وفي دراسة لهمودي الهواري (2007 : 136) حول موضوع " الالتزام التنظيمي وعلاقته بمستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية " قال : لزيادة التزام المسير بتحقيق أهداف المنظمة من خلال رفع مستوى أدائهم يجب على السلطة الوصية تفويض مزيد من السلطات والصلاحيات حتى تتناسب مع درجة المسؤولية التسييرية الممنوحة لهم (مثلا بإتباع لامركزية التسيير) .

والإصلاحات المطلوبة في الجزائر باشرتها دول أخرى منذ عقود , فحسب Giauque David et Coron Daniel (2004 : 225) استراتيجيات مختلفة وضعت حيز التنفيذ خلال 30 سنة الماضية من اجل عصرنه الإدارة في دول منظمة التعاون والتنمية الأوربية , التغييرات التي أجريت كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية , فقد دعت منظمة التعاون والتنمية الأوربية OCDE (2006 : 10) إلى جعل تسيير الوظيفة العمومية مرنا بالشكل والكيفية التي تسهل استغلال الموارد البشرية مع المباشرة بوضع نظام تقييم للأداء ملائم ومحفز , وحسب Giauque David et Coron Daniel (2004 : 235) فإن الإدارة العمومية في سويسرا اهتمت اهتماما خاصا بنقل وتوظيف أدوات ومبادئ التسيير التي مصدرها القطاع الخاص , فتسيير الأداء والمغلفات المالية بالتفويض يهدف إلى تمكين الوحدات الإدارية من الوسائل التي تجعلها تعمل كمؤسسات صغيرة حقيقية , ومن التجارب في مجال إصلاح الوظيفة العمومية قالت ضريفي نادية (2010 : 102) أن فرنسا تأخذ بفكرة التحديث والتجديد الإداري , أي لا تركز على إصلاح إداري جذري وشامل , ويكون التحديث خاصة بإدخال أساليب وطرق وتقنيات جديدة من مؤسسات القطاع الخاص يتم تحويلها وتطبيقها على أجهزة الإدارة العمومية , وفي بريطانيا فقد سيطر على سياسات الإصلاح الإداري فكرة الخصوصية حيث عرفت أجهزة الإدارة العمومية تحولات عميقة مست تكوينها ووظائفها وموظفيها , وينحصر مضمون التجربة البريطانية في فكرة اللامركزية .

وحسب Giauque David et Coron Daniel (2004 : 233) فإن الإصلاحات تهدف إلى :

- مزيد من المرونة : أي مرونة ووضوح في التعليمات الإدارية وفي الغلاف المالي .
- المسؤولية : مزيد من الاستقلالية في القرارات .
- ثقافة جديدة في المؤسسة : يجب أن تسمح بتغيير الاتجاهات على مستوى كل المصالح (مزيد

من

الشعور بالتكاليف , وبالزبائن , وبأهمية جودة المنتج) .

- التحكم في تكاليف نشاط المصالح الإدارية .

- تعزيز اللامركزية : تفويض المهام , كفاءات ومسؤوليات جديدة في الوحدات ترمي إلى

الاستقلالية والمسؤولية , يجب أن تنتج في المؤسسة روح تسمح بالاكتشاف والإبداع .

ويقول Claude Dargent (2006 : 798) أن 38 % من الأوروبيين يرون أن الدولة يجب أن

تسمح بمزيد من الحرية للمؤسسات .

وعن اللجنة المتساوية الأعضاء فقد رأى 46.3 % أنها تقوم بدور ايجابي , وعارض ذلك 30.8

% منهم , وتبين أهمية اللجنة المتساوية الأعضاء في المؤسسات والإدارات العمومية من كونها تستشار

في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين , كما تجتمع زيادة على ذلك كلجنة ترسيم

وكمجلس تأديبي , وحسب Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 752) فإن اللجان التقنية

يجب أن تمنح لها امتيازات في مختلف القضايا المطروحة وخاصة في التوظيف , وتقويم المؤشرات التي

تقيس الفعالية الاجتماعية وجودة الخدمة .

السؤال الخامس :

- ما هو موقف المسيرين من مواد القانون المنظمة لمساهم المهني ؟

وافق 51.7 % من أفراد العينة على أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وضع شروطا

موضوعية للتوظيف , واعتراض على ذلك 25 % منهم , وهذا يشير إلى أن شروط التوظيف التي حددها

القانون كفلت لهم مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية , حيث تقوم مفتشية الوظيفة العمومية بالسهر على الاحترام الصارم لقواعد الالتحاق بالوظيفة العمومية , وتقدم كل المساعدة للمصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية في تحضير المسابقات وفي تنظيمها وإجرائها بالمؤسسات والإدارات العمومية , ومن شروط التوظيف أن يكون المرشح جزائري الجنسية , ويتمتع بحقوقه المدنية , ولا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة , وان يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية , وان تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها, هذا وقد قامت الوظيفة العمومية مؤخرا بإصلاحات تناولت التخفيف من حجم ملف الترشيح للمسابقات التي تنظمها , وعن التوظيف في الوظيفة العمومية يقول Pan Suk Kim (2008 : 676) إن قدرة الإدارة العمومية على استقطاب أفضل العناصر والمحافظة عليها موضوع معقد و عاجل في سياق المعركة من اجل المواهب , سوق العمل أصبح أكثر تنافسية ولم يعد من السهل استقطاب الرجل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب...الإدارات العمومية مهددة غالبا بفقد الأدمغة , وبصورة عامة نظم التوظيف الحكومية سلبية وتتضمن كثيرا من الأوراق , يجب تخفيف هذه الأوراق وأيضا البيروقراطية المفرطة , ويجب البحث عن الأجوبة الممكنة للكيفية التي نستقطب ونحافظ بها على أفضل الأفراد في الإدارة العمومية , في كل العالم تعتبر الإطارات أن إيجاد واستقطاب وتنمية المواهب جزء من مهامهم الأكثر صعوبة .

أما التكوين فان 61.6 % من أفراد العينة يحملون تصورا ايجابيا عن التكوين بمؤسساتهم وإداراتهم ففي المركز الجامعي بغيليزان يستفيد الموظف الجديد من تكوين ميداني خارجي في السنة الأولى من التحاقه بالوظيفة , وهذا يمكن الموظف من تحصيل مهارات ومعارف تساعده على مباشرة العمل , وتسهل عليه التكيف مع الوضعية المهنية الجديدة , وذكر موسى بودهان (2011 : 23) أن مخطط عمل الحكومة الصادر سنة 2009 الذي تناول تحديث الإدارة العمومية اهتم بتحسين تكوين الأعوان العموميين من خلال برامج قطاعية لرسكلة المستخدمين , واستحداث مدارس عليا متخصصة كفيلة بتزويد مختلف أسلاك الإدارة بإطارات ذات تأهيل عال ويقول عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ (2008 : 42) أن القرن الحالي شهد ظهور تشريعات مختلفة نصت على وجوب تدخل الدولة لصالح الموظفين

وتحسين أحوالهم , وتوجت تلك التشريعات بصدور قوانين الفرص المتكافئة لجميع فئات الناس , وتدريب الفئات غير المحظوظة.

كذلك أشارت النتائج في هذا المحور أن نسبة 49.5 % من أفراد العينة يعارضون نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ويعتبرونه غير ناجح وفي تقديري يرجع ذلك إلى غموض هذا النظام وعدم شفافيته , إضافة إلى أن عناصر هذا النظام وخاصة معاييرها مجهولة من طرف المسيرين في المستوى القاعدي من الوظيفة العمومية , وفي هذا يقول Ines Calzada et Eloisa del pino (2008 : 587) بان هناك شكوك متزايدة حول مستوى صلاحية بعض البرامج والنظم , ويدعو تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الأوروبية OCDE (2006 : 10) إلى جعل تسيير الوظيفة العمومية مرنا بالشكل الذي يسهل استغلال الموارد البشرية , مع المباشرة بوضع نظام تقييم للأداء ملائم ومحفز , ويرى سعيد مقدم (2013 : 169) أن الوظيفة العمومية الجزائية تعاني من غياب نظام لتقييم أداء العاملين في قطاعها , ولنظام صارم لانتقاء المترشحين لتولية الوظائف العمومية , وتشير المادة 99 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى ضرورة أن يركز تقييم الموظف على المعايير الموضوعية الآتية :

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية .
- الكفاءة المهنية .
- الفعالية والمردودية
- كيفية الخدمة .

ويمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك . وعن نظام تقييم الأداء أيضا جاء في المواد 100 , 101 , 102 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أن المؤسسات والإدارات العمومية هي التي تحدد مناهج التقييم التي تتلاءم وطبيعة نشاطات المصالح المعنية وذلك بعد استشارة اللجان المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية , ويتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظات عامة , وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف , وتبلغ إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها .

وعن شروط ترقية الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية فان 42.9% من المسيرين من أفراد العينة يعارضونها , بينما يؤيدها 39.6 % ويرجع ذلك في رأي إلى الإجراءات البيروقراطية التي تتميز بها مفتشية الوظيفة العمومية المكلفة بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية تراه غير مطابق للتنظيم المعمول به , حيث ينتظر كثير من المسيرين صدور هذه القرارات لوقت طويل تكون فيه محل أخذ ورد بين إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أو الإدارة العمومية وبين مفتشية الوظيفة العمومية , وكثيرا ما يتسبب هذا التأخر في قلق وخسائر مالية للموظفين , ويمكن أن تكون من بين العوامل التي غدت أيضا هذا الموقف الراض لنظام تقييم الأداء ولشروط الترقية ما ذكره عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ (2008 : 42) من ممارسات سلبية تقوم على مراعاة الاعتبارات العشوائية والقبلية والطائفية في الاختيار والتعيين والترقية , وإهمال مبدأ الجدارة في الوظيفة , والتمسك الشديد بنصوص اللوائح والقوانين , وعدم مراعاة مصالح الجمهور , وحسب علي سعيدان (2008 : 15) فان ذلك يرجع إلى أن كثيرا من الأحكام القانونية المحالة على التنظيم لم تطبق في الميدان العملي وبقيت في حالة شلل تام , ويفسر مصطفى عشوي (1992 : 278) ذلك بقوله أن الطابع المميز للتغيرات التنظيمية التي حدثت في الجزائر هو طابع إصدار القرارات المركزية دون إجراء دراسات وبحوث ميدانية عميقة , ودون استشارة المعنيين بهذا التغيير استشارة حقيقية .

وعن المسار المهني للموظفين فقد سبق أن طالب المتابعون والمختصون بضرورة الإصلاح , ومما جاء توصياتهم التي وردت في التقرير النهائي لأعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة والتسيير (1992 : 287) ما يلي :

- إتباع سياسة رشيدة في توظيف وترقية الأفراد إلى المناصب القيادية .
- تجسيد مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
- وضع سياسة محكمة في كل مؤسسات المجتمع للشباب والعقاب وربط المكافآت بالأداء الفردي .
- وضع سياسة محكمة لتقويم أداء المسيرين والإطارات الإدارية .
- تشجيع وتدعيم البحث العلمي المتعلق بقضايا تسيير الموارد البشرية .

الساؤل السادس :

- هل يؤيد المسирون النظام التأديبي الذي اقره القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؟

52 % من المسيرين أيدوا النظام التأديبي بالوظيفة العمومية , وعارضه 24.5% , وتردد 23.6 في اتخاذ موقف منه , فقد اعتبر 46.2 % النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال , وعارض ذلك 30.8 % , ورأى 55 % انه يحد من التجاوزات , و 41.8 % من المسيرين يرون أن هذا النظام يضمن حقوق الموظفين , وعن تصنيف الأخطاء المهنية في النظام التأديبي إلى 4 درجات فقد أيد ذلك 64.9 % من المسيرين .

يتكون النظام التأديبي من 3 فصول , فصل المبادئ العامة وفيه 3 مواد , فصل العقوبات التأديبية وفيه 14 مادة , وفصل الأخطاء المهنية وفيه 9 مواد , وتتضمن المادة 163 من النظام التأديبي درجات العقوبات المنصوص عليها , حيث عقوبات الدرجة الأولى هي التنبيه , الإنذار الكتابي , التوبيخ , ومن الأخطاء المهنية التي تستوجب عقوبات الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح , أما عقوبات الدرجة الثانية فهي التوقيف عن العمل من يوم واحد إلى 3 أيام , الشطب من قائمة التأهيل , ومن الأعمال التي تعتبر أخطاء من الدرجة الثانية المساس سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين أو أملاك الإدارة , الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية , وتضم عقوبات الدرجة الثالثة التوقيف عن العمل من أربعة إلى 8 أيام , التنزيل من درجة إلى درجتين , النقل الإجباري , والأخطاء المهنية التي تؤدي إلى عقوبات من الدرجة الثالثة التحويل غير القانوني للوثائق الإدارية , إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني , رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية , إفساء أو محاولة إفساء الإسرار المهنية , استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية , أما عقوبات الدرجة الرابعة فهي التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة , التسريح , والأخطاء المهنية التي تعرض الموظف لعقوبات من الدرجة الرابعة الاستفادة من امتيازات من اية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل

تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته , ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل , التسبب عمدا في أضرار جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية , إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة , تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية , الجمع بين الوظيفة ونشاط مربح آخر .

تضمن المادة 167 من النظام التأديبي للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي الحق في أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وان يطلع على كامل ملفه التأديبي , وفي المادة 169 يحق للموظف أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه , ويضمن النظام التأديبي للموظف الحق في أن يبلغ بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية , وللموظف الحق في نصف الأجر وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي إذا تعرض لعقوبة من الدرجة الرابعة , ويسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه إذا تمت تبرئته من الأعمال المنسوبة إليه أو إذا لم تبت للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الآجال المحددة .

إن تأييد المسيرين للنظام التأديبي في الوظيفة العمومية دافعه الحرص على السير الحسن للمؤسسة العمومية , وحماية المؤسسة من الموظفين الفاسدين وذلك مؤشر على رفض أغلبية المسيرين لكل مظاهر الفساد التي توجد في مؤسساتهم وإداراتهم العمومية , كذلك يرجع تأييد المسيرين لهذا النظام إلى ما يتضمنه من مواد تضمن حقوق الموظف وتحميه من التعسف , غير أن هذا التأييد للنظام التأديبي ليس مطلقا حيث عارضه 24 % وتردد 23 % في اتخاذ موقف منه , ومن مواد هذا النظام التي تشعر المسيرين بالخوف , وتمنع من انفتاح المسيرين في المؤسسة العمومية على محيطهم ما تضمنه الفصل الثالث الذي خصص للأخطاء المهنية التي لم تحدد تحديدا دقيقا , كعبارة كل إخلال بالانضباط العام , وعبارة إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية , حيث يتمتع المسير أو يتردد في التعاون مع الباحثين والصحفيين ويمتنع عن إمدادهم بالمعلومات التي يمكن أن تفسر على أنها إفشاء أسرار مهنية , في سنة 2008 امتنع المسيرون في مديرية النقل من إمدادي بيانات حول حوادث المرور , وفي 2014 رفضت الإدارات التي تمتلك إحصاءات حول حوادث العمل الإدلاء بأي معلومات عن هذه الحوادث لأحد الباحثين الذي كان يهدف إلى استغلالها في مداخلة له في احد الملتقيات حول ظاهرة حوادث العمل .

التساؤل السابع :

- ما هي اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ؟

في هذه الدراسة وافق 45.25% من المسيرين على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , أما النسبة المئوية للمعارضين له فقد بلغت 36.03 % , وبلغت النسبة المئوية للمتريدين 18.74% , يتبين من هذه النتائج أن أكثر المسيرين يوافقون على القانون الأساسي , لكن نسبة الموافقين لم تتجاوز المتوسط وذلك ليس دعما كافيا للقانون , خاصة مع وجود معارضين للقانون نسبتهم المئوية معتبرة , وكذلك وجود مترديين , فإذا كانت بعض نظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حظيت بتأييد المسيرين كالنظام التأديبي , والتوظيف والتكوين , فان نظاما أخرى في هذا القانون لقيت معارضة من المسيرين كنظام الأجور , وتنظيم الوظيفة العمومية , ونظام تقييم الأداء والترقية .

إن تأييد المسيرين للنظام التأديبي بالوظيفة العمومية يرجع إلى كونهم يرونه يحد من التجاوزات ويضمن حقوقهم , أما تأييدهم لنظام التوظيف فيرجع إلى أنهم يعتبرونه يتضمن شروطا موضوعية للالتحاق بالوظيفة العمومية , ويشجع استقطاب الكفاءات , وعن التكوين فإنهم يرون انه يضمن تحسين تأهيل الموظفين ,

ويعارض المسيرون نظام الأجور لأنهم يرون انه غير عادل , وغير محفز , ويعارضون تنظيم الوظيفة العمومية لان المفشية في هذا التنظيم لا تسمح لهم بالمشاركة في صناعة القرار ولا تسهل نشاطهم بالمؤسسات والإدارات العمومية , كذلك يعتبر المسيرون نظام تقييم الأداء بمؤسساتهم وإداراتهم غير ناجح ولا يتضمن معايير موضوعية .

إن مواقف التأييد والمعارضة لنظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 06 - 03 التي كشفت عنها هذه الدراسة موافقة لموقف الموظفين في فرنسا حيث يقول Siwek - Pouydesseau Jeanne (2009 : 751) أن الاتحاد العام لفدراليات الموظفين في فرنسا أشار إلى أن مشروع القانون الصادر في 2006 حول عصرنة الوظيفة العمومية لم يحض بدعم أغلبية النقابات , واعتبر أن هذه " العصرنة " إنما كانت تراجعا في غالب الأحيان .

انتقادات المنظمات النقابية الفرنسية للإصلاحات في الوظيفة العمومية كانت متوافقة مع موقف أغلبية الموظفين التي عبروا عنها في سبر للأراء اجري في نوفمبر 2008 حيث أن 70 % إلى 90 % من الموظفين اعتبروا أن الإصلاحات الحالية لا تستجيب لتطلعات المستعملين , ولا لتطلعات أعوان الدولة , والإصلاحات بالنسبة إليهم هي إعلان سياسي دون تشاور داخلي , والموظفون يرون أن اطلاعهم على أهداف الإصلاحات لم يكن كافيا , وهذا لا يحسن ظروف العمل ولا الخدمة المقدمة للمستعملين , أغلبية ضئيلة 51 % رأت أن إصلاح الدولة ضروري وعاجل , و 76 % منهم يرون أن الإصلاحات المهمة تتم بالتدرج وتأخذ وقتا . Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 755)

يتساءل Luc Rouban (2009 : 683) إن كان قانون الوظيفة العمومية الذي فيه إفراط في توحيد الموظفين , ونظام تسلسلي وحيد مناسبا لاحتياجات الإدارة المعاصرة ولا يؤدي إلى طريق مسدود .

واعتبر Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 749) أن فكرة الخدمة العمومية التي تطورت خلال القرنين السابقين ق 19 – ق 20 تتعرض اليوم لهجوم الليبراليين في العالم وفي أوروبا , فقد تراجع دور الدولة وأصبح يقتصر على مهام تنظيم حركية المجتمع على أساس واقع السوق . في كثير من الحالات وعلى نحو ما يجري في القطاع الخاص فان الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ينظر إليها مثل المتغيرات الضابطة وليس كطاقة أو استثمار ...الإصلاحات الإدارية في دول منظمة التعاون والتنسيق الأوروبية OCDE لا تأخذ غالبا بعين الاعتبار إلا الضغوط الخارجية وترمي إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للميزانية , ولا يدهشنا من الآن أن نرى غياب التفكير في البعد الإنساني في الإدارة العامة (Giauque David et Coron Daniel , 2004 : 240) .

وحسب Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 753) قام François Fayol بصفته الأمين العام لهيئة فرنسية تضم إطارات من القطاع العام والخاص بعرض فلسفته حول عصرنة الإدارة التي اعتبرها مسؤولية مشتركة , وان عصرنة الإدارة العمومية مهمة وضرورية لإصلاح الدولة , ويجب أن يتم بناء هذه الإدارة العصرية يوما بعد يوم من طرف أعوان الدولة وإطاراتها , ومن المنظمات النقابية

والمسؤولين الإداريين الذين يتحملون مسؤولياتهم , يتفاوضون حول تطوير الوظيفة العمومية ويكون مركز هذه المفاوضات جودة الخدمة المقدمة للمواطنين

وأعتقد أن اتجاهات المسيرين السلبية إلى بعض نظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية هي جزء من اتجاهاتهم العامة نحو السياسات والقوانين التي أقرتها الحكومات المتعاقبة والتي بقيت دون تغيير لكثير من السنوات , وهذه الاتجاهات السلبية إلى نظم الوظيفة العمومية تؤدي إلى انخفاض معنويات المسيرين وشعورهم بالإحباط الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز تلك التصورات السلبية السابقة عن الوظيفة العمومية وظهور مواقف معارضة لسياسات الدولة وقوانينها الداعمة للمؤسسات والإدارات العمومية , والمطالبة بدور للقطاع الخاص في تلك الميادين التي ما زالت حكرًا على القطاع العمومي .

الفرضية الأولى :

- يوجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب رتبهم

أظهرت النتائج التي عرضتها في الجدول رقم 35 أن مستوى الدلالة 0.033 أصغر من 0.05 وذلك يدل على وجود فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب رتبهم , وذلك يؤكد فرضيتنا , فالمسيرون منقسمون في مواقفهم من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رغم أنهم من شعبة واحدة (شعبة الإدارة العامة) وأن رتب سلك ملحق الإدارة تلي مباشرة رتب سلك المتصرفين , والنتائج تشير إلى عدم توحيد المسيرين , فوحدة الموقف ضرورية في الوظيفة العمومية وفي المنظمات عموماً لأنه يحفظ حقوق المسيرين , ويدعم مطالبهم بتحسين أوضاعهم المهنية والاقتصادية والاجتماعية , كذلك فإن وحدتهم كفيلة بتحقيق التعاون بينهم لزيادة فعالية المؤسسات والإدارات العمومية التي يمارسون فيها نشاطهم , وللنقابات دور في تعزيز وتوحيد هذه الاتجاهات ففي قطاع التربية بالجزائر مكن توحيد الموظفين من الحصول على تعويضات ومزايا أدت إلى زيادة في أجورهم وتحسين ظروفهم المعيشية , ويرى Silvana Pozzebon et al (10 : 2007) أن أساس انتهاء الصراع بين المستخدمين والعمال هو قدرة احد الطرفين على فرض شروطه على الآخر , وغالبا لا تتفاوض الحكومة

إلا مع النقابات التي توحد موقف أغلبية الموظفين , فالاحتجاجات التي يشارك فيها أعداد كبيرة من الموظفين والإضرابات الشاملة والواسعة عن العمل تدفع الحكومة إلى التفاوض والاستجابة للمطالب . ويمكن إرجاع الفرق في اتجاه المجموعتين إلى ق أ ع و ع إلى المتغيرات الآتية :

المتغيرات	المتصرفون	ملحقى الإدارة
المستوى الدراسي	ش . الليسانس	ش . البكالوريا
التصنيف	من 12 إلى 16	من 9 إلى 10
الأجر	30000 دج	23000 دج

الفرضية الثانية :

- توجد فروق في اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حسب

جنسهم

أظهرت النتائج التي عرضتها في الجدول رقم 34 أن مستوى الدلالة 0.137 أكبر من 0.05 وذلك يدل على انه لا يوجد فرق بين الجنسين في اتجاهاتهم نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وذلك لا يوافق فرضيتنا , إن جنس المسير ليس عاملا محددًا لموقف المسيرين من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومن النظم التي يتضمنها , ويعود ذلك في رأي الباحث إلى غياب التمييز بين المسيرين والمسيرين في الوظيفة العمومية حيث كل فريق يمارس نشاطه دون اعتبار لجنسه مع أن نسبة جنس الإناث في الوظيفة العمومية بلغت 30.3 % بعدد قدره 547764 امرأة , كذلك فإن ما يتضمنه القانون من نظم وحقوق وواجبات لا يتضمن تحيزا لجنس دون آخر , والمادة 27 من القانون الأساسي تمنع التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم , وهذا الموقف الموحد للجنسين من القانون الأساسي يعزز وحدتهم في المطالبة بإصلاحات تشبع احتياجاتهم وتغير ظروفهم المهنية والاجتماعية , وهذا الموقف الموحد للجنسين من القانون يأتي في ضوء منافسة المرأة للرجل على مناصب العمل في الوظيفة العمومية ويدل على قيم الاحترام والتسامح بين الجنسين .

الفرضية الثالثة :

- توجد علاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني .

تبين من الجدول رقم 40 أن هناك علاقة دالة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني , فمواقف التأييد أو المعارضة لنظم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التي يبديها المسيرون ترتبط بأدائهم , والاتجاهات عنصر من النشاط الذي تتفاعل فيه متغيرات مختلفة منتهية بمستوى معين من الأداء , وتكون العلاقة بين المتغيرين شديدة أثناء الاحتجاجات والإضرابات التي تشتد فيها معارضة الموظفين لتصل إلى حد التوقف عن العمل , وهذه العلاقة تشير إلى أن الأداء هو ابرز مخرجات العملية التي تعتبر الاتجاهات أحد مدخلاتها , وقد أكد الباحثون تأثر الأداء بالاتجاهات , حيث يرى محمد إسماعيل بلال (2008 : 69) أن العنصر البشري لا يعمل بمعدل ثابت في جميع مراحل دورة الأداء ولكن قد يسرع في مراحل معينة ويبطئ في أخرى , ويرجع ذلك إلى عوامل تتعلق بخصائص العنصر البشري نفسه مثل الدافعية للأداء والروح المعنوية والاتجاهات والعلاقة بجماعة العمل , ويقول عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 304) إن الأداء الفعال هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة وأبرزها ما يلي :

1 - كفايات الموظف : ونعني بها معلوماته , ومهاراته , واتجاهاته , وقيمه

والأداء الإنساني (البشري) لأي موظف حسب عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ (2008 : 306) هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل , ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته .

واعتبر صدار لحسن (2011 : 79) العوامل السياسية وجملة التشريعات والقوانين من بين ثلاثة عوامل خارجية مؤثرة في الأداء .

أما رعد حسن الصرن (2002 : 236) فيعتبر الاتجاهات بأنها حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنتظم من خلال خبرة الفرد وتؤثر تأثيرا توجيهيا وديناميا على استجابته لكل الموضوعات والمواقف التي تتصل بهذا الاتجاه.

ويرى مزيان محمد (2003 : 27) أن الاتجاهات النفسية هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة .

ويقول Yves Emery , Carole Wyser , Noemi Martin et Joelle Sanchez (2008 : 338) تدهشنا كثيرا الأهمية التي توليها حركة التسيير العمومي (NGP) الجديدة للبحوث التي ترمي إلى تقييم الأداء وأيضا إلى الإصدارات الكثيرة التي تركز التصور السلبي الذي يحمله الجمهور عن القطاع العمومي عموما , انتقادات كثيرة توجه إلى موضوع الأداء العمومي الذي يعرف بمفاهيمه المتغيرة جدا والذي يتطلب أساليب وطرق يصعب جعلها مناسبة .

إن هذه العلاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تخصيص جزء من اهتماماتها لاتجاهات المسيرين بها (المتصرفين - ملحي الإدارة) من نظم العمل التي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , فلا يمكن تجاهل هذه المواقف فهي تؤثر على معنويات المسيرين وأدائهم , وكثيرا ما تغذي الصراع في الوظيفة العمومية بين الأفراد , وبين النقابات والإدارة , وفي ذلك يقول محمودي الهواري (2007 : 136) يجب ألا يقتصر تحسين الفعالية التنظيمية على توفير الإمكانيات المادية والمالية فقط , بل يمكن تفعيل الطاقات البشرية من خلال استغلال العوامل النفسية الاجتماعية المؤثرة على أداء الموارد البشرية والتي لا محالة تنعكس على مستوى أداء المؤسسة .

يقول Pan Suk Kim (2008 : 677) في العولمة تتنافس الحكومات لاعتماد إصلاحات فعالة , ولا يوجد للدولة خيار غير الإصلاحات التي تسمح بالتنمية , وفي هذه الظروف إدارة الأفراد التقليدية يجب أن تتجدد حتى تستقطب وتحافظ على أحسن الأفراد , فالعناصر الموهوبة والطموحة لن تبقى وفيه لمستخدميها إلا إذا قدمت لهم إمكانيات التنمية والترقية وأيضا التحفيز , وإذا لم يتكفل المستخدم بتحقيق هذه الشروط للأفراد فان المنظمة تفقد مكانتها ويصعب عليها استقطاب الشباب والأفراد الأكفاء . لذلك يجب العمل على تعديل الاتجاهات وتغييرها عن طريق تفاعل المسيرين مع موضوع الاتجاه (القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية) حيث يجب نشر هذا القانون بشكل واسع في المؤسسات

والإدارات العمومية حتى يتعرف المسирون على حقوقهم وواجباتهم وأنظمة العمل التي تؤطر نشاطهم , وكذلك ضرورة إصلاح ما يجب إصلاحه في هذا القانون .

الاقتراحات والتوصيات :

- ضرورة الاهتمام باتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي للوظيفة العمومية وأخذها بعين الاعتبار في إي تغيير أو إصلاح بالوظيفة العمومية .
- العمل على إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومية لأن أغلبية أفراد العينة يعارضونه .
- تفعيل هيئات الوظيفة العمومية (مفتشيات الوظيفة العمومية , اللجان المتساوية الأعضاء) وتعزيز التواصل بينها وبين منظمات الوظيفة العمومية بغرض تطبيق قوانين الوظيفة العمومية .
- تعيين ممثلين لمفتشية الوظيفة العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية لتسهيل إدارة الموارد البشرية ولتفعيل عملية الرقابة .
- إعادة تنظيم الوظيفة العمومية بما يؤدي إلى مزيد من اللامركزية والاستقلالية في صناعة واتخاذ القرار .
- العمل على نشر قوانين الوظيفة العمومية في المكاتب والمصالح والأقسام بالمؤسسات والإدارات العمومية
- جعل الجريدة الرسمية في متناول المسيرين بالمؤسسات والإدارات العمومية .
- تنظيم ملتقيات وأيام دراسية تتناول تسيير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية .
- ضرورة أن تتضمن مناهج وبرامج التكوين المخصصة للمسيرين على قوانين الوظيفة العمومية .

الخاتمة :

إن بعض نظم ومحاور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تلقى معارضة من المسيرين كونها لا تستجيب لاحتياجاتهم , فقد اعترض المسيرون على تنظيم الوظيفة العمومية واعتبروا أن مفتشيات الوظيفة العمومية التي تعتبر ركيزة أساسية في تنظيم الوظيفة العمومية لا تلعب دورها ولا تسهل نشاطات

المسيرين , فعندما تمارس مفتشية الوظيفة العمومية الرقابة البعدية لقانونية قرارات تسيير الموارد البشرية , وتقوم بمراجعة أي قرار تسيير فردي للحياة المهنية تراه غير مطابق للتنظيم المعمول به , فان ذلك وان كان ضروريا إلا انه يأخذ وقتا كبيرا كثيرا ما ينتهي بتعطيل تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية ويلحق ضررا ماليا بالموظفين , كذلك فان هناك تقصير من جانب مفتشية الوظيفة العمومية في مراقبة تطبيق القوانين بالمؤسسات والإدارات العمومية أشار إليه علي سعيدان بقوله (2008 : 15) إن كثيرا من الأحكام القانونية المحالة على التنظيم لم تطبق في الميدان العملي وبقيت في حالة شلل تام .

إن المسيرين لا يمتلكون السلطات الكافية لزيادة فعالية الإدارات والمؤسسات العمومية التي يمارسون فيها نشاطهم لان مفتشيات الوظيفة العمومية ما زالت تحتفظ بكثير من السلطات , واعتقد أن هذا التوزيع اللامتكافئ للسلطات في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يسلب من المسيرين روح المبادرة , ويكرس البيروقراطية , لذلك نعتبر أن القانون الأساسي العام ما زال يحتاج إلى إصلاحات تسمح بمزيد من الاستقلالية وتؤدي إلى تطوير تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية .

كذلك عارض المسيرون نظام الأجور في الوظيفة العمومية كونه يركز على نظام التعويضات في إصلاح وتحسين الأجور وذلك يؤدي إلى القضاء على الشبكة الاستدلالية والى الإضرار بالقطاعات والأسلاك التي تضم أعدادا قليلة من الموظفين الذين لا يستطيعون ممارسة الضغوط على الحكومات المتعاقبة كما تفعل قطاعات وأسلاك كبيرة في الوظيفة العمومية كالتربية والشرطة وغيرهما , ومن مظاهر الخلل في نظام الأجور الحالي أن موظفين في بعض الأسلاك يتقاضون أجورا أعلى من موظفين في أسلاك أخرى مرتبين في تصنيف اكبر ولهم نقاط استدلالية أكثر .

إن الإصلاحات في الوظيفة العمومية يجب أن تتواصل ولا تتوقف وفي ذلك يشير Silvana Pozzebon et al (2007 : 100) إلى تواصل سعي المستخدمين لإيجاد نمط فعال وإنساني في تسيير العمال يقلل من الصراعات , ويهدف إلى الحصول على تعاون العمال , وتحفيزهم عبر تجريب مجموعة من التطبيقات الايجابية المبتكرة , التي امتدت لتشمل نشاطات موجهة لتحسين رفاهية العمال (عطل مدفوعة الأجر , خدمات صحية , نشاطات اجتماعية) عبر تطبيق نظام للرواتب يقوم على توزيع

الأرباح , ومرورا بإدخال أشكال تسمح للعمال بالتعبير (إجراءات رفع التظلمات و جمعيات استشارية)

إن مستوى أداء المسيرين (متصرفين - ملحقى الإدارة) في الوظيفة العمومية يرتبط بكفاءة إدارة الموارد البشرية في إدارة اتجاهاتهم , وأدائهم , والاستجابة لاحتياجاتهم في إصلاح أنظمة العمل التي يتضمنها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالشكل الذي يكون لهم فيه سلطات مناسبة لتحقيق الفعالية بمؤسساتهم وإداراتهم العمومية , وذلك باعتبارهم موظفون في خدمة الدولة كما جاء في المادة الأولى من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , كذلك اعتبر Siwek –Pouydesseau Jeanne (2009 : 753) أن عصرنة الإدارة العمومية مهمة وضرورية لإصلاح الدولة .

قائمة المراجع

- 1- أحمية سليمان, (2005) , التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري , الجزء الأول مبادئ قانون العمل ديوان المطبوعات الجامعية , ط 3 , الجزائر .
- 2- إبراهيم شوقي عبد الحميد , (1998) , علم النفس وتكنولوجيا الصناعة , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة .
- 3- اوما سيكاران (1998) , طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات , ترجمة علي بسيوني , عبد الله بن سليمان العزاز , مطابع جامعة الملك سعود , النشر العلمي والمطابع , المملكة العربية السعودية.
- 4 - احمد علي حبيب , (2007) , علم النفس الاجتماعي , مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع , القاهرة .
- 5 - بلعروسي احمد التيجاني , وابل رشيد , (2008) , قانون الوظيف العمومي , دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر .
- 6 - بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر (2009) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 7- غيات بوفلجة , (2006) , مقدمة في علم النفس التنظيمي , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .

- 8 - غيات بوفلجة , (2004) , مبادئ التسيير البشري , دار الغرب للنشر والتوزيع , ط 2 , الجزائر .
- 9 - غيات بوفلجة , (2010) , بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل , مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية جامعة وهران , الجزائر .
- 10 - جوز سي - ان , راد شيلدرز , كوانغ - هون لي , ترجمة خالد بن ناصر ال حيان , (2013) , الاتجاهات الخاصة بدراسة الإدارة العامة , ملاحظات تجريبية ونوعية من مجلة مراجعة الإدارة العامة 2000 - 2009 , دورية الإدارة العامة , المجلد 54 , العدد 1 , من 189 - 230 .
- 11 - جمال الدين لعويسات , (2003) , مبادئ الإدارة , دار هومه للطباعة والنشر , الجزائر .
- 12 - حمداوي وسيلة , (2004) , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قلمة , الجزائر .
- 13 - حسن إبراهيم بلوط , (2002) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية , بيروت .
- 14 - حسن شحاته , زينب النجار , حامد عمار , (2003) , معجم المصطلحات التربوية والنفسية , الدار المصرية اللبنانية , ط 1 .
- 15 - طاهر محمود الكلاندة , (2011) , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .
- 16 - كارن لانز , (1988) , توظيف وإدارة الأفراد , ترجمة فؤاد إمام هلال , (2000) , دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة , ط 3 .
- 17 - عمر وصفي عقيلي , (2005) , إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي , دار وائل للنشر والتوزيع , ط 1 , الأردن , عمان .
- 18 - عبد الكريم بوحفص , (1992) , نظرة على التكوين في معاهد تكوين الإطارات , أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .

- 19 - عبد القادر شربال , (2011) , دولة القانون والديمقراطية في الجزائر , مجلة القانون المجتمع والسلطة , عدد خاص حول أشغال الملتقى الوطني حول موضوع مؤشرات الحكم الراشد وتطبيقاتها 6 - 7 افريل 2011 , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 20 - عدنان يوسف العتوم , (2009) , علم النفس الاجتماعي , إثراء للنشر والتوزيع , ط 1 , الأردن .
- 21- كامل بربير , (2000) , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , ط 2 , بيروت .
- 22 - لحسن بو عبد الله , (1992) , البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة , أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 23 - موسى بودهان , (2011) , قانون الوظيف العمومي , شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر .
- 24 - محمد إسماعيل بلال , (2008) , إدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي , دار الجامعة الجديدة الإسكندرية .
- 25 - محمد رفيق الطيب , (2006) , مدخل للتسيير , أساسيات , وظائف , تقنيات , ج1 التسيير والتنظيم والمنشأة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .
- 26 - محمد مزيان , (2003) , العقد النفسي - نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات - دار الغرب للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 27 - محمودي هواري , (2007) , علاقة الالتزام التنظيمي بمستوى فعالية أداء مسيري منظمة العمل الجزائرية , مجلة التنمية البشرية , عدد 1 , جامعة وهران .
- 28 - مولود ديدان , (2006) , القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية , دار بلقيس للنشر , الجزائر .

- 29- محمد محمد جاب الله عمارة , (2008) , إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية , أبو الخير للطباعة والتجليد , ط 3 الإسكندرية .
- 30- نوري منير , (2010) , تسيير الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 31 - سعيد مقدم , (2013) , الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 2 , الجزائر .
- 32- سفيان بوعبيد , (2012) , " جازي " و " سوسيتي جنرال " ترعيان صالون الموارد البشرية والتوظيف , جريدة الخبر , ع 6636 , الجزائر
- 33- شفيق رضوان , (بدون تاريخ) , السلوكية والادارة , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 34- عبد المجيد سالم , نور الدين خالد , شريف بدوي , (1998) , معجم مصطلحات علم النفس , دار الكتاب المصري طباعة نشر وتوزيع , ط 1 .
- 35- عادل حوحوش صالح , مؤيد سعيد السالم , (2009) , إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي , عالم الكتب الحديث , ط 3 , الأردن .
- 36- عبد الباري إبراهيم درة , زهير نعيم الصباغ , (2008) , إدارة الموارد البشرية في القرن 21 - منحنى نظمي , دار وائل للنشر والتوزيع , ج 1 , ط 1 , الأردن .
- 37 - عبد الحفيظ مقدم , (1992) , دور الثقافة السياسية في التسيير , أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 38- عبد الرزاق بن حبيب , (2009) , اقتصاد وتسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 , الجزائر .
- 39 - عبد الرزاق جلبي , (1992) , الثقافة والتنمية في العالم العربي , أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 40- عبد الرحمن عيسوي , (1994) , الكفاءة الإدارية , دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت .

- 41- عدنان عمرو , (2004) , مبادئ القانون الإداري ماهية القانون الإداري - التنظيم الإداري - المرافق العامة (دراسة مقارنة) , شركة الجلال للطباعة , ط 2 , الإسكندرية .
- 42 - علي سعيدان , (2008) , حماية البيئة من التلوث بالمواد الإشعاعية والكيميائية في القانون الجزائري , دار الخلدونية للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 43- عمار عوابدي , (2005) , القانون الإداري - ج 1 - النظام الإداري , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 44- عمار عوابدي , (2003) , نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري , دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع , الجزائر .
- 45- عمر صخري , (2003) , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 46- فؤاد أبو حطب , محمد سيف الدين فهمي , (1984) , معجم علم النفس والتربية - ج 1 , طبع بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية .
- 47 - فرج عبد القادر طه , (2001) , علم النفس الصناعي والتنظيمي , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , ط 9 , القاهرة .
- 48- فضل صباح الفضلي , (1995) , مراحل العملية التدريبية كمدخل لتقييم فعالية برامج التدريب والتنمية الإدارية , مجلة الإدارة العامة , المجلد الرابع والثلاثون , العدد 4 , السعودية .
- 49 - صدار لحسن , (2011 - 2012) , دراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير الإداري , جامعة وهران .
- 50 - صلاح الدين عبد الباقي , (2002) , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الإسكندرية .
- 51- رأفت عبد الفتاح , (2008) , سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية , دار الفكر العربي , القاهرة .
- 52 - رضا فرج , (1976) , تاريخ النظم القانونية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 53- لبنان الشامي , ماركو إبراهيم , (2007) , مبادئ الإدارة , المركز القومي للنشر , الأردن .

- 54- رعد حسن الصرن , (2002) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .
- 55 - ترجمة سامح عبد المطلب عامر , (2010) , إدارة الأداء , دار الفكر ناشرون وموزعون , عمان , الأردن .
- 56 - بوزيان مكلكل , (2009) , القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد كآلية قانونية لإصلاح الإدارة في الجزائر , مجلة إدارة , المجلد 19 عدد 37 .
- 57 - خضير كاظم حمود , ياسين كاسب الخرشة , (2011) , إدارة الموارد البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , الأردن .
- 58 - ضريفي نادية , (2010) , تسيير المرفق العام والتحويلات الجديدة , دار بلقيس , الجزائر .
- 59 - المديرية العامة للوظيفة العمومية , (2013 - 01 - 23) , تعدادات الوظيفة العمومية ,
www .dgfp.gov.dz 2013 / 12 / 03

المراجع باللغة الفرنسية

- 1- Abd el Hamid Oueret , (2009) , Les Dirigeants Face a La Performance De Leurs Entreprises , Rôle De La Direction Dans Un Système De Management DE La Qualité , Livre Edition , Alger .
- 2 - Crozier Michel , (1955) , Les Attitudes politiques des employés et des petits fonctionnaires , in Maurice Duverger ,partis politiques et classes sociales en France , Presses de sciences po « Académique » p 85 - 99

- 3– Dargent Claude , (2006) , Attitudes morales , Attitudes économiques Et Orientation Politiques en Europe , Revue Française De Sociologie , 4 vol . 47 , p . 785 – 816 .
- 4 – Emery Yves et al .. , (2008) , « La perception de la performance par les agents publics suisses dans un environnement en rapide évolution » , Revue Internationale des Sciences Administratives , 2 vol.74, p327– 344 .
- 5– Frimousse Soufyane et al ,, , (2008) , « La diversité des formes de performance au travail : le rôle de la justice organisationnelle » , Management et Avenir , 4 n 18,p.117– 132
- 6 – Geneviere Locono , (s.d) Gestion des Ressources Humaines , CASBAH Edition , Alger
- 7 – Giauque David et Caron Daniel j , (2004) , Réformes administratives et gestion des ressources humaines : comparaison de la suisse et du canada , revue internationale de politique comparée , vol . 11, p225– 240 . ,[http : //www .cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparée-2004-2- page-225 .htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-de-politique-comparée-2004-2- page-225 .htm)
- 8– INES Calzada et Eloisa Del Pino , (2008), L'efficacité perçue et les attitudes des citoyens a l ' égard de la reforme de l ' état providence <http://www.info/Revue-internationale-des-Sciences-administratives,-4-Page-585.htm>
- 9 –Pan Suk Kim ,(2008) , Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? , Revue internationale

des sciences administratives , 4 vol . 74 , p 675 _ 693 .

[http // www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences administratives-2008- 4- page-675-htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-675-htm)

- 10- Rober Holcman , (2007) , secteur public ,secteur prive : similarités et déférences dans la G.R.H , revue française d'administration publique , 3 n 123, p.409-421.

[http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2007-3- page-409-htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2007-3-page-409-htm)

- 11- Rouban Luc , (2009) , Le Statut Des Fonctionnaires Comme Enjeu Socio – Historique , Revue Française D'administration Publique , n 132 p :673 – 687 [http : // www. Cairn . info/ revue – française – d – administration – publique – 2009 – 4 – page – 673 – htm](http://www.Cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-4-page-673-htm)

- 12- Siwek –Pouydesseau Jeanne , (2009) , Les Syndicats de la Fonction publique et les reformes managériales depuis 2002 , Revue française d'administration publique , 4 N132 ,P,745-756.

[http : // www. Cairn . info/ revue – française – d – administration – publique – 2009 – 4 – page – 745 – htm .](http://www.Cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-4-page-745-htm)

- 13- Will Schutz , (2007) , L'élément Humain ,Comprendre le lien Entre Estime de Soi ,Confiance et Performance , Traduction De JACQUES LECONTE ,IterEdition , France .

- 14 – Evaluation Et Recommandation ,(2006) , Etudes Economique De OCDE , 9 no9 ,p9 – 16 . [http : //www.cairn.info/revue-etudes-économiques- de-l- OCDE-2006-9-page-9-htm .](http://www.cairn.info/revue-etudes-economiques-de-l-ocde-2006-9-page-9-htm)

الملاحق

الملحق رقم 1 : الاستبيان قبل التحكيم

إشكالية الدراسة :

- هل توجد علاقة بين اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وأدائهم المهني

؟

التعاريف الإجرائية للمتغيرات :

أداء المسيرين : هو نشاطات التخطيط , التنظيم , التوظيف , التقييم , ومجموع الواجبات

التي تحددها المواد 40 - 54 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)

(الملحق)

أنظر

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : هو مجموعة مواد القانون رقم 06 - 03 التي

تطبق على الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية ومنها فئة المسيرين

الاتجاه نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : هو مستوى تقبل أو رفض , تأييد أو

معارضة المسيرين (, ملحقى الإدارة) للقانون الأساسي العام

للوظيفة العمومية .

المطلوب أن تحكم بهذه المعطيات انطلاقا من التعاريف الإجرائية وذلك بوضع علامة × تحت مستوى

الملاءمة في الجدول .

مستوى الملاءمة			البنود	الرقم	المحاور
لا تقيس	تقيس نوعا ما	تقيس			
			- المناصب العليا تسهم في تطور المؤسسات والإدارات العمومية . - نظام التوظيف التعاقدى يسهل عمل المسيرين في المؤسسات و الإدارات العمومية . - المتعاقدون يؤدون أعمالهم بمستوى أداء الموظفين الدائمين .	01 02 03	الأحكام العامة
			- تصنيف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل قرار عادل . - الراتب الذي أتقاضاه مناسب - منحة المردودية حافز قوي لتحسين الأداء .	04 05 06	التصنيف والراتب

			07 - أثنى الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات العمومية	الضمانات وحقوق الموظف وواجباته
		08 - القانون يحمي المسيرين من التهديدات التي يتعرضون لها		
		09 - القانون يحمي المؤسسات والإدارات العمومية من المسيرين الذين يستغلون مناصبهم لإغراض خاصة .		
		10 - مفتشية الوظيفة العمومية تسمح لك بالمشاركة في صناعة القرار .	الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية	
		11 - مفتشية الوظيفة العمومية تسهل نشاط المسيرين في المؤسسات والإدارات العمومية		
		12 - مفتشية الوظيفة العمومية تضمن تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .		
		13 - اللجنة المتساوية الأعضاء تلعب دورا إيجابيا بالمؤسسة .		
		14 - شروط الالتحاق بالوظائف العمومية بناء وتستقطب الكفاءات .	تنظيم المسار المهني	
		15 - نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ناجح .		
		16 - معايير تقييم أدائك موضوعية .		
		17 - التكوين بالمؤسسة يضمن تحسين تأهيل الموظفين .		
		18 - شروط ترقية الموظفين موضوعية .		
		19 - منح أوسمة شرفية ومكافآت للموظفين الذين يقومون بمجهودات استثنائية قرار صائب .		

			20	- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال .	النظام التأديبي
			21	- العقوبات التأديبية في الوظيفة العمومية تحد من التجاوزات .	
			22	- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية يضمن حقوق الموظف .	
			23	- تصنيف الأخطاء المهنية الى أربع درجات تعزز للنظام التأديبي بالوظيفة العمومية .	

الأداء المهني

			01	- يحترم المسيرون بالمؤسسة سلطة الدولة .	الأداء (واجبات الموظف)
			02	- يفرض المسيرون احترام سلطة الدولة وفقا للقانون والتنظيم المعمول به .	
			03	- يسهر المسيرون على حماية وامن الوثائق الإدارية .	
			04	- يمارس المسيرون مهامهم بكل أمانة .	
			05	- يحافظ المسيرون على ممتلكات الإدارة .	
			06	- يستغل المسيرون تجهيزات ووسائل الإدارة لأغراض شخصية .	
			07	- يمارس المسيرون مهامهم بدون تحيز .	
			08	- يلتزم المسيرون بالأسرار المهنية .	
			09	- يحترم المسيرون رؤسائهم .	
			10	- يحترم المسيرون مرؤوسيههم .	
			11	- يأخذ المسيرون الهدايا والهبات مقابل	

			تأدية خدمة .		
			- ينظم المسировون نشاطاته بشكل فعال .	12	الأداء (كيفية الخدمة)
			- يستعمل المسировون نظاما فعالا للاتصال .	13	
			- يمتلك المسировون كفاءة في تشخيص قدرات الموارد البشرية .	14	
			- قرارات المسيرين في التوجيه ناجحة .	15	
			- يطبق المسيرون نظاما فعالا في تقييم الأداء	16	
			- يتميز المسيرون بالمؤسسة بالكفاءة .	17	
			- يمتلك المسيرون بالمؤسسة نظاما ناجحا في تحديد احتياجات الموارد البشرية .	18	
			- يقوم المسيرون بالتحضير (التخطيط) قبل مباشرة تنفيذ الأعمال .	19	
			- يتعاون المسيرون على انجاز العمل	20	
			- يجمع المسيرون معلومات عن اتجاهات الموارد البشرية بالمؤسسة عند الحاجة .		

الملحق رقم 2 : الاستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية

نحن بصدد إجراء بحث علمي حول موضوع " اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وعلاقتها بأدائهم المهني " ونحن نتطلع الى تفهمكم وتعاونكم والإجابة على بنود هذا

الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة × أمام العبارة وتحت بديل الإجابة الذي يتوافق ورأيك الشخصي .

نحيطكم علما بان إجاباتكم لن تستغل لغرض آخر غير البحث العلمي . ونجدد شكركم على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

السن : الجنس :

الخبرة : الرتبة :

المستوى الدراسي :

بدائل الإجابة					البنود (العبارات)	الرقم	المحاور
موافق	موافق	متروك	غير موافق	غير موافق			
موافق	موافق	د	ق	ق	01 - المناصب العليا التي جاء بها القانون الأساسي للوظيفة العمومية تسهم في تطور المؤسسات والإدارات العمومية .	الأحكام العامة	
موافق	موافق		ق	ق	02 - نظام التوظيف التعاقدية يسهل عملكم في المؤسسات و الإدارات العمومية .		
موافق	موافق		ق	ق	03 - المتعاقدون يؤدون أعمالهم بمستوى أداء الموظفين الدائمين .		
					04 - تصنيف أسلاك الموظفين حسب مستوى	التصنيف والراتب	
					05 - التأهيل قرار عادل .		
					- أجد الرواتب التي حددها لنا القانون		

					06	عادلة (مناسبة) . - منحة المردودية كما حددها القانون حافز قوي لتحسين الأداء .
					07	- أثنى الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات العمومية
					08	- القانون يحمينا من التهديدات التي نتعرض لها .
					09	- القانون يحمي المؤسسات والإدارات العمومية من الموظفين الذين يستغلون مناصبهم لأغراض خاصة .
					10	- مفتشية الوظيفة العمومية : . تسمح لنا بالمشاركة في صناعة القرار .
					11	. تسهل نشاطنا في المؤسسات والإدارات العمومية
					12	. تضمن تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
					13	- اللجنة المتساوية الأعضاء تلعب دورا إيجابيا بالمؤسسة .
					14	- شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية تشجع
					15	استقطاب الكفاءات .
					16	- القانون وضع شروط موضوعية للتوظيف .
					17	- نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ناجح - وضع القانون معايير موضوعية لتقييم

الضمانات
وحقوق الموظف
وواجباته

الهيكل المركزي
وهيئات الوظيفة
العمومية

تنظيم المسار
المهني

					الأداء	18	
					- التكوين بالمؤسسة يضمن تحسين تأهيل الموظفين .	19	
					- شروط ترقية الموظفين موضوعية .	20	
					- منح أوسمة شرفية ومكافآت للموظفين الذين يقومون بمجهودات استثنائية قرار صائب .		
					- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال .	21	النظام التأديبي
					- العقوبات التأديبية في الوظيفة العمومية تحد من التجاوزات .	22	
					- النظام التأديبي بالوظيفة العمومية يضمن	23	
					حقوق الموظف .	24	
					- تصنيف الأخطاء المهنية إلى أربع درجات تعزيز للنظام التأديبي بالوظيفة العمومية		

الأداء المهني

					- أحترم سلطة الدولة في المؤسسة .	01	الأداء (واجبات)
					- أفرض احترام سلطة الدولة وفقا للقانون والتنظيم المعمول به .	02	
					- أسهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية	03	
					- أمارس مهامي بكل أمانة .	04	
					- أحافظ على ممتلكات الإدارة .	05	
					- أستغل تجهيزات ووسائل الإدارة	06	

					<p>الموظف)</p> <p>07 - أمارس مهامى بدون تحيز .</p> <p>08 - ألتزم بالأسرار المهنية .</p> <p>09 - أأحترم رؤسائى .</p> <p>10 - أأحترم المرؤوسين فى العمل .</p> <p>11 - أأخذ الهدايا والهبات مقابل تأديفة خدمة .</p>	
					<p>12 - نأنظم نشاطاتنا بشكل فعال .</p> <p>13 - نأستعمل نظاما فعالا للاتصال .</p> <p>14 - نأمتلك كفاءة فى تشخيص قدرات الموارد البشرية .</p> <p>15 - نأنجز وأجباتنا بكفاءة فى المؤسسة .</p> <p>16 - نأتابع بكفاءة المسار المهنى للموارد البشرية فى المؤسسة .</p> <p>17 - قراراتنا فى التوجيه ناجحة .</p> <p>18 - نأطبق نظاما فعالا فى تقييم الأداء .</p> <p>19 - نأمتلك فى المؤسسة نظاما ناجحا فى تحديد أحتياجات الموارد البشرية .</p> <p>20 - نأقوم بالتحضير (التخطيط) قبل مباشرة تنفيذ الأعمال .</p> <p>21 - نأتعاون على أانجاز العمل .</p> <p>22 - نأجمع معلومات عن اتجاهات الموارد البشرية بالمؤسسة عند الحاجة .</p>	<p>الأداء) كئيفة الخدمة)</p>

الملحق رقم 3 : الاستبيان المقدم لعينة الدراسة الأساسية

نحن بصدد إجراء بحث علمى حول موضوع " اتجاهات المسيرين نحو القانون الأساسى العام للوظيفة العمومية وعلاقتها بأدائهم المهنى " ونحن نأطلع الى تفهمكم وأعاونكم والإجابة على بنود هذا

الاستبيان بكل دقة وموضوعية وذلك بوضع علامة × أمام العبارة وتحت بديل الإجابة الذي يتوافق ورأيك الشخصي .

نحيطكم علما بان إجاباتكم لن تستغل لغرض آخر غير البحث العلمي . ونجدد شكركم على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

السن : الجنس :

الخبرة : الرتبة :

المستوى الدراسي : مؤسسة العمل :

بدائل الإجابة					البنود (العبارات)	الرقم	المحاور
موافق	موافق	متردد	غير موافق	غير موافق			
موافق	موافق	د	ق	ق	01	الأحكام العامة	
موافق	موافق		ق	ق	02		
موافق	موافق		ق	ق	03		
					04	التصنيف	
					05		

					<p>06 - أجد الرواتب التي حددها لنا القانون عادلة (مناسبة) .</p> <p>- منحة المردودية كما حددها القانون حافز قوي لتحسين الأداء .</p>	والراتب
					<p>07 - أثنى الترخيص بإنشاء التنظيمات النقابية في المؤسسات والإدارات العمومية</p> <p>08 - القانون يحمينا من التهديدات التي نتعرض لها .</p> <p>09 - القانون يحمي المؤسسات والإدارات العمومية من الموظفين الذين يستغلون مناصبهم لأغراض خاصة .</p>	الضمانات وحقوق الموظف وواجباته
					<p>10 - مفتشية الوظيفة العمومية :</p> <p>11 . تسمح لنا بالمشاركة في صناعة القرار</p> <p>12 .</p> <p>13 . تسهل نشاطنا في المؤسسات العمومية .</p> <p>14 . تضمن تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .</p> <p>- اللجنة المتساوية الأعضاء تلعب دورا ايجابيا بالمؤسسة .</p>	الهيكل المركزي وهيئات الوظيفة العمومية

				<ul style="list-style-type: none"> 15 - شروط الالتحاق بالوظيفة العمومية تشجع 16 استقطاب الكفاءات . 17 - القانون وضع شروط موضوعية للتوظيف . 18 - نظام تقييم الأداء بالمؤسسة ناجح 19 - وضع القانون معايير موضوعية لتقييم الأداء 20 - التكوين بالمؤسسة يضمن تحسين تأهيل الموظفين . 21 - شروط ترقية الموظفين موضوعية . 	تنظيم المسار المهني
				<ul style="list-style-type: none"> 21 - النظام التأديبي بالوظيفة العمومية فعال 22 . 23 - العقوبات التأديبية في الوظيفة العمومية تحد من التجاوزات . 24 - النظام التأديبي بالوظيفة العمومية يضمن حقوق الموظف . 25 - تصنيف الأخطاء المهنية الى أربع درجات تعزيز للنظام التأديبي . 	النظام التأديبي

الأداء المهني

					01 - أحترم سلطة الدولة في المؤسسة .	الأداء (واجبات الموظف)
				02 - أفرض احترام سلطة الدولة وفقا للقانون والتنظيم المعمول به .		
				03 - أسهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية		
				04 - أمارس مهامي بكل أمانة .		
				05 - أحافظ على ممتلكات الإدارة .		
				06 - أمارس مهامي بدون تحيز .		
				07 - ألتزم بالأسرار المهنية .		
				08 - أحترم رؤسائي .		
				09 - أحترم المرؤوسين في العمل .		
				10 - ننظم نشاطاتنا بشكل فعال .	الأداء (كيفية الخدمة)	
				11 - نستعمل نظاما فعالا للاتصال .		
				12 - نمتلك كفاءة في تشخيص قدرات الموارد البشرية .		
				13 - ننجز واجباتنا بكفاءة في المؤسسة .		
				14 - نتابع بكفاءة المسار المهني للموارد البشرية في المؤسسة .		
				15 - قراراتنا في التوجيه ناجحة .		
				16 - نطبق نظاما فعالا في تقييم الأداء .		
				17 - نمتلك في المؤسسة نظاما ناجحا في تحديد احتياجات الموارد البشرية .		
				18 - نقوم بالتحضير (التخطيط) قبل		

					مباشرة تنفيذ الأعمال . - نجمع معلومات عن اتجاهات الموارد البشرية بالمؤسسة عند الحاجة .	19	
--	--	--	--	--	--	----	--

Corrélations

		DGFP	PERF
DGFP	Corrélation de Pearson	1.000	.540**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	91	91
PERF	Corrélation de Pearson	.540**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	91	91

** . La corrélation est significative au niveau 0.01

Statistiques de groupe

SEX	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DGFP mas	59	69.66	14.95	1.95
fem	32	74.53	14.43	2.55

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Diff érence moyenne	Diff érence écart-type
DGFP	Hypothèse de variances égales	.101	.751	-1.502	89	.137	-4.87	3.24
	Hypothèse de variances inégales			-1.518	65.704	.134	-4.87	3.21

Statistiques de groupe

	GRADE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
DGFP	adm	55	74.05	14.33	1.93
	a - adm	36	67.28	14.94	2.49

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes					
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	In
DGFP	Hypothèse de variances égales	.002	.967	2.169	89	.033	6.78	3.12	In
	Hypothèse de variances inégales			2.150	72.736	.035	6.78	3.15	In