



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة العمومية في الجزائر

دراسة حالة موظفي جامعة قاصدي مرباح ورقلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي و إداري

تحت إشراف:

د- بوشنافة شمسة

إعداد الطالب:

أحمد بن حمو

أعضاء لجنة المناقشة:

د. قاسم حجاج..... رئيسا

د. بوشنافة شمسة..... مشرفا و مقرا

أ. بهاز حسين..... مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012م

مقدمة:

أصبحت إدارة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف الإدارية في المنظمات في وقتنا الحاضر، لما لها من دور فعال في رفع مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، فقد أجمع أصحاب الفكر الإداري على أن العنصر البشري هو أهم مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة، وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات تحاول تحسين أداء موظفيها بسبب ما عرفته هذه المؤسسات من تخلف وفساد إداري بشتى أنواعه ومن المؤكد أن التنمية الإدارية وتطوير الإدارة لا يقتصر على الاعتماد على العنصر المادي لأنه لا يكفي وحده لتحقيق التقدم ، بل لابد من الاعتماد على العنصر البشري انطلاقا من كونه الوسيلة والغاية في نفس الوقت في عملية التنمية، فلا يمكن الحديث عن التنمية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية، ومن ثم فإن تحقيق ذلك يمر حتما عبر إدارة فعالة لها نظرة إستراتيجية، تكون فيها إدارة الموارد البشرية الشريك الأساسي في رسم معالم هذه الإستراتيجية.

وعليه فإن تناولنا لهذا الموضوع لا يعد من الاكتشافات الجديدة، وإنما يدخل ضمن التأكيد على أهمية المورد البشري في دفع عجلة التنمية والتطور وذلك من خلال متغيرين أساسيين هما: التدريب والحوافز. و تركيزنا على هذين العاملين فقط لا يعني عدم أهمية العوامل الأخرى، وإنما هو محاولة منا لتبيان أهمية هذين العنصرين في تحسين أداء الموظفين وبالتالي تطوير الإدارة ككل

فالتدريب يعد من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا خاصة في الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة، فهو ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة و من جهة أخرى تعد الحوافز القوة الدافعة للإنجاز حيث أنها تجعل العمال يعملون بحماس لتحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرون وكأنها أهدافهم أيضا، فهي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

أهمية الموضوع:

يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة، ذلك أن التطور الحاصل في مجال، التكنولوجيا عجل بتطور كبير في جميع المجالات ومن ثم أصبح الاهتمام بتنمية وإدارة الموارد البشرية عن طريق انتهاج إستراتيجية فعالة ، أكثر من ضروري من أجل سيرورة المؤسسات مما جعل المؤسسة الجزائرية تجد نفسها مجبرة على مسايرة هذا التطور، انطلاقا من هذا، فان الاهتمام بمواضيع التدريب والحوافز بوجه خاص والموارد البشرية بوجه عام أمر ضروري لبقاء ونجاح المؤسسة الجزائرية ومسايرتها للتطور العالمي .

-أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة وإستراتيجية، سواء من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث تغيير على مستوى المؤسسات، فهناك أهداف نصبو للوصول إليها من خلال دراستنا هذه وهي:

محاولة الكشف عن نقاط الضعف التي تعاني منها الإدارة العمومية، وإعطاء بعض التوجيهات لسد الثغرات والنقائص. محاولة معرفة ما يجري ميدانيا، من خلال الوقوف على وضع التدريب والتحفيز في جامعة ورقلة.

أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

باعتبار أن الإدارة الجزائرية تعاني العديد من المشاكل، حاولنا تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية باعتبارها هي الجهاز المسؤول عن المورد البشري في الإدارة.

باعتبار إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي لأي مؤسسة فلا بد من تسليط الضوء عليها لاسيما في المؤسسة الجزائرية

المشاكل الحاصلة في المؤسسات الجزائرية سواء بين العمال والإدارة أو بين العمال أنفسهم نتيجة نقص وضعف التأهيل والتدريب وسياسة التحفيز.

- توفر الموضوع على الكثير من المراجع، وهذا ما يساعد الباحث على إلمامه بالبحث.

إشكالية الدراسة:

عانت المؤسسات الجزائرية ولازالت تعاني من عدة صعوبات وعراقيل عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية سواء من ناحية التنظيم أو من ناحية التسيير، من أجل تأهيل مواردها البشرية، ومن هذا المنطلق فقد أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية تبني إستراتيجية وثقافة تسييرية واضحة المعالم، تعطىها القدرة على توظيف واستغلال نمط تسيير فعال بناء على أسس واقعية تتفق مع ظروف وطبيعة المجتمع من جهة، والمتغيرات السوسيو اقتصادية المحيطة بها من جهة أخرى، وانطلاقا فإننا سنحاول في بحثنا هذا تسليط الضوء على عنصرين أساسيين في إدارة الموارد البشرية هما التدريب والحوافز، بغية معرفة دور الإدارة أو مدى الأهمية التي توليها المؤسسة مجال الدراسة لهذين العاملين.

وعليه فإن السؤال الرئيسي لدراسة هو: هل يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تحسين الإدارة العمومية الجزائرية؟ انطلاقا من دراسة متغيري التدريب والتحفيز في جامعة ورقلة. ؟

التساؤلات الفرعية :

ما مفهوم إدارة الموارد البشرية؟

ما هي آليات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة؟

ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية؟

ما هو واقع التدريب والتحفيز في جامعة قاصدي مرباح ورقلة؟

الفرضيات:

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة الجزائرية باستخدامها المداخل أو النماذج الإدارية الحديثة.

ضعف إدارة الموارد البشرية في الجزائر يكرس ضعف الإدارة في حد ذاتها.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الإدارة الجزائرية من خلال تدريب وتنمية مواردها البشرية .

منهجية الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وهو منهج استقرائي يقوم على الملاحظة الواقعية وتسجيل وتبويب البيانات بهدف تقديم وصف دقيق للظاهرة موضوع الدراسة ، كذلك منهج دراسة حالة الذي يعد أسلوب من أساليب البحث الوصفي يزود الباحث ببيانات كمية وكيفية ، من خلال إسقاط جزء من الدراسة النظرية على الإدارة العمومية متخذين بذلك جامعة قاصدي مرباح بورقلة نموذجا لذلك باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري. كذلك استمارة الاستبيان في جمع المعطيات البيانية في الفصل الثالث.

- خطة الدراسة :

تضمنت الدراسة ثلاثة فصول جاءت كالتالي الفصل الأول تضمن الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والوظائف والأهمية، كذلك آليات إدارة الموارد البشرية في تحسين وضعية الإدارة، والمداخل الحديث التي تستعمل كنماذج لتطوير الإدارة. والفصل الثاني تضمن الإدارة العمومية الجزائرية من حيث النشأة و الخصائص، و وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

في الجزائر، أما الفصل الثالث كجانب ميداني فقد خصص لدراسة واقع التدريب والتحفيز في الجامعة قاصدي مرباح ورقلة لنخلص في الأخير إلى خاتمة واستنتاج .

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية من زوايا مختلفة ومنها. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص التخطيط والتنمية جامعة الجزائر بعنوان: دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالرويبة. للباحث كمال طاطاي والمنجزة في السنة الجامعية 2003/2002. عالجت هذه الدراسة الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها وتحسين أدائهم، وهذا من أجل الرفع من إنتاجيتهم استعدادا للدخول في المنافسة مع باقي المؤسسات. توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

-الهدف من وراء التكوين هو هدف عام، وهو تنمية معلومات الأفراد وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم وتعديل اتجاهاتهم ويصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءتهم وزيادة فعالية الأدوار التي يلعبونها، كما توصلت الدراسة إلى وجود قصور في تخطيط التكوين ويرجع ذلك إلى صعوبة عملية التخطيط وكثرة المتغيرات ونقص الوعي بالمشكلات التموينية.

كذلك رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية) جامعة منتوري قسنطينة (بعنوان: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة مركب المحارف والرافعات بعين السمارة - قسنطينة - للباحث لطفي دنبري والمنجزة في السنة الجامعية 2003/2002. لقد توصل الباحث من خلال دراسته إلى مجموعة من النتائج فيما يخص متغيري التكوين والتحفيز أن نوعية أداء العمال للعمل مرتبطة ارتباطا وثيقا بنوعية التدريب الذي تلقوه، فكلما كان التدريب دقيقا ويستجيب لاحتياجات العمل والعمال معا، كلما أدى إلى زيادة مهارة العامل وتحسين أدائه وبالتالي تزداد إنتاجيته وفعالته.

كذلك رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية (جامعة قسنطينة)
بعنوان: الحوافز والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمركز التوزيع للكهرباء والغاز التابع لمؤسسة سونلغاز -
بجيجل - للباحثة نضرة ميلاط والمنجزة في السنة الجامعية 2005 2006.

انطلقت الباحثة في دراستها من إشكالية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
ومن بين النتائج التي توصلت إليها تنمية قدرات العامل المهنية وترقيتهم في السلم الوظيفي أدى إلى
ارتفاع روحهم المعنوية واستقرارهم في العمل.

صعوبات الدراسة:

لا يمكن لأي عمل أن يخلو من جهد ووجود بعض الصعوبات، ومن بين أهم أصعوبات التي
واجهتنا في البحث نقص الدراسات المتعلقة بالحالة الجزائرية سوا كتب أو مقالات متخصصة، إلى
جانب صعوبة الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالحصول على معلومات من المسؤولين، هذا إلى جانب لا
مبالاة بعض الموظفين في ملئ وإرجاع الاستمارات.

تحديد بعض المفاهيم الواردة في الدراسة:

المنظمة: تستخدم مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه سواء كانت اقتصادية
أو خدمية وفي دراستنا هذه استخدمنا مصطلح مؤسسة وإدارة كمرادف للمنظمة.

المورد البشري: يمثل مجموعة الأفراد العاملين بالمنظمة وقد اختلف في تسمياتهم فهناك من يقول
العاملين أو الموظفين أو الأفراد أو العنصر البشري.

الإدارة العمومية: تتمثل في الإدارات الخدمية غير الربحية التي تستهدف المنفعة العامة

الفاعلية: وتعني القدرة على تحقيق الأهداف نظرا للموارد المتاحة.

التوظيف: هو مجموعة الأنشطة المتسلسلة والمتراصة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة .

الوظيفة العمومية: هي مجموعة الواجبات التي توكل لشخص معين تتوفر فيها مؤهلات المطلوبة للقيام بها والذي يحصل في مقابل أدائه على مجموعة الحقوق، ويكزن الهدف من أنجاز الوظيفة تحقيق النفع العام.

التدريب: يُعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها بشكل ايجابي.

الفصل الأول

الإطار المعرفي و المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

الفصل الأول : الإطار المعرفي و المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

نحاول في هذا الفصل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين وتطوير الإدارة وما هي الآليات والسبل التي تساعدنا على تحقيق ذلك، حيث تناولنا في هذا الفصل طرح الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية كمبحث أول، وآليات إدارة الموارد البشرية في تحسين وضع الإدارة كمبحث ثاني ونخلص في الأخير إلى استخدام إدارة الموارد البشرية لبعض المداخل التي تساعدنا على الإبداع الإداري كمبحث ثالث

المبحث الأول: إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهداف والوظائف ضمن المطالب الثلاثة التالية

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يقصد بالموارد البشرية جميع العاملين في المنظمة باختلاف رتبهم ومستوياتهم ومهارتهم و استعداداتهم من مدراء وعاملين فالموارد البشرية هي التي تساهم في تكوين الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تملكه من خبرات ومهارات حيث للموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة خاصة في الزمن المعاصر، فالأفراد هم الذين يفكرون ويخططون ويستثمرون ويدعون ويشرفون ويتابعون، وبدون الموارد البشرية تفقد كل الموارد الأخرى معانيها وقيمتها الحقيقية وكلما امتلكت المنظمة موارد بشرية ماهرة ومؤهلة بصورة جيدة تمكنت من أداء أنشطتها المختلفة بكفاءة أكبر واستطاعت تحقيق أهدافها ورسالتها بتميز عالي¹.

أما فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فنشير إلى اختلاف علماء الإدارة في تسمية الوحدة الإدارية من المنظمة والتي تهتم بالعنصر البشري فيها، وبالتالي في تسمية النشاطات الخاصة بهذه الوحدة، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الأشخاص، أو إدارة شؤون العاملين، أو إدارة شؤون الموظفين .

ولكن مهما اختلفت التسميات، إلا أن محور نشاط هذه الإدارة هو العنصر البشري العامل في مختلف إدارات هذه المنظمة، لذلك نلاحظ أن الوحدة الإدارية تحتل مكانا عاليا بين هذه الإدارات،

¹ مؤيد السعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008 . ص 24.

وتتغلغل في جميع نشاطاتها. حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين في تحديد مفهومها وهما المفهوم التقليدي والمفهوم الحديث¹.

فيرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، و هو ما انعكس على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة².

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فإن إدارة الموارد البشرية بالنسبة لهم تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية) وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة³.

و عموما يقصد بإدارة الموارد البشرية كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية⁴.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية الإتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد وإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها⁵ ويعرف خالد الهيتي إدارة الموارد البشرية

¹ بن دريدي منير، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسم علم اجتماع ، 2010/2009، ص 81.

² نظمي شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان: الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص43.

³ تيرورت علال، استر تيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية، 2006، ص05.

⁴ السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998، ص30.

⁵ اماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لاتعظيم الاستثمار للعنصر البشري : رسالة ماجستير، غزة الجامعة الإسلامية 2009، ص12.

بأنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال: تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة وتطوير الموارد البشرية¹ و هناك من ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربعة خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالأفراد داخل الإدارة والحصول عليهم وإعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.²

و بناءً على ذلك يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية سلسلة من المهام والوظائف والعمليات التي تهتم بالموارد البشري والتي يقوم بها جهاز أو مكتب يدعى إدارة المستخدمين أو إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الخدمة ورفع الإنتاجية. وهذا التعريف الذي نوظفه في هذا الدراسة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً وحيوياً في كل المنظمات (سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية، الخ)، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على اهتمامها بالعنصر البشري.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في خلق الظروف التي تساهم في استقرار التنظيم، وتمثل مسؤولية مديري الموارد البشرية في تحديد السياسات والإجراءات والبرامج التي تجعل من المؤسسة مكاناً جذاباً للعمل، وفي نفس الوقت تعمل على تقليل الصراع والنزاع الداخلي الذي يهدد كيان المؤسسة، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة، يتحقق الاستقرار والانسجام الداخلي، وتصبح المؤسسة في مركز قوة³.

ويمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي⁴:

¹ الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ط2، ص31.

² سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار الجامعية، 1993، ص68.

³ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعية للنشر، 1999، ص65.

⁴ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، عمان: دار الفكر للطباعة والتوزيع، 2001، ص104.

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى جهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

أهمية إدارة الموارد البشرية

أما من حيث الأهمية فتكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين. فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا يفترض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية مديرين ومرعوسين فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتهيئ مناخا ينمي ذلك وينشطه. و تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة
- وضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف

فمهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتمييز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون أفراد قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتجدد الإشارة إلى انه بمرور الوقت، تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقادم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة¹.

¹ امانى خضر أحمد شلتوت، مرجع سابق الذكر، ص14.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تتعد وتباين وظائف إدارة الموارد البشرية لكثير من الأسباب ككثافة المورد البشري في المنظمة والوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية كذلك دعم الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية. إلى جانب البيئة التي تعمل فيها المنظمة وطبيعة عمل المنظمة ويمكن أن نورد بعض الوظائف المشتركة :

- **دراسة الاحتياجات:** دراسة الاحتياجات تكون بمشاركة المدير العام ومدراء الدوائر و المدير المالي. وتعمل إدارة الموارد البشرية على القيام بدراسة سنوية تشمل تحديد احتياجات المؤسسة لوظائف جديدة مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التي يحددها الموظفين، أو عمليات استبدال أو دمج الوظائف، إذ يتم تحديد المعايير التالية¹:

- وجود الموازنة الكافية لتغطية الوظيفة، وتحديد المشروع الذي سيتحمل هذا المصروف.

- وجود مستلزمات الوظيفة من أصول ثابتة و مكان مناسب للعمل.

- تحديد طبيعة احتياجات البرنامج أو المشاريع لوظائف جديدة أو إلغاء أو دمج القائم منها.

- تصميم استبيانات لدراسة حاجة الموظفين من تدريبات

- **تحليل الوظيفة:** يعمل مدير الدائرة المعنية وبالتعاون مع المدير العام على تحضير قائمة الوظائف الجديدة في المؤسسة، والموافقة على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة، والمسؤوليات الواقعة على عاتق الموظف، بالإضافة الى المواصفات المطلوبة للترشيح للوظيفة. وفي حالة الوظائف القديمة في المؤسسة يتم مراجعة الوصف الوظيفي ومتطلبات الوظيفة سنويا، والتعديل عليها إن لزم بمشاركة مسؤول الدائرة

¹ مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، دليل الموارد البشرية، أذر 2008. على الموقع <http://www.hrdiscussion.com>. تاريخ الدخول 2013/04/28. الوقت 9:14، ص12.

والمدير العام. وعند الحاجة لاستحداث وظيفة جديدة يقوم مدير الدائرة برفع طلب للإدارة مع وصف مبدئي للوظيفة، موضحاً "أسباب طلب الوظيفة الجديدة هذه"¹.

- **إعلان الوظيفة ومراجعة الطلبات:** حفاظاً على نزاهة المؤسسة و تأكيداً على مبدأ المساواة والشمول يجب أن يتم الإعلان عن الوظائف المتوفرة في المؤسسة للعامة؛ وذلك لفتح فرصة التقدم بمساواة للمعنيين، ويفضل أن يتم الإعلان في الصحف المحلية و الموقع الإلكتروني للمؤسسة إن وجد . و تحديد الوسيلة لاستلام الطلبات².

- **عملية الاختبار:** الاختيار هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة، لانتقاء أفضل المرشحين للوظائف الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ومن أهم المعايير المتخذة في عملية الاختيار هي المستوى التعليمي والخبرة والصفات الشخصية و المهارات المكتسبة.

- **تصميم نظام الأجور و السلم الوظيفي:** يجب تحديد فئات أجرية للوظائف، مع توجيه الاهتمام الكافي لضمان وجود نظام ملائم للأجور، يكفل العدالة والموضوعية لقيمة وأهمية الوظائف المختلفة بالمؤسسة . ويوصى أن يصمم هذا النظام مع مراعاة الحد الأدنى للأجور، والالتزام بعدم وجود تباين كبير في الأجور حرصاً « على خلق ولاء من قبل الموظفين تجاه المؤسسة. يجب تصميم نظام الأجور و السلم الوظيفي بناءً على الكفاءات مثل المستوى التعليمي و الخبرة العملية³.

-**تصميم أنظمة الحوافز:** تركز عملية الحوافز على مكافأة الأداء المتميز سواء كان فردياً أو جماعياً من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية، وفقاً "لتقييم الأداء الفردي المحفز وأنظمة الحوافز الجماعية، بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلي للمؤسسة، بما يكفل إشباع حاجات الموظفين في

¹ نفس المرجع ، ص 13 .

² حسين الغرب، إدارة الموارد البشرية، على الموقع <http://www.ewbas.com> تاريخ الدخول 2013/03/13، الوقت 08:34، ص

.03

³ نفس المرجع، ص 04

إطار تحقيق أهداف المؤسسة. كما يوصى بتوفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين، بالإضافة إلى منح الموظفين مزايا معينة كالتأمينات الخاصة بالمرض، وغيرها من الخدمات¹.

- تقييم الأداء: تتولى إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات، مهما اختلفت أشكالها، مهمة تقييم أداء الموظفين. ويتم هذا التقييم لثلاثة أغراض؛ الأول: الوقوف على كفاءة أداء الموظف، والثاني: التعرف على جوانب القصور في مستوى هذا الأداء، وبالتنسيق مع المسؤول المباشر لكل موظف، والثالث، تحديد الحوافز السنوية التي يستحقها الموظف، كربط نتيجة التقييم بنسبة الزيادة السنوية حسب ما تقرره المؤسسة. ويشترط في عملية التقييم أن تتم مناقشتها مع الموظف المعني، لضمان الحصول على نتائج أفضل، تحقق الغاية الأساسية من التقييم، وهي تحفيز الموظف للمثابرة في عمله و فحص مجالات تطوير أدائه و مهاراته².

- التدريب والتنمية الإدارية: يهدف التدريب والتنمية الإدارية إلى رفع كفاءة العاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم، وتنمية الاتجاهات الايجابية لديهم نحو أعمالهم؛ والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط، بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك الموظفين خلال الأداء. من خلال مناقشة الموظفين لتحديد احتياجاتهم التدريبي أو من خلال استبيان و بناء على موازنة المؤسسة و المصادر المتوفرة يوصى بتحضير خطة سنوية لتطوير الكادر³.

¹ نفس المرجع، ص 05.

² آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم ادارة الأعمال، 2010، ص 45.

³ نفس المرجع، ص 46.

المبحث الثاني: آليات إدارة الموارد البشرية في تحسين وضعية الإدارة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الآليات التي من خلالها يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تحسن من وضعية الإدارة ورغم وجود الكثير من الآليات إلا أننا اقتصرنا على الأبرز منها .

المطلب الأول: التطوير الوظيفي:

تعد إدارة المسار الوظيفي، العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في المسار الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في التقدم والنجاح، كما أن المدير الذي يريد النجاح في هذا المضمار لا بد أن يخطط ويدير المهن بشكل جيد، وقادر في الوقت نفسه على مساعدة الموظف في اخذ المسؤولية الذاتية لتخطيط وتطوير وظيفته في الحياة العملية، فالموظف هو المسؤول الأول عن تخطيط تقدمه الوظيفي في عالم اليوم¹. و منه نخلص إلا هناك عنصران أساسيان يشتركان في إدارة وتطوير برنامج المسار الوظيفي هما، الفرد وإدارة الموارد البشرية وفي ما يلي توضيح ذلك:

مسؤولية الموظف في إدارة المسار الوظيفي. من أجل أن يعد الموظف مساره الوظيفي عليه انجاز أربعة خطوات اساسية هي².

- مرحلة التقييم الذاتي **Self- Assessment** يقوم الموظف في هذه المرحلة بوضع تصور لمستقبله الوظيفي متسائلاً ومحاولاً في الوقت نفسه جمع المعلومات دقيقة عن كل سؤال من الأسئلة التالية: من أنا؟ ماذا أملك من مقومات شخصية ووظيفية؟ ماهي نقاط القوة والضعف لدي؟ ماذا

¹ مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق الذكر، ص228.

² نفس المرجع ، ص228 و229 .

أريد أن أكون؟ كل ذلك من أجل التعرف على خصائصه الشخصية وقدراته الذاتية واستعداده وتقدير مستويات نجاحه الوظيفي¹.

– **المراجعة الواقعية للموقف Reality Check** على الموظف أن يعرف البيئة التي يعمل فيها، ماهي شروطها للوظائف، وما هي الفرص الوظيفية الموجودة فيها؟ كيف تقيمه المنظمة وتختبر قدراته ومعارفه وميوله، أين تظهر مراكز قوته فيما يتعلق بتحقيق خطط وأهداف المنظمة بالإضافة إلى دراسته لفرص الترقية المحتملة. وماهي نتائج تقييم الأداء وملاحظات المشرفين والمدراء في محيط العمل أو العاملين في إدارة الموارد البشرية. كما أن التعرف على واقع التقييم الذاتي الى جانب الوقوف الموضوعي على حقائق البيئة المهنية للوظيفة التي يمارسها يساعد الفرد على وضع أهدافه وتحديد استراتيجياته الخاصة بتحقيقها ثم الانطلاق إلى تنفيذها على أرض الواقع².

– **وضع الأهداف Goal Setting** في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد الأهداف القصيرة والطويلة الأمد لمساره الوظيفي، والتي ترتبط عادة بالوضع والمركز المرغوب فيه، و يناقش هذه الأهداف مع المدير المباشر وصياغتها في خطة مكتوبة³.

– **اعداد الخطة العلمية Action planning** في هذه المرحلة يقوم الموظف بتحديد كيفية الاهداف التي وضعها بخصوص مستقبله الوظيفي على المستويين القصير والطويل الأجل، ويجب أن يضع في الخطة البرامج التدريبية المطلوبة واللقاءات الضرورية واحتياجات التدريب على راس العمل وإدارة مقابلات الحصول على المعلومات والمجالات المتاحة امام الوظيفة في المنظمة سواء بالنقل او الترقية⁴.

¹ نفس المرجع ، ص 230.

² ، ² ، ³ نفس المرجع، ص 230.

- مسؤولية المنظمة في إدارة التطوير الوظيفي. تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط لتقدمهم ونموهم الوظيفي بوسائل عديدة من بينها مايلي¹:

- إناطة الأعمال المهمة والمتحدية للأفراد. حيث يقول مؤيد السالم أن الأفراد الذين تعطى لهم في بداية حياتهم المهنية أعمالاً مهمة وتتطلب مهارات عالية يبدأون في عملهم ويستمررون بنجاح متواصل في مراحل التطور الوظيفي اللاحقة، إذ أن البداية الناجحة تضع الفرد في اختبار وتحثه وتخلق لديه قدرة عالية على المواصلة منذ البداية.

- تزويد الموظف بما يريد من معلومات. إن المعلومات التي يسعى الموظف لمعرفةا هي الخاصة بالمهارات المطلوبة للتطور إلى مستويات أعلى، ومعرفة رغبات الإدارة ووجهة نظرها في عمله ومدى الثقة فيه وفي عمله، وتستطيع الإدارة أن تقدم للأفراد الكثير من المعلومات حول المهنة وتطورها عن طريق النشرات والدوريات.

. استخدام الاختبارات لاكتشاف المواهب. بهذه الوسيلة تستطيع الإدارة اكتشاف المواهب ومن ثم وضع خطط النمو الوظيفي التي تخصهم مستقبلاً. ويمكن أن تعطي هذه الاختبارات مجالات عديدة من بينها المهارات القيادية، واختبارات الذكاء، كما أن استخدام هذه الاختبارات وتدعيمها بالمقابلات الشخصية يمكن ان يساعد في اكتشاف المواهب ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب

. جلسات الإرشاد والنصح والتوجيه. تستطيع الإدارة من خلال عقد جلسات الإرشاد و التوجيه مع الأفراد، اكتشاف الأفراد الطموحين والموهوبين أيضاً. والإدارة من خلال هذه الجلسات يمكنها تقديم النصح والمساعدة في توضيح أهداف الأفراد وتطويرها وتحديد تصوراتهم عن مهنتهم، والمقابلة والتنسيق بين الطموح الواقعي للأفراد والفرص الفعلية المتوفرة إلى جانب قيامها بالتعاون مع الموظف

¹ نفس المرجع ص 231.

بوضع التخطيط المناسب لتطويرة وظيفياً، ثم الاتفاق معاً (المشرف الإداري والموظف) على صيغة معينة للتنفيذ¹.

المطلب الثاني: التدريب وتنمية الموارد البشرية

قبل التطرق إلى دور التدريب والتنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الأداء، نشير إلى مفهوم التدريب والتنمية الإدارية، حيث ينظر الى التدريب على زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها²

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق³.

و عموماً يعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة⁴. ومن هنا تظهر أهمية التدريب⁵:

¹ نفس المرجع، ص231.

² القزويني محمد قاسم، إدارة الأفراد، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية للنشر والتوزيع، 1984، ص150.

³ مرعي محمد جمال، التدريب والتنمية، القاهرة: دار عالم الكتب 1993، ص36.

⁴ درة عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص103

⁵ بارك نعيمة، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات افريقيا، العدد السابع، 2008 ص275.

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها

- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.

- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

أما بالنسبة لتنمية الموارد البشرية فهي عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية ، والعمل على تغير كل من سلوك و اتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، والتي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي¹. كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري من اختبارات مختلفة²

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1/2009 ص 78.

² بن زاوي منصور، الشايب محمد الساسي، التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2005.

– التدريب والتنمية ودورهما في تحقيق فاعلية الأداء

انطلاقاً من مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية فإن محور هذه العملية هو تحقيق الفعالية بما يتناسب مع الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، وتعتمد عملية التدريب والتنمية على العديد من المعايير أهمها¹:

لابد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين. الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية. .
لابد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانية التدريب. .

يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية. .

درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي. .

يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية. .

يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.

يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب

أهداف التدريب و تنمية الموارد البشرية : وتتلخص في العديد من النقاط أهمها²:

إن بيئة المؤسسة تتغير بصورة مستمرة وعليه فإن المؤسسة مطالبة بتحسين مستوى موظفيها لمواكبة التطورات الجديدة

¹ بارك نعيمة ، المرجع السابق الذكر، ص285.

² نفس المرجع، ص287.

يساعد التدريب الجيد العاملين على فهم كيفية العمل في فرق من أجل تحسين جود الخدمات المقدمة.

يساهم في توضيح الأهداف العامة للمنظمة.

تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.

تنمية مناخ مناسب للاتصال بين العاملين في المنظمة .

تخفيف حوادث وإصابات العمل.

تنمية الإحساس بروح المسؤولية نحو المنظمة والحفاظ على مكانتها.

مساعدة العاملين للاقتناع بعمليات التغيير.

المطلب الثالث الحوافز:

أصبح لزاما على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن " اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز¹. فالحوافز نوعين حوافز ايجابية، وحوافز معنوية.

الحوافز الإيجابية: تلبي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها

¹ فواد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: المستقبل للنشر والتوزيع، 1989 ، ص 53.

سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية¹ ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز -المادية والمعنوية - كما يلي²:

- الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه. إن الحوافز المادية هي مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية

إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية، وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم نستعرضها أهمها فيما يلي:

1- الأجر: يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل³

والأجر في معناه الاقتصادي الواسع " يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد⁴

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

¹ نفس المرجع، ص 55.

² فهمي منصور ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار النهضة العربية ، 1976 ، ص72

³ نفس المرجع، ص 74

⁴ الشنواني صلاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1974 ، ص366

2- المكافآت: هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته¹، ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

والمكافآت قد تكون: مكافآت المردود الفردي وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد. مكافآت المردود الجماعي وتدفع على أساس المجهود الجماعي و المكافآت العينية وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة. وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها: مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع. مكافآت الأقدمية النهائية. مكافآت منطقة العمل. مكافآت التدريب².

3- مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية³.

4- المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العمال وكل زيادة في هذا

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1975، ص280

² نفس المرجع، ص 282.

³ فؤاد سالم وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 98.

النشاط يؤثر على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها، ويتم هذا التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة. ومزايا هذا النظام تتمثل في¹:

تنمية مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة، حيث يربط المشروع بروح المجموعة الواحدة التي تعمل في سبيل مصلحة مشتركة.

تنمية الإجتماع المتبادل بين العمال والإدارة، من خلال الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة. تشجيع العمال على مكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

الحوافز المعنوية: عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي²:

1- التكوين والتدريب: يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في إنجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل³

¹ نفس المرجع، ص 98

² نفس المرجع 101.

³ نفس المرجع، ص 102.

2- الترقية: يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية¹، كما أن الترقية هي "أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل و يترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل كما تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو الحاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل و الإنتاج.²

3- ظروف العمل: تعني ظروف العمل بصفة عامة " كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها³، لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للموارد البشرية بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذه الأخيرة من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

4- الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي: إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة⁴.

¹ زكي محمد هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ، السعودية:ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979، ص313

² سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة ،دار الفكر العربي، ص 120

³ الشنواني صلاح، المرجع السابق الذكر، ص366

⁴ نفس المرجع، ص 367

5- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولوحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات¹.

6- إشراك العاملين في الإدارة: فللعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو حفز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد².

أسس تقديم الحوافز: حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي³

الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

¹ سليمان محمد الطماوي، المرجع السابق الذكر، ص 122.

² نفس المرجع، ص 123.

³ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 80.

المهارة: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

فمن خلال هذه التقنيات المتمثلة في التطوير الوظيفي والتدريب وتنمية الموارد البشرية وكذلك الحوافز يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحسن من وضعية الإدارة ، ولكن وحدها غير كافية إلم تكن هناك نية في تطوير وتحسين الإدارة من قبل المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية، كذلك مراعاة الظروف المحيطة بالإدارة عند تطبيق هذه التقنيات، كما أن هذه التقنيات مكملة لبعضها البعض.

المبحث الثالث: استخدام المداخل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري.

كثير هي المداخل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري ولقد اقتصرنا في هذا المبحث على مدخلين فقط وهما مدخل الإدارة بالأهداف كمطلب أول وإدارة الجودة الشاملة كمطلب ثاني.

المطلب الأول: مدخل الإدارة بالأهداف.

تنسب هذه الإدارة إلى الدكتور بيتر دركر (Peterf Drucker). و هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد على¹:

- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم .
- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.
- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن أو تقديم أجود خدمة.
- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات التعديل والتغيير .
- يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

فالإدارة بالأهداف قد ظهرت لتوجد قاعدة مشتركة بين المدراء داخل التنظيم حيث من المعروف أنه عندما توجد أي مشكلة داخل التنظيم ينظر إليها المدراء كل من زاويته الخاصة ويعبر عنها بوجهة نظره الخاصة². فإدارة بالأهداف هي العملية الإدارية التي تقوم بها الإدارة والتي يساهم فيها الرؤساء

¹ الحريري محمد سرور، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2011، ص56.

² نفس المرجع، ص57.

والمرووسين، ويتم فيها تحديد الغايات والأهداف، كما أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلى نتائج إيجابية للرؤساء والمرووسين على حد سواء، فبالنسبة للمرووسين يقوم هذا المفهوم بـ¹:

إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل.

يقوم هذا المفهوم بتقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل، وهذا بدوره يؤثر على الأعمال الروتينية التي يقوم بها المرووسين والتي غالباً ما تزيد بالشعور بالملل لديهم.

أما بالنسبة للرؤساء والمدراء فالنتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف تتمثل في مايلي:

- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم .
- المساعدة في الابتكار والإبداع لدى المرووسين وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعية الخدمة.
- تخفيف حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

كما أن الإدارة بالأهداف تركز بشكل أساسي على وضع الأهداف المنظمة ككل بشكل عريض ووضع أهداف لكل منصب إداري، وربط تلك الأهداف ببعضها البعض حتى تكون أهداف تلك المناصب الإدارية المختلفة هي الأساس لكل نشاط ولكل تقييم وتغيير وتحسين². ولتحقيق نظام الإدارة بالأهداف: هناك عدة مقومات نذكر منها مايلي³.

التهيئة المبدئية للأخذ بهذا النظام: حيث لا يمكن إدخال النظام دون القيام بالتهيئة المناسبة له سواء كان إدخاله على مستوى منظمة أو جهاز إداري لدولة، بحيث تكون هذه التهيئة عن طريق إزالة المواقف والمفاهيم والعوامل المعارضة مع نظام الإدارة بالأهداف، كما تضمن عملية

¹ نفس المرجع، ص57.

² حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 107.

³ الهواري سيد، الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1987، ص 37/20.

التهيئة بعض الإجراءات لغرس الإحساس القوي بأهمية الإدارة بالأهداف والافتناع بها من جانب العاملين.

التصميم والتركيز على التغيير ويكون فيه الإعلام بكيفية التغيير مرحلي.
التركيز على المجموعة ويقصد بذلك أن يكون للمرؤوسين في إبداء آرائهم والأخذ به.
الاهتمام بالنتائج: والمقصود من ذلك انه بعد تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يجب التركيز على النتائج.

أن يجري تطبيق الإدارة بالأهداف على جميع المستويات التنظيمية وعلى كل الموظفين الذين يتحملون مسؤولية الوصول الى النتائج.

كما تلعب الإدارة بالأهداف دوراً هاماً في¹:

تحسين عملية التخطيط.

توجيه المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات أداء مقبولة.
المساعدة على تحديد أدوار ومسؤوليات وسلطات العاملين في المؤسسة.
يسهل عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات.
يعزز روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم على العمل،
وتساعد على تحسين عملية الاتصال بين العاملين.
تحسين الأداء وتحسن عندما يعلم العمال ما هو متوقع منهم انجازهم ويكون لديهم شعور
متزايد الالتزام عندما يشاركون في وضع الأهداف.
كما تساهم في تحسين التنسيق والرقابة والمرونة والعلاقات الوظيفية²

دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري:

¹ درة عبد البارى ابراهيم، العامل البشري والإنتاجية العامة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982 ص102/103.
² هاينز ماربو أي، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع الإدارة العامة، 1988، ص109/108.

يعتبر نظام الإدارة بالأهداف من العوامل المساعدة في تحقيق عملية الإبداع و الابتكار الإداري، الذي تجعل منه ظاهرة متجددة ، حيث يركز هذا النظام على الرؤساء والمرؤوسين، وان الفرد هو الذي يناط به العمل، على اختلاف المستويات التنظيمية، ومن خلال هذا النظام يزود المديرين بالمعلومات عن العاملين وطريقة أدائهم بشكل مستمر ودوري، ومن خلال تحديد الأفراد للأهداف يصبح الرئيس في وضع أفضل لتقييم العمال على أساس المدى الذي حققه المرؤوسين في تحقيق الأهداف ، مما يساعد المدراء على اتخاذ القرارات بشكل صحيح فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء والإنجاز ويتم قياس الأداء بربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للابتكار والإبداع، ويتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام هذا النظام في عملية التطوير التنظيمي عن طريق وضع أو تطوير الخطة العامة للمنظمة، حيث يعمل الرؤساء والمرؤوسين معاً لوضع أهداف محددة وقابلة للقياس، وعمل خطة لتحقيقها، ومن ثم يبدأ التنفيذ بمراقبة التقدم في تحقيق الأهداف وإجراء التصحيح حسب الحاجة، وأخيراً يأتي التقييم لما تم تحقيقه من الأهداف حسب الخطة الموضوعية، ومن المتوقع أن تؤدي جهود التطوير التنظيمي عن طريق الإدارة بالأهداف إلى تحسين فعالية المنظمة من حيث الإنتاجية والروح المعنوية وفعالية وضع الأهداف والتخطيط والتقييم وتحقيق أهداف ومسؤوليات أوضح واستخدامات أفضل للموارد البشرية المتاحة¹

المطلب الثاني: مدخل ادارة الجودة الشاملة.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة: حظي هذا المصطلح بتعاريف كثيرة ومتنوعة، فقد جاء تعريفها من قبل معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها نظام إداري استراتيجي متكامل يساعد على تحقيق حالة من الرضا لدى العامل، ويتضمن هذا النظام المديرين وأصحاب الأعمال، ويستخدم طرق كمية لإحداث تطوير مستمر في عملية المنظمة². أما الدكتور مارشال ساشكين والدكتور كنيث جيد كيزر فقد عرفها بأنها فلسفة المؤسسة لكل فرد فيها، كما تعمل على تحقيق رضا دائم للعامل من خلال

¹ حاتم علي حسن رضا، المرجع السابق الذكر، ص120.

² مهدي السماراني، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان : دار جرير للنشر والتوزيع 2006، ص 33.

دمج الأدوات والتقنيات و التدريب، ويشمل ذلك تحسناً مستمر في العمليات داخ المؤسسة مما يؤدي إلى منتوجات وخدمات عالية الجودة¹.

وعرفها مهدي السمارائي بأنها وظائف وأنشطة الإدارة التي من أهمها سياسة الجودة ووضوح الأهداف والمسؤوليات وتطبيقها بوسائل عملية مثل تخطيط الجودة ورقبتها وتوكيدها وتحسينها باستمرار ضمن مواصفات نظام الجودة².

وتعتمد إدارة الجودة الشاملة على ست تقنيات شائعة الاستخدام في معظم المؤسسات، وتعد هذه التقنيات عناصر لبرامج تطوير الإدارة، وللعلم فإنه ليس من الضروري استخدام التقنيات الستة جميعها لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، لأن كل مؤسسة احتياجاتها وهذه التقنيات هي³:

1- تفويض السلطة. هناك اختلاف جوهري بين المدير الذي يفوض المهام بشكل روتيني الى مرؤوسيه، والمدير الذي يفوض إلى مرؤوسيه السلطة لاستكمال مهام معينة. ان التفويض الفعال يعني أن نترك المفوض له القيام بالمهمة فعلا، وتفويض السلطة يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية فبدونهما تفشل هذه العملية.

2- المشاركة: ويعني ذلك مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات لأن الموظفين عندما يشاركون في اتخاذ القرارات تكون لهم رغبة عالية في تنفيذ هذه القرارات باعتبارهم هم الذين اتخذوها، كما أن أبعاد الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار من شأنه يكرس للموظفين أن أفكارهم لا قيمة لها وينشئ علاقة عدائية بين الإدارة والموظفين.

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجامعي والعالي، رؤية مقترحة: مصر، مجلة كلية التربية، العدد37، جامعة المنصورة 1998، ص146.

² مهدي السمارائي، المرجع السابق الذكر، ص33.

³ نفس المرجع ، ص (71 ، 72 ، 73).

3- الإبداع والابتكار: حيث يجب على المدراء أن ينشروا هذا المبدأ داخل المؤسسة وتشجيع الموظفين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات، وهذا هو الاختيار الحقيقي للتكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4- الإدارة عن طريق تسجيل النتائج: ان المديرين الفاعلين يعلمون جيداً أهمية التقييم المستمر والإيجابي، حيث يقول توماس مونسو) عندما يقاس الأداء يتحسن الأداء وعندما يقاس الأداء ويعلن رسمياً، فإن معدل التحسين تزداد سرعته)، عندما يعلم العمال أن أداءهم يتم قياسه، فإنهم يسارعون إلى تحسينه، وأيضاً عندما يعطى التقييم ويعلن تزداد سرعة الأداء.

5- بناء الفريق: إن بناء فريق العمل تحتاج إلى مهارة، إذ أن الأمر ليس مجرد جمع أفراد مع بعضهم البعض ثم يطلق عليهم فريق، فهناك ست حالات في العمل يمكن من خلالها أن تحسن الفرق من أدائها وتساهم في حل المشكلات وهي¹:

- عندما تكون هناك رغبة في تحسين جودة القرار.

- عندما محتاج إلى روح وأخلاقيات الفريق الحسنة.

- عندما يكون الانتماء نفسياً ومرغوباً فيه.

- عندما تكون هناك رغبة في تحسين الاتصالات.

- عندما يلزم وجود تماسك متزايد بين أعضاء الفريق.

6- تطوير مهارات المدير: فكلما كانت قدرة المدير أقوى في الإدارة كانت نتائج الجودة أفضل وأحسن، لذا يجب أن تمتلك المؤسسة بغض النظر عن حجمها برنامجاً شاملاً لتطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين¹.

¹ نفس المرجع، ص 78.

و إذا كانت إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم، فإنها تساهم بشكل كبير في تغيير جودة الأداء وتطوير أساليب العمل، وكذا رفع مهارات العاملين وقدراتهم من خلال تحسين بيئة العمل والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية، وتقوية الولاء للمؤسسة، وأيضا تقليل إجراءات العمل الروتينية واختصارها من حيث الوقت والتكلفة، فكل هذه السمات تساهم في تطوير الإدارة وتحسن من طبيعة الخدمة المقدمة أو السلعة المنتجة. ولتحويل فلسفة الجودة الشاملة إلى حقيقة واقعة في مؤسسة ما، يجب ألا تبقى هذه الفلسفة مجرد نظرية مجردة دون تطبيق عملي، ولذلك وبمجرد إستيعاب مفهوم الجودة الشاملة يجب أن تصبح جزءاً من النظام ، وحلقة في عملية الإدارة التنفيذية من قمة الهرم التنفيذي إلى قاعدته، وهذا ما يسمى بإدارة الجودة الشاملة. وهي عملية طويلة الأمد تتكون من مراحل محدّدة وتتبع إحداها الأخرى بحيث تصبح مألوفة للمؤسسة يتم تنفيذها باستمرار.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه حول إدارة الموارد البشرية ودورها واختصاصها في المنظمة يظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في الإدارة لأنها تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة ويظهر ذلك في تبيان الوظائف المنوطة به من تخطيط وتوظيف وتسيير ورسم الأهداف والاستراتيجيات فهذه العناصر تعد المقومات الأساسية التي تقوم عليهم الإدارة ففشل إدارة الموارد البشرية يعد فشلا للإدارة بشكل عام، لذلك تعتبر إدارة الموارد البشرية شريان المنظمة أو هي العقل المدبرة لها، من خلال كونها ذات ازدواجية في الوظائف الفرد (الموظف) من جهة و المنظمة من جهة ثانية ، و باعتبارها تهتم بالموارد البشري فهو موجود في أعلى الهرم الإداري كما هو موجود في أسفل الهرم لذلك هي محيطة بكامل الإدارة .

الفصل الثاني

واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية

لمعرفة ما آل إليه تطور تطور إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية ، تم التعرض وفق مقتضيات البحث، لمسح تاريخي لأهم المراحل التي مرت بها الإدارة الجزائرية ، بالتركيز على مميزات هذه المراحل، وعلاقة الإدارة بالموطن، والمحاولات المتكررة في مجال إصلاح وتطوير الإدارة العمومية، حيث تناولنا في هذا الفصل الإدارة الجزائرية نشأتها وخصوصياتها و مكانة إدارة الموارد البشرية فيها ، وفي الأخير أسباب فشل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من قبل الإدارة

المبحث الأول: الإدارة الجزائرية .

يناقش هذا المبحث بداية تأسيس الإدارة الجزائرية و مختلف المراحل التي مرت بها وكذا الخصائص التي تتميز بها الإدارة العمومية الجزائرية و المشاكل التي تواجهها.

المطلب الأول نشأة الإدارة الجزائرية:

مرت الإدارة الجزائرية بثلاث مراحل مختلفة منذ نشأتها الى وقتها الحالي، وهي مرحلة الحكم العثماني¹ و مرحلة الاحتلال الفرنسي ومرحلة ما بعد الاستقلال و في هذا المطلب نحاول ان نقتصر على المرحلتين الأخيرتين، دون الخوض في تفاصيل هذه المراحل نكتفي بذكر بعض الهياكل الإدارية ووظائفها ، وعلاقة هذه الإدارات بالمواطن.

1- الإدارة الجزائرية في عهد الاحتلال الفرنسي. في بداية الأمر لم يغير الاستعمار الفرنسي كثير

مما وجد من مؤسسات كانت قائمة زمن العهد العثماني، بل طور الأساليب وكيف المؤسسات العثمانية مع الأوضاع الجديدة. و قامت السلطة الاستعمارية بإنشاء مؤسسة إدارية مركزية بالجزائر تمثلت في منصب الحاكم العام ، حيث كانت مختلف القطاعات و المصالح والمرافق العامة بالجزائر تعمل تحت سلطة و إشراف هذه المؤسسة المرتبطة مباشرة بوزارة الحرب، مما جعلها تكتسي طابع عسكري لمواجهة المقاومة الوطنية والسيطرة على الوضع في البلاد².

ومن سنة 1845 الى سنة 1870 حاولت فرنسا إلحاق الإدارة الجزائرية بالوزارات المختلفة في فرنسا في سياق ما عرف ب"سياسة الإلحاق"، كما أن الجهاز الإداري المركزي بقي متمثلا في منصب

¹ عرفت الجزائر تنظيم اداري حديث مع قيام الدولة العثمانية في الجزائر منذ سنة 1516 وما يليها لكن ما يعاب على هذه الإدارة انها إدارة عسكرية تحاول أن تكيف موقع سلطتها لجلب المال والمصلحة الخاصة؛ مبتعدة بذلك عن كل خدمة عامة، كما أبعدت المواطن من المساهمة في تقلد أي وظيفة إدارية، وان الإدارة العثمانية تميزت بالتنظيم البيروقراطي المغلق، فكانت ترفض أي محاولة إصلاح أو تغيير في أنماط التسيير الإداري بالرغم من أن علاقتها الخارجية مع الدول الغربية كانت مفتوحة على مصرعيها. وأيضا أن السلطات العثمانية في ذلك الوقت لم يكن يههما التعليم ولا الصحة ولا حتى القضاء بقدر ما يههما جمع الأموال والخيرات وتصديرها، لذلك لم تكن للإدارة المركزية ولا المحلية هياكل متكفلة بهذه القطاعات.

² بعلي محمد الصغير، القانون الإداري . عنابة : دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004، ص87.

الحاكم العام الخاضع رئاسيا الى وزير الداخلية في فرنسا بجانب هيئات أخرى معاونة له ذات طابع استشاري مثل مجلس الحكومة، الذي يتشكل من الهيئات القضائية والموظفين العسكريين والمدنيين وكذا رؤساء الإدارات العامة العاملة في مختلف المجالات¹. وبعد الحرب العالمية الثانية والتغيرات الدولية، عمدت فرنسا إلى إصدار القانون الخاص بالجزائر الصادر في 1947 والذي أعاد تنظيم الإدارة المركزية بالجزائر بإنشاء "المجلس الجزائري"، الى جانب الاحتفاظ بمنصب الحاكم العام وتوسيع سلطاته، كما أن 'المجلس الجزائري' ليس هيئة تشريعية بل هو مجرد جهاز إداري².

وفي سنة 1844 قام الاحتلال الفرنسي بإنشاء هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير³. وبعد القضاء على كثير من المقاومات عرفت الجزائر استتباب نسبي في المجال الأمني، عمدت فرنسا إلى تكييف وملائمة التنظيم المحلي تبعا للأوضاع والمناطق، حيث أصبح التنظيم البلدي يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات، بلديات أهلية في الجنوب وبعض المناطق النائية، بلديات مختلطة وهي تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث توجد في المناطق التي يقل فيها تواجد الأوربيين، بلديات ذات التصرف التام وذلك في مناطق تواجد الأوربيين بالمدن الكبرى والساحلية⁴.

على ضوء ما تقدم يظهر لنا أن الإدارة الاستعمارية كانت تسعى إلى التحكم الإداري والاقتصادي على كل الأصعدة بدون إشراك حقيقي للمواطنين الأصليين، وكان هدفه تخطيط القاعد الاقتصادية وطمس الشخصية الإسلامية، إلى جانب ترسيخ أساليب العمل الإداري التي تتناقض والمنطلقات الفكرية والحضارية والثقافية للجزائر مثل الضغط على المواطنين مما يجبرهم إلى استخدام

¹ احمد توفيق المدني، كتاب الجزائر. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1999، ص250.

² محمد الصغير بعلي، المرجع السابق الذكر، ص 187.

³ فركوس صالح، المختصر في تاريخ الجزائر. عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002، ص195.

⁴ بعلي محمد الصغير، المرجع السابق الذكر، ص 189.

بعض الطرق الغير الشرعية كالرشوة وما شبه ذلك، ومن هذا المنطلق نفهم أن البيروقراطية المريضة التي تعرفها الجزائر اليوم هي في الحقيقة وليدة الإدارة الفرنسية.

2- الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال: ونظرا للأوضاع المختلفة ونقص الكوادر اعتمدت الجزائر في البداية العمل بنفس القوانين الفرنسية في مجال تسيير الشؤون العامة، ومن أجل ذلك لم يتم اللجوء الى تغيير للهياكل والمؤسسات الموروثة عن الاستعمار مع إدخال التعديلات التي كانت تفرضها الظروف السياسية الجديدة،¹ تمثلت في التوجه الاشتراكي واللامركزية و التوازن الجهوي، إلا أن الإدارة الجزائرية في هذه المرحلة عرفت نقص كبير في الموظفين بسبب هجرة المعمرين الفرنسيين، مما أدى بها إلى توظيف أي شخص بمجرد انه يعرف القراءة والكتابة ومع ذلك لم تقضي على النقص الذي تعاني منه، فلجأت اللجوء إلى التوظيف من بعض الدول العربية كمصر والعراق وسوريا في مجال التعليم. رغم وجود بعض التغييرات في الهياكل الإدارية وتطويرها إلا ان علاقة الإدارة بالمواطن كانت علاقة عدوانية، حيث تنظر الإدارة الى المواطن نظرة سلبية وتعامله معاملة قاسية ورثتها على الإدارة الاستعمارية².

وبسبب الأحادية الحزبية و هيمنة حزب جبهة التحرير على الإدارة الجزائرية، فقد تم تركيز هذا الأخير رقابته السياسية في كل مستويات النشاط الإداري مؤثرا بذلك على استقلالية المجموعات المحلية و الإدارات العمومية , و مقلصا للحريات العامة في التعبير عن نفسها ومحدددا أيضا سبل وأنماط النشاط الإداري، وقد أنتجت هذه الوضعية طبقة بيروقراطية وقفت حاجزا أمام عملية التنمية، واستخدمت المنصب الإداري لخدمة أغراضها الشخصية مبعدة بذلك كل محاولة تعبير الجماهير عن نفسها³.

¹ Chabane benakzouh . **la Déconcentration en Algérie** .Du centralisme au Decentralisme OPU 1984.P 19.

² قرفي عبد الحميد ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيوولوجية . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع 2008 . ط1، ص 17

³ قاسم ميلود، "علاقة الإدارة بالمواطن"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05، جوان 2011.ص 59.

المطلب الثاني: خصوصيات الإدارة العمومية في الجزائر

في الحقيقة أن الإدارة العمومية في الجزائر لا تختلف عن الإدارات العامة في الدول الأخرى من حيث أنها أداة بواسطتها يتم تحقيق السياسة العامة لدولة، إلا أن ما يميزها هو أنها أداة موروثه عن الإدارة الاستعمارية الفرنسية التي اتخذتها أداة قمع بغية طمس الشخصية الوطنية وجندت لها بعض فئات من الجزائريين كانوا يؤمنون بفرنسا أكثر من إيمانهم بالجزائر. لقد استطاع الاستعمار الفرنسي أن يجعل من الإدارة الجزائرية في عهده إدارة قمعية مما أدى إلى تشكيل النظرة السلبية بعد الاستقلال بسبب السلوكيات التي مورست في الاستعمار الفرنسي وبعض السلوكيات التي لا زال يمارسها الكثير من الإداريين عندنا في الوقت الحاضر ممن مازالوا مؤمنين بقيم رائجة أيام الاستعمار تتناقض ومتطلبات التنمية الوطنية. إن حكمنا هذا ليس تهجما على الإدارة العمومية في الجزائر ولكن هو حكم مستنبط من الواقع الإداري في الوقت الحالي لأغلبية المواطنين، وفيما يلي نورد بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر¹.

- الهوة بين الشعب والإدارة

من المعروف أن هناك نقص كبير في إدارتنا على مستويات مختلفة، لكن الأداء الحقيقي يكمن في وجود حواجز مصطنعة تفصل الشعب عن المسؤولين الإداريين، وجوهر هذه المشكلة هو أن التعقيدات وتدهور الأوضاع داخل الإدارة لا تكمن في رداءة الأجهزة الإدارية بقدر ما تكمن في سوء الإداريين وعدم كفاءتهم وسوء العلاقة بين الإدارة ككل والمواطن مما خلق ما يمكن أن نسميه بأزمة الثقة، مما نجمت عنها عدة مشاكل منها²:

- أن التغييرات البنائية التي حدثت في المجتمع بشكل متسارع لم يواكبها تطور في القوانين والتشريعات مما حدث خللا كبيرا على مستوى الهياكل من جهة ومن جهة أخرى في العلاقة بين المواطن والإدارة.

¹ عمار عماري، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج إيجابيا في الحركة العالمية، جامعة سطيف : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2011، ص 05.

² نفس المرجع، ص 06

- عدم تحديد الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية تحديداً يمكّن من تحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل بشكل عقلاني ورشيد.

- غياب مقياس للنزاعات والعقوبات داخل الأجهزة الإدارية.

- عدم تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

- ضبابية شديدة وعدم وضوح موقع المواطن ومشكلاته للفلسفة العامة للتنظيمات الإدارية.

- عدم الاكتراث والاستخفاف بمشاكل المواطن.

- المبالغة في القراءة الذاتية للقوانين.

- المبالغة في استعمال السلطة التقديرية والتعسف فيها

- ضياع مفهوم الخدمة وغياب ثقافة الانتماء للتنظيم.

- عدم اعتماد تشريعات تتوافق مع طبيعة وخصوصيات المجتمع.

- **إدارة غير فعالة ومرتشية:** فمن الملاحظ أيضاً استخدام بعض الموظفين المناصب الإدارية لتحقيق مكاسب خاصة، مما أديء إلى انتشار الرشوة والابتزاز والاحتيال والاختلاس والفساد الإداري نفشى بشكل كبير خاصة في الأوني الأخيرة، كما أن السلطة التقديرية المتروكة للكثير من أشباه المسؤولين العموميين واسعة، وهذا الضعف المنهجي يتفاقم بفعل اللوائح والقواعد غير الواضحة والمتغيرة على الدوام والتي لا تنشر على نطاق واسع، ومن المعتاد أن الخضوع للمساءلة ضعيف، كما أن المؤسسات القانونية المكلفة بتنفيذها غير مهياًة للقيام بهذه الوظيفة¹.

¹ نفس المرجع ، ص 7.

- إدارة انطوائية جامدة.

إن التطورات السريعة في العلوم و التكنولوجيا خلقت حقائق جديدة ، في مقابل عجز المنظمات الاجتماعية على هذا التطور السريع و في ظل هذا الجمود في الإدارة من جهة و تغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وكذا الثقافية للمجتمع الجزائري ظهرت الفجوة الهائلة التي تفصل بين المؤسسات و بين إجراءات التنظيم لتقديم الخدمات على أحسن وجه. كما أن السلطات الإدارية لا زالت في مجملها انطوائية ولم تول ذلك الاهتمام الكافي للإمكانيات الواسعة المتاحة لها و بالتالي لم تستفد منها تماما. و أكثر من ذلك أنها تركز على الفردية و العشوائية و أهملت المعارف والمبادئ العلمية، و هو ما انعكس سلبا على أداء الإدارة الذي يتميز بالبطء في اتخاذ القرارات وعدم فعالية أدائها و بالتالي ثقل حركة النظام الإداري و لعل من عوارض سوء التنظيم القرارات الإدارية البطيئة و كثرت القرارات الخاطئة وانعدام التنسيق بين المستويات و الوحدات الوظيفية المختلفة و العجز عن الاستفادة من الفرص المتاحة¹.

من المؤكد أن نمو و توسع المؤسسات يعرضها إلى مشاكل تنظيمية متعددة تستدعي إعادة تنظيم اختصاصاتها و العلاقات بين وظائفها كما تتطلب تطوير محتوى وظائفها و إعادة توزيع مواردها و البحث عن عمال أكثر كفاءة و عن خدمات أكثر تنوعا حيث تظهر احتياجات جديدة عن كل المستويات². وأيضا أن الوظائف الإدارية كالتخطيط و رسم الاستراتيجيات و البحث في الإدارة الجزائرية مهمة ضمن الطرق القديمة و البالية التي تبدو أنها تركز الاتجاهات القديمة و تقضي على

¹ نفس المرجع، ص 08.

² وسيلة حمداوي ، إستراتيجية التأهيل التنظيمي والإداري للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الإندماج في الحركة العالمية، جامعة سطيف، كلية العلوم الاقتصادية، 2001، ص07.

قوة التجديد على مستوى الفعالية البشرية. مما يحول دون مواكبة التغيرات و التطورات التي تحدث داخليا أو خارجيا و بالتالي صعوبة الاندماج بشكل ايجابي في المنظومة العالمية¹.

بمعنى آخر أن واقع الإدارة العمومية في الجزائر لم يكن محل دراسة جدية و شاملة حتى الآن، غير أن المعاينة اليومية لواقع الإدارة وممارساتها و سلوكياتها و مخرجاتها السلبية يجعلنا نصرح بأنها تعيش أزمة و أنها تتبع نموذج تقليدي بالي دون التفكير في التكيف مع التغيرات التي يعيشها مجتمعنا و العالم من حولنا، و دون الأخذ في الحسبان الإمكانيات المتاحة و المتطلبات المستقبلية.

تحركها موارد بشرية غير مؤهلة :

يضاف الى كل هذا النقص الكبير للمستخدمين المؤهلين في الإدارة الجزائرية و الذين يمثلون القاعدة لكل البنية الإدارية ، في الوقت الذي تزخر فيه الجزائر بكفاءات ذات مستويات عالية و عالمية كما أن مخرجات الجامعات الجزائرية تعد بمئات الآلاف و في مختلف التخصصات،² من جهة أخرى، تتميز الإدارة العمومية هو تضخم في عدد العاملين الإداريين، غير ان هذا التضخم لم يؤثر على الفعالية الإدارية وذلك في اعتقاد الأستاذ عمار عماري يرجع إلى عدة أسباب منها³:

- الميل إلى تزايد كمي أنتج تضخم في موظفي الإدارة بدعوى محاكاة الإدارة في الدول المتقدمة وما تتضمنه من هياكل تنظيمية وهي بطالة مقنعة،

- تحويل الإطارات الفاشلة إلى المراكز الإدارية وخاصة الإدارة العمومية.

- التوظيف غير الهادف بسبب البطالة التي وصلت إلى معدل أكثر من 30 بالمائة من اليد العاملة القادرة على العمل

¹ عمار عماري، مرجع سابق ذكره ، ص 09.

² نفس المرجع ، ص 10.

³ نفس المرجع، ص 10.

- لا تعتبر الإدارة كمهنة تستلزم التحضير و التكوين الضروريين.

كما أن الفعالية البشرية في الإدارة العمومية هي رهن القيم التي يتطلبها السلوك الإداري و بناء على هذه العلاقة، فالمقاييس لم تتغير رغم التغيرات التي طرأت على الإدارة في العالم المتقدم. فالإدارة العمومية في الجزائر ما زالت رهينة الأحكام الفردية العشوائية، و المواقف السلبية التي من المفروض أن تكون الإدارة خالية منها¹.

ما يمكن استنباطه من واقع الممارسات اليومية المعاشة، خاصة في الأساليب البيروقراطية السلبية المتبعة، هو أن الإدارة العمومية لا تتبع تطورات الإدارة كعلم و تكنولوجيا، و الوجه الثاني لازمة الإدارية هو عجزها من الاستفادة من التطورات المختلفة من نظريات و نماذج حديثة و استعمالها كأدوات للتكنولوجيا الإدارية لصالح تطورها الذاتي.

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجزائر

في هذا المبحث نشير إلى مكانة إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية حيث تبرز هذه المكتننة من خلال بعض الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الإدارة.

إن الملاحظ إلى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يجده لم يتطرق صراحةً إلى نشاط تخطيط الموارد البشرية كما هو منصوص عليه في أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أن المتمعن في هذا القانون يجد أن وحدة تخطيط الموارد البشرية تتمثل في المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الذي ورد في الفصل الثاني من الباب الثالث من هذا القانون، وذلك من خلال المهام والصلاحيات المنوطة به طبقاً للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03، وهي كالتالي :

- ضبط المحاور الكبرى لسياسة الحكومة في مجال الوظيفة العمومية.

¹ نفس المرجع، ص11.

- تحديد سياسة تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.
 - دراسة وضعية التشغيل في الوظيفة العمومية على المستويين الكمي والنوعي.
 - السهر على احترام قواعد أخلاقيات الوظيفة العمومية.
 - اقتراح كل تدبير من شأنه ترقية ثقافة المرفق العام.
- كما يستشار زيادةً على ذلك في كل مشروع نص تشريعي ذي علاقة بقطاع الوظيفة العمومية، وللعلم أن المجلس الأعلى للوظيفة العمومية يرفع سنوياً تقريراً عن وضعية الوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية¹.

إلا أن واقع المؤسسات والإدارات العمومية لا يعكس أبداً تلك الأهداف المسطرة للمجلس الأعلى للوظيفة العمومية، حيث لا نجد سياسة واضحة لتكوين الموظفين وتحسين مستواهم ، ناهيك عن التكوين في حد ذاته، حيث ومن خلال اطلاع الاستاذ بن عطاء الله على المخطط السنوي للتكوين الذي تعده المؤسسات والإدارات العمومية كل سنة على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، اتضح أنه لم يتم تكوين أي موظف في جميع المؤسسات والإدارات العمومية منذ 2008، وقد برر مدير مركز تكوين موظفي الجماعات المحلية بورقلة هذا العزوف عن التكوين من قبل الإدارات والمؤسسات العمومية بسبب إعادة صياغة القوانين الأساسية لهذه المؤسسات وذلك منذ 2008، كما لم يجد بن عطاء الله من خلال اطلاعه على جميع مخططات تسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية على مستوى المفتشية الولائية للوظيفة العمومية لولاية ورقلة، الاهتمام اللازم من هذه المؤسسات بالجانب النوعي للتوظيف، حيث كان اهتمامها على الجانب الكمي فقط من التوظيف، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء لدى الموظفين².

¹ بن عطاء الله العلمي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر، على الموقع <http://www.bchaib.ne>

تاريخ الدخول 2013/03/12 ، الوقت 08:27، ص 01

² نفس المرجع ، ص 02

و بالرغم من أن كل المؤسسات والإدارات العمومية تحدد كل سنة ما لديها من موارد بشرية، وما هي بحاجة إليه من خلال ما يسمى "بمخطط تسيير الموارد البشرية"، وذلك ما نصت عنه المادة 111 من هذا القانون: " يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى"، إلا أن إنجاز هذا المخطط يتم بطريقة ارتجالية عشوائية، وليس حسب المراحل والخطوات المتعارف عليها في نشاط تخطيط الموارد البشرية، في حين يرى بن عطاء الله من خلال المقابلات لبعض مسؤولي وموظفي إدارة الموارد البشرية في بعض مصالح الإدارة العمومية أن مخطط تسيير الموارد البشرية من المفترض أن يكون نتيجة لنشاط تخطيط الموارد البشرية الذي يحدد بالأساس العجز والفائض من الموارد البشرية، وكذا المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسات والإدارات العمومية، وكذلك تحديد الوظائف اللازمة لذلك، إلا أن هذا المخطط يقترح فقط احتياجات المؤسسة العمومية من الموارد البشرية دون التطرق إلى الفائض من العمالة، أو المهارات والكفاءات اللازمة، وهذا ما يشكل عبء على ميزانية المؤسسة، على اعتبار أن كتلة الأجور في أي منظمة تمثل أكثر من 65 في المائة من الميزانية الإجمالية، وأن أجور الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية تدرج تحت النفقات الإلزامية حسب ما ينص عليه هذا القانون واللوائح التنظيمية المنظمة لإعداد ميزانية المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما المادة 32: " للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب"، لذلك وجب إدراج نشاط تخطيط الموارد البشرية ضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة إدارية في القانون الأساسي المنظم لسير المؤسسات والإدارات العمومية، حتى يتسنى لمصالح إدارة الموارد البشرية من إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية بطريقة علمية وجيدة، وهذا الأمر لا يتحقق إلا من خلال إجراء تكوين متخصص لمسؤولي إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك لضعف أداءهم في هذا المجال¹،

¹ نفس المرجع، 03.

إضافةً إلى توسيع مهامهم في إدارة الموارد البشرية، وذلك لتمركز كافة الصلاحيات لدى المديرية العامة للوظيفة العمومية من خلال هيكلها المركزية¹.

و لتوضيح واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية ركزنا على عنصرين لهما أهمية كبيرة في ذلك وهما التوظيف والمسارات المهنية

المطلب الأول: التوظيف. هو مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمتراطة التي يتم القيام بها من أجل استقطاب موارد بشرية تتوافق في خصائصها مع خصائص المناصب الشاغرة واختيار انسبها وتعيينها في المنصب الشاغر.

وقد نص المشرع الجزائري على الشروط العامة للإتحاف بالوظيفة في المادة 75 من الأمر 06-03 . لا يمكن أن يوظف أياً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية²:

- أن يكون جزائري الجنسية.

- أن يكون متمتع بحقوقه المدنية.

- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى والوظيفة المراد الالتحاق بها.

- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة الذهنية والبدنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإتحاف بالوظيفة المراد الإتحاف بها.

أما فيما يخص طرق التوظيف فهناك ثلاثة أنواع من المسابقات مسابقات على أساس الشهادة ومسابقات على أساس الاختبار والفحوص المهنية والتوظيف المباشر بالنسبة للمترشحين الذين تلقوا

¹ نفس المرجع، ص 04.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 75 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في جويلية 2006.

تكويناً متخصصاً، كما أن المرجع الأساسي الذي يستند عليه قطاع الوظيفة العامة في تنظيم المسابقات التوظيف هو المرسوم التنفيذي 95-293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بتنظيم المسابقات و الاختبارات و الامتحانات المهنية لدى المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم رقم 04-148 المؤرخ في 19 ماي 2004.

لكن عملية التوظيف في الإدارات والمؤسسات العمومية في الجزائر فعلى عكس ذلك، فالتوظيف غالبا ما يتم على أسس ومقاييس ذاتية غير موضوعية، وتكن شروط الكفاءة والمؤهلات من آخر الشروط وتتمثل الشروط الذاتية ي الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف، كما أن النمط الشخصي السائد للسلطة هو ما يؤدي إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية، وما دام أن مقاييس الكفاءة والتأهيل لا تؤخذ بعين الاعتبار فليست هناك جدوى من مراقبة الأعمال وتقييم انجاز المهام ، ومن الآثار المترتبة عن هذا الوضع في المؤسسة الإدارية¹:

سوء معالجة القضايا والملفات ومعالجتها في آجال طويلة المدى.

اللامبالاة وعدم الاكتراث بعواقب أي عمل ادري.

اتخاذ قرارات مجحفة لها عواقب وخيمة على أصحاب القضايا.

الدفع بالمواطن لاستعمال الحيل والطرق الملتوية لقضاء حاجته.

إن النمط الشخصي للسلطة السائد هو الذي يؤدي في مجال التوظيف إلى تأسيس نظام يعتمد على مراعاة المقاييس الذاتية لا غير في جلب واستخدام الطاقات والكفاءات وهو ما يؤدي إلى نظام قائم بذاته يعتمد على الزبونية، وفي هذا السياق فإن الذي سعى إلى توظيف أحد أعضاء عشيرته يستجيب استجابة عفوية لقوانين غير مكتوبة، ويساعد على ازدهار هذا النظام أسباب عديدة منها، غياب هيئة التوظيف العمومي وما يتبعها من قيم ومبادئ الخدمة العمومية، كما أن الشخص الذي ينفرد بالسلطة يستعمل المؤسسة ويعاملها على أنها ملك له وليس على أساس أنه يخدمها ويصونها.

¹ عبد الحميد قرفي ، المرجع السابق الذكر، ص98.

ثم أن المؤسسة في حد ذاتها لا تقدم أي ضمانات للفرد الذي يعمل فيها من حيث حياته المهنية وتقدمه في المراتب، لذلك فهو يحتاط لنفسه بقضاء حاجاته قبل قضاء حاجات المواطنين

المطلب الثاني: المسارات المهنية.

يقول عبد الحميد غربي إن غياب نسق التكوين داخل المنظمة الإدارية يعني أنه لا يوجد تقييم الأداء وفقا للشروط العقلانية والموضوعية و لا يوجد نظام لمتابعة المسارات المهنية وترقية الموظفين. و ان هذه الأنساق من تكوين وترقية وتقييم وتغيير المناصب كلها أنساق مرتبطة ببعضها البعض . حيث يقصد بالترقية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية ذات مستوى أعلى كما يصاحب الترقية الزيادة في الأجر والامتيازات، وهناك ثلاث أنواع من الترقية، الترقية على أساس الأقدمية، والترقية على أساس الكفاءة والترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا وقد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة حيث أقر في المادة 106 منه على مايلي تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من الدرجة إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة، كما عرفت المادة 107 الترقية في الرتبة أنها تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من الرتبة إلى الرتبة الأعلى منها مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، وتكمن أهمية الترقية أنها من الوسائل المساهمة في تطوير الأداء وتحفيز الموظف على بذل جهد أكبر في أداء المهام والمسؤوليات المنوطة به لذلك فهي إحدى النقاط الأساسية في تحفيز الموظفين كما تساهم في توسيع دائرة المنافسة الداخلية على المناصب فها تسمح للإدارة بتحسين مستوى أدائها¹، كما أن عملية الترقية تكون على أساس شروط معينة وضعها المشرع محددة عن طريق القانون والنصوص التنظيمية إلا أن الترقية تتم على أسس ذاتية ، حيث يؤكد فؤاد منصوري في بحث ميداني أجره في بلدية عنابة على انه لا يقل عن نسبة 60 بالمائة من العينة تقرر بذاتي العوامل التي تحكم عمليات الترقية،

¹ تيشيات سلوى ، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. 2010، ص73.

أما في ما يخص التكوين فهو بنسبة ضئيلة جدا فالتكوين وتحسين المستوى والتعليم الإداري المتخصص من النقائص التي تعاني منها الإدارة والمؤسسات العمومية على اختلاف الهرمية لموظفيها ، فالإدارة الجزائرية تفتقر إلى مؤسسات متخصصة في تكوين أعوان لها، أما فيما يخص تكوين الإطارات فهو يتم من خلال ما تنتجه المدرسة الوطنية للإدارة¹ ، هذا فيما يخص التكوين القاعدي أما في ميدان التكوين المستمر في المؤسسة فإنه منعدم تماما في الإدارة الجزائرية ، وقد أفرزت الدراسة الميدانية في بلدية عنابة² أن هذا النوع من التكوين لم يمس إلا نسبة 4.5 في المائة فقط من أفراد العينة التي شكلت موضوع البحث، وقد كانت الأقدمية في العمل لهذه العينة تتراوح ما بين ستة إلى ثلاث وعشرين سنة ، فالإدارة لا تبالي بهذا الموضوع ولا توليه أدنى اعتبار إلى درجة أن ذلك يتجلى في غياب مكتب التكوين من المؤسسة موضوع البحث، ويمكن الجزم بأن اللامبالاة تأت من المؤسسة الإدارية وحدها دون الموظفين إذا عرفنا أن معظم الموظفين لهم اتجاه إيجابي نحو إجراء التكوين³ ، أن أكثر من 90 في المائة من أفراد العينة التي اطلع عليها الباحث منصورى ينتمون إلى الفئات المختلفة (إطارات وأعوان) لها تطلعات بالنسبة للتكوين، و متعطشة لإجراء فترات تدريبية للحصول على خبرات ومعارف جديدة. لكن تبقى هذه التطلعات دون جدوى بحيث أن الذين طلبوا رسميا إجراء التكوين من المؤسسة لم يستفيدوا من التكوين ولم تعلمهم المؤسسة عن أسباب الرفض⁴.

فمن خلال تناولنا لهذه العناصر يتضح أن الإدارة الجزائرية تفتقر إلى عملية التخطيط بالنسبة للموارد البشرية فكل القوانين واللوائح التي تنظم هذه العملية تبقى مجرد وثائق مكتوبة ما لم تطبق على أرض الواقع.

¹ قرفي عبد الحميد، المرجع السابق الذكر، ص 97.

² منصورى فؤاد ، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية ببلدية عنابة، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، قسم علم اجتماع، عنابة، 1998، ص 61.

³ نفس المرجع، ص 60.

⁴ نفس المرجع، ص 61 .

المبحث الثالث: جهود الحكومة في تحسين إدارة الموارد البشرية

إن وضعية الموارد البشرية في الإدارة الجزائرية يكرس خصائص ضعف ونقص التطبيق للوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهذا ما نجده يتناقض مع الجهود التي بذلتها الحكومة منذ الاستقلال فصلاح الإدارة ككل وإعطا أهمية للموارد البشرية وهو ما يظهر في جملة الإصلاحات الهيكلية والقانونية التي اتخذت في هذا الإطار.

المطلب الأول الإصلاح الهيكلي والتنظيمي

في إطار إصلاح المنظومة الإدارية باشرت الحكومة الجزائرية مبكرا بالعديد من المشاريع وكذا إنشاء هيئات متخصصة في الإصلاح الإداري، وتم في هذا الإطار تم إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري سنة 1966 وهذا في إطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية. تحولت سنة 1968 إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة، كما تم إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية سنة 1976، و إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري. وفي سنة 1982 أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول. كما تم إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي، وفي سنة 1984 تأسست محافظة الإصلاح والتجديد الإداري، حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي، إلى جانب ذلك تم تشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة سنة 1987. و أوكلت إليها مهمة إعداد تقرير شامل، يتعرض بالدراسة والتشريح لواقع الإدارة العامة. وقد اعتمدت هذه اللجنة دراسة العديد من المحاور نذكر من بينها عل سبيل الذكر لا الحصر¹.

– معاينة واقع القطاع العمومي الإداري والاقتصادي: وهي المعاينة التي عززت بقوة القناعة، بضرورة ربط إصلاح الاقتصاد في إطار أشمل، كما جعل من التوصل إلى إصلاح إداري قائم رؤية

¹ مقدم سعيد، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة: الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 158.

جديدة للإدارة العمومية المركزية على الخصوص، ومقاربة حديثة للعمل الإداري، من الأولوية السياسية لمواكبة الأهداف الإصلاحات الاقتصادية التي تضمنتها قوانين 1988، ولاسيما قانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبعدا إجراء المعاينة المطلوبة، توصلت اللجنة على ضوء الأهداف المسطرة لها من قبل السلطات العمومية إلى طرح ضرورة إصلاح القطاع العمومي ككل والإدارة على الخصوص، بجعل مفهومها مرادف للعصرية والمرونة والمبادرة والمشاركة¹.

مراجعة مهام الإدارة المركزية: وذلك من خلال الاقتراح بإلغاء الإدارة الوصية على الأعمال والأشخاص التي تمارسها الإدارة المركزية على المؤسسات العمومية الاقتصادية في شكل وصاية قطاعية أو أفقية باعتبار أن المؤسسة مسؤولة عن إدارتها وتسييرها ونتائجها، ومن ثمة وجب إعادة توجيه مهام الإدارات العمومية وإعادة تنظيم هيكلها وهيئاتها يجعلها تتماشى والمهام الجديدة للإدارة الحديثة المنسجمة مع أهدافها².

3- تحقيق الانسجام في العمل الإداري : اعتبر الإصلاح في هذه فترة الثمانينات، بمثابة فرصة للتأكيد بقوة على وحدة عمل الإدارة المركزية للدولة كأداة من أدوات تنفيذ سياسة الحكومة، وتطوير آليات التشاور بين مختلف القطاعات، وتنسيق مختلف مساعي الإدارات المركزية، وفي هذا السياق، فهي مطالبة باعتماد نظام وطني للمعلومات يتمتع بمصدقية، يضطلع بالمتابعة الدورية المنتظمة والمنقحة و يسهل على كل إدارة مركزية أو متعامل آخر الاستفادة من خدماته³.

وفي سنة 1991 تم تشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة. لمواصلة العمليات الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، عهدت لها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها، توجت أعمالها بتقديم تقرير واف للحكومة، يتعرض لإشكالية الإدارة العمومية، من حيث

¹ نفس المرجع ، ص 159-160.

² نفس المرجع، ص 161.

³ نفس المرجع، ص 161

مهامها وصلاحتها وضرورة تطويرها مع ما يتلاءم ومختلفة التحولات المؤسساتية المحلية والعالمية. وتمحورت نتائج أعمال مجموعة العمل الوزارية هذه حول جملة من المقترحات منها¹:

إدارة قوية، محايدة ، نظيفة ، ملتزمة بالمرفق العام.

إدارة قادرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.

إدارة قادرة على فعالية الجهاز الإداري.

إدارة قادرة على ضمان احترام الموظفين وتعبئتهم.

إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار والتشاور.

إدارة تستقطب اهتمامات وانشغالات موظفي الإدارات المركزية والمحلية والمتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر والمحفز بين الحكومة والإطارات ومختلف الأطراف الفاعلة.

ومواصلة لعملية الإصلاح تم إنشاء وتنصيب لجنة وطنية لإصلاح هيكل ومؤسسات الدولة في نهاية عام 2000. ومن بين المهام الموكلة إليها، طرح مشاكل تنظيم الدولة وتسييرها طرعا شاملا يتماشى ومقتضيات تطور المجتمع الجزائري، تفاديا للترقيعات التي اتسمت بها الإصلاحات السابقة، من دون إرادة سياسية مؤكدة ، زادت في تفاقم التناقضات واستفحال تعقيد الدولة وزيادة ثقل سيرها بشكل معتبر. كذلك القيام بإصلاح الدولة ضمن مسعى مغاير تماما لتلك المحاولات إلى سبقته، يشمل الجوانب المتصلة بتنظيم الدولة وسيرها، أي إعادة تحديد مهام هيكل الدولة على كافة المستويات وعلاقتها بالمؤسسات العمومية ، وبوضع آليات للتنسيق والتنظيم والمراقبة على المستويين المركزي والمحلي. وهي الخطوط العريضة لسياسة الإصلاحات المنشودة والرامية إلى الخروج بمنظور أدق لما ينبغي القيام به في مجال منظومة الوظيفة العمومية. والتي اعتبرت وفقا للعهد الموكلة لهذه اللجنة،

¹ نفس المرجع، ص 166.

من قبل رئيس الجمهورية من أكبر الورشات الوطنية لإعادة بناء الدولة، ورسم متطلبات الدولة
العصرية¹.

وفي إطار البرنامج الخماسي لرئيس الجمهورية 2010-2014 الذي أقره الرئيس عبد العزيز
بوتفليقة، ورُصد له مبلغ 682 مليار دولار. وقد كان للإدارة العمومية نصيبها من هذا البرنامج
سعيًا إلى عصرتها من أجل التكفل الأفضل باحتياجات المواطن وبالتالي ضمان أكبر قدر من
الاستقرار والانسجام الاجتماعي، لذا على الإدارة العمومية السهر على تقديم خدمة عمومية ذات
نوعية جيدة والحرص على احترام وتقدير المواطنين سعيًا لتطوير سبل التواصل والحوار بين الإدارة
العمومية والمواطنين، حيث نص البرنامج على العصرية في القطاعات المختلفة²:

الجماعات المحلية: وذلك من خلال:

- استكمال الإصلاحات المؤسساتية مع مراجعة قانوني البلدية والولاية.
- تحسين و عصنة المصالح العمومية.
- تحسين وتأهيل الموارد البشرية.
- تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحديث وتأمين وظائف السفر والهوية (الهوية الإلكترونية والبيومترية)
- قيام إدارة الجمارك بعمليات إصلاح وتحديث تهدف إلى تكييفها مع التحولات الوطنية والدولية
لتحسين الأداء.

قطاع التكوين: والذي يعتبر عصب التنمية وفي هذا الصدد شمل البرنامج الخماسي:

- خلق 160 ألف منصب تكوين ل122 معهد وطني متخصص في التكوين المهني.
- إنجاز 401 مركزاً مهنيًا للتكوين والتمهين.
- إنجاز 72 معهد للتعليم المهني و431 توسيعاً و85 مؤسسة داخلية و12 مؤسسة نصف داخلية

¹ نفس المرجع ، ص 172.

² **كوريكا**، عصنة الإدارة العمومية الجزائرية ، شبكة الجزائر، منتدى كلية علوم الاقتصاد والتسيير على الموقع

و93 مكتبة واقتناء 1400 قسم للتكوين.

القطاع الصحي: وتتضمن التعليمات الصادرة عن رئيس الجمهورية:

- اتخاذ كل الإجراءات التي ترمي إلى إبقاء تواصل العلاج والتكفل السريع بالمرضى و عقلنة تسيير الهياكل القاعدية للصحة العمومية.
- تعزيز الطاقم شبه الطبي الذي يُعد 100 ألف موظف في كل التخصصات والذين يمارسون في المؤسسات الصحية العمومية وذلك بفضل شبكة تتكون من 42 مدرسة مختصة.
- تواصل جهود التكوين لضمان تغطية صحية لجميع ولايات البلاد.
- إنشاء مدرسة وطنية للتسيير والإدارة الصحية لتكوين إطارات التسيير للمؤسسات الصحية.
- إنشاء أكثر من 1000 هيكل صحي.
- إعادة تأهيل الصيدلة المركزية للمستشفيات لتأمين وتنظيم تزويد الهياكل الصحية العمومية بالمنتجات الصيدلانية.

المطلب الثاني الإصلاح القانوني

شهدت المنظومة الإدارية ترسانة قانونية شملت جميع الإدارات سواء المركزية أو المحلية بغية التماشي مع التطورات الدولية، كمحاولة لتحسين الإدارات وتطوير خدماتها، وذلك منذ بداية الاستقلال، حيث ما يميز فترة الستينات صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 جوان 1966 ركز هذا القانون على التدريب¹. ولقد أشارت المادتين 23 و 24 من القانون 66-133 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية إلى أن ضرورة اتخاذ الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية التدابير اللازمة لضمان تكوين وتدريب المترشحين للوظيفة العمومية وكذلك لتحسين معارف الموظفين و ترقية².

¹ سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرووسين ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر ، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2008، ص 148

² المادة 23 و 24 من القانون 66-133، المؤرخ في 02 جوان 1966، المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية

وقد كان هذا القانون بمثابة المحاولة الأولى من طرف المشرع الجزائري لتنظيم الحياة المهنية للموظفين داخل الإدارة العمومية محددًا بذلك مهام الوظيفة العمومية في الجزائر القائمة على أساس نمط البيئة المغلقة، و في سنة 1978 عرفت الجزائر، إقرار القانون الثاني لقطاع الإدارة العمومية و المتمثل في أحكام القانون العام للعامل¹، اهتم هذا القانون بالتكوين خاصة الفصل التاسع منه، فلقد اعتبر التكوين أحد عوامل الترقية والرفاه الاجتماعي والمهني للعمال وضمان لتنمية الحوافز. و بالتالي فهي عملية ملزمة و ذات فائدة وطيّدة تفرض على العامل و المؤسسة المستخدمة و الدولة، كما أنه وسيلة للتنمية المستمرة للقوى البشرية و تقوم الإدارة في هذا الإطار بعدة عمليات منها²:

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعًا لتطورهم تدريجيًا. وتنميتها في التنظيم.

- تنظيم أعمال تدريبية لتمكين الشباب من إكسابهم معارف نظرية وتطبيقية لازمة لممارسة مهنة ما.

- تعليم القراءة و الكتابة باللغة الوطنية لجميع عمال المؤسسة، إضافة إلى هذا تلزم الإدارة كل عامل بمتابعة الدروس والدورات التدريبية و تحسين مهاراتهم التي تنظمها في إطار تحديد احتياجاتها بغية تحديث و تعميق تنمية المعارف. إن هذا القانون نجح في الاهتمام لعوامل التنظيم الإداري، المؤسسة، العمال، الدولة لكنه أخفق في توحيد عالم الشغل آنذاك³

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل، 1978، العدد - 32

² سعيدة بلهادي، المرجع السابق الذكر 50.

³ فريد بلحنش، مسألة الاستثمار في التكوين الإدارة العمومية، حالة الإدارة المركزية أطروحة دكتوراه، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006، ص 272.

و في الثمانينات يعتبر المرسوم 85-99 النص الرئيسي الذي ينظم سير موظفي الإدارة العمومية، سواء على المستوى المركزي أو المحلي، إذ يتعين على الإدارات العمومية أن تقوم¹: ببرنامج التدريب. و ضمان الترقية. و اختيار الموظفين.

- كما صدر في هذه المرحلة، مرسوم تنفيذي رقم 89-224 المتضمن للقانون الأساسي المطبق على أعمال المنتميين إلى الأسلاك المشتركة والمؤسسات والإدارات العمومية، حددت فيه برامج المسابقات على أساس الامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية²

لقد أصدر في هذه الفترة مجموعة من النصوص القانونية، تخدم طبيعة الموضوع وتهم خاصة بالتدريب و التكوين و تقييم تحصيلي للبرامج التدريبية عن طريق إجراء مسابقات و امتحانات لفتح مجال الشغل للمتفوقين و المترشحين الفعالين و ذوي الكفاءة³.

وفي التسعينات صدر قرار وزاري مشترك مؤرخ في 21 محرم عام 1413 الموافق 22 يوليو 1992 يحدد شروط تنظيم و إجراء المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية للالتحاق بالأسلاك المختلفة لإدارة البلدية. كما يحدد هذا القرار شروط فتح و تنظيم و إجراء المسابقات و الامتحانات، و الفحوص المهنية للالتحاق بمختلف أسلاك الإدارة البلدية⁴، وقد ركز هذا القرار على بالإدارة العمومية، لكن بنظرة خاصة إدارة البلدية خصوصا أنها تابعة لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، لكن بالرغم من هذا النص القانوني لا تزال البلدية تتخبط في الوباء البيروقراطي.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 52 من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985. العدد 20، ص 42.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي رقم 85-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 العدد 22، ص 12.

³ بلهادي سعيدة، المرجع السابق الذكر ص 148.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 يوليو 1992، العدد 26 ص 18.

كذلك صدور المرسوم التنفيذي رقم 95-293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية. يحدد هذا المرسوم القواعد المشتركة التي تطبق في مجال تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية و إجراءاتها و سيرها للالتحاق بمجموع أسلاك الموظفين ورتبهم في المؤسسات والإدارات العمومية. كما يحدد تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية التي تمكن من الالتحاق بالأسلاك والرتب في المؤسسات و الإدارات العمومية¹

وأيضا صدور مرسوم 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين ، ويمكن اعتبار هذا القانون الدليل الواضح لكيفية تنظيم مختلف عمليات التدريب عبر أنحاء الوطن. ولقد مكن هذا المرسوم من تحديد عمليات الأداء التنظيمي للإدارة العمومية وإدراج مختلف العمليات التكوينية في إطار التصور العام للتسيير التقديري للموارد البشرية، كما ألزم الإدارة بإعداد مخطط قطاعي سنوي، في هذا المجال²

ولقد صدر قرار في 13 أوت 1997 المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات و الامتحانات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية³. و في 12 أكتوبر 1998 صدر قرار وزاري مشترك، يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الشهادات والامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بمختلف الأسلاك التابعة لقطاع البلديات⁴، إن هذا القرار يحدد الإجراءات المتبعة لإجراء المسابقات والامتحانات والاحتياجات التدريبية اللازمة لنجاح العملية التدريبية، وهذه الإجراءات بمثابة مرحلة

¹ الجريدة الرسمية المادة 02 من المرسوم التنفيذي 95-293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية

² الجريدة الرسمية مرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 الخاص بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، العدد 28، ص 09.

³ المادة 01 من القرار المؤرخ في 13 غشت 1997، المتعلق بالمؤسسات العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات على

⁴ المادة 01 من قرار الوزاري المشترك المؤرخ في 21 جمادى الثانية عام 1419 الموافق ل 12 أكتوبر 1998 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الشهادات و الامتحانات و الاختبارات المهنية للالتحاق بمختلف الأسلاك التابعة لقطاع البلديات

حاسمة، لفرز المترشحين ذوي الكفاءة والمهارة اللازمتين لتحمل مسؤوليات وصلاحيات الوظيفة العمومية.

و في 15 يونيو 1999 صدر قرار يحدد كفاءات تنظيم المسابقات و الامتحانات والاختبارات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة¹ لكن لم يضيف شيئاً جديداً على القرار السابق، وإنما تذكير فقط بالقرار واحترار للفراغ القانوني، بدل الاجترار كان من اللائق أن تصدر قرارات إلزامية باعتماد جودة الخدمات والاهتمام بالإبداع والتفكير الإيجابي لحل المشاكل الإدارية.

ما يلاحظ من خلال تطور هذه الإصلاحات أن فترة التسعينات كانت حافلة بالعديد من الإصلاحات، محاولة من الحكومة لمواكبة التطورات العالمية التي قادتها برامج الأمم المتحدة واتبعتها الجزائر وغيرها من الدول والتي شرعت في تنفيذها، من أجل إصلاح إدارة الاقتصاد، و تسيير المؤسسات العمومية ذات المنفعة العامة، إلى جانب شيوع اللامركزية وحل مشاكل الإدارة المحلية، والاهتمام بمواضيع التسيير العقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية بحثاً عن مردودية أكثر في القطاع العمومي، و لقد شرعت في مجال الإصلاحات المؤسساتية ابتداء من عام 1994 بعد المحاولات المحتشمة من قبل، في خض 馬旁م مواكبة التحولات الجارية في عالمنا المعاصر².

القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجديد جويلية 2006³

يعتبر الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 أهم قانون تحدث عن أنشطة إدارة الموارد البشرية يحدد تطبيق أحكام هذا القانون، قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين

¹ الجريدة الرسمية، قرار 15 فيفري 1999 يحدد كيف تنظيم الامتحانات والمسابقات، العدد 19، ص28

² بلهادي سعيدة، المرجع السابق الذكر، ص 168.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد 46.

للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، كما خصّ هذا القانون أنشطة إدارة الموارد البشرية في الباب الرابع والباب الخامس، حيث تضمن الباب الرابع أنشطة التوظيف، والتربص، والتسيير الإداري للمسار المهني للموظف، وتقييم الموظف، والتكوين، والترقية، وأخيراً التعويضات المتمثلة في الأوسمة والمكافآت، وهذه الأنشطة كلها جاءت تحت عنوان تنظيم المسار المهني، أما الباب الخامس فقد تضمن التصنيف والراتب، في حين لم يتطرق صراحةً لباقي أنشطة الموارد البشرية الأخرى كتحطيط الموارد البشرية على سبيل المثال، الذي يعتبر من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية. كما نص هذا القانون على وجوب تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى من قبل الإدارة الوصية على الموظف، وذلك قصد تأهيله وترقيته المهنية من جهة، وتأهيله لمهام جديدة من جهة أخرى، وهذا ما جاء في نص المادة 104: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة "، كما حدد هذا القانون شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى، وكيفيات تنظيمه ومدته، إلى غير ذلك من الإجراءات التي تضمن عملية تدريبية فعّالة، وهذا ما يدل على وجود نظرة مستقبلية لدى القائمين على العملية التدريبية، ووجود أهداف مسطرة من قبل الإدارة تسعى إلى تحقيقها من خلال هذا التكوين، وهذا ما جاء في نص المادة 105: " تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكيفيات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك، عن طريق التنظيم "

المبحث الرابع: أسباب ضعف الاهتمام بالموارد البشرية في الإدارة العمومية

إن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على التخطيط الذي يحدد وينظم الوظائف الأساسية، وهذه العملية ترتبط بدورها بالإدارة في حد ذاتها بمعنى آخر أن تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية لا يكون إلا في إطار إدارة قوية و منظمة، وانطلاقا من ذلك، فإن مناقشتنا فدارة الموارد البشرية ومكانتها في الإدارة الجزائرية مشروط بتوضيح وضعيتها الإدارية في حد ذاتها. والملاحظ أن الإدارة في الجزائر تعاني العديد من المشاكل ذات الأبعاد المختلفة ومن أهمها:

المطلب الأول: الأسباب التاريخية:

تتمثل الأسباب التاريخية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية أساسا في ذلك الإرث التاريخي الذي ورثته عن العهد التركي، والحقبة الفرنسية ، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال. هذه الحقبة التاريخية كان لها أثر كبير في تفشي المظاهر السلبية على الإدارة الجزائرية، الأمر الذي أدى إلى ظهور جهاز بيروقراطي مركزي منغلق. وعلى الرغم من التعديلات والإجراءات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على تلك المظاهر السلبية الموروثة، و قد تعمق ذلك بغياب الثقافة الإدارية الأصيلة و البناءة، ومحاولة تغيير المجتمع بقوانين و تعليمات فوقية ، و قد أورد في هذا الاتجاه الأستاذ الدكتور منصور بن لرنب قوله : " لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الاستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الإستراتيجيات التنموية الإدارية ، و هنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية، وماضيها المحدد في المرحلتين السابقتين¹.

¹ - منصور بن لرنب ، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 1988 ، ص 3.

المطلب الثاني: الأسباب القانونية والسياسية

ترجع المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائية إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغيرات وتحولات عميقة على كافة المستويات ، نجد القوانين لا تساير هذه التغيرات، الأمر الذي يجعلها معرقة لكل تغير، مما انعكاس سلبا على دور الإدارة العلمية الحديثة¹ وعليه فإن التمسك بتلك الأنظمة و الأدوات القانونية و الإنجازات لها تأثير سلبي، خاصة فيما يتعلق بتحقيق المشاريع الاقتصادية و الإنمائية والتربوية. لذا يستلزم الأمر إعادة النظر في المنظومة القانونية حتى تتماشى والتحولات الاجتماعية الكبرى، وحتى تواكب تطورات الشعب و آماله هذا من جهة ، ومن جهة أخرى لا بد من تغيير القيم الإدارية السائدة بإصلاحات سياسية و إدارية تمكن من تغيير النظام الإداري تغييرا أساسيا وعقلانيا . فلا تنمية سياسة بدون قيم إدارية إنمائية أهمها وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب².

ومن الناحية السياسية فإن سيطرة الدولة على المجتمع والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه، وعدم قدرة الجهاز البيروقراطي المنغلق على ترجمة مطالب الفئات الاجتماعية إلى مخرجات، أوصل المجتمع إلى حالة من الانسداد. كما أثبت الواقع أن التحولات الاجتماعية الداخلية التي تنامت بسرعة بفعل انتشار التعليم والتفتح على العالم المتقدم ، وتزايد متطلبات المعيشة وتعقدتها . لم تلقى رد الفعل المناسب من الجهاز البيروقراطي، و لم تجد فيه متنفسا حقيقيا قادرا على استيعابها وتبليتها، بل أصبح النظام الإداري عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وعد بها خاصة مبدأ تقريب الإدارة من المواطن. هذا بالإضافة إلى هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي Autocratic Leadership القائم على مبدأ السيطرة من أعلى قمة الهرم إلى أسفل قاعدته ، و المعتمدة على حرفية القوانين و لو كان على

¹ بومدين طاشمة، التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، موقع منتديات طلبة جامعة منتوري، على الموقع

<http://mentouri.ibda3.org> تاريخ الدخول 2013/03/26. الوقت 9:23، ص 02

² نفس المرجع، ص 03

حساب أهداف التنظيم. بالإضافة إلى ذلك أن سلوك القيادة في الجزائر تتصف بانعدام الثقة في الآخرين ، و تسييس المناصب القيادية على حساب الكفاءة ، و خضوعها للإيديولوجية الحزبية و مثل هذه المواصفات تبعد القيادة في الجزائر عن كونها قيادة ديمقراطية ، و في الحالتين فإن مردودية القيادة البيروقراطية لا زالت بعيدة عن تحقيق رغبات المواطن نتيجة عجزها المتواصل على قدرة الإنجاز، وعدم قدرتها الاستجابة للمطالب والضغوطات نتيجة التغيرات والتحويلات على مختلف الأصعدة السياسية ، و الاجتماعية ، و الاقتصادية، والثقافية . والنتيجة الحتمية لذلك افتقادها لشرعياتها وبالتالي انعدام الثقة فيها من طرف أغلب فئات المجتمع¹.

خلاصة الفصل

إن المتتبع لتاريخ الإدارة الجزائرية يستنتج أنها مرت بمراحل تاريخية مختلفة كان لها دور في وصول الإدارة إلى ما هي عليه اليوم، ففي المرحلة الأولى في زمن الحكم العثماني لم يكن هناك اهتمام بالإدارة ولا بالمواطن بقدر ما كان الاهتمام بجمع المال على المواطنين بفرض ضرائب ورسومات، وفي مرحلة الاحتلال الفرنسي كانت تعامل المواطنين بطريق خاصة كعدم الثقة وعرقلتهم في استخراج الوثائق وعدم الاستجابة إلى مطالبهم لكونهم مستعمرين، أما المرحلة ما بعد الاستقلال فقد استمرت الإدارة بنفس الأسلوب التي كانت تعامل به الإدارة الفرنسية المواطنين من تعجيزات وفقدان الثقة، وهذا ما جعل الإدارة العمومية تمشي على وتيرة واحدة منذ الاستقلال إلى يومنا حيث لم تكن الإدارة العمومية الجزائرية في مستوى تطلعات المواطن، وكانت العلاقة بين المواطن والإدارة غالباً ما تتسم بالتوتر وعدم الثقة، بالإضافة إلى انتشار الفساد الإداري الذي لم تسلم منه أي إدارة عمومية صغيرة كانت أم كبيرة، كل هذا أدى إلى تفجر الوضع الاجتماعي في العديد من المرات مثل ما حدث في 1988 وفي 2010.

الفصل الثالث

دراسة واقع التدريب و التحفيز في جامعة قاصدي مرباح بورقلة

الفصل الثالث دراسة واقع التدريب والتحفيز في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

يعتبر هذا الفصل بمثابة الصورة الملموسة لما تناولنه نظريا حول إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وقد تم اختيار الجامعة كنموذج للإدارة العمومية في الجزائر، حيث تناولنا عنصرا التدريب والتحفيز من خلال استمارة استبيانية وزعت على الموظفين بالجامعة وقمنا بتفريغها وتحليلها وتفسير نتائجها على ضوء الفرضيات التي طرحت بهذا الشأن، وقد قمنا في بداية هذا الفصل بتقديم الجامعة ومهامها ثم الإجراءات المنهجية لدراسة وفي الأخير تحليل البيانات وتفسيرها في ظل الفرضيات المطروح

المبحث الأول تقديم لمحة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

المطلب الأول: نشأة وتطور الجامعة

أنشئت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر من عام 1987 أين عرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلها التنظيمية و البيداغوجية ، فأنشئت المدرسة العليا للأساتذة بمقتضى المرسوم 65-88 المؤرخ في 22 فيفري 1988 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة فيزياء ، كيمياء، رياضيات. وقد شهدت المدرسة تطورا هاما وسريعا في هيكلها القاعدية و البيداغوجية، فموجب المرسوم التنفيذي 91-119 المؤرخ في 27 أفريل 1991 والاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي ووزارة التربية، تم دمج معهد التكوين المهني للري والمتقنة إلى المدرسة مما زاد في عدد التخصصات، وفي سنة 1997 ارتفعت المدرسة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 159-97 المؤرخ في 10 ماي 1997 الذي حدد خمسة معاهد وهي معهد الكيمياء الصناعية، ومعهد الآداب واللغات، ومعهد العلوم الدقيقة، ومعهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، ومعهد الري والفلاحة الصحراوية، أما جامعة ورقلة فقد أنشئت بموجب المرسوم 210-01 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة، حيث نص على أن الجامعة تتضمن ثلاث كليات، كلية العلوم وعلوم المهندس بها ستة أقسام، كلية الآداب والعلوم الإنسانية بها ثلاثة أقسام، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بها أربعة

أقسام. وبتاريخ 04 سبتمبر 2005 وعلى إثر زيارة رئيس الجمهورية إلى جامعة ورقلة تشرفت جامعة ورقلة بأن تحمل اسم الشهيد قاصدي مرباح، وفي شهر فبراير من 2009 تم إصدار مرسوم تنفيذي 09-91 المؤرخ في 17 فبراير سنة 2009 يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 يوليو سنة 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة يحدد عدد الكليات التي تتكون منها الجامعة وهي¹:

1- كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة

2- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض

3- كلية الحقوق والعلوم السياسية

4- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5- كلية الآداب واللغات

6- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وتحتوي هذه الكليات على اثنين وعشرين قسما.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعة قاصدي مرباح ورقلة

يضم الهيكل التنظيمي لمديرية الجامعة قاصدي مرباح ورقلة ثلاثة نيابات :

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات

نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

¹ بطاقة تقنية عن جامعة ورقلة، مقدمة من مركز الطبع السمعي و البصري بمديرية الجامعة

بحيث تتكفل كل نيابة بمهامها والمحافظة على السير الحسن للمديرية وتتفرع من هذه النيابات عدة مصالح فنجد :

نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات:

تتكفل بمتابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة والقيام بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال ومن بين مصالحها

مصلحة التعليم العالي والتدريب والتقييم

مصلحة التكوين المتواصل

مصلحة الشهادات والمعادلات

نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية و التعاون

تتكفل بالقيام بكل نشاط من شأنه تميم نتائج الأبحاث والمبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث وتتضمن مصلحتين هما :

مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

مصلحة متابعة أنشطة البحث وتمييز نتائجه.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تقوم بجمع عناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري وتشمل المصالح الآتية :

مصلحة الإحصاء و الاستشراف.

مصلحة التوجيه والإعلام.

مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة :

تضمن تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير وضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وتشمل المصالح الآتية:

مصلحة الوسائل والجرد.

مصلحة النظافة والصيانة.

مصلحة الأرشفة

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية العلمية والرياضية:

تقوم بترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة والقيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة وتشمل المصلحتين الآتيتين.

مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

مصلحة الأنشطة الترفيهية والرياضية.

تتكون المصالح المشتركة للجامعة مما يلي :

التعليم المكثف للغات : يتكلف بضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتحديد المعلومات في اللغات التي تتضمنها الكليات والمعاهد.

مركز الطبع السمعي والبصري يقوم بطبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز واستغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها بضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

الأمانة العامة: بحيث تتكفل بضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في المجال وتحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها وضمان مكتب تنظيم الجامعة والأمن الداخلي للجامعة بحيث تشمل الأمانة المديرية الفرعية الآتية:

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.

المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.

المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

ولكل مديريةية من المديرية الفرعية مهام خاصة بها، فنجد المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين تتكفل بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتكفل مدير الجامعة بتعيينهم.

تنسيق مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة وتشمل المصالح الآتية:

مصلحة مستخدمي الأساتذة

مصلحة الموظفين الإداريين.

مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات .

المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة تتكفل بتحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.

متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة: وتشمل المصالح الآتية :

مصلحة الميزانية والمحاسبة

مصلحة تمويل أنشطة البحث.

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

المطلب الثالث : مهام جامعة ورقلة

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من وزير المكلف بالتعليم العلي وتوضع تحت وصايته يحدد مرسوم الجامعة مقرها وعدد كلياتها والمعاهد التي تتكون منها واختصاصها، ويتم تعديل تشكيلة الجامعة حسب قاعدة توازي الأشكال، ويمكن أن تكون للجامعة ملحقات تنشأ بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العلي ووزير المالية

المهام: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العلي، فإن الجامعة تتولى مهام التكوين العلي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي، وتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العلي على الخصوصية فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج الحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
 - المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل.
- كما تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي والتطور التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث الوطني والتطور التكنولوجي
 - ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
 - تميم نتائج الحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
 - المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.
- هيئات الجامعة:** تتكون الجامعة من مديرية الجامعة ونياباته الثلاثة وكذلك الكليات والمعاهد

مديرية الجامعة: تضم مديرية الجامعة، تحت سلطة المدير الجامعة نيابات مديرية الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم إنشاء الجامعة وتوجد بالجامعة نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات، تتضمن متابعة أنشطة التكوين عن بعد وترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة والقيام بمتابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال، نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون ومن مهامها القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج الأبحاث والمبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث وتشمل المصلحتين الآتيتين :

مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه وتكفل بجمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة و القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من اجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري .

كما توجد بالجامعة 15 مخبر بحث في مختلف المجالات والتخصصات ينشط بها أزيد من 385 أستاذا باحثا. وبها أيضا 52 فرقة بحث موزعة عبر مختلف كليات وأقسام الجامعة وتضم أكثر من 241 أستاذ باحثا.¹

الإصدارات: ففي مجال النشر والإصدارات ، فقد تعززت جامعة ورقلة بإنشاء مديرية نشر تسهر على إعداد النشريات والإصدارات من مجلات محكمة في مختلف التخصصات مثل مجلة الباحث،مجلة "حوليات العلوم والتكنولوجيا"، "مجلة الأثر"، "مجلة دفاتر السياسة والقانون"، "مجلات دراسات

¹ بطاقة تقنية عن جامعة ورقلة، مقدمة من مركز الطبع السمعي و البصري بمديرية الجامعة لموسم 2013/2012

نفسية وتربوية" أما فيما يتعلق بالنشريات الإخبارية الإعلامية، هناك نشرتين "مجلة ومضات جامعية
"و"مجلة دروب طلابية"¹

المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع البحث:

بما أننا نحاول الكشف عن كل ما يتعلق بالتدريب والحوافز في الجامعة، فإن مجتمع البحث الذي نحن
بصدد دراسته، يتكون من الموظفين المرسمين في كلية الأدب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية
وكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الذين يبلغ
عددهم 140 موظفاً تقريباً، وقد تم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين المرسمين كونهم تابعين لإدارة
الجامعة، غير أولئك الذين يعملون في إطار الإدماج المهني .

العينة وكيفية اختيارها:

نظراً لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل المجتمع الأصلي
وقد بلغت العينة 42 موظف وذلك بنسبة 30% من المجتمع الأصلي و بالتالي فإن مجموع أفراد عينة
البحث البالغة 42 موظف مختارة من أربع كليات كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الأدب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي موزعة في
الجدول التالي:

¹ نفس المرجع.

النسبة %	التكرارات	المستوى المهني
19	08	متصرف إداري
23	10	ملحق إدارة
29	12	عون إدارة
29	12	تصنيف آخر
%100	42	المجموع

الجدول من إعداد الباحث

أدوات جمع البيانات:

الإستمارة:

اعتمدنا في الحصول على البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع الدراسة على الاستمارة الاستبائية والتي تستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعها ومتغيراتها حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى خمسة محاور بمجموع 26 سؤالاً كما يلي:

المحور الأول: خاص بالبيانات الأولية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد ويغطيها 03 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 03 ، تطرقت فيه هذه الأسئلة إلى السن والمستوى التعليمي والتصنيف المهني للعمال.

المحور الثاني: ويتمحور حول واقع التدريب في المؤسسة مبرزين دور ومدى اهتمام هذه الأخيرة بالتدريب ويغطيه 05 أسئلة من السؤال رقم 04 إلى السؤال رقم 08 ، حاولنا من خلالها معرفة وضعية التدريب والأنواع التي تلجأ إليها المؤسسة في تنمية مهارات وكفاءة أفرادها.

المحور الثالث :ويضم مجموعة من الأسئلة خصصت إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، وقد تضمن 04 أسئلة، من السؤال رقم 09 إلى غاية السؤال رقم 12 ، والتي تمحورت حول معرفة كيفية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، ومعرفة الجهات المسؤولة عن ذلك، وإلى الأسس التي من خلالها يتم تحديد وتحليل هذه الاحتياجات.

المحور الرابع :ويتضمن بيانات خاصة بعملية تقييم التدريب بالنسبة للموظفين والجامعة، حيث أن هذا المحور تضمن 03 أسئلة من السؤال رقم 13 إلى السؤال رقم 15 المحور الخامس :ويضم هذا المحور مجموعة من الأسئلة متعلقة بوضع الحوافز في الجامعة، وضم 11 سؤالاً من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 26.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تعد مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الجزء نتائج تحليل الإستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال، وسنستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي تضمنتها الدراسة.

تفرغ البيانات

1-البيانات الأولية: جدول رقم 01 سن العمال

النسبة	التكرار	
50%	21	من 20 سنة إلى 30 سنة
38%	16	من 30 سنة إلى 40 سنة
12%	05	من 40 سنة فما فوق

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا ان الإدارة فتية حيث ان مغلب موظفيها من عشرين سنة

إلى ثلاثين حيث بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من عشرين سنة إلى ثلاثين سنة 21

موظف من أفراد العينة 42 موظف، أي بنسبة بلغت 50 % ثم يلي ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من ثلاثين إلى أربعين سنة حيث بلغ عددهم 16 موظف من أفراد العينة 42 موظف بنسبة بلغت 38% وفي الخير الموظفين الذين تجاوزت أعمارهم الأربعين سنة حوالي خمسة موظفين من أفراد العينة بنسبة 12%.

- المستوى العلمي جدول رقم 02 بين مستوى العلمي أفراد العينة

العينة	التكرار	النسبة
		المستوى
جامعي	14	33.33
ثانوي	28	66.66

من الجدول أعلاها يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بـ42 عاملا ذات مستوى جامعي بنسبة 33.33 % من نسبة العينة بعدد حوالي 14 موظف من خريجي الجامعة والنسبة الأخر التي تقدر بـ 66.66 % حوالي 28 موظف من خريجي الجامعة والنسبة الأخر التي تقدر بـ 33.33 % حوالي 14 موظف ذو مستوى ثانوي من عدد الموظفين المقدر بـ42 موظف.

- واقع التدريب: لقد تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن جامعة قاصدي مرباح تهتم بتدريب الموظفين بصورة لائمه بها في مجال التدريب ومن خلال الجداول المتعلقة بهذا العنصر يظهر مدى اهتمام الجامعة بالتدريب

جدول رقم 03 يبين واقع التدريب في الجامعة

النسبة	التكرار	
73.80	31	الموظفين الذين تلقوا تدريب
26.19	11	الموظفين الذين لم يتلقوا تدريب

من خلال ملاحظتنا للجدول يظهر لنا ان النسبة الأكبر من عدد الموظفين تلقوا تدريب على وظيفتهم حيث بلغ عدد الموظفين الذين تابعو تدريباً مهنياً 31 موظف من أفراد العينة بنسبة بلغت 73.80% أما الأفراد الذين لم يتلقوا أي تدريب فبلغ عددهم 11 موظف بنسبة 26.19%، وهذا ما يدل على أن الجامعة لها اهتمام كبير في مجال التدريب، حيث تكاد تغطي معظم الموظفين في مجال التدريب.

الجدول رقم 04 يبين الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب

النسبة	التكرار	
14%	6	طلبك الشخصي
7.1%	3	مسؤولك المباشر
52%	22	مصلحة التكوين
0%	0	أخرى

من خلال الجدول يتبين لنا أن مصلحة التكوين هي التي تحتل نسبة عالية من بين الجهات الأخرى حيث بلغت نسبتها 52% بعدد بلغ 22 موظف من أفراد العينة ثم يلي ذلك طلب الموظفين أنفسهم إلى دورات تدريبية حيث بلغت نسبة هؤلاء 14% وفي الأخير نسبة المسؤول المباشر بنسبة 7.1% . وهذا ما يعني أن مصلحة التكوين هي المهتمة أكثر بهذا الجانب.

جدول رقم 05 يبين عدد الدورات التي استفاد منها الموظفين

النسبة	التكرار	عدد الدورات
52%	16	مرة
19%	06	مرتين
16%	05	ثلاث مرات
13%	04	أكثر من ثلاث مرات

من خلال الجدول يتبين لنا أن الجامعة مهتمة نوعا ما بالتدريب ولكن بنسب متفاوتة بحيث بلغ عدد الموظفين الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة 16 موظف من أفراد العينة بنسبة بلغت 52% محتملة بذلك المرتبة الأولى ثم يلي ذلك الموظفين الذين حصلوا على دورتين حيث بلغ عددهم 06 موظفين من أفراد العينة الذين زاولو التدريب بنسبة بلغت 19% ، أما الموظفين الذين تحصلوا على ثلاث دورات بلغ عددهم 05% بنسبة بلغت 16% وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الذين تحصلوا على أكثر من ثلاث دورات بعدد قليل حوالي 04 موظفين أي بنسبة 13% .

جدول رقم 06 يبين حاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة

النسبة الكاملة	العدد الكامل	النسبة	التكرار		
%83	33	%74	29	لتحسين الأداء وتنمية المهارات	نعم
		%26	10	للحصول على ترقية	
		%0	0	لأمور أخرى	
%17	7	%12.5	1	لان التدريب غير مفيد	لا
		%75	6	لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه	
		%12.5	1	لأمور أخرى	

يظهر من خلال الجدول أن نسبة الكبير من الموظفين بحاجة الى التدريب من اجل تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم حيث بلغت نسبة الموظفين 83% من أفراد العينة ككل، وقد اختلفت أسباب الحاجة إلى التدريب فمنهم من كانت حاجته إلى التدريب من أجل تنمية مهاراته ورفع مستوى أدائه وكانت نسبة هؤلاء 74% من الموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب والموظفين الذين هم بحاجة إلى تدريب من أجل الحصول على ترقية بلغ عددهم 10 موظفين بنسبة 26%، أما فيما يخص الموظفين الذين لا يريدون تدريب بلغ عددهم 7 موظفين من أفراد العينة ككل بنسبة 17% من أفراد العينة

وقد اختلفت اسباب عدم حاجتهم إلى التدريب فمنهم أرجع ذلك إلى أن التدريب غير مفيد وبلغ نسبة هؤلاء 12.5%. أما الموظفين الذين ارجعوا سبب عدم حاجتهم إلى التدريب بأنهم قادرين على أداء عملهم على أكمل وجه فبلغت نسبتهم 75% . أما فيما يخص الموظفين الذين أرجعوا عدم التدريب لأمر أخرى فكانت نسبتهم 12.5%.

جدول رقم 07 يبين وضع التدريب في الجامعة

النسبة	التكرار	
50%	20	في تزايد
10%	04	في تراجع
40%	16	على نفس الحال

من خلال الجدول يتبين لنا أن نصف عدد الموظفين يرون أن إهتمام الجامعة بالتدريب متزايد حيث بلغ عددهم 20 موظف بنسبة 50% ، ثم يلي ذلك في المرتبة الثانية الموظفين الذين يرون أن إهتمام الجامعة باقي على نفس الحال أي يمشي على وتيرة متوسطة حيث بلغ عدد هؤلاء الموظفين 20 موظف بنسبة 40% وفي الأخير الموظفين الذين يرون أن إهتمام الجامعة بالتدريب في تراجع حيث بلغ عددهم 16 موظف بنسبة 40% .

المحور الثالث تحديد الاحتياجات التدريبية: تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد من أصعب العمليات على الإطلاق، وذلك لأنها تخضع لممارسة التقنيات العلمية وتطبيقها وفق أهداف المؤسسة، لذلك سنحاول معرفة ما يحكم تحديد هذه الاحتياجات من خلال الجداول الآتية

جدول رقم 08 يبين معايير تحديد الاحتياجات التدريبية

النسبة	التكرار	
19.2%	08	معايير ذاتية
76%	32	معايير موضوعية

معايير أخرى	02	%4.8
-------------	----	------

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن النسبة الكبيرة من الموظفين تقر بأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بمعايير موضوعية حيث بلغ نسبة هؤلاء الموظفين 76% من أفراد العينة، وحوالي 08 موظفين يقرون بذاتية المعايير في تحديد الاحتياجات بنسبة 19.2 ، ونعني بذاتية المعايير أن المقربون من المسؤولين هم الذين يتلقون دورات تدريبية سوا داخل الجامعة أو خارجها، أما فيما يخص الموظفين الذين يرون أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم بمعايير أخرى والمتمثلة في الوظيفة والدرجة والرتبة فهم اثنان فقط أي بنسبة 4.8%.

جدول رقم 09 يبين مدى كفاءة المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة	التكرار	
59.52	25	نعم
40.47	17	لا

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن أكثر الموظفين يرون أن المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية كفاء للقيام بهذه العملية حيث بلغ عددهم 25 موظف من أفراد العينة 42 موظف بنسبة 59.52% بينما عدد الموظفين الذين يرون عكس ذلك، أي عدم كفاءة المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية بلغ عددهم 17 موظف بنسبة 40.47% .

المحور الرابع: تقييم عملية التدريب:

يعتبر تقييم التدريب من أهم العمليات الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة تتبعها والتحقق فيها، فهو يعتبر الصلة الوحيدة التي يمكن من خلالها معرفة وضع المؤسسة والأفراد على حد سواء، فالتقييم هو العملية التي تلغي التسيير العشوائي من خلال معرفة نسبة تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي معرفة إن كان التدريب يدعم عملية تحقيق الأهداف أولا وفيما يلي نوضح مدى تقييم الجامعة لعنلية التدريب من خلال الجداول التالية:

جدول رقم 10 يبين مدى تقييم الجامعة لعملية التدريب.

التكرار	النسبة	
23	55%	نعم
19	45%	لا

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أكثر الموظفين يقرون بأن الجامعة مهمة بتقييم العملية التدريبية، حيث بلغ عددهم 23 موظف بنسبة 55 % ، بينما الموظفين الذين يرون أن الجامعة لا تقيم العملية التدريبية فبلغ عددهم 19 موظف من بين أفراد العينة البالغ عددهم 42 موظف أي بنسبة 45%.

جدول رقم 11 يبين مدى تماشي التدريب مع الاحتياجات المهنية

التكرار	النسبة	
25	81%	نعم
06	19%	لا

إن الملاحظ إلى الجدول يرى بأن النسبة الكبيرة من الموظفين الذين مارسوا تدريباً كان يتماشى مع احتياجاتهم المهنية حيث بلغت عدد هؤلاء 25 موظف من الموظفين الذين تلقوا تدريباً البالغ عددهم 31 موظف حيث بلغ نسبة الموظفين الذين تماشى التدريب مع احتياجاتهم المهنية 81%. بينما الموظفين الذين لم يتماشى التدريب مع احتياجاتهم المهنية فبلغ عددهم 06 موظفين من 31 موظف بنسبة 19%.

جدول رقم 12 يبين مدى اكتساب الموظفين مهارات جديدة من التدريب.

التكرار	النسبة	
25	81%	نعم
06	19%	لا

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الموظفين الذين ساعدتهم التدريب على اكتساب مهارات جديدة بلغوا 81%

من عينة الموظفين الذين تلقوا تدريباً، بينما الموظفين الذين لم يفيدهم التدريب باكتساب مهارات جديدة بلغت نسبتهم 19% .

المحور الخامس الحوافز: من خلال الدراسة يتبين لنا أن الجامعة محل الدراسة لا تولي اهتمام كبير لهذا الجانب والجدول التالية توضح ذلك.

جدول رقم 13 يبين رضاء الموظفين على الأجر

النسبة	العدد	
45.24%	19	كافي
54.76%	23	غير كافي

من خلال الجدول يتبين أن نسبة رضاء الموظفين على الأجر أقل من نسبة الموظفين الراضين عن الأجر حيث بلغت نسبة الغير الراضين عن الأجر 54.76% من أفراد العينة 42 موظف أما نسبة الموظفين الراضين عن الأجر فكانت أقل من النسبة الأولى وبلغت 45.24%.

جدول رقم 14 يبين تقديم الحوافز التي تقدمه الجامعة حسب رأي الموظفين

النسبة الكاملة	مجموع التكرار	النسبة	التكرار	نوع التحفيز	
38.1%	15	9.52	4	مادية	تقدم
		9.52	4	معنوية	
		16.7	7	كلاهما	
61.9%	26	61.9	26		لا تقدم

من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الكبيرة من الموظفين يقرون بأن الجامعة لا تقدم حوافز حيث بلغ نسبة هؤلاء الموظفين 61.9% من أفراد العينة، أما الموظفين الذين يرون بأن الجامعة تقدم حوافز للموظفين فبلغ عددهم 15 موظف من أفراد العينة بنسبة 38.1%.

جدول رقم 15 يبين المعايير التي تقدم على أساسها الحوافز من وجهة نظر الموظفين

النسبة	التكرار	
42.9%	15	على أساس ما يبذله الموظف من جهد
23%	08	على أساس السلوك
34%	12	معايير أخرى

من خلال الجدول يتبين لنا أن النسبة الكبيرة التي يقدم عليها الحافز هي الجهد المبذول من طرف الموظف حيث بلغت نسبة هذا المعيار 42.9% من أفراد العينة ، أما معيار السلوك فبلغت نسبة 23%، وأما المعايير الأخرى والمتمثلة في المنصب والقرب من المسؤولين فقد كانت نسبتها 34%.

الجدول رقم 16 يبين نوع الحوافز التي يفضلها العمال.

النسبة	التكرار	
7.14%	3	حوافز مادية
7.14%	3	حوافز معنوية
85.7%	36	كلاهما

من خلال الجدول يظهر لنا أن الموظفين يجذبون الحوافز المادية والمعنوية، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يجذبون كلا الحوافز 85.7% بنسبة عالية من بين النسب الأخرى، أما فيما يخص الحوافز المادية فكانت لها نفس النسبة مع الحوافز المعنوية فكلاهما كانت نسبتها 7.14%.

جدول رقم 17 يبين المكافآت التي حصل عليها الموظفون

النسبة	التكرار	
21.4%	09	الموظفين الذين حصلوا على ترقية
78.6%	33	الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية

من خلال الجدول يظهر لنا أن أكثر من ثلثي العينة لم يحصلوا على ترقية سواء في الدرجة أو في الرتبة، حيث بلغت نسبة هؤلاء الموظفين 78.6% من أفراد العينة، بينما الموظفين الذين حصلوا على ترقية فكانت نسبتهم 21% وبما أن الترقية

جدول رقم 18 يبين نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	
24%	10	الموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرار
76%	32	الموظفين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الموظفين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار حيث بلغت نسبتهم 76% من أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة. أما النسبة الأقل فهي للموظفين الذين يشاركون في اتخاذ القرار بنسبة 24%. وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن الموظفين لا يعلمون ما يجري من حولهم، وليس لهم ابدأ أي رأي، ما يجعلهم مهمشين وبعيدين كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم 19 يبين إمكانية توفر ظروف مريحة للموظفين في أداء مهامهم

النسبة	التكرار	
55%	23	توفر ظروف مريحة
45%	19	لا توفر ظروف مريحة

من خلال الجدول يظهر أن النسبة العالية تقرر بتوفر ظروف عمل مريحة، حيث بلغت نسبة الموظفين الذين يقرون بذلك 55% من العينة ككل، بينما النسبة الأخرى المتمثلة في الموظفين الذين يرون عدم توفر ظروف عمل مريحة بلغت 45%.

جدول رقم 20 يبين رأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه الجامعة

النسبة	التكرار	
9.5%	04	عادل
62%	26	متوسط
28.6%	12	غير عادل

يوضح الجدول أن نظام الحوافز متوسط نوعاً ما حيث أن 62% تقرر بذلك، في حين تقرر نسبة 28% بأن نظام الحوافز في الجامعة غير عادل مقابل 9.5% من الموظفين الذين يقرون بعدالة الحوافز في جامعة وقلة

نتائج الدراسة الميدانية

على العموم تأكد من خلال الدراسة التي أجريناها بجامعة قاصدي مرياح بورقلة أن الجامعة تهتم بعملية التدريب كعملية أساسية لزيادة كفاءة العمال وتجديد مهاراتهم، حيث نجدها تعتمد على تدريبهم وتكوينهم عند التحاقهم بها، وهذا ما أكدته نسبة 73.80% من العينة ككل، حيث تم هذا التدريب في الجامعة وخارجها والشيء الملاحظ هنا من جهة أخرى ثبت أيضا من خلال الدراسة الميدانية أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على مصلحة التكوين في توجيه التدريب وهذا ما أكدته نسبة 52% من أفراد العينة، ذلك أنها الوحيدة القادرة على تحديد الضعف في الهيكل التنظيمي وبالتالي قدرتها على رسم خطة أو برنامج محدد وفعال لتوجيه وانتقاء الأفراد الذين لهم القدرة على ملئ تلك الفجوة والضعف في منصب العمل، لكن وعلى الرغم من هذا فإن جميع أفراد العينة صرحوا بأنهم بحاجة إلى فترات تدريبية جديدة وذلك لوعيهم بضرورة ووجوب الاستمرارية في التدريب، ولعل أهم سبب دفعهم إلى هذه الإقرار بهذه الحاجة هو محاولة تحسين أدائهم وتنمية قدراتهم باعتبارها الكفيل يجعلهم يتحكمون في مهام مناصب عملهم. لكن ولعل ما يعيب سياسة المؤسسة أنه وعلى الرغم من حاجة العمال إلى فترات تدريبية مستمرة فإنها لا تأخذ طلبهم بعين الاعتبار أن رد الإدارة فيما يخص طلبهم الخضوع لتدريب معين يواجه برد سلبي من طرفها، لكننا في المقابل وبالرغم مما ذكرناه آنفا ومن خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال والملاحظات التي مرت بنا، وكذا الإجابات التي أدلوا بها خلال الاستمارة، فإن نسبة 50% من إجمالي أفراد العينة ذكرت أن اهتمام المؤسسة بالعملية التدريبية في تزايد مستمر، وهو شيء إيجابي يحسب لإدارة الموارد البشرية في هذا المجال .

وفي المقابل فإن تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية يلعب دورا جوهريا في توجيه العملية التدريبية باعتبارهما عنصرين أساسيين من خلالهما تستطيع إدارة الموارد البشرية التحكم في مختلف العمليات والأسس التي تقوم عليها مجموعة الأعمال والوظائف التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية. ومن

هذا المنطلق فإن جامعة ورقلة تعتبر اللجوء إلى تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً مهما لها، باعتبارها أسلوباً علمياً تعتمد عليه أغلب المؤسسات مهما كان نشاطها، وهذا

ما يؤكد أنه أغلب الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة، حيث نسبة منهم يرون أن ذلك يرجع إلى رغبة المؤسسة في تنمية كفاءتها، من جهة أخرى فإن هذا التحديد للاحتياجات التدريبية لا يتم بطريقة عشوائية، بل عن طريق طرق محددة تأخذ بعين الاعتبار تحليل الاحتياجات التدريبية وهو ما أكدته 76% من أفراد العينة أن تحديد الاحتياجات التدريبية تتم بمعايير موضوعية من خلال ذلك يتضح لنا جلياً إصرار المؤسسة على الاعتماد على الخطوات العلمية في نشاطها وتخطيطها للعملية التدريبية كذلك أدلى أفراد العينة ونسبة 76.19% أن هذا التحليل للاحتياجات التدريبية يكون على أساس تحليل مهام منصب العمل، وهي الطريقة الأقرب للوصول إلى تحديد حقيقي باعتبار أن منصب العمل هو الكفيل بإظهار نقص كفاءة العامل من حيث عدم تحكمه في مهامه بشكل جيد وفعال وبالتالي الكشف عن الفجوة في منصب العمل والتأكد من أن هناك حاجة للتدريب حيث صرحوا بأن مسئوليتهم لديهم الكفاءة لتحديد احتياجاتهم التدريبية باعتبارهم من ذوي مستويات تعليمية عالية هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن المسؤول يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العمال في هذا التحديد وهو ما أكدته نسبة 59.52% من أفراد العينة. لكن وعلى الرغم من هذه الإيجابية في تحديد الاحتياجات التدريبية إن قيام المؤسسة بإتباع هذه الخطوات والطرق المدروسة في تحديدها للاحتياجات التدريبية يفرض عليها القيام بخطوة أخرى مهمة تتمثل في تقييم العملية التدريبية ككل حتى تقيم مدى تحقيقها لأهدافها من وراء هذه العملية، لذلك فإن نسبة 81 من أفراد العينة يؤكدون على أن الجامعة تقوم بتقييم العملية التدريبية وما يدعم هذا هو أن غالبية أفراد العينة بنسبة 81% صرحوا بأنهم اكتسبوا مهارات مهنية جديدة وإن مستواهم قد أصبح أكثر فعالية وعليه فإن اعتماد المؤسسة طريقة قياس الأداء تعتبر خطوة عملية متعارف عليها ومؤشر مهم ومحدد لنجاح البرنامج التدريبي.

أن هذه الدراسة التي تناولت موضوع " مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة الجزائرية كشفت بشكل واضح نتائجها عن نقائص الكبيرة التي تعاني منها إدارة العمومية في الجزائر ونقاط الضعف التي أوصلت الإدارة لهذا الحد وكذلك أسباب فشل محاولات إصلاحها إلا أننا حاولنا الاجتهاد في جمع بعض الأساليب التي يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تستخدمها في تغيير هذا الوضع من السواء الى الأحسن وقد أسردنا في هذا الشأن أساليب كثير لعل إدارة الموارد البشرية أن تختار المناسب لها من أجل تحسين وضعية الإدارة العمومية في الجزائر، كما أن وقوفنا على واقع التدريب والتحفيز في جامعة قاصدي مرباح ما هو إلا رصد لواقع التدريب والتحفيز لإدارة عمومية ومعرفة مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء موظفيها، وقد أسفرت نتائج البحث أن إدارة الموارد البشرية في جامعة ورقلة اهتمت بالتدريب أكثر من التحفيز وتعتبر هذه صورة واحدة عن الإدارة العمومية في الجزائر ولا يمكن تعميمها عن الإدارة العمومية، لذلك فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في استخدامها لكل الوظائف والأساليب التي من شأنها تحسن الأداء وبالتالي تطوير الإدارة ولا تركز على عنصر و تحمل العناصر الأخر فلكل أسلوب له أهداف وأهمية خاصة، ومن بين النتائج التي توصلنا إليها.

ان الإدارة العمومية في الجزائر مرت بمراحل هامة مختلفة .

أن الإدارة العمومية تتخبط في مشاكل عديدة ومتنوعة.

أن الإدارة العمومية لا تعر أي اهتمام لإدارة الموارد البشرية.

أن الثقافة التنظيمية للإدارة العمومية في الجزائر لا تدرك أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في

الإدارة.

ان ضعف دور إدارة الموارد البشرية في الجزائر يكمن في ضعف الإدارة في حد ذاتها.

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في تطوير الإدارة إذا بقيت على ما هي عليه إلا إذا

طورت من وظائفها واستخدمت الوسائل والتقنيات الحديثة التي تساعد على ذلك.

تركز جامعة قاصدي مرباح بورقلة على التدريب كأسلوب لتحسين أداء موظفيها.

وبناء على هذا النتائج التي توصلنا إليها في ضل هذه الدراسة نطرح بعض التوصيات و الاقتراحات التي يمكن الأخذ بها عليها تساهم في تحسين أداء الموظفين وكسب ولائهم وتطوير الإدارة بشكل عام إعادة النظر في التنظيم الإداري والنصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط هيكل الإدارة وتحدد أساليب العمل فيها

- الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره العنصر الأساسي في التنمية الإدارية

القيام باصلاحات جذرية في مجال الإدارة مع مراعاة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية التي تتخذ فيها إجراءات الإصلاح.

التركيز على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد معايير دقيقة تحدد هذه العملية وانتقاء الأفراد الأكفاء، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
عصرنة مناهج العمل وتعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الإعلام الداخلية (intranet).

تطوير وتعزيز الشفافية في المرافق العمومية.

ثمين الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل المجالات.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث كانت مشكلة الدراسة تبحث في سر تخلف الإدارة العمومية في الجزائر لذلك قمنا بإعطاء صورة عن واقع الإدارة العمومية والخدمات التي تقدمها والموارد البشرية التي تحركها بصورة عام وإدارة الموارد البشرية ووظائفها في المؤسسة العمومية بصورة خاصة وقد أوردنا من خلال بحثنا أسباب عديدة ساهمت في وصول الإدارة الجزائرية إلى ما آلت إليه اليوم ، كما تهدف هذه الدراسة في المساهمة ولو بالشيء القليل في إعطاء بعض الحلول للقضاء على هذه العراقيل وتعقيدات من خلال ما ذكرناه من استخدام بعض النماذج الحديثة كإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف إلا أننا في الجانب الميداني اقتصرنا على عنصرين من مهام إدارة الموارد البشرية ألا وهما التدريب والتحفيز باعتبارهما العنصران الأساسيان في تنمية المورد البشري بحيث تناولنا في هذه الدراسة الجانب المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والوظائف والأهداف والأهمية، والمداخل المستخدمة حديثا في تطوير الإدارة وفي الفصل الثاني تناولنا فيه واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام والإصلاحات التي بادرت بها الحكومة في إصلاح الإدارة، وفي الجانب الميداني تطرقنا فيه إلى واقع التدريب والتحفيز في جامعة ورقلة، وبعد دراستنا لهذين العنصرين ومدى اهتمام الجامعة لهذا استنتجنا أن الجامعة مهتم نوعا ما بالتدريب أكثر من التحفيز ، حيث كانت نسبة التدريب لدى الموظفين أكثر من نسبة التحفيز وهذا حسب تحليلنا للاستبيان ومساءلة الموظفين .

. Summary of the study

-this study treat the importance of human resources management in the public organization of Algeria the problem of the study was looking at the mystery of failure of public administration in Algeria .so. we give an imagination about the reality of the public administration .services and human resources wish is driven in general and human resources management and their functions in organization in particular.

Through our research. We have included many reasons contributed at the situation of Algerian administration to day this study aim at contribute even something to give some solutions to eliminate these obstacles and complications through what we indicated of using some recent models such as management of overall quality and management by goals . but in the part field we were limited to two elements of human resources management functions namely training and motivation as the key element in the development of human resources management so that we take in this study concept . functions objectives. Importance and drive ways recently used in the development of management.

In the second chapter . we dealt the situation of human resources management in Algeria public Administration and the reforms was taken by government. in the part field .. we touched the reality of training and motivation at the university of ouargla after the study of these two element and the interest of the university we concluded that this later interested some what to training more then stimulus ..where the proportion of training of the staff more then rat of stimulation and this according to our analysis of the questionnaire and accountability of staff.

الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي أعد لأغراض البحث العلمي , لجمع المعلومات اللازمة لإنجاز مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية بعنوان مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية.

فأرجو منكم التكرم بملء هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع العلامة (X)

في المكان الذي يبدو لكم مناسباً، ولن تكون هذه المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي

أولاً: البيانات الأولية:

1 السن

من 20 سنة إلى 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة من 40 سنة

فما فوق

2- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

3- التصنيف المهني:

- متصرف رئيسي - متصرف - ملحق إدارة عون إدارة

- تصنيف آخر.....

ثانياً: واقع التدريب في المؤسسة:

4- هل تلقيت تدريباً على مهنتك الحالية عند التحاقك بالمؤسسة؟ لا نعم

في حالة نعم أين كان ذلك: - داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

5- هل استفادت من التدريب جاء بناء على:

- طلبك الشخصي

- مسؤلك المباشر

- مصلحة التكوين

- أخرى

تذكر.....

6 كم عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها؟

مرة مرتين ثلاث مرات أكثر

7- هل ترى أنك بحاجة إلى فترة تدريبية جديدة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، لماذا؟

- لتحسين الأداء وتنمية المهارات

- للحصول على ترقية

لأمور أخرى.....

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

لان التدريب غير مفيد

لأنك قادر على أداء عملك على أكمل وجه

لأمور أخرى.....

8 حسب خبرتك بهذه المؤسسة هل الاهتمام بمجال التدريب:

على نفس

في تراجع

- في تزايد

الحال

ثالثا تحديد الاحتياجات التدريبية:

9 حسب رأيك، هل لجوء المؤسسة الى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال يعود الى:

- رغبة المؤسسة في تنمية كفاءاتها

- وجود فجوة بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة

- تدني نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة

- أخرى

تذكر.....

10 هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في مؤسستكم عن طريق:

- معايير ذاتية

- معايير موضوعية

- أخرى

تذكر.....
.....

11- حسب رأيك هل تم تحديد احتياجاتك التدريبي في المؤسسة عن طريق :

- بناء على متطلبات الوظيفة

- بناء على نقص في الأداء

- بناء على التقييم السنوي لأدائك

- أخرى

تذكر.....
.....

12- هل ترى بان المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية كفاء للقيام بهذه العملية؟

لا

نعم

إذا كان الجواب بلا: هل هذا يعود إلى:

- عدم تقديره لأهمية التدريب في المؤسسة

- عدم إلمامه ومعرفته لنشاط وظيفتك

- عدم تخصصه

- أخرى

تذكر.....

رابعاً: تقييم التدريب:

13- هل يتم تقييم العملية التدريبية في مؤسساتكم؟ نعم لا

14- هل التدريب الذي تلقيته يتماشى مع احتياجاتك المهنية

نعم لا

إذا كان الجواب بلا، اشرح لماذا؟

.....
.....
.....

15- هل التدريب الذي تلقيته ساعدك على اكتساب مهارات جديدة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم اشرح كيف عرفت ذلك؟

.....
.....

في حالة الإجابة بلا، لماذا في رأيك؟

.....
.....

خامساً: الحوافز:

16- ما رأيك في الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة؟

كاف غير كافي

17- هل يعكس الأجر ما تبذله من جهد؟

نعم لا

18- هل تمنح المؤسسة حوافز للعمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، ما نوعها؟

مادية معنوية كلاهما

19- على أي أساس تقدم الحوافز،

- على أساس ما يبذله العامل من جهد

- على أساس السلوك

- أخرى

تذكر.....

.....

20- حسب رأيك أي نوع من الحوافز يفضل العمال؟

المادية المعنوية كلاهما

21- هل حصلت على مكافئة من هذه المؤسسة؟

نعم لا

22- هل سبق و أن تحصلت على ترقية في عملك؟

نعم لا

23- هل تسمح لك المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار

نعم لا

24- هل توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة

نعم لا

25- ما رأيك في نظام الحوافز الذي تتبعه المؤسسة؟

عادل متوسط غير عادل

26- هل لك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم، ما هي؟

.....

.....

.....

نشكرك على حسن تعاونك معنا

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد توفيق المدني ، كتاب الجزائر، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب 1999.
- 2- أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية، مصر: دار الجامعة للنشر، 1999.
- 3- السعيد السالم مؤيد، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008
- 4- هاينز ماربو أي، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ: الرياض، مطابع الإدارة العامة 1988، ص108/109.
- 5- مهدي حسن زويلف ،إدارة الموارد البشرية،مدخل كمي،دار الفكر للطباعة والتوزيع،عمان 2001
- 6- محمد هاشم زكي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ، السعودية: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1979
- 7- محمد قاسم القزبوني ، إدارة الأفراد، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية للنشر والتوزيع، 1984
- 8- مهدي السمارائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي: عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع 2006
- 9- محمد الصغير بعلي ،القانون الإداري . عنابة : دار العلوم للنشر والتوزيع، 2004.
- 10- محمد جمال مرعي:،التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتب 1993 .
- 11- محمد سعيد سلطان ، ادارة الموارد لبشرية ،القاهرة:الدار الجامعية ، 1993.
- 12- منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار النهضة العربية، 1976
- 13- نظمي شحادة، واخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان ،الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000،
- 14- سمير أحمد محمد،الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1/2009.
- 15- سيد الهواري الإدارة الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1987.

- 16- سرور محمد الحريري ، الإدارة الحديثة الأسس العلمية والتطبيقية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، ط1، 2011،
- 17- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 18- سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الفكر العربي،
- 19- سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: المستقبل للنشر والتوزيع، 1989 .
- 20- عبد الحميد قربي ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسولوجية . القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع ط، 1، 2008.
- 21- عبد الباري ابراهيم درة ، العامل البشري والإنتاجية العامة، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع، 1982.
- 22- عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003 .
- 23- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- 24- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس ، 1975
- 25- عمر صدوق ، آراء سياسية و قانونية في بعض قضايا الأزمة ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995.
- 26- صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1974
- 27- صالح فركوس ، المختصر في تاريخ الجزائر، عنابة: دار العلوم للنشر والتوزيع، 2002.
- 28- خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

الرسائل الجامعية:

- 1-آمال نمر حسن صيام، تطبيق التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر بغزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم ادارة الأعمال، 2010.
- 2-اماني خضر أحمد شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لاتعظيم الاستثمار للعنصر البشري: رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، الجامعة الإسلامية غزة، 2009.
- 3-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 4-منصور بن لرنب ، إستراتيجية التنمية الإدارية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 1988 .
- 5-منير بن دريدي ،استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع ، جامعة منتوري، موسم 2010/2009
- 6-سعيدة بلهادي ، تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة والمرؤوسين ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2008.
- 7-سلوى تيشيات ، أثر التوظيف على كفاءة الموظفين بالإدارت العمومية الجزائرية.مذكرة ماجستير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.2010.
- 8-علال تبرورت ،استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة الجزائر، 2006.
- 9-فريد بلحنش ، مسألة الاستثمار في التكوين الإدارة العمومية، حالة الإدارة المركزية،أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.

10-فؤاد منصورى ، تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية ببلدية عنابة، رسالة ماجستير علم اجتماع المؤسسات الاجتماعية ، جامعة باجي مختار ، عنابة، 1998.

المجلات:

1-الهلالى الشربىنى الهلالى، إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى والعالى، رؤية مقترحة :مصر، مجلة كلية التربية العدد37، جامعة المنصورة 1998.

2-ميلود قاسم ، "علاقة الإدارة بالمواطن "، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 05، جوان 2011.

3-مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتورى- قسنطينة، العدد11 1999

4-مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتورى- قسنطينة، العدد13 جوان2000

5-نعيمه بارك ، " تنمية الموارد البشرية وأهميتها فى تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات افريقيا، العدد السابع،2008.

6-عمار عمارى ، بعض الملاحظات عن واقع الإدارة العمومية فى الجزائر وسبل اصلاحها للإندماج ايجابيا فى الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف.2011.

المؤتمرات والملتقيات:

1-وسيلة حمداوى ، استراتيجىة التأهيل التنظيمى والإدارى للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولى حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الإندماج فى الحركة العالمية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2001، ص07.

2-منصور بن زاهى ، محمد الساسى الشايب ،التدريب كأحد مقومات الأساسىة لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولى حول التنمية البشرية وفرص الاندماج فى اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة -الجزائر،2005

3-صديق عفيفى ، الجودة الشاملة فى الجامعات اماذا؟ وكيف؟ من بحوث مؤتمر الجودة الشاملة فى تطوير التعليم الجامعى، مصر، جامعة بنها ،يوم 11و12 ماي 1997.ص314 الوثائق الرسمية.

4-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، العدد 46.

5-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون 78-12، المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي للعامل للعدد، 32 1978

6-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 52 من القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985. العدد 20، 1985.

7-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المرسوم التنفيذي رقم 85-224 المؤرخ في 05 ديسمبر 1989 العدد 30، 1989

8-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22 يوليو 1992، العدد 36، 1992

9-الجريدة الرسمية المرسوم التنفيذي 95-293 مؤرخ في 30 سبتمبر 1995 المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات و الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، العدد 37. 1995

10-الجريدة الرسمية مرسوم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 الخاص بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، العدد 38. 1996
المواقع الإلكترونية:

1-العلمي بن عطاء الله، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر، على الموقع <http://www.bchaib.ne> تاريخ الدخول 2013/03/12

2-حسين الغرب، إدارة الموارد البشرية، على الموقع <http://www.ewbas.com>

3-طاشمة بومدين، التنمية الإدارية: مدخل بديل للإصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر، موقع منتديات طلبة جامعة منتوري، على الموقع <http://mentouri.ibda3.org>

4- كورिका، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية، شبكة الجزائر، منتدى كلية علوم الاقتصاد والتسيير
على الموقع [http// www.algeria2.com](http://www.algeria2.com).

المراجع بالفرنسية:

1-Chabane benakzouh . **la Déconcentration en Algérie** .Du
centralisme au Decentralisme OPU 1984.P 19

2-Morad Benachenhou,**Dette exterieure, Corruption et
Responsabilité politique**. Alger : Imprimerie Dahleb , 1988 ,
p75

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول
55	جدول رقم 01 يبين سن العمال
55	جدول رقم 02 يبين مستوى أفراد العينة
56	جدول رقم 03 يبين واقع التدريب في الجامعة
56	الجدول رقم 04 يبين الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب
56	الجدول رقم 04 يبين الجهة المسؤولة عن توجيه التدريب
56	جدول رقم 05 يبين عدد الدورات التي استفاد منها الموظفين
57	جدول رقم 06 يبين حاجة العمال إلى فترة تدريبية جديدة
57	جدول رقم 07 يبين وضع التدريب في الجامعة
58	جدول رقم 08 يبين معايير تحديد الاحتياجات التدريبية
58	جدول رقم 09 يبين مدى كفاءة المسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية
59	جدول رقم 10 يبين مدى تقييم الجامعة لعملية التدريب
59	جدول رقم 11 يبين مدى تماشي التدريب مع الاحتياجات المهنية
59	جدول رقم 12 يبين مدى اكتساب الموظفين مهارات جديدة من التدريب
60	جدول رقم 13 يبين رضاء الموظفين على الأجر
60	جدول رقم 14 يبين تقديم الحوافز التي تقدمه الجامعة حسب رأي الموظفين
60	جدول رقم 15 يبين المعايير التي تقدم على أساسها الحوافز من وجهة نظر الموظفين
61	الجدول رقم 16 يبين نوع الحوافز التي يفضلها العمال
61	جدول رقم 17 يبين المكافآت التي حصل عليها الموظفون
61	جدول رقم 18 يبين نسبة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار

61	جدول رقم 19 يبين إمكانية توفر ظروف مريحة للموظفين في أداء مهامهم
62	جدول رقم 20 يبين رأي الموظفين في نظام الحوافز التي تتبعه الجامعة

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ	كلمة الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ج	مقدمة
ج	أهمية الموضوع .
ج	أهداف الموضوع
ج	أسباب اختيار الموضوع
د	اشكالية الدراسة
د	الفرضيات
د	خطة الدراسة
هـ	منهج الدراسة
هـ	الدرسات السابقة
هـ	صعوبات الدراسة
و	تحيد مفاهيم الدراسة
08	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
09	المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	أهداف إدارة الموارد البشرية
12	أهمية إدارة الموارد البشرية
13	وظائف إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني آليات إدارة الموارد البشرية في تطوير الإدارة
15	التطوير الوظيفي
17	التدريب وتنمية الموارد البشرية
20	التحفيز ودوره في تفعيل الأداء

25	المبحث الثالث استخدام المداخل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري
25	مدخل الإدارة بالأهداف
28	مدخل إدارة الجودة الشاملة
31	خلاصة الفصل
33	الفصل الثاني: واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية في الجزائر
34	المبحث الأول نشأة الإدارة الجزائرية وخصوصيتها
34	نشأة الإدارة الجزائرية
36	خصوصيات الإدارة الجزائرية
40	المبحث الثاني: أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية في الجزائر
42	- التوظيف
43	المسارات المهنية
45	المبحث الثالث: جهود الحكومة في تحسين إدارة الموارد البشرية
45	الإصلاح الهيكلي والتنظيمي
48	الإصلاح القانوني
53	المبحث الرابع: أسباب ضعف الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
53	الأسباب التاريخية
53	الأسباب القانونية والسياسية
55	خلاصة الفصل
57	الفصل الثالث دراسة واقع التدريب والتحفيز في جامعة قاصدي مرباح بورقلة
57	المبحث الأول تقديم لمحة عن جامعة قاصدي مرباح بورقلة
58	نشأة وتطور الجامعة
52	الهيكل التنظيمي للجامعة
60	مهام الجامعة
62	المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية
62	الإجراءات المنهجية

63	تفريغ البيانات وتحليلها
73	نتائج الدراسة
75	خاتمة واستنتاجات
77	ملخص الدراسة
81	الملاحق
86	قائمة المراجع
91	فهرس الجداول
92	فهرس المحتويات