

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية

**** فرع تسيير ****

أطروحة دكتوراه

واقع الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة

دراسة ميدانية شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

من سنة 2000 إلى سنة 2013

تحت اشراف الأستاذ:

الدكتور بونوة شعيب

من إعداد الطالبة:

الطالبة طفياني المرزادة بوفاتح كلثومة

أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

رئيسا جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

- أ.د شريف نصر الدين

مشرفا جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

- أ.د بونوة شعيب

ممتحنا جامعة تيزي وزو

أستاذ التعليم العالي

- أ.د تس أحمد

ممتحنا جامعة تلمسان

أستاذ التعليم العالي

الدكتور شريف مصطفى

ممتحنا جامعة مستغانم

أستاذ التعليم العالي

- الدكتور يوسف رشيد

ممتحنا جامعة سعيدة

أستاذ محاضر

الدكتور بلعربي عبد القادر

السنة الجامعية: 2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الحمد لله حمدا نبليغ رضاه وصلى الله على أشرف من اجتناه و على صاحبه
ومن ولاه وسلم تسليما لا يدرك منتهاه.

قبل كل شيء نحمد الله عز و جل و شكره فلولا فضله سبحانه

و تعالى ما كنا لنهتدي و ما كنا لنتم هذا العمل و نقول "اللهم لك الحمد
حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا:"

بشعور غامر بالتقدير و الوفاء أتقدم بالشكر الخالص العميق بجزيل العرفان و
الامتنان إلى كل من تفضل باثراء جوانب هذا البحث سواء برأي و توجيه أو
نصيحة أو ساهم في هذا العمل و لو بجهد يسير في مقدمة هؤلاء أتقدم بخالص
شكري و تقديري إلى أستاذنا الفاضل المشرف "أ.د شعيب بونوة" الذي
منح لي الوقت و الجهد و الاهتمام طيلة مرحلة البحث و الذي أحاط بالبحث
بسعة عمله و سرير توجيهاته لإخراج هذا البحث بأحسن صورة ممكنة كما
أتقدم بتقديري و شكري الجزيل إلى كافة أساتذة علم الاقتصاد و إلى كل يد
مدت العون لي في مشواري الدراسي

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين إحسانا"

إلى من علمي كيف يكون العطاء إلى أبي

إلى منبع الحنان و الحب ... إلى من يركع لها الفؤاد و ينحني لها الكبرياء

إلى أمي التي رافقتني و ساندتني طوال مشواري الدراسي و المهني.

إلى رفيق دربي و كل حيايتي إلى زوجي العزيز "مصدق" الذي سانديني و شجعني طوال

فترة العمل و التكوين

إلى أبنائي: ياسر، عبد الصمد، زكرياء الذين شاركوني بشقاوتهم و ضحكاتهم و بكائهم

حفظهم الله لي.

إلى كل إخوتي و أخواتي الأعزاء و إلى كل أهلي و أقربائي و أهل زوجي الكرام و إلى

كل من أحبني بصدق و إخلاص.

إلى من شاركني إنجاز هذا العمل فأعطى من وقته الكثير فكان لي سنداً أميناً

نظرة العمل



خطة البحث:

الباب النظري

الفصل الأول: عموميات حول الرأسمال البشري

19	
20	مقدمة:
20	المبحث الأول: مفهوم الرأسمال البشري
20	المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشرية و مختلف تعاريفه
24	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري
25	المطلب الثالث: خصائص الرأسمال البشري
25	المطلب الرابع: أصناف الرأسمال البشري
27	المبحث الثاني: تطور الرأسمال البشري و تسييره عبر العصور
27	المبحث الأول: الرأسمال البشري في العصور القديمة و العصور الوسطى
32	المطلب الثاني: فترة ما بعد العصور الوسطى و فترة العصور الحديثة
52	المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية و ملامح احتوائها للرأسمال البشري
52	المطلب الأول: تعريف المؤسسة و مراحل تطورها
53	المطلب الثاني: بيئة المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الثالث: بعض نماذج المؤسسة الاقتصادية
57	المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة الاقتصادية
60	خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: تسيير الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية

61	
62	مقدمة:
62	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشري
62	المطلب الأول: التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
64	المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الثالث: دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
65	المطلب الرابع: مداخل دراسة تسيير الموارد البشرية
66	المبحث الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية
66	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية
67	المطلب الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية
68	المبحث الثالث: وظائف تسيير الموارد البشري
68	المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية و مهامها



70	المبحث الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية
70	المطلب الأول: تحقيق الكفاءة الانتاجية و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
70	المطلب الثاني: المقارنة منا بين النماذج (الأمريكي، الياباني، العربي) في مجال التدريب، التحفيز و تقييم أداء العاملين و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
72	المبحث الخامس: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
72	المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي: مدخل عام
75	المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
83	المبحث السادس: تسيير الأداء في ظل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول: الأداء في المنظمة
84	المطلب الثاني: نسبة الأداء و خصائصه في المؤسسة
85	المطلب الثالث: تسيير الأداء
87	المطلب الرابع: مختلف أنواع تقييم الأداء
101	خاتمة الفصل الثاني

<u>102</u>	<u>الفصل الثالث: الاستثمار في الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية.</u>
103	مقدمة:
103	المبحث الأول: الاستثمار فيا لرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية
103	المطلب الأول: مختلف نظريات الاستثمار في رأسمال البشري
104	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
104	المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
106	المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية
106	المطلب الثالث: القرارات الاستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
108	المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
110	خاتمة الفصل الثالث

<u>111</u>	<u>الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و الجودة الشاملة</u>
112	مقدمة:
112	المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
112	المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة
114	المطلب الثاني: التمييز بين ادارة الجودة و ادارة الجودة الشاملة
115	المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة
115	المبحث الثالث: أهداف ادارة الجودة الشاملة



117	المبحث الرابع: نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة
117	المبحث الخامس: رواد ادارة الجودة الشاملة و مرتكزاتها
117	المطلب الأول: روادها
122	المطلب الثاني: مرتكزاتها
122	المبحث السادس: تأثير ادارة الجودة الشاملة على ادارة الموارد البشرية
122	المطلب الأول: اهتمامات ادارة الجودة الشاملة بادارة الموارد البشرية.
124	المبحث السابع: التغيرات الطارئة على ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة البشرية
125	المطلب الأول: مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية
125	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية
126	خاتمة الفصل الرابع

127	<u>الفصل الخامس: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و العولمة</u>
128	مقدمة:
128	المبحث الأول: ماهية العولمة
128	المطلب الأول: عموميات حول العولمة
131	المبحث الثاني: العولمة و التوجهات الجديدة
131	المطلب الأول: التوجهات البارزة في العالم اليوم
131	المطلب الثاني: العولمة و المؤسسات الاقتصادية
132	المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية
137	خاتمة الفصل الخامس

	<u>الفصل السادس: تقييم و محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية</u>
139	مقدمة:
139	المبحث الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الأول: تعريف محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الثاني: أهداف محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية
145	المبحث الثاني: طرق قياس تكلفة الموارد البشرية
146	المطلب الأول: طريقة التكلفة التاريخية
148	المطلب الثاني: طريقة تكلفة الاحلال
149	المطلب الثالث: طريقة تكلفة الفرصة البديلة
149	المطلب الرابع: طريقة العوائد المستقبلية

149	المطلب الخامس: طريقة التكلفة الاقتصادية
150	المبحث الثالث: وجهات النظر المؤيدة و المعارضة
150	المطلب الأول: وجهات النظر المؤيدة
152	المطلب الثاني: وجهات النظر المعارضة
153	خاتمة الفصل السادس

153	<u>الفصل السابع: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية</u>
154	خطة الفصل السابع
155	مقدمة:
155	المبحث الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
155	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:
161	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تسيير الموارد البشرية
166	خاتمة الفصل السابع
168	خاتمة الجزء النظري

الباب التطبيقي

171	<u>الفصل الأول: نشأة شركة سونلغاز</u>
172	مقدمة:
172	المبحث الأول: انشاء شركة "كهرباء و غاز الجزائر 1947" EGA
172	المطلب الأول: شركة "كهرباء و غاز الجزائر" و الطاقة الكهربائية
172	المطلب الثاني: شركة "كهرباء و غاز الجزائر"
172	المطلب الثالث: تحدي الخلافة 1962
173	المطلب الرابع: الفترة الممتدة ما بين 1962 – 1969.
174	المطلب الخامس: انشاء شركة سونلغاز 1969
174	المطلب السادس: المخطط الوطني للكهربة 1977
175	المطلب السابع: ميلاد مؤسسات الأشغال 1983
176	المطلب الثامن: سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري 1991 « EPIC »
176	المطلب التاسع: انشاء الفروع المحيطة 1998
176	المطلب العاشر: فيفري 2002، اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز
177	المطلب الحادي عشر: جوان 2002، سونلغاز شركة ذات أسهم

177 المطلب الثاني عشر: أربعة عقود من المهارة في خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد
178 خاتمة الفصل الأول

179 الفصل الثاني: نمو شركة سونلغاز

180 مقدمة:
181 المبحث الأول: سونلغاز: سنوات النمو
182 المطلب الأول: تطور مهام "سونلغاز"
180 المطلب الثاني: دور سونلغاز المحرك في الاقتصاد الوطني
180 المطلب الثالث: هياكل سونلغاز مناسبة.
181 المطلب الرابع: تزويد كل المدن الكبرى بالغاز
182 المطلب الخامس: تطور نشاط سونلغاز التجاري
182 المطلب السادس: سونلغاز و نظرائها الأجانب
182 المطلب السابع: آفاق شركة "سونلغاز".
183 خاتمة الفصل الثاني

184 الفصل الثالث: تقديم شركة سونلغاز (توزيع الكهرباء و الغاز لمنطقة الغرب)

185 مقدمة:
185 المبحث الأول: طبيعتها القانونية و تاريخها
185 المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة
185 المطلب الثاني: تاريخ المؤسسة
185 المبحث الثاني: فروعها، مهامها، تطلعاتها
185 المطلب الأول: خلف فروع التوزيع
185 المطلب الثاني: مهامها
185 المطلب الثالث: مديريتها..
186 المطلب الرابع: تطلعاتها.
187 خاتمة الفصل الثالث

188 الفصل الرابع : تقديم شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

189 مقدمة:
190 المبحث الأول: تطور الهياكل التنظيمية لشركة سونلغاز - فرع تلمسان - لسنة 2012
190 المطلب الأول: تقديمه
209 المطلب الثاني: مكوناته

222

خاتمة الفصل الرابع

223

الفصل الخامس: تسيير الموارد البشرية بشركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

224

مقدمة

225

المبحث الأول: تطور عدد الموظفين الفعلي في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

225

المطلب الأول: تطور العدد الكلي (اناث و ذكور)

227

المطلب الثاني: تطور عدد المستخدمات في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

228

المطلب الثالث: حالة العاملين من 2010 إلى 2011

229

المبحث الثاني: مختلف توزيعات المستخدمين في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

229

المطلب الأول: توزيع الموظفين حسب السن

230

المطلب الثاني: توزيع عدد الموظفين حسب الأقدمية

231

المطلب الثالث: هرم الأعمال و الأقدمية إلى 31 ديسمبر 2011

241

خاتمة الفصل الخامس

242

الفصل السادس: نشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية بسونلغاز

243

مقدمة.

243

المبحث الأول: الاتفاقية العامة المعمول بها

244

المبحث الثاني: أهم نشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية (لشركة سونلغاز - فرع تلمسان)

244

المطلب الأول: الاستخدام

244

المطلب الثاني: التجنيد أو التوظيف

250

المطلب الثاني: التكوين

251

المطلب الثالث: ظروف أو شروط العمل

256

المطلب الرابع: الأجر

256

1- ترتيب مناصب العمل

266

خاتمة الفصل السادس

267

الفصل السابع: اختلال التوازن بين تكاليف و أداء الأفراد في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

268

مقدمة:

268

المبحث الأول: تطور تكاليف الأفراد في شركة سونلغاز - فرع تلمسان -

273

المطلب الأول: أسباب ارتفاع تكاليف الأفراد

273

المبحث الثاني: ضعف أداء المستخدمين و مظاهره

273

المطلب الأول: الارتفاع المحتشم لرقم الأعمال



275	المطلب الثاني: مغادرة المؤسسة.
277	المطلب الثالث: التغيب عن العمل.
282	خاتمة الفصل السابع .
283	<u>الفصل الثامن: أسباب عدم التوازن (أو اختلاله) بين تكاليف الأفراد و أداؤهم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -</u>
284	مقدمة:
284	المبحث الأول: أسباب اختلال التوازن بين تكاليف و أداء مستخدمي شركة سونلغاز - فرع تلمسان -
284	المطلب الأول:افتقار الوظيفة للبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية .
285	المطلب الثاني: التشبث بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية
285	المطلب الثالث: تجاهل الاتجاهات الجديدة
286	المطلب الرابع: بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية
336	خاتمة الفصل الثامن
337	خاتمة الباب التطبيقي
339	خاتمة عامة

مقدمة عامة



مقدمة عامة :

كان الفرد و لا يزال موضوع اهتمام العديد من العلماء و الباحثين الاقتصاديين القداماء منهم و المعاصرون، حيث اعتبرته الأغلبية الساحقة منهم القلب النابض لإستراتيجية أي دولة أو مؤسسة و أي عملية إنتاجية من الصعب نسخه¹. و يترجم رأسمال البشري فكرة مخزون غير مادي متواجد لدى الفرد يمكن تركيبه أو استعماله، فهو متكوّن من مجموع الطاقات الإنتاجية المحصّل عليها عموما عن طريق مختلف المعارف سواء كانت العامّة أو الخاصّة بالأداء و كل ما ينجر عنها، حيث يمثل هذا النوع من الرأسمال بذرة، وسيلة، ثمرة و غاية التنمية و المتغيّر المكوّن للتطوّر و الفاعل فيه .

أولت² المدارس الاقتصادية للرأسمال البشري اهتماما متفاوتا و كان اختلافها في معالجة علاقات الأفراد الاجتماعية و الاقتصادية بارزا، كما كان الفرد العامل محل انتباه العديد من الاقتصاديين و على رأسهم كارل ماركس ونظرياته الشهيرة المدوّنة في كتابه "الرأسمال" والمتمثلة في نظريات القيمة والقيمة المضافة وارتكازه على تقسيم المجتمع الرأسمالي الى طبقتي الراسماليين والعمّال اي البروليتاريا مبينا كيفية شراء وبيع قوة العمل و الأجر وعلاقته بفائض القيمة و تراكم رأس المال، وتاييلور الذي اعتبره "يدا" قادرا على تنفيذ مختلف الأعمال ، و آدم سميث Adam Smith وبحثه على الطبيعة واسباب ثروة الامم في (1776) حيث أعطى أهمية لتقسيم العمل (فائض 'سوق' ارباح الانتاجية) باعتباره عامل من عوامل التنمية، و طوماس مالتس ونظرية السكان (1796) حيث اعتبر ان التنمية محدودة بسبب الديمغرافيا السريعة و كذا E. Mayo الذي جعله قلبا لتفاعله مع محيطه الاجتماعي دون أن ننسى maslow الدّارس لاحتياجاته المترجمة ، و F. Herzberg العالم الاجتماعي الصنّاعي المحلّل لظروف عمله ، و Mag Gregor douglas صاحب نظريات y, x ، ودراسة شمبيتار Schumpeter (1911) التي لم تركز فقط على التقدّم التقني وتطوّر المعارف او الاختراعات الكبيرة بل أضاف دور الما قول و Solow³ (1956) و Cass (1965) و Koopmans (1965) الذين تعدّوا اطار السلع الطبيعية ليصلوا الى الرأسمال البشري بكل مكوناته : مستوى التكوين، الخبرة، الصحة، فالتنمية حسبهم لاتأتي هكذا بل عن طريق تراكم اربعة عوامل رئيسية هي التكنولوجيا، الرأسمال المادي، الرأسمال البشري و الرأسمال العمومي و Milton Friedman و Theodor Schultz و (Lucas (Prix Nobel en 1995 الى جانب Gary Becker صاحب نظرية الراسمال البشري⁴ الذي طورها بمساعدة الاقتصادي ، Jacob Mincer حيث عالجت ابحائه عدّة مواضيع مثل تأثير العادات الحسنة والسيئة والانضباط وشرب الخمر واستعمال المخدّرات على الرأسمال البشري و التفريق بين الاستثمار العام والخاص في مجال التربية والتكوين ودوره في سوق العمل واهتم بدور العائلة في تكوين هذا الرأسمال دون ان ننسى الاقتصادي R. Barre الذي أقرّ أن مشاكل التنمية في البلدان النامية هي ليست اقتصادية فحسب ، بل ربطها كذلك بالأفراد. قائلا

¹ المورد البشري ، رأسمال المعرفي الاثمن في البلاد العربية ، محاضرة من إعداد مؤتمن عماد الدين شباط 2004.

* المدارس الاقتصادية: التجارية، الفيزوقراطية، الماركسية ، الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الكينيزية

³ كتاب الرأس مال البشري سنة 1964 "A theoretical and empirical analysis". يقدم كأساس لتطوير فكرة زيادة محتملة في رأس المال البشري على مر الزمن

⁴ جراي بيكر اهتم بالهيكل الاقتصادي بين النظرية و التطبيق العملي الذي كمان له تأثير بالغ على اتجاه بحثه استخدم النظرية الاقتصادية بفي تحليل أسواق العمل كما عالج موضوع الرأسمال البشري مع شولتر و نشر كتابه في 1957 يتضمن تأثيرات التوظيف و الوظائف للأقليات.

«dans les pays sous-développés، les problèmes de développement ne sont pas seulement économiques ; ils sont encore et surtout humains».¹

اعتنت بهذا المورد الجدّ هام ديانات شتى، على رأسها الدين الاسلامي، حيث أعطى لهذا النوع من الرأسمال اهتماما نوعيا اذ أنه تعاطى مع العديد من مفاهيمه الاقتصادية والاجتماعية، و الأمثلة عديدة نذكر منها مسألة التحفيز، السلوك، الأخلاق، الثروة وتوزيعها، العدالة الاجتماعية والاقتصادية بمعنى المساواة في الحرية و فرص العمل، الخ... وكان العالم الاجتماعي ابن خلدون² من بين أوائل المفكرين المسلمين الذين اعتمدوا في دراساتهم على القرآن الكريم لمعالجة عدّة مواضيع متعلّقة بالمورد البشري أغلبها دونت في كتابه "المقدّمة" الذي قال عنه جورج مارسايز³ Georges Marçais

«l'œuvre d'Ibn Khaldoun est un des ouvrages les plus substantiels et les plus intéressants qu'ait produits l'esprit humain».⁴

"إن مؤلف ابن خلدون هو أحد أهم المؤلفات التي انجزها الفكر الإنساني".
فقد أسس بحثه هذا على الملاحظة "والمنطق مع استعمال" التفكير المنير⁵ عالج مواضيع شتى تمسّ الفرد مثل التعليم والتكوين والعمل وتقسيمه الخ...، وأهمّ انتقاد وجه له كان للعالم الاجتماعي الجزائري عبد القادر جغول⁶ الذي قال ان فكر ابن خلدون تموقع في تمديد الفكر العربي العقلاني مع ايجاد فرق بائن بين العلوم الدينية المرتكزة على القرآن والسنة والعلوم الانسانية التي يتحصل عليها الفرد بتفكيره .
تشهد البيئة تغيّرات سريعة و متنوّعة في كافة مجالات العمل والحياة، ممّا أثر تأثيرا بالغا على التسيير والتالي الانتقال من مرحلة النموذج الواحد الأمثل إلى النموذج المرن، واتّجهت معظم النظم التسييرية الآن إلى مفهوم المرونة و التحرّر من القوالب الثابتة، ومن هذا المنطق أصبحت الفعالية التنظيمية تتجدد بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة.
و في ظل سرعة التغيّرو كثرة التحدّيات التي تواجه المؤسسة خاصة نظام العولمة، لم يعد التسيير التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، بل أصبح لزاما على المؤسسة الاقتصادية أن تسيّر مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، لضمان تكيفها الايجابي مع محيطها، اذ كان من الواجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، مثل تلك المتعلقة بالأجور، بالتشغيل و بحركة الأفراد .
هُمّش الرأسمال البشري كثيرا، و لمدّة زمنية طويلة من طرف العديد من الدّول خاصّة النامية منها و على رأسها الجزائر (في ظل النظام المخطط المعتمد منذ الاستقلال) و لا يزال مهمّشا نسبيا إلى حد الساعة بالرغم من التحولات الاقتصادية المشهودة (الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق)، و يظهر ذلك جليا في استراتيجيات وسياسات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتعلقة بالموارد البشرية التي مازالت تعتبر ضعيفة و غير فعالة نسبيا. ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعّالة للموارد البشرية

¹ Investissements et Développement : Approche Systémique les communications du colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Dr. Aoumeur AKKI ALOUANI Maître de conférences catégorie A Université de Sétif I, les 11 & 12 mars 2013

² ابن خلدون : من أهم مؤلفاته "المقدّمة"، "العبر"، "واقعات العمران البشري" ... الخ

³ Georges Marçais أحد المؤلفين المهتمين بالحضارة الاسلامية.

⁴ مقولة لجورج مارسايز مأخوذة من

http://ar.wikipedia.org/wiki/ابن_خلدون

⁵ الاستدلال الاستقرائي.

⁶ عبد القادر جغول: عالم اجتماعي من أهم مؤلفاته في هذا الميدان الاشكاليات التاريخية في علم الاجتماع السياسي عند ابن خلدون.



بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات الاقتصادية السريعة و المتلاحقة و لا يتم ذلك إلا من خلال الاستثمار النافع و الفعال في مثل هذه الموارد التي تعتبر من أهم موارد المنظمة ، فالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية لا تعاني من نقص الاستثمار في هذه الموارد بقدر ما تعاني من عدم توافقه مع أداء أفرادها كما تبينه الاشكالية المطروحة.

اشكالية البحث:

بالرغم من الاستثمار في الموارد البشرية في ظل التغيرات الراهنة إلا أن مظاهر سوء الأداء ما تزال قائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من غيابات و مغادرات بأنواعها و علاقات غير مستحبة بين الموظفين... الخ وبالتالي انتاجية متواضعة و بطيئة التطور، إذن فالاشكالية الموضوعية لخصناها في:

"عدم توافق الاستثمار البشري مع أداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

و من ثم وضعنا التساؤلات التالية :

1. هل الأمر يتعلق بممارسات النشاطات العادية لوظيفة تسيير الموارد البشرية؟ أي هل الطرق المستعملة في التعيين و التوظيف و توزيع المداخل ناجحة و فعالة؟ و هل التقييم القبلي و البعدي للموارد البشرية ملائم أم لا؟
 2. هل سبب ذلك هو عدم التفريق أو التداخل بين مفهوم التكاليف و مفهوم الاستثمار في هذا المجال؟
 3. هل يرجع ذلك إلى الاستراتيجيات المتبقية أو إلى تجاهل الاتجاهات الجديدة؟ و ما هي الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية المختارة و المتبعة في شركة «سونلغاز» (المؤسسة موضوع الدراسة) ومامدى فعاليتها؟
 4. هل الاستثمار متساوي ما بين كل وظائف أو بالأحرى نشاطات تسيير الموارد البشرية أو يتم الجمع بينها؟ و ما أثر هذا النوع من الاستثمار على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، و ما هي أهم العراقيل التي يتلقاها هذا النوع من الاستثمار؟
 5. كيف يسهم الاستثمار في الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟ و ما هي درجة فعاليتها في ظل بيئة المنافسة و التغيرات الاقتصادية السريعة و المتلاحقة؟
- وذلك كان بعد اطلاعنا على دراسات سابقة تمثلت فيما يلي:

الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات النظرية نذكر:

دراسات الدكتور "علي السلمي"¹ تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية و "خاطر في إدارة الموارد البشرية" الى جانب "التدريب الاداري" التي بينت أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الإدارية بما انه أهم ركيزة لتحقيق التنمية الشاملة للمنظمة، و اعتبار التدريب الاداري مهم، لتنميته، و صقل مواهبه و تحسين أدائه، و راية حسن "إدارة الموارد البشرية" و "السلوك التنظيمي المعاصر" إلى جانب "مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية" أين أظهرت فيها أهمية العنصر البشري و كيفية تسييره استراتيجيا وكذلك دراسة "حسن أحمد الطعاني"² "التدريب الإداري المعاصر" ، يوضح فيها أهمية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق التنمية للمنظمات الإدارية، و قيس المؤمن و آخرون في كتاب بعنوان "التنمية الإدارية و الدول النامية"، حيث قدموا فيه مفاهيم عامة للتنمية الإدارية و علاقتها بإدارة المنظمة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و تناولوا أيضا موضوع

¹ علي السلمي من مؤلفاته مايلي: مقدمة في العلوم السلوكية 1969، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية 1970، السلوك الإنساني في الإدارة 1973، النظم السلوكية 1978.

² أحمد الطعاني: له مؤلفات أخرى نذكر أهمها: التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية، التدريب: مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها.



الفساد الإداري كعائق من العوائق التي تحول دون تحقيق التنمية، بالإضافة إلى دراسات "المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، التي أعطت اهتماما كبيرا لعملية التنمية والتطوير الإداري في الأجهزة الإدارية من خلال الندوات والمؤتمرات.

و أما بالنسبة للدراسات التطبيقية نذكر أهم الدراسات والأبحاث الجزائرية في هذا المجال مثل أبحاث لعميري و ابن شنهو و عمر اکتوف.

فالاول عبد الحق لعميري¹ اهتم في دراسته المعنونة بـ:

« Le développement: des Ressources Humaines en Algérie Passé et perspectives »²

تفوق الكمية على الكيفية في تطوير المورد البشري في الجزائر حيث قال:

« Nous payons lourdement le coût de non qualité dans le développement humain »³

معتمدا على مقارنة الجزائر بدول أخرى في هذا المجال، مثل بولونيا، الصين الخ... والأهم في ذلك أنه أعطى ثلاث سيناريوهات متوقعة لتطور اقتصاد الجزائر. فضل لعميري في السيناريو الثالث ان يكون أهم اصلاح على مستوى التكوين الجامعي والاهتمام بالكيفية بما ان الكمية موجودة وتتطور باستمرار.

والثاني عبد اللطيف ابن شنهو⁴ الذي قال في احدى المنتديات ان المنافسة الدولية الناتجة عن العولمة تفرض على المؤسسات والأمم وضع المورد البشري والتكوين في قلب مفاعل انتاج السلع والخدمات . اذ أصبح من الضروري الاستثمار في الرأسمال البشري أي في التكوين، البحث، التكنولوجيا، والابداع من أجل تملك المعرفة، لمواجهة المنافسة الدولية. ودعم هذا الاقتصادي قوله بمثال عن شركة "دايوو" الكورية التي تشغل ملايين الباحثين العاملين على اقحام المنتجات الجديدة في الأسواق وابتكار الأساليب المساعدة" اعتمادا على اتقان التكنولوجيا⁵. وفي منتدى المجاهد المنعقد تحت عنوان:

«Les pays émergents : le cas algérien».

أكد في اطار الاستثمار في الرأسمال البشري دائما، ضرورة القيام باصلاحات جذرية على المنظومة التربوية بالدرجة الأولى لمواجهة المستقبل⁶.

والثالث عمر اکتوف⁷ الذي قام بعدة أبحاث من أهمها دراسته المشهورة¹ و المتعلقة بـ:

¹ من أهم مقالاته، أولا جريدة الوطن:

Problématique du logement : Y a-t-il des espoirs de solutions ، 2014/12/15 ، Le slogan «Mettre l'entreprise au cœur des politiques économiques» est-il trompeur، 2014/09/29 ، Le manager et le leader : Quelles leçons pour l'entreprise algérienne ، 2014/09/22HORIZONS ثانيا:

" sans l'intelligence on ne peut aller loin " 02/03/2015

و من كتبه 2013 « emergence ou déchéance de l'économie Algérienne ? » octobre 2013

² publié dans liberté 06/11/2013 par said smati // <http://www.djazairss.com/fr/liberte/209903>

³ مرجع سابق Abdelhak LAMIRI

⁴ من أبرز مؤلفاته: "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط"، "تكون التخلف في الجزائر"، "مدخل إلى الاقتصاد السياسي" ... الخ، و من منشوراته: الاقتصاد والاجتماع بالجزائر 2012/11/16

⁵ نشر في 2013/02/18، الأستاذ الدكتور بناشنو منتقى المجاهد " Radioscopie des économies émergentes " من طرف ياسين ولد موسى

⁶ Publie le 17/02/2013 « Abdellatif Benachenhou : 'L'Algérie n'est pas un pays émergent'»

<http://www.algerie-focus.com/blog/2013/02/abdellatif-benachenhou-lalgerie-nest-pas-un-pays-emergent/>

⁷ كتاباته كثيرة و متنوعة من أهمها:

- Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin, 2006



La "stratégie de l'autruche" Post-mondialisation ' management

حيث تكلم الباحث عن تخلي المؤسسات عن أولوية القيمة الاستعمالية لفائدة القيمة التبادلية، وفي أحد فصول هذه الدراسة المعنون بـ:

"L'économie-management face à l'humanisme : entre l'employé ressource et l'employé partenaire"²

يتساءل المفكر عن مكانة الفرد في النظريات التسييرية الحديثة عموما ويعترف أن المؤسسات لا تمكن العاملين من أن يكونوا متعاونين ومخترعين سواء على مستوى السياسات الاقتصادية العامة أو على مستوى سياسات المؤسسات التسييرية، قائلا: " علينا أن ندرك أننا نعطي للعمال القليل من الأسباب ليكونوا متعاونين و مبدعين، سواء من حيث السياسات الاقتصادية الكلية أو من حيث السياسات الإدارية للشركات".

Il nous faut reconnaître que nous donnons peu de raisons aux travailleurs d'être coopératifs et créatifs autant en termes de politiques économiques globales qu'en termes de politiques managériales des entreprises.

مضيفا أن الأجير لا يجب أن يعامل كتكلفة من المفروض تقليصها بل كحليف يجب اقناعه أو إغراؤه، و رأى أن الأسباب الفورية للأزمة العالمية ترجع أساسا الى التوزيع السيء للثروات وتمركزها في أيد قليلة، هذا ما يؤدي الى زيادة الحروب و الأزمات الاجتماعية، ومن حلوله الماكرو اقتصادية الاعتماد على نظرية كينز أي بعث الطلب الكلي حتى يصل الى مستوى نسبي من العرض الكلي ، أما على المستوى الميكرو اقتصادي فانه يرى انه حان الوقت لانهاء السلطة الثابتة للمسيرين والملاك واعطاء الموظف القاعدي الحرية في الابداء برأيه و تواجد نقابات قوية وقادرة على تمثيل العمال و التعبير عن افكارهم وأرائهم يعتبر واجب على كل منظمة ديمقراطية، ذكية، مبدعة، ذات نوعية عالية، وقد تجاوب المختصين مع رأي الباحث عندما نادى بانسانية النظام الاقتصادي و وضع الفرد في قلب التطور بمعنى الانتاج حسب احتياجات معقولة بالمحافظة على البيئة والفرد ومن ثم وجوب تحقيق التوازن بين دور الدولة ودور المؤسسة في ذلك .

والرابع بن سعد حسين³ Hocine Benissad ومنشوراته المختلفة، بحكم انه أعتبر مختص في الاقتصاد الجزائري ، تكلم عن مراقبة الأجور ، كما أنه اعتبر ان تراجع المستوى المعيشي وتفاقم الفقر كان من اهم نتائج الاصلاحات، خاصة تلك المملية على الدولة من طرف " الصندوق النقدي الدولي "دون ان ننسى كلامه عن المنافسة الدولية و العولمة المؤدية الى انتهاج الجزائر و مثيلاتها ما أسماه "بالتحالفات الصناعية"⁴ ... الخ (الاستعانة بمصادر خارجية traitance-la sous، الحصول على تراخيص الصنع... الخ)، التي تتطلب حسبه ترقية التكوين، وتكيف أكثر مع احتياجات سوق العمل والاحتفاظ بموارد بشرية مؤهلة وذات خبرة.

وقد تمّ الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية التي تمت ضمن حقل الموارد البشرية و نذكر أهمها فيما يلي:

- Post-mondialisation, management et rationalité économique, Eco société, 2002.
- Halte au gâchis ! En finir avec l'économie management à l'américaine, Liber, 2008.
- Le travail industriel contre l'homme, OPU-SNED, 1986La stratégie de l'autruche.

² Pr. Omar Aktouf, « LA STRATEGIE DE L'AUTRUCHE » editeur ecosociété 08/2002

³ حسين بن سعد: له العديد من المؤلفات حول تطور تجربة الجزائر من التخطيط الاشتراكي إلى الإصلاحات الاقتصادية و من أهم كتبه:

- La reforme économique en Algérie
- Economie du développement de l'Algérie 1692 – 1978

⁴ Houcine beni saad « Les recommandations du FMI n'expriment que ses propres opinions » Publié dans El Watan le 27/03/2006 par Akli Rezouali <http://www.djazairss.com/fr/elwatan/39148>



أولا : أطروحات الدكتوراه :

• أطروحة الباحث DOLIGER Cédric لسنة 2007¹:

حيث اعتبرت هذه الدراسة أن مشكل موارد التنمية لم يلقى اهتماما استثنائيا إلا منذ أوائل الثمانينات، فتراكم المعارف و البني التحتية العمومية والرأسمال البشري دون أن ننسى نفقات البحث والتطوير هي من أهم عوامل التنمية حسب النظريات الجديدة². ومن هذا المنطلق، عملت هذه الرسالة على تبيان أهمية المورد البشري في تحقيق التنمية الاقتصادية، حيث ارتكزت على العلاقة الموجودة بين النمو الديمغرافي والتنمية الاقتصادية، في فرنسا خلال القرنين التاسع عشر والعشرون.

• أطروحة الباحث ANA LUCIA HOLMER NEVES لسنة 1993²:

حيث قام الباحث فيها بدراسة ميدانية متعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم في كل من فرنسا والبرازيل من خلال تحليل تطوّر الأشكال الأولى لتنظيم العمل والتطورات الكبرى على مستوى الأفراد، حيث أراد أن يصل إلى نموذج تسيير ملائم لحجم المؤسسات في فرنسا والبرازيل يمسّ خاصة سياسة تجنيد وتكوين الأفراد وتلك الخاصة بالأجور .

• أطروحة الباحث WEBER, sylvain لسنة 2011³:

ثمّن من خلالها التكوين العام المعبّر عنه دائما بعدد سنوات الدراسة، حيث وجد فيه مزايا أكثر مقارنة بالتكوين المختصّ منها: حماية أكبر للرأسمال البشري من التقادم والضعف ومساعدته على الحركية داخل وخارج المؤسسات الاقتصادية.

• أطروحة بروقات لسنة 2009⁴:

التي عملت على تحديد ما مدى تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 في ظل البيئة التي تنشط بها، إذ أظهر من خلالها الباحث أنّ عوامل الجودة الشاملة لا تطبّق تطبيقا كاملا في المؤسسة محلّ الدراسة .

• ودراسة الباحث يحضيه سملاني لسنة 2003-2004⁵:

الذي تساءل عن امكانية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التأثير في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات، و تسيير المعرفة و تسيير الجودة الشاملة، وتوصل إلى نتائج عديدة من خلال دراسته، أهمّها أن الميزة التنافسية تعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التسيير الاستراتيجي، و أن الموارد البشرية و الكفاءات الفردية تعتبر مصدرا أساسيا لامتلاك المؤسسة لها، وتسيير الجودة الشاملة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية و تنمية الكفاءات الفردية، مما يؤدي إلى امتلاك المؤسسة لهذه الميزة باعتبار الجودة الشاملة مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

¹ Thèses de doctorat, de l'Université de Strasbourg " Démographie, fécondité et croissance économique en France: une analyse cliométrique" DOLIGER, Cédric (2006).; Université Louis Pasteur 12 Janvier 2007

² « L'entreprise et la gestion des ressources humaines en france (et comparaison avec le bresil) » par ANA LUCIA HOLMER NEVES Thèse de doctorat en Droit privé Sous la direction de M-FRANCE MIALON. Soutenue en 1993 Paris

³ Thèse de doctorat "On the impact of education on human capital depreciation, wage growth, and Tenure" WEBER, sylvain 2011 Univ. Genève le role attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel" Martine risinand HEC Montréal affiliée à l'université 2003e montreal

⁴ اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001 من إعداد الطالب بروقات عبد الكريم تحت إشراف الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى لسنة 2009 كلية العلوم الاقتصادية .

⁵ أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة" من إعداد الباحث: يحضيه سملاني من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004-2003.



• الى جانب أطروحة الباحث حسين يرقى لسنة 2007¹ :

حيث اعتبر أن تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، مرتبط بالدرجة الأولى بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وخلص إلى أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعّال للموارد البشرية وتنميتها، من أجل تحسين أدائها، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ولن يتحقق هذا إلا من خلال تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة.

ثانيا : رسائل الماجستير : اقيمت العديد من الدراسات من هذا القبيل حول تسيير الموارد البشرية في الجزائر نذكر أهمها فيما يلي:

دراسة لعبد عز الدين في " عملية تدريب الموظف العام في الجزائر " وتعتبر دراسة قانونية حاول من خلالها الباحث إبراز الدور الفعّال الذي يلعبه التدريب الإداري بالنسبة للموظف العام مع ضرورة أن يخضع الموظف العام إلى التدريب الجيد وحتمية وجود قيادة مؤهلة إداريا، كما تطرق إلى معايير، ومقاييس انتقاء المدربين والمتدربين و تناول عملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم ، وهي عملية تزيد من الرضا الوظيفي والمردودية للموظف العام.²

و دراسة منصور بن لرنب³ ، " الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر، بين النظرية والتطبيق "، التي تناول فيها الإستراتيجية والخطة المتبعة من طرف الدولة الجزائرية في عملية التنمية الإدارية والتطوير الإداري، من خلال التكوين والتدريب، وكذا تفعيل دور الإدارة والقائد الإداري الجيد، كما قدم الباحث حولا جديدة لعملية الإصلاح الإداري في الإدارة الجزائرية.

و دراسة نوال بوكعباش⁴ حيث انحصرت دراستها لموضوع الموارد البشرية والتنمية الإدارية للإدارة المحلية، في محاولة إبراز العلاقة بين نوعية المورد البشري الكفاء والمتعلم، وذوي المهارات والخبرات العالية، وتأثيره على تنمية الإدارة المحلية من زاوية نظرية وأخرى تطبيقية، اقتصرت دراستها على التخلف الإداري كواقع تعيشه دول العالم الثالث عامة والجزائر خاصة، هذه البيئة الإدارية المتخلفة التي أفرزت عوائق وصعوبات في محاولة النهوض بالإدارة وتنميتها، وعلى دور الموارد البشرية المتدربة في تحقيق التنمية الإدارية وبالتالي تنمية الإدارة المحلية، وقد عملت الباحثة على دراسة تطور المستوى التعليمي للموظفين، وكذا دور التكوين في إحداث تنمية إدارية في ولاية جيجل وخلصت الى ان لا وجود للمنظمات ، إلا بوجود رأسمال بشري كفاء متمكن علميا وعمليا في الأداء وأن الإدارة المحلية في الجزائر عامة وجيجل خاصة تمتلك إطارات وكفاءات كافية لتقود مسيرة التنمية، ولكنها تحتاج إلى عملية التكوين والتدريب، الذي يعتبر وسيلة لتحقيق أهدافها وإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك.

¹ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة "سونطراك" سنة 2007" من إعداد الطالب حسين يرقى و إشراف أستاذ التعليم العالي الدكتور أحمد كودري.

² بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الإدارة المالية، تحت عنوان "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" للطالب عبد عز الدين، تحت إشراف الدكتور عمار عوادي، جامعة الجزائر كلية الحقوق السنة الجامعية 2001 – 2002

³ أ.د. بلرنب منصور، الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر، بين النظرية والتطبيق، معهد العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 1982

⁴ بحث للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص رسم السياسات العامة تحت عنوان " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر" - دراسة حالة ولاية جيجل " من إعداد الطالبة نوال بوكعباش تحت إشراف الدكتور أحمد لشهب جامعة الجزائر -3- كلية العلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية السنة الجامعية 2010 – 2011.



ودراسة الباحث حميتي سيد علي¹، أين قام الطالب بدراسة اشكالية سبل تحسين الأداء في هذه المؤسسة حيث ركز على التكوين كأحد السبل الناجعة و خلص إلى أن وظيفة التكوين تشكل عنصرا هاماً في "سونلغاز" و هذا بالنظر إلى ما تخصصه المؤسسة لها من موارد بشرية و مادية و مالية، إلا أنها تفتقر إلى الفعالية فيما يخصّ تحديد الاحتياجات التكوينية، و تقييم نتائج هذا التكوين.

الى جانب دراسة " تيروت علال² حيث قام الباحث هنا بدراسة اشكالية مقومات فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية الواجب اعتمادها من قبل المؤسسات الجزائرية، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها وتحديات بيئة الأعمال الحالية و المستقبلية و اكتساب مزايا تنافسية مستدامة اذ ركزت الدراسة على الإستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية و أهم ما توصلت إليه أن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة الأعمال قد أدت إلى إعادة النظر في العوامل المؤدية إلى المنافسة و المتمثلة أساسا في الموارد الداخلية المرتكزة على الكفاءات و المعارف و المهارات العالية و على اعتباره أهم مورد استراتيجي في المؤسسة، إذ يرتبط ببقائها و نموها و استمرارها كما توصلت إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعتبر احد المقاربات الإستراتيجية الحديثة لتعديل مسار المؤسسات من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية و تنفيذها لتحقيق اهدافها و مواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة و اكتساب مصادر التميز المستمر - و أخيرا و بالرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته إدارة مجمع صيدال للإدارة المركزية للموارد البشرية، و التركيز على الاستثمار في التكوين، إلا أنها لا تحتل موقعا قياديا و لا تلعب دورا استراتيجيا في المجمع.

وفي الأخير بحث قريشي محمد الصالح³، الذي كان تسأوله حول مدى فعالية برامج التدريب في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و قد خلص الى استحالة المنافسة من دون وجود قوى عاملة تتفوق بمهارات و قدرات و تتميز بالمرونة الكافية، و من ثم وضعنا الفرضيات التالية:

فرضيات البحث :

من أهمها مايلي:

- 1-التشبّت بالطرق التقليدية و بعض الممارسات السيئة في تسيير الموارد البشرية التي تؤثر سلبا على أداء الأفراد داخل المنظمة؛
 - 2-تجاهل وظيفة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة في التسيير و انعكاساتها على تخفيض مستوى الرضا في المؤسسة .
 - 3-افتقار هذه الوظيفة إلى البعد الاستراتيجي في تسيير موارد البشرية الذي يؤدي إلى بطء نمو المنظمة.
- و من أجل معالجة هذا الموضوع اتبعنا المنهج العلمي التالي:

المنهج المستخدم في البحث :

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث ، و تحليل أبعادها ، و محاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الباب الأول (الجزء النظري) على المنهج التحليلي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع و فهم مكوناته و تحليل أبعاده.

¹ مراجعة الموارد البشرية دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين – دراسة حالة المؤسسة الوطنية " سونالغاز من إعداد الطالب حميتي سيد علي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر، 2000

² إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع سيد للصناعة الأدوية من إعداد الطالب تيروت علال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005

³ من إعداد الطالب: قريشي محمد الصالح و تحت إشراف الأستاذ بومخ مبد الفتح، جامعة منتوري – قسنطينة – السنة الجامعية 2005 – 2006.



كما تم الاعتماد في الباب الثاني (الجزء التطبيقي) على طريقة دراسة الحالة، من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، متخذين مؤسسة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- نموذجا، باعتبارها من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر. وقد تم استخدام نموذج ليكارت. و من أهم الأدوات المستخدمة في هذا البحث مايلي:

أدوات الدراسة و مصادر البيانات :

تمثلت هذه الأدوات و المصادر فيما يلي :

-الدراسة النظرية و الغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع و المصادر العربية و الأجنبية القديم منها والجديد في هذا الموضوع ، و كذا المجالات و المقالات و الدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الانترنت.

- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- حيث كان اللجوء إلى التقنيات التالية:

أ/ المقابلة: حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالموضوع، بغرض القيام بدراسة حالة الاستثمار في الموارد البشرية بمؤسسة «سونلغاز»، -وحدة تلمسان- دائما، المقابلات المباشرة مع إطارات وموظفي إدارة المؤسسة وقد روعي في إجراء المقابلات بعض النقاط التالية:

** لقد كانت أسئلة المقابلات الشخصية مكتوبة، و مرتبة بدءا بالأسئلة العامة الى الأسئلة الدقيقة.

** التوغل في تفاصيل الموضوع، وتشجيع وحث المعنيين على الكلام و الحديث و الرد عن الأسئلة، والاعتماد على المقابلات الشخصية التي تجعل المستجوبين يدلون بمعلومات شفوية .

** إن المقابلات التي أجريت كانت متعددة و متنوعة، بعضها تم بطريقة مرنة، حيث تمحور النقاش أثناء هذا الموضوع حول الموضوع محل الدراسة بصورة عامة، و هذا ما شجع المستجوبين على التعبير عن أفكارهم بحرية كاملة.

ب / التقارير و الإحصائيات: التي تم الحصول عليها من مختلف الأقسام و المصالح.

ج/ و الاستمارة: المكونة من عدة أسئلة مرت على عينة الموظفين.

و الدراسة كانت لها حدود تمثلت فيما يلي:

حدود الدراسة:

يهدف معالجة الإشكالية محل البحث، قمنا بوضع محددات وأبعاد الدراسة تمثلت فيما يلي:

- اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الكلي و التحليل الجزئي مع التركيز على التحليل الجزئي، فموضوع دراستنا يعالج تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، و ليس على مستوى الدولة .

- اقتصرت دراستنا في الجانب التطبيقي على مؤسسة «سونلغاز» الواقعة بتلمسان أي وحدة تلمسان بمعنى وحدة من وحدات مجمع «سونلغاز».

أما عن أهداف الدراسة فيمكن تلخيصها فيمايلي:

أهداف البحث :

من أهم أهداف البحث نجد :

معرفة مدى تأثير إستراتيجية تسيير الموارد البشرية على الأداء المتميز للمؤسسة؛

تقديم دليل علمي على أهمية التحول من التسيير العملي إلى التسيير الاستراتيجي في ظل المنافسة و التغيرات السريعة و المتلاحقة؛

التعرف على أنظمة تسيير الموارد البشرية في النموذج الثابت و النموذج المرن؛

التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛

معرفة واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة «سونلغاز»، وحدة تلمسان كنموذج؛

اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيفسر عنها البحث ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمؤسسة «سونلغاز»؛

و نطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف الى مجموعة البحوث و الدراسات المتعلقة بالموضوع ، كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين و الدارسين لإجراء مزيد من البحوث حول النقاط و المسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا .
و أهمية بحثنا هذا تجلت فيمايلي:

أهمية البحث :

يكتسي البحث أهمية نظرا للنقاط التالية:

- 1-التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بصفة عامة ، و مؤسسة «سونلغاز» بصفة خاصة، نظرا للتحويلات و التطورات و التغييرات السريعة و المستمرة، و المتلاحقة في كافة النواحي، و في مختلف المستويات.
- 2- مسؤولية تسيير الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغييرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة و المؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة؛
- 3- بالرغم من التطور الذي طرأ على أسس و نظريات تسيير الموارد البشرية، إلا أنه مازال هناك مجال واسع للبحث و التجديد؛
- 4- كما يمكن أن يساهم هذا البحث في تحسين مسيري المؤسسات الاقتصادية بأهمية المدخل الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كأداة جوهرية لتحقيق التفوق و التميز؛
- 5- الاهتمام الكبير الذي أولته و توليه المؤسسات الرائدة في عالم تسيير و تنمية الموارد البشرية تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة و أداء عال المستوى و متميز ،لتحقيق إستراتيجيتها و أهدافها.
كان للبحث دوافع و مبررات نبينها كمايلي:

دوافع و مبررات البحث:

هناك عدة مبررات و دوافع دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أهمها :

- 1- يعتبر تسيير الموارد البشرية أهم نوع من أنواع التسيير في المؤسسة،و كما يقول Peter Drucker أن تسيير الأفراد ليس تسييرا للأشياء فهو الذي يجب أن يحتل الاهتمام الأول و الرئيسي للإدارة التنفيذية¹ .
- 2- ميلنا الشديد لدراسة مواضيع تخص تسيير الموارد البشرية نظرا لشعورنا بالأهمية الإستراتيجية للمورد - موضوع الدراسة - مع التحويلات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة ، و المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة.
- 3- المكانة و الأهمية التي تتمتع بها مؤسسة «سونلغاز» بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث تعتبر مصدر رزق للعديد من العمال الجزائريين.
- 4- نشاط هذه المؤسسة له علاقة متينة مع بعض سياسات الدولة ، مثلا سياسة التعمير (الإسكان، و التجهيز التكنولوجي الخ ...) و اعتقادنا بأن ضعف الأداء للمؤسسة الجزائرية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف و سوء التسيير للموارد البشرية.
- 5- تفكير العديد من الأطارات الكفاءة في مغادرة مؤسسة «سونلغاز» في السنوات الأخيرة باتجاه مؤسسات أجنبية.
- 6- إمكانية البحث، فالموضوع قابل للبحث و الدراسة، نظرا لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتصلة بالموضوع. واجهتنا صعوبات كثيرة خلال هذا البحث إذ استطعنا تجاوز معظمها و يمكن ابرازها فيمايلي:

صعوبات الدراسة :

تركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة أين واجهتنا مشاكل عدة ، منها صعوبة إجراء التربص لفترة مقبولة، و صعوبة الحصول على بعض المعطيات و البيانات ، و كذا تضارب و تناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض، و قد قسمنا بحثنا هذا كمايلي:

¹Peter drucker , tasks responsabilités,practices, london, heinemann ;1974, p41.

*النص الأصلي كما ورد في المرجع السابق .

تقسيمات البحث وشمثلاته :

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث – حسب الطريقة الكلاسيكية الى بايين رئيسيين:
فالباب الأول: (النظري) ضمناه سبعة فصول تمثلت في:

مفهوم الراسمال البشري و تطوره عبر العصور، و مفهوم المؤسسة الاقتصادية، الى جانب تسيير المورد البشري في هذه المؤسسة، و كيف يتم الاستثمار فيه مع التعرض إلى علاقة تسيير هذا المورد بالجودة الشاملة و العولمة، كما تطرقنا الى طرق تقييمه و محاسبته ، و في الأخير إلى مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تمهيدا للبحث في الباب التطبيقي.

الباب الثاني (التطبيقي) و قسمناه إلى ثمانية فصول تمحورت حول:

تقديم شركة – «سونلغاز» ، تسيير مواردها البشرية ، بالخصوص الموارد البشرية بشركة «سونلغاز» – وحدة تلمسان - ، حيث تطرقنا إلى نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية في شركة «سونلغاز» – وحدة تلمسان – مع تبيان اختلال التوازن بين تكاليف و أداء الأفراد في شركة «سونلغاز» - موضوع الدراسة و التمعن في أسباب هذا الاختلال مع محاولة ايجاد بعض الحلول المعقولة لتجنبه او تخفيفه قدر المستطاع.
دون أن ننسى أهم الاستنتاجات و الوصايا العامة المتعلقة بتسيير هذه الثروة الفدّة.

الخطيب
الجزائري





مقدمة الجانب

النظري

مقدمة الباب النظري

احتوى الفكر الإداري الحديث على مفاهيم و توجيهات مهمّة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية و هي الثروة الأهمّ في المنظّمات المعاصرة الواجب الاهتمام بها والاعتماد عليها في خضم التغيّرات الراهنة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، لذا بدأ التزاوج بين إدارة الموارد البشرية و بين الإدارة الإستراتيجية أمرا منطقيا.

الفصل الأول

عموميات حول الرأسمال البشري

الفصل الأول:

مقدمة:

المبحث الأول: مفهوم الرأسمال البشري

المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشرية و مختلف تعاريفه.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري.

المطلب الثالث: خصائص الرأسمال البشري.

المبحث الثاني: تطوّر الرأسمال البشري عبر العصور

المطلب الأول: الرأسمال البشري في العصور القديمة و العصور الوسطى.

المطلب الثاني: فترة ما بعد العصور الوسطى و فترة العصور الحديثة.

المبحث الثالث: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثاني: بعض نماذج المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: ثقافة المؤسسة الاقتصادية.

خاتمة الفصل الأول.

الفصل الأول: عموميات حول الرأسمال البشري والمؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل الأول :

يعتبر مخزون رأس المال البشري من محددات النمو المهمة، حيث يُعدّ هذا المورد من أهمّ العناصر الإنتاجية التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية. وقد لقي اهتماما كبيرا في الفكر الإداري، فنظريات عدّة أولت له أهمية على اعتباره عاملا مؤثرا في بلورة مجموعة من الأفكار، تباينت من خلالها الأهمية المعطاة للأفراد، و لكن أجمع المفكرون في مجال التسيير و التنظيم على ضرورة الاعتناء به و تحفيزه و محاولة كسب و لائه، نظرا لأهمية مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وقد مرّ بتطوّرات متعاقبة حيث واجه العديد من المتغيّرات، كان ذلك استجابة للتحوّلات الاقتصادية، و الاجتماعية التي عرفتها المجتمعات و قد انتهى ذلك بتأكيد مفهومه الحديث. وتعتبر المؤسسة مكان ومركز نشاطه و وصولها لشكلها الحالي كان نتيجة عدّة تغيّرات و تطوّرات متواصلة و متوازية مع تلك التي شهدتها النظم الاقتصادية و الاجتماعية ومؤسسة القرن الواحد و العشرين تعمل في ظل اقتصاد عالمي، البقاء فيه للأقوى.

المبحث الأول: مفهوم الرأسمال البشري

المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشري و مختلف تعاريفه:

الفرع الأول: مفهوم الرأسمال البشري:

ظهر مفهوم الرأسمال البشري بقوة على مستوى الاقتصاد الجزئي و الاقتصاد الكلي في سنوات السبعينيات على يد "شولتر"¹ عندما حوّل الانتباه من الاهتمام بالمكوّنات الماديّة لرأس المال إلى المكوّنات الأخرى غير الماديّة المتمثلة في الرأسمال البشري، ، و قد سجّل أنّ أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم بها التعامل مع رأس المال في التحليل الاقتصادي هي الغاء الرأسمال البشري الذي يعتبر المصدر الأساسي للثروة من خلال ما يخرّنه من طاقات جسمية و ذهنية، ذلك انه بنى مفهومه لرأس المال البشري على الفروض الآتية:²

1- النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2- يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات في مقدار رأس المال المستثمر في الفرد.

و بيكر الذي عمل على تطوير نظرية الرأسمال البشري بدراسة للأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي و الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم و تدريب و رعاية صحيّة و اهتمامه بمعدل العائد على الاستثمار البشري و اعتباره المرجع الأساسي في تحديد المقدار الواجب انفاقه على هذا النوع من رأس المال، و مينسر³ المستخدم لمفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج مُركّز على العلاقة الموجبة الموجودة بين الإستثمار في رأس المال البشري و نمو الإنتاجية⁴، اذن حسب هؤلاء تضاعف الإيرادات على مستوى المنظمات مردّه الموارد البشرية بما تمتلكه من قدرات ذهنية و مهارات .

جاء مفهوم الرأسمال البشري ليؤكد تصاعد دور الفرد في العملية الاقتصادية و في البرامج التنموية المتبعة في معظم البلدان المتقدمة اقتصاديا، و من ثم كانت الانطلاقة في تداوله بشكل موسّع في الأوساط السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الإعلامية، فقد أصبح الفرد عاملا محدّدا للنمو الاقتصادي ينبغي تطويره، و متغيرا يجب إخضاعه للتحليل الاقتصادي المقارن بين التكاليف و الأرباح، وقد برز مفهوم الموارد البشرية بشكل أوسع بعد استعماله في الدوائر الإدارية المرتكزة على الجوانب السلوكية و القواعد التدريبية و التنظيمية لتحقيق المرودية العالية.

عدة تعاريف حضي بها الرأسمال البشري يمكن تلخيص أهمّها فيما يلي :

الفرع الثاني: مختلف تعاريف الرأسمال البشري

1- من منظور الاقتصاد الإسلامي، يستنتج محمد أحمد عبده، أن المورد البشري هو بمثابة "مصدر الماء أو المكان الموجود فيه ماء، أو أنه الطريق إلى ذلك"، إذن فهو يتعلق بكل ما فيه النفع، ماء كان أو غيره من الأمور

¹ راوية حسن مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية- كلية التجارة - جامعة الإسكندرية - 2002-2003، ص 65.....70.

² راوية حسن، المرجع السابق ، ص 66.

³ مذكرة ماجستير، الطالب قريشي محمد الصالح، المرجع السابق.

⁴ مذكرة ماجستير، الطالب قريشي محمد الصالح، المرجع السابق الذكر.

النافعة للبشر، فهو كل إنسان يكون مصدرا للنفع، أو طريقا إليه، و يشمل جميع أفراد المجتمع بدون استثناء، فجميعهم يمثلون موارد بشرية، منهم من هي موارد كامنة و أخرى فاعلة¹.

2- و في نفس المنظور، استعمل الغزالي مفهوم الطاقات الإنسانية عوض الموارد البشرية و رأى في كتابه الصادر سنة 1983 و المعنون "الإسلام و الطاقات المعطلة"² الإنسان كخلق مكرم بما أودع في بنائه من خصائص و أسرار.

3- بخلاف التعاريف المتعلقة بالاقتصاد الإسلامي، فإن التعاريف المرتبطة بالاقتصاد العام، كان الرأس المال البشري فيها معرّفا بكثير من الدقة، حيث أخذت ثلاثة مستويات بعين الاعتبار:

- مستوى الفرد
- مستوى المؤسسة
- مستوى الاقتصاد ككل.

و ينطوي مفهوم الاقتصاديين لرأس المال البشري إلى القدرات المنتجة للعنصر البشري، التي يعبر عنها بالقدرات و الجوانب المعرفية، تلك التي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ماء، فضلا عن إمكانية تسعيرها في أسواق العمل، و لا شك أن هذا التعريف يبرز الجوانب الأساسية الآتية:³

أ. تمثل كل من المهارات و المعرفة رأس مال بشري بسبب تعظيمها للإنتاجية، و يقصد بذلك أن العمال يمثلون قيمة مضافة من خلال ما تقدمه القوى البشرية من خدمات مخزنة لدى المنظمة، و يلاحظ أن جزء من هذه القيمة تضاف مباشرة لمنتجات المنظمة من خلال مرحلة التحويل، إلا أن الجزء الأكبر من هذه القيمة يكون في شكل غير مادي مثل حل المشكلات و تنسيق العمل بين الأقسام، و القرار السليم في المواقف المختلفة.

ب. إن رأس المال البشري هو نتيجة إعداد استثماري منظم و مقصود بواسطة المنظمة سواء من خلال استئجار العمال من سوق العمل، أو من خلال عمليات التطوير الداخلي بالمنظمة، و يتم هذا الانفاق الاستثماري عن طريق إدارة الموارد البشرية، و تعتمد قيمة الانفاق الاستثماري في رأس المال البشري على المساهمات المتوقعة للعمال، و كلما ارتفعت هذه المساهمات كلما زادت الجاذبية الاستثمارية في رأس المال البشري و كلما زاد الانفاق، و من ناحية أخرى فإن ارتفاع التكلفة الاستثمارية في رأس المال البشري قد تحد من طموح المنظمات في تحقيق ما تصبوا إليه بالنسبة للعنصر البشري.

ج. لرأس المال البشري سعر بسوق العمل نظرا لأهميته بالنسبة للمنظمات.

تعددت المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري و لكنها لم تخرج عن ثلاث نقاط اتفق عليها معظم الباحثين و المهتمين هي:

1. نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية: فهي تقترض اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة، في استخدام عاملها، فإما أن تستقطب الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع أو أن تقوم بتدريب و ترقية و نقل الموجودين فيها.

2. نظرية رأس المال البشري: و تؤكد على حقيقة، مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة.

3. نظرية الشركة ذات النظرة المستندة على الموارد: افترضت أن المهارات الجوهرية ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحده أو تسعى إليه بنفسها، أما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي من البيئة العامة⁴.

إذن فرأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين ذوي معارف و مهارات و قابليات نادرة تمكن الشركة من زيادة ثروتها، و هذا ما يجرنا إلى إبراز التعريف القائل بأن الرأس المال البشري هو: "مجموعة من الاستعدادات،

¹ حول مفهوم الموارد البشرية بقلم العربي دعاء عن الفيروزابادي. انظر ج. محمد احمد عبده. 1404هـ-1984م. دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية. دار الفرقان عمان ومؤسسة الرسالة بيروت. ص. 52 (تاريخ النشر: الإثنان 4 دجنبر/كانون الأول 2006)

<http://www.aljamaa.net/ar/document/4753.shtml>

² بقلم العربي فؤاد عن الفيروزابادي، انظر ج. محمد أحمد عبده 1404 هـ - 1984م، المرجع السابق، ص 37.

³ إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس عادل مبروك محمد و صبري شحاته السيد، تقييم اتجاهات الإدارة العليا في ضوء مفهوم رأس المال البشري، الدار العربية للنظر و التوزيع، مصر، 2005، ص: 36

⁴ سعد على العتري، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005، ص 237.

المعارف و المهارات التي يمتلكها الأفراد و التي لها تأثير على أداء المنظمة¹، إذن فمؤهلات الفرد، خبراته و معارفه المتراكمة هي القادرة على اعطاء الاضافة اللازمة لتمكين المنظمة من التمرکز في بيئة أعمال أهم ما يميزها عدم الاستقرار ووحدة المنافسة، و بالتالي فهي مطالبة بتحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من خلال تأهيلها الجيد فتحقيق المنظمات لايادات قياسية مردها الأول المورد البشري الذي استغلت طاقاته بشكل جيد.

➤ و حسب Nathalie Tauruyol، يرمز هذا النوع من الرأسمال إلى "مجموع المعارف و المؤهلات و القدرات و خصائص أخرى يمتلكها الفرد و تهم النشاط الاقتصادي"²، وعلى ذكر المؤهلات فتعرف على أنها ترجمة لنجاح أكاديمي معبر عنه بمختلف الشهادات، أما القدرة المهنية فهي التوفيق بين المعارف و معرفة الأداء "savoir-faire" و الخبرات و التصرفات الموظفة في وضعية معينة.

➤ هو مصدر و قلب محرك للنشاط الاقتصادي، اي أداة لخلق الثروة فالعناصر و العملاء الاقتصاديين الدين يقومون بالخيارات و يتخذون القرارات و يوظفون الرساميل و يتوحدون مع وسائل الإنتاج الأخرى و ينتجون السلع، و يحصلون على المداخل، و يدفعون الضرائب، يقيمون حتما فعالية هذا النشاط المسمى بالاقتصادي³، فلا يمكن تصور نجاح عملية البناء الاقتصادي إذا لم يؤخذ قيمة العنصر البشري بعين الاعتبار.

➤ و قد عرف ماهر هارون بدوره الموارد البشرية على أنها "الإمكانات البشرية المتكونة من القدرات العضلية و العقلية التي يستغلها الإنسان في إنتاج السلع أي كل ما هو منتج للاستعمال الملموس و غير الملموس إضافة إلى القدرات الإدارية"⁴. يشكل خلق المنتجات نقطة الانطلاق و المؤشر الأول لنشاط البشر الاقتصادي و الموارد البشرية ما هي إلا سياق عمل في عملية الإنتاج، ذلك أن الموارد الطبيعية و الموارد المنتجة منها المحوطة بواسطة العمل البشري تسمى بموارد العمل بينما الموارد المادية المتراكمة بواسطة هذا النوع من العمل و التي بواسطتها يؤثر الإنسان على مواد الطبيعة لتحويلها فتدعى بأدوات العمل و جمع أدوات العمل مع مواد العمل يعطينا وسائل الإنتاج، إلى جانب الفرد و أعماله المشكلة للنشاط الاقتصادي نجد علاقاته، فالبشر يدخلون في علاقات فيما بينهم بصدد الإنتاج و تبادل السلع و الحصول على المداخل منها كما يدخلون في علاقات مع الدولة (دفع الضرائب... الخ) و كلما تطور النشاط الاقتصادي تعقدت هذه الأخيرة، مع العلم أن النشاط الاقتصادي عرفته الأغلبية الساحقة من الاقتصاديين على أنه الدّارس للعلاقة الموجودة بين الطبيعة و الإنسان.

و يمكن القول أن الرأسمال البشري هو في الواقع مجموع السلوكيات و المواهب و المؤهلات و الخبرات المتراكمة عند الفرد المحددة لقدرته على العمل أو على الإنتاج لنفسه و لغيره.

و حسب د. هاشم بن عبد الله الصالح، "الإنسان هو الرأسمال الحقيقي و عليه فإن الإنفاق على تعليمه و تطوير قدراته هو استثمار، يعود على أي وحدة اقتصادية أو أي مجتمع بمردود كبير"⁵، فعوض أن يكون الاستثمار في خلق الوحدات الاقتصادية و الآلات و الموارد فهو في البشر، ذلك أن هذا الاستثمار هو من النوع غير المادي فإذا أخذنا على سبيل المثال مكونات الرأسمال البشري المتمثلة في التربية و التكوين فتعتبر استثمارا بالنسبة للوطن و المؤسسة و الفرد.

- **بالنسبة للوطن:** تعتبر التربية و الثقافة أساس كل تطور اقتصادي، فهي خدمة عامة و إنتاجها يقع على عاتق الدولة، الهدف منها إعطاء الفرد مستوى من الثقافة العامة مما يساعده على تحسين قدراته المهنية و القيام بمختلف النشاطات.

¹ OCDE, « Formation et Qualification du capital Humain », In Problèmes Economiques, N° 2.565 – 2.566 Avril 1998, P 80.

M. Grawitz. 1996. Méthodes حول مفهوم الموارد البشرية بقلم العربي دعاء عن <http://www.aljamaa.net/ar/document/4753.shtm>²1 des sciences sociales. Dalloz Delta. 10 édition. P.780 (تاريخ النشر: الإثنان 4 دجنبر/كانون الأول 2006)

³ -Mr Alrascal – Carrauza (secrétaire du travail et des affaires sociales) ; Mexique, LE capital humain moteur de l'activité, publié septembre 2003.

www.observateuracde.org/news/fullstory.php/aid/814/Mexique_:_lecapital_humain_moteur_de_1%92activi%E9.html.

⁴ ماهر هارون – محاسب قانوني سبتمبر 2011 http://www.mahirharoun.com/articles_arabic.php

⁵ د. هاشم بن عبد الله الصالح، "التنمية برأس المال الاجتماعي" موقع "الأسواق العربية" نقلا عن الصحيفة الاقتصادية السعودية " تاريخ النشر 2006/04/26

- **بالنسبة للمؤسسة:** إذا كان التكوين الأولي، واقع على عاتق الدولة من خلال المدرسة، فالنوع الآخر أي التكوين المهني المتواصل فهو من مهام المؤسسة من أجل تكييف الفرد مع التطور التكنولوجي ومتطلبات فعالية الوحدة الاقتصادية "Performance" و مستوى الدخل.

- **بالنسبة للفرد:** كلما كان مستوى التربية و التكوين مرتفعا، كلما توفرت فرص عمل الفرد أكثر وبذلك يتحصل على وضع اجتماعي "statut social" محترم و مداخيل تحسّن مستواه المعيشي.

➤ و إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التعريف الشائع في أوساط معظم الاقتصاديين القائل بأن الرأسمال البشري هو مجموع السلوكيات الإنتاجية لفرد ما، فهو لا يحتوي على المعرفة و التجربة و المواهب فحسب، بل كذلك على صحة الفرد الجسدية أو صموده في وجه الأمراض، فنفقات الصحة تعد استثمارا بحد ذاته، يهدف إلى تحسين الإنتاجية و مستوى الأفراد المعيشي و غالبا ما يقع على عاتق الجماعة la collectivité، فالعمال أو الأفراد بصفة عامة ذوي الصحة الجيدة ينتجون أحسن و أكثر و تكاليفهم تكون أقل.

➤ أما مجدي الجز ولي فقال أن "الرأسمال البشري أداة في يد الدول للإستلاء على موارد و أسواق جديدة مشيرا إلى مكوناته المتمثلة في التعليم و الأعراف الاجتماعية و البنية الأخلاقية و شبكات العلاقات الاجتماعية و الاتصال و الصحة و الرفاه العام"¹. و إذا أمعنا النظر في عبارة شبكات العلاقات الاجتماعية و الاتصال نجد أن المفكر أشار إلى ما يعرف بالرأسمال الاجتماعي حيث يربطه Putnam R.² بخصائص المنظمة الاجتماعية مثل: الثقة التي تسهّل التنسيق والتعاون من أجل مردود أو ربح متبادل، بينما Jannes Coleman³ أسنده إلى العلاقات الاجتماعية المؤدية إلى تنسيق الأعمال من أجل بلوغ الأهداف المشتركة وكليهما اتفقا على مبدأ الانسجام الاجتماعي "Cohésion sociale".

نوعين من الرأسمال الاجتماعي، يفرضان نفسيهما على الساحة الاقتصادية و الاجتماعية بصفة عامة هما:

● الرأسمال الاجتماعي الإيجابي "positif": و يساعد على تحسين فعاليات المؤسسات و الهيئات، و على نشر المعرفة ما بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسات و فيما بينها، إذ يمكن للشبكات أن تلعب دورا هاما في تعميم معلومات ثمينة خاصة بسوق العمل⁴.

● الرأسمال الاجتماعي السلبي: يمكن إبرازه من خلال منظورين أساسيين:

1- سوسيولوجي: و نذكر على سبيل المثال الأنظمة الهرمية "systèmes hiérarchiques" المضرّة بمصلحة المجتمع.

2- الاقتصادي: استعمال الموارد الاجتماعية يمكن أن تؤدي إلى عدم المساواة في الحصول على هذا المنصب أو ذلك مثلا التشغيل أو التجنيد بواسطة العلاقات الاجتماعية الضيقة المؤثرة سلبا على الإنتاجية.

و عبارة الأعراف الاجتماعية و البنية الأخلاقية المنصوص عليها في تعريف مجدي الجزولي دائما تقودنا إلى التكلم عن الرأسمال الثقافي حيث حضى باهتمام خاص من طرف العديد من المفكرين و على رأسهم كلا من Pierre Bourdieu⁵ و Emile Durkheim⁶. حيث تعتبر حسبهم الثقافة أساس الوجود الإنساني بالنسبة للفرد و المجتمع المنتمي إليه، فهي تعطيه صورة السلوك و التفكير و المشاعر التي ينبغي أن يكون عليها لا سيما في مراحل الأولى. و الثقافة لها صفة اجتماعية حيث أن أعضاء المجتمع يشتركون في بعض التوقعات و الآمال الناتجة عن تفاعلهم الاجتماعية والتي تصبح بمثابة معايير خلقية و اجتماعية لهم، ويقول عنها " بترجييه بيتكي"⁷ أنها أداة التنظيم الذاتي للسلوك، كما عرفت نائلة حسين عطار المستشارة الإدارية و الاقتصادية الرأسمال الثقافي أنه: "نوع من العوامل التي تخلق قيمة ليست معروضة في الميزانيات التقليدية للمنظمات، لكن لها أهمية حاسمة

¹ - في نقد الاقتصاد السياسي للرأسمالية: مدخل: مجدي الجز ولي: 3 يوليو 2006.

<http://www.midau.net/nm/private/news/melgizouli9-7-06a.htm>.

² Sociology Annual review of sociology. Vol 24, 1998, P2

³ Sociology Annual review of sociology. Cit. OP, P 02

⁴ <http://www.oecd.org/document/32/0,3343,fr-2649-37419-1918112-1-1-1-1,00.html> Selon un rapport de l'O.C.D.E 10/05/2001, http://socio.ens-sh.fr/agregation/reseaux/reseaux_fiches_lin_2001.php

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/capital> 4 Novembre 2007

⁶ <http://fr.wikipedia.org/wiki/capital> cit. Op.

⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/capital> cit. Op.

لربحية هذه الأخيرة على المدى الطويل"¹، و قام ألفرد موديل بورديو (العالم الاجتماعي الفرنسي) بالبحث في الرأسمال الثقافي حيث وصفه بالكفاءة و الجدارة الثقافية² بمعنى أنه قدرة ثقافية، شرعيتها ليست منظمة من طرف الدولة بل من طرف المؤسسات التربوية و الفنية و المدنية ككل مثلا: يكون أداء المجتمع الحر أفضل عندما تكون الحاجة للشرطة أقل، و قد وجد الرأسمال الثقافي بشكل طبيعي منذ زمن بعيد في المنظمات و لكن لم تحدد خصائصه و مميزاته إلا في السنوات الأخيرة بواسطة علم الإدارة الحديثة و أخذ بعين الاعتبار يؤدي إلى ارتفاع قدرة الشركات على التنافس و الاستمرارية الاقتصادية.

يرتبط الرأسمال البشري بمفاهيم التمكين و بناء القدرات و التنمية البشرية، فبناء قدراته يتمكن الفرد من عمله و ذلك ما يساهم في تحقيق التنمية سواء كانت الذاتية أو الاقتصادية، و القدرة هي الإمكانيات البشرية (المعرفة – المهارات... الخ) لتنفيذ مهمة معينة و التنمية لا تتم إلا عن طريق التربية و التعليم و التكوين و التدريب و نظمهم، فالفرد، بتطوير نفسه و تنمية قدراته، يحصل على المزيد من الفرص و المزايا الذاتية و الاستثمار في كل من التربية و التعليم و التكوين و التدريب على كل المستويات يشكل مكونا رئيسيا في أية إستراتيجية خاصة تلك المتعلقة بالتنمية المستدامة، و عن المهارات، تقول الأساتذة صباح الهيدوس أن التطوير المهني بمعنى تطوير إمكانيات الموظفين و قدراتهم يحقق الأمن الوظيفي، حيث أن دور التدريب المستمر، يكمن في رفع كفاءة الفرد و تجديد معلوماته (الفنية و الإدارية) و صقل مهاراته، و الاهتمام به ضروري لإطلاق الممارسات المبدعة و الخلاقة و لاعتماد الأنماط الابتكارية و الابتعاد عن كل الأنماط التقليدية العقيمة المعيقة للفاعلية و الكفاءة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة³.

هذا ما يؤكد تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي للرأسمال البشري القائل أنه:

" كل ما يزيد من إنتاجية العمال و الموظفين من خلال المهارات المعرفية و التقنية الي يكتسبونها عن طريق العلم و الخبرة"⁴.

يرتبط بناء القدرات أيضا بما يعرف بنشر المعرفة و ذلك لن يكون إلا بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تساهم في تحقيق التعليم للجميع في كل أنحاء العالم على مدى الحياة، و بهذا يصبح الرأسمال البشري مصدر مثري للأفكار و الإبداع و قائدا لعملية تقاسم المعرفة و الخبرة و الحكمة مما يؤدي إلى ترشيد القرارات الفردية و الجماعية، و غالبا ما يتسبب في تراكم الرأسمال البشري المجتمع في إطار نظام التعليم، التكوين، مراكز البحث العامة، الاتصال... الخ) و الأفراد يعملون أساسا على إثراء و تطوير قدراتهم في العمل، الخلق، و الإبداع... الخ. التي تصبح كأهداف بدورها، هذا ما يعرف بالإنتاج الذاتي أي أن كل فرد يعمل على التفوق عن العادة أو عن ما هو معمول به، ذلك ما يؤكد التعريف القائل أن الرأسمال البشري هو: "المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة به أي قدراته و خبراته... الخ"⁵. من خلال كل ما عرضناه، تتضح أهمية الرأسمال البشري على كل الأصعدة خاصة الصعيد الاقتصادي.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري:

يعتبر الرأسمال البشري، دم القلب النابض و المتدفق لديمومة المنظمة، و ضمان بقائها و استمرارها في عالم الأعمال المتغير، فقد اعتبر منذ القدم جزءا من ثروة الأمم لما يساهم به في عملية الإنتاج، كما أنه قابل للتجديد وليس هناك أية حدود نظرية لمخزونه بخلاف الأنواع الأخرى، فقد أكد الاقتصاديون في توجهاتهم على أهمية دور الفرد و تأثيره الفاعل و الايجابي في عملية التنمية الاقتصادية من بينهم "أفريد مارشال" في مطلع النصف الأول من القرن العشرين، إذ يقول أن الفئة المتعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، فبالعلم و المعرفة و

¹ - رأس المال الثقافي: نائلة حسين عطار – مستشارة إدارية و اقتصادية 1428/04/02 هـ

<http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=5359>

² - جريدة المؤتمر 2007-07-17 البني النظرية في برنامج سوسولوجيا الثقافة لبورديو – إليزابيث لين الأولى <http://www.inciraq.com/pages/view-paper.php?id=3060>

³ - صباح الهيدوس: الأمن الوظيفي حق مشروع يكمن في التطوير و الكفاءة – 2 مارس 2006

<http://www.education.gov.ga/content/resources/detail/8473>.

⁴ رأس المال البشري في سوريا، قياس عائد الاستثمار في الرأسمال البشري لعقاد الدين أحمد المصباح، المستشار الاقتصادي لاتحاد العمال، ندوة: الاقتصاد السوري – رؤية شبابية – مأخوذة عن برنامج الأمم المتحدة تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003، ص 90.

⁵ عبد الله بلوناس و قدايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص 4، تاريخ الاطلاع 2012/02/09 Eco.asu.edu.joleconfaculty/wp-comment/..47doc

الوعي و الطموح و القدرة على الخلق و الابداع يستطيع الانسان أن يسخر كل قوى الطبيعة (ما في باطن الأرض و ما فوقها) لصالحه بمعنى الرفع من مستوى معيشته و توفير الحياة الكريمة له، كما اعتبر "كارل ماركس" الفرد من أئمن الرساميل.وقدأدت النقلة العلمية و التكنولوجية و ما أعقبته من تطورات حديثة في الفن الانتاجي إلى حدوث تغيرات متلاحقة في أساليب و طرق الانتاج، نجم عنها العديد من التعقيدات، و الدقة الامتاهية في الصنع، احدثت بذلك تغيرا في موقع الانسان و دفعته إلى الأمام في المراكز الانتاجية و قيادة التطور.

و لا تظهر أهمية هذا الرأسمال إلا من خلال ما يتميز به من خصائص:

المطلب الثالث: خصائص الرأسمال البشري:

تتمثل خصائص الرأسمال البشري فيما يلي:¹

الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، شرط أن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل و الاقتباس و التحويل و التنازل عنها لحساب شركات أخرى، أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلاي من قبل الشركة اي مستخدمة بكفاءة،و تختلف خصائص رأس المال المادي عن تلك المتعلقة بالرأسمال البشري (غير مادي) من خلال ما يلي:²

- عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، فبالرغم أن الفرد يمكنه تأجير قوة عمله لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاج إليها.
 - عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، و هذا ما يؤدي إلى زيادة معدل الخطر في الاستثمار البشري.
 - يتطلب الاستثمار في تكوين رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الاستثمار المادي.
 - اختلاف منحى انتاجية الأصل البشري خلال عمره الانتاجي عن منحى انتاجية الأصل المادي.
- يحتوي الرأسمال البشري على أصناف مختلفة و لكن متكاملة، كما هو موضّح في الفقرة الموالية:

المطلب الرابع: أصناف الرأسمال البشري:

يصنّف رأس المال البشري حسب المستوى و الأبعاد و انتاجه للقيمة.

الفرع الأول: حسب المستوى:

يعتمد هذا التصنيف على أربع فئات وهي:³

1. الفئة المتميزة: تمثل العاملين من صنف النجوم اللامعة و العقول المدبّرة التي يصعب إيجاد بديلا لهم بسهولة من قبل المنظمة.
2. العاملون المتعلمون الجدد: الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف و الخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم أو ترقيةهم إلى وظائف أخرى.
3. العاملون الطبيعيون في أدائهم و سلوكياتهم و صلابة مواقفهم مع منظماتهم بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم.

الفرع الثاني: حسب الأبعاد:

رأس المال البشري ذو طبيعة متعددة الأبعاد، نذكرها كما يلي:⁴

- البعد الكمّي و المتمثل في اليد العاملة المتوقّرة و هو يوافق عنصر العمل الذي اعتدنا استعماله، و أثر هذا المتغير على نمو الناتج موجب أما أثره على ناتج كل عامل فهو غير محدد.
- البعد النوعي و هو مجموعة الخصائص و المميزات الذاتية للفرد و ذات أثر على الانتاج أي ما يعرف برأس المال البشري الفردي.

الفرع الثالث: حسب انتاجه للقيمة:

تقوم المؤسسة بتحديد مقدار المنافع التي يقدمها المورد البشري بالقيمة المتوصل إليها، فإذا كانت القيمة المضافة عالية يعني ذلك ارتفاع كفاءته و تميز قدراته و مهاراته و العكس صحيح، و الشكل (1) الموالي يوضح ذلك:

¹ سعد علي العتري، مرجع سبق ذكره، ص 232

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 82

³ سعد علي العتري، مرجع سبق ذكره، ص 232

⁴ عادل مبروك محمد و صبري شحاتة السيد، مرجع سبق ذكره، ص 38

صعب الاستبدال	الخلية (2) - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية (1) - مورد بشري يصعب استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
	الخلية (4) - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة مرتفعة	الخلية (3) - مورد بشري يسهل استبداله - ينتج قيمة مضافة منخفضة
سهل الاستبدال	مرتفعة	منخفضة

انتاج القيمة المضافة

1
ش (1) المصدر: سلمان يخضيه "أثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 119.

فبالنسبة للخلايا المدروسة و الموضوعة يمكن توضيحها كما يلي:

- الخلية رقم (1): تعبر عن مورد بشري يصعب استبداله، بسبب ندرته، إلا أنه ذو قيمة مضافة منخفضة وينطبق هذا الأمر على الحرف و المهن المندثرة و التي لا تتوفر على الأعداد الكافية من المتخصصين، رغم ذلك فإن كفاءة المورد البشري منخفضة بسبب استخدام تقنيات و أساليب عمل تقليدية بالاضافة إلى افتقاره إلى التدريب و التأهيل، ، و بسبب صعوبة الاحلال تعمل الادارة على تحسين الأداء و رفع القيمة المضافة من خلال التدريب و التنمية المستمرة.
- الخلية رقم (2): بالرغم من ندرته و صعوبة الحصول عليه، إلا أنه يتميز بالانتاجية العالية و تحقيقه لقيمة مضافة كبيرة، لذا يجب على المؤسسة المحافظة عليه و صيانتته، و تحفيزه، و اتاحة فرص الابداع، و التطوير و الابتكار و تحسين القيمة المضافة التي يحققها.
- الخلية رقم (3): موردها البشري منتج لقيمة مضافة أقل، و ينطبق على الموارد البشرية المتوفرة و التي يسهل على المؤسسة، احلالها أو استبدالها في حالة المغادرة، فإن هؤلاء الأفراد لا يسهمون بدرجة كبيرة في انتاج الثروة.
- الخلية رقم (4): يتميز المورد البشري بسهولة استبداله بسبب وفرة أو قصر الفترة اللازمة لاعداده و تهيئته للعمل، إلا أنه في نفس الوقت يحقق قيمة مضافة مرتفعة، فهو ذو قيمة متوسطة ممكن تحسينها نسبيا، و في هذه الحالة تعمل الادارة على الاحتفاظ بهذا الاخير تقاديا لتكلفة الاحلال مع استثمار قدرته في انتاج القيمة المضافة المرتفعة.

¹ سلمان يخضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص ص 119-120

مرّ الرأسمال البشري بتطورات متعاقبة حيث واجه العديد من المتغيرات، كان ذلك استجابة للتحويلات الاقتصادية، و الاجتماعية التي عرفتها المجتمعات ، و قد انتهى ذلك بتأكيد مفهومه الحديث.

المبحث الثاني: تطوّر الرأسمال البشري وتسييره عبر العصور

المطلب الأول: الرأسمال البشري في العصور القديمة و العصور الوسطى

يمكن تحليل هذا التطور على مستويين بارزين، الكلي(الاقتصاد الكلي) و الجزئي (اقتصاد المؤسسة). عرف الفكر الاقتصادي اتجاهات و مدارس شتى، قامت بدراسة عدة متغيرات اقتصادية عبر الزمن، إذ ارتكزت هذه الأخيرة على النظرية الاقتصادية، أساس الدراسة لنشاط البشر بمعنى علاقات تحددها إدارة و وعي الأفراد و تتحدد أجزاءها وفق المؤشرين التاليين:

- 1- تطورها مرتبط بتطور المجتمع أي بتطور العلاقات الاقتصادية .
 - 2- تعقد العلاقات المذكورة تخلق التباين بين الاتجاهات و المدارس الاقتصادية.
- و عندما نتكلم عن البشر و نشاطهم و علاقاتهم، ذلك يؤكد أن النظرية الاقتصادية بصفة خاصة و المدارس بصفة عامة اهتمت بالموارد البشري اهتماما بالغاً لما له من أهمية و دور في الاقتصاد، فقد قسم العلماء تاريخ الوقائع الاقتصادية إلى ثلاثة مراحل لعب فيها الفرد دوراً هاماً يمكن ذكرها فيما يلي :

الفرع الأول: فترة العصور القديمة

مرّ المجتمع البشري بمراحل مهمة من أهمها الثورة الزراعية التي تطوّرت قبل عشرين ألف سنة تقريبا و استمرّت إلى بداية ظهور العصر العبودي و تأثيراتها استمرّت إلى حين ظهور الثورة الصناعية في أوربا. و عندما نذكر هذه المرحلة الجد هامة، نخرج بالضرورة على علاقات⁽¹⁾ الأفراد التي وجدت في العصر المسمى بالمشاعي أو البدائي حيث انعدام الطبقات الاجتماعية إذ أنها لم تظهر إلا مع ظهور الناتج الاجتماعي الفائض المؤدي إلى انفصال العمل الذهني عن العمل اليدوي المميز لعصر سمي "بالعبودي"، فقد استعمل الفرد في حياته اليومية ذكاه منذ القديم، فمثلاً الإبداع يعتبر ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، فقد تمكن هذا الكائن الحي في العصور القديمة من ابتكار الأدوات و المعدات التي يستخدمها لإنتاج طعامه أو الدفاع عن نفسه، و واصل البحث في كل ما يحقق له حياة هادئة مستقرة، و أخذ يبدع و ينتج وفق حاجاته و فقا للمثل القائل: "الحاجة أم الاختراع" و تطور البشرية تكون بمقدار ما تنتج و تبتكر سواء على الصعيد الفكري أو المادي و يعود ذلك إلى تسخير الإنسان لقدراته و إمكانياته إلى حد أصبح فيه مصدراً للتغيير و التطوير.

انشغل المفكرون الأوائل أي الفلاسفة القدامى بالبحث عن ماهية هذا الذكاء قبل أكثر من ألفي عام، ذلك أنهم حاولوا فهم كيف تتم رؤية الأشياء و كيف يتم التعلّم و التذكر و التحليل.

من مفكري الاقتصاد القدامى، الفلاسفة¹ Xénophon (كزينوفون) الباحث في تقسيم العمل بين الرجل و المرأة الى جانب العمل الذهني، و اليدوي و Platon² (أفلاطون) واهتمامه بالتربية أو التكوين الأولي للفرد حيث أنه قال أنها تضي على الجسم و النفس كل جمال و كمال، هو المؤمن بالعمل الجماعي (Le collectivisme) كنموذج اجتماعي و اقتصادي و العبيد كوسيلة تقنية، و اقتراب الاقتصاد من معرفة الأداء (Le savoir-faire) و بذلك يكون قد مس أهم مكونات الرأسمال البشري بمعنى : اليد، الذهن، و العلاقات الاقتصادية بين البشر خاصة عندما انتقد إرادة التملك و³ Aristote (أرسطو) وتركيزه على الروابط الاجتماعية و التبادل الذي يقوم بتقويتها و عدم ايمانه بمذاق الربح و تركيم الثروات اد اعتبرها مجموع الحيل و الإستراتيجيات من أجل الحصول على الثروات مشيراً بذلك و بصفة غير مباشرة إلى الجانب الذهني و الفكري

¹ علاقات الأفراد كما ذكرنا سالفاً هي من مكونات الرأسمال البشري.

¹ كسينوفون أو زينوفون Xenophon هو مؤرخ يوناني وكاتب فلسفي، عاش بين القرنين الثالث الثاني ق.م. وكان أحد تلاميذ سقراط واشترك مع الفرس في حروبهم وله كتاب يدعى الأناباسيس والذي اشتهر به حيث أرخ لرحلة تقيده مع رجال قورش الأصغر لآلاف الكيلومترات

² أفلاطون (باللاتينية: Plato) (باليونانية: Πλάτων) ويعني اسمه: «واسع الأفق» [محل شك] (427-428 ق.م \ 347-348 ق.م) فيلسوف يوناني كلاسيكي، رياضياتي، كاتب عدد من الحوارات الفلسفية، ويعتبر مؤسس لأكاديمية أثينا التي هي أول معهد للتعليم العالي في العالم الغربي، معلمه سقراط وتلميذه أرسطو، وضع أفلاطون الأسس الأولى للفلسفة الغربية والعلوم، كان تلميذاً لسقراط، وتأثر بأفكاره كما تأثر بإعدامه الظالم.

³ أرسطو (384 ق.م - 322 ق.م) أو أرسطاطاليس فيلسوف يوناني، تلميذ أفلاطون ومعلم الإسكندر الأكبر، وواحد من عظماء المفكرين، تغطي كتاباته مجالات عدة، منها الفيزياء والميتافيزيقيا والشعر والمسرح والموسيقى والمنطق والبلاغة واللغويات والسياسة والحكومة والأخلاقيات وعلم الأحياء وعلم الحيوان. وهو واحد من أهم مؤسسي الفلسفة الغربية.

للفرد، فهو الذي أسهب في إعطاء المفاهيم المناسبة للتربية حيث عرفها على أنها إعداد العقل للتعلم مع العلم أن هذا العنصر أي التربية عرف أربع نماذج في العصور القديمة: التربية الصينية و قد امتازت بقيام الفرد بواجبه في جميع أعمال الحياة، التربية الهندية واهتمامها بتعليم الأبناء كيفية تحمل أعباء الحياة، التربية اليهودية التي بحثت في كيفية وصول الإنسان إلى الفرد المثالي التقني، وأخير التربية اليونانية التي تمثلت في إعداد الجندي القوي الشجاع و كذلك الحكمة و الفلسفة السائدة في أئينا انداك.

الفرع الثاني: فترة العصور الوسطى

وجد اتجاهين بائنين خلال هذه العصور، الاتجاه الغربي الذي تبنى التحليل الجزئي و التحليل الكلي في دراسته و الاتجاه الشرقي الذي تبنى التحليل الكلي.

1- الاتجاه الشرقي:

يعتبر الاتجاه الشرقي السياق في معالجة قضايا الفرد سواء على المستوى الكلي (على مستوى الأمم) أو على المستوى الجزئي (على مستوى التجمعات اي المؤسسات)، و أهم فكر ظهر في العصور الوسطى هو الفكر الإسلامي، حيث انه اظهر طرقا كثيرة و متنوعة لتطوير الرأسمال البشري على كل المستويات.

1-1: الرأسمال البشري و الإسلام

إن أهم ما يميز الدين الإسلامي عن غيره من الديانات الأخرى أنه لم يكن معنيا فقط بتبصير الإنسان بأصول عقائدية اي التوحيد و تنظيم علاقة الإنسان بربه، بل عني أيضا بتبصير الفرد بشؤون حياته و ما ينظمها بما يحقق له السعادة في الحياة الدنيا و الآخرة، و الدارس المتفحص سواء للقرآن الكريم أو السنة النبوية الشريفة أو لسلوك الخلفاء الراشدين في ادارة شؤون الدولة الإسلامية يستطيع أن يستنبط أن هذه الاخيرة كان لها السبق في استخدام الكثير من المبادئ و المفاهيم الإدارية السليمة و التي لم يستطع الفكر الإداري الغربي أن يتوصل إليها إلا في السنوات الأخيرة من هذا القرن أي بعد حوالي أربعة عشر قرنا من تطبيق الإدارة الإسلامية لها و لعل هذا ما جعل علماء الغرب أنفسهم من أمثال كلود جورج في كتابه المنشور عام 1968 بالولايات المتحدة الأمريكية يشيد ببعض رواد الفكر الإداري كالغزالي¹ و الفارابي² و ابن خلدون إلخ...

تتسم قواعد الاقتصاد الإسلامي بالثبات و العالمية و الواقعية، وتأتي المرونة في التفاصيل و الإجراءات و الأساليب و الأدوات و الوسائل . و من المفكرين القدامى المسلمين المساهمين في وضع الأسس الاقتصادية نذكر الغزالي و الفارابي و الدمشقي و ابن رشد و ابن خلدون الذي أعطى نفسا جديدا للفكر الاقتصادي مرتكزا على ما نص عليه الدين الإسلامي في كل مجالات الحياة، ذلك أنه إهتم بالعنصر البشري و جعل العمل أساس كل ثروة و من ثم اشار إلى الموارد البشرية المستخدمة أثناءه (العمل) خاصة عند تطرقه الى مبدا تقسيم العمل و العدالة الاجتماعية في كتابه المعنون ب "المقدمة"³ و قد رأى ان طبع الانسان يتاثر بالاستعمالات و العادات الفردية و هو الأساس في العلوم الاجتماعية، ففكرته هذه اخدها عنه العلماء النفسانيون المعاصرون مثل غوستاف لبيون (1841-1931).

الم الفكر الاسلامي بكل مكونات الرأسمال البشري ، نذكر أهمها فيما يلي:

أ. الأخلاق العملية :

جاء الإسلام مؤكداً على أهمية الجانب الأخلاقي في التعامل مع الآخرين فقال صلى الله عليه وسلم: "الدين المعاملة"، وقال ايضا: "إنما بُعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، وقد خصّ رسول الله صلى الله عليه وسلم أهمية الالتزام بالجانب الأخلاقي في المعاملات العامّة و الخاصّة و بيّن فضل و ثواب من يلتزم بالأخلاق ، فقال صلى الله عليه وسلم "التاجر الصدوق الأمين مع النبيين و الصديقين و الشهداء"، نذكر على سبيل المثال عملية البيع

¹ أبو حامد محمد الغزالي الطوسي النيسابوري الصوفي الشافعي الأشعري، أحد أعلام عصره و أحد أشهر علماء المسلمين في القرن الخامس الهجري، (450 هـ - 505 هـ / 1058م - 1111م).

² أبو نصر محمد الفارابي هو أبو نصر محمد بن محمد بن أوزلغ بن طرخان الفارابي . ولد عام 260 هـ/ 874 م في فاراب في إقليم تركستان و توفي عام 339 هـ/ 950م . فيلسوف مسلم اشتهر بإتقان العلوم الحكيمة و كانت له قوة في صناعة الطب.

³ المقدمة هو كتاب ألفه ابن خلدون سنة 1377م كمقدمة لمؤلفه الضخم الموسوم كتاب العبر. و قد اعتبرت المقدمة لاحقاً مؤلفاً منفصلاً ذا طابع موسوعي إذ يتناول فيه جميع ميادين المعرفة من الشريعة و التاريخ و الجغرافيا و الاقتصاد و العمران و الاجتماع و السياسة و الطب. و قد تناول فيه أحوال البشر و اختلافات طبائعهم و البيئة و أثرها في الإنسان. كما تناول بالدراسة تطور الأمم و الشعوب و نشوء الدولة و أسباب انهيارها مركزاً في تفسير ذلك على مفهوم العصبية. بهذا الكتاب سبق ابن خلدون غيره من المفكرين إلى العديد من الآراء و الأفكار، حتى اعتبر مؤسسا لعلم الاجتماع، سابقاً بذلك الفيلسوف الفرنسي أوغست كونت.

والشراء الذي قال فيها صلى الله عليه وسلم: "رحم الله رجلاً سمحاً إذا باع وإذا اشترى وإذا اقتضى"، كما أكد على ضرورة الالتزام بالأمانة في المعاملات وتوعد من تخلى عن الأمانة إذ قال صلى الله عليه وسلم "من غشنا فليس منا" .. يقوم النظام الاقتصادي الإسلامي على منهج عقائدي أخلاقي مبعثه الحلال والطيبات والأمانة والصدق والتكافل والتعاون والمحبة والأخوة مع الإيمان بأن العمل عبادة، وأساس ذلك قول الله عز وجل: " فَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا وَاشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ " ¹ (النحل "114") ، وقول الرسول صلى الله عليه وسلم : "طلب الحلال فريضة بعد الفريضة" (متفق عليه) بخلاف النظم الاقتصادية الوضعية التي تقوم على منهج الفصل بين الدين وحلبة الحياة، (أي لا دخل للعقيدة والأخلاق بالاقتصاد).

ومن هنا نجد أن الالتزام بالجانب الأخلاقي هو الأكثر ربحاً على المدى الطويل، فهو يحافظ على الثقة المتبادلة واستمرار العلاقات المالية بين الفرد و من يستثمر معهم .

ب الاتصال:

صدق الله العظيم حين قال: (هُوَ أَنْشَأَكُمْ مِّنَ الْأَرْضِ وَأَسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّجِيبٌ) ² سورة هود الآية رقم 61. وما كان لمثل هذه المهمة أن تتحقق دون تلاحم الافراد وتعارفهم واتفاقهم، أي اتصال بعضهم ببعض بما تحمله فطرة الاتصال من مواقف اتفاق و اختلاف و مواقف تعاون و منافسة (وَكُلُّوا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَّفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ) ³ سورة البقرة الآية 251 بل إن قيم الإنسانية ومثلها العليا، ونشأة الآمال والتطلعات، وكافة الرغبات البشرية تنبعث من هذا التلاحم، وتبادل الآراء بالأخذ والعطاء، و بالتالي تقام الحضارات، وتنشأ الثقافات (وَكُلُّوا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَّهُدِّمَتْ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَن يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ) ⁴ سورة الحج الآية 40

مع العلم أن الفكر الإسلامي كان له السبق في تطبيق الاتصالات المفتوحة أي الاتصال المباشر بين الرئيس و المرؤوسين و يكفي هنا أن نأخذ مثالا من كتاب الإمام علي كرم الله وجهه إلى الأشر الأنعجي والي مصر في حثه على الإتصال الدائم بالرعية. وقد تطرق الإسلام في نصوصه القرآنية إلى عدة جوانب من هذا الإتصال نذكرها فيما يلي:

ب1: أطراف عملية الاتصال الفعال:

أنفسنا و الآخرين، أفرادا و جماعات، مسلمين و غير ذلك، يقول تعالى: {وفي أنفسكم أفلا تبصرون} فإن من أعظم الأمانات أمانة النفس؛ فهي أعظم من أمانة الأموال والأولاد، إذن يجب أن يعرف المسلم نفسه أولا، ومن ثم يتمكن من أن يرضي الله بمعاملة الناس بالحسنى كما يحب لنفسه، كما قال النبي صلى الله عليه وسلم: "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه"؛ فالآخرون هم الطرف الثاني في عملية الاتصال، والإسلام يأمرنا - بعد أن نعرف أنفسنا جيدا- أن نتخيل أنفسنا في أماكنهم قبل أن نعاملهم؛ حتى نعطيهم نفس الاحترام الذي نحبه لأنفسنا، وتسري هذه القاعدة الذهبية على جميع أنواع المعاملات والتواصل الإنساني الفعال بين المسلم وإخوانه من دائرة الأسرة وحتى دائرة الأمة، كما تسري أخلاق الإسلام على معاملات المسلم مع غير المسلمين الذين أخبرنا سبحانه وتعالى عن حكمته في احتكاكنا بهم: {يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا

¹سورة النحل الآية "114"

²سورة هود الآية رقم 61

³ سورة البقرة الآية رقم 251

⁴ سورة الحج الآية 40

وَقَبَائِلَ لَتَعَارَفُوا إِنَّا كَرَّمَكُم بِعِنْدِ اللَّهِ أَنْتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ¹ [الحجرات: 13]، إذن فليس من الإسلام الانعزال عن الناس أو اعتزال الحياة.

ب2: حكمة الترغيب في التواصل مع الناس:

من سنن الله في الكون أن كل إنسان موجود وسط مجموعة من الناس مضطر أن يتواصل معهم، على الأقل في نطاق حاجاته الأساسية، أما الإنسان المسلم فلا يكتفي بمجرد التواصل، بل يخبره القرآن -كما في الآية السابقة- أنه يجب أن يقترب أكثر ليتعارف مع الناس ويتفاعل معهم، القريب منهم والبعيد، المسلم منهم وغير المسلم، يا ترى لماذا؟ فالإجابة القرآنية واضحة: {اذْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ} [النحل: 125]²، والافراد في الاسلام مأمورون ضمنا بتعلم مهارات الاتصال الفعال (المباشرة وغير المباشرة، المنطوقة وغير المنطوقة)؛ للتأثير في الناس تأثيرا إيجابيا من أجل التعاون وبناء المجتمع الأمثل فإن الفرد في المجتمع الإسلامي يبقى هو الوكيل العام ومن خلال عمله، ومن أجله تدور جميع النشاطات الاقتصادية وعجلة الاقتصاد.

ب3: الاختلاف أم الخلاف:

يقول الله تعالى في محكم آياته: {وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ * إِلَّا مَن رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ}³ [هود: 118-119]. فالاختلافات الفردية أيضا من سنن الله في الكون، والإسلام يحترمها، ويطلب منا التكيف معها، حيث يرغب الإسلام المسلمين في الاتحاد، مع احترامه الكامل لحريتهم الشخصية. وما يسميه علماء الاتصال في الغرب اليوم: Win-Win situation أي نظرية "الكل فائز"، تبنها الإسلام في الاتصال في عصور مضت، أما إن خرج أحد الطرفين مهزوما أي نظرية Win-Lose situation، وهو من معوقات الاتصال الفعال؛ لأنه لا يمكن تخيل أن المهزوم سيحبك أو يتجاوب معك ويقلدك فيما بعد، ذلك ما لا تحبه لنفسك، وهذا ما نهى عنه الإسلام. أما الشكل الثالث وهو Lose-Lose situation "الكل خاسر" فهو ما يحدث في حالة الجدل الذي يؤدي إلى معركة كلامية متأججة المشاعر؛ فيبدأ كل طرف يخرج عن حدود اللياقة والأدب؛ دفاعا عن نفسه وهجوماً على الآخر ذلك ما أنهى عنه الإسلام.

ب4: الاتصال وجمع المعلومات:

عرف العصر الإسلامي تطورا ملحوظا في ميدان جمع المعلومات و الإتصال و الدليل على ذلك نجاح الفتوحات و تغلغل الأخلاق الإسلامية في عدد لا بأس به من الدول باختلاف ثقافتها.

ج. الثقافة:

ان تعدد الاعراق واللغات والثقافات في الاسلام نعمة من نعم الخالق، جل وعلا، تثري الطاقات الانسانية، وتزيد من الخيرات على مختلف المستويات، (يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا)⁴ سورة الحجرات الآية رقم (13). ومن ثم يعتبر الاسلام التعدد آية من آيات الله.

د. الحرية:

يعتبر الاسلام الاقتصاد بمثابة شركة مساهمة او مشروع موفق وهادف، يحصل فيه جميع الاعضاء المساهمين على حصتهم العادلة من الربح او الربح و مكونات العدالة الاقتصادية في المجتمع الاسلامي يمكن تلخيصها في المساواة في الحرية، و يمكن ان يكون معنى الحرية هو عدم حرمان اي شخص من قبل الاخرين باستثمار قابلياته الابداعية للاستفادة من مصادر الطبيعة، من اجل تقديم الخدمة الى جميع افراد المجتمع، وما يعود اليهم بالنفع العام. ان الاسلام ينظر الى الموارد الطبيعية على انها ليست من ابداع البشر أو جهدهم، وانما هي هبة الله

¹ سورة الحجرات الآية 13

² سورة النحل الآية 125

³ سورة هود الآية رقم 118-119

⁴ سورة الحجرات الآية رقم 13

لعبده من الناس، وهي منحة لهم جميعاً من فضله وإحسانه وعليه، فإن حريتهم في استثمارها، وتوفير الفرص المتكافئة لهم في تحقيق ذلك، يجب أن تقوم على أساس المساواة الكاملة بين الجميع، وبدون استثناء أو تمييز.

هـ. الثروة والملكية:

ويقصد بالملكية الأنواع التالية:

- * الثروة الناشئة عن القدرة الشخصية والجهد الخاص، وتشمل: الثروة المادية المصنعة والمتحصل عليها من المصادر الطبيعية، مضافاً إليها المهارات الشخصية، الإمكانية، التقنية، الدخل الناتج عن الراسمال الخاص، الممتلكات المأخوذة بالتبادل أو عبر الانتاج الخاص، وجهد المالك.
- * الملكية المنقولة قانونياً من قبل المنتج الى شخص آخر.
- * الملكية المنقولة عبر الميراث.

ففي أخلاقيات التملك عموماً يحرس الإسلام على أن يكون الأفراد في مستوى متساوي أو عند حد متقارب في مستوى المعيشة، ومن أجل إيجاد وسائل وسبل لتوزيع ونقل الثروة إلى الجيل القادم، أسس قواعد عامة في مسألة الميراث من أجل تفتيت وتوزيع الثروة المكتنزة وسحبها من ملكية صاحبها.

و. المعرفة والخبرة:

حرص الفكر والتطبيق الإسلامي على ضرورة الاستمرار بالتزويد بالعلم والخبرة إذا أراد الفرد القيام بواجبه على أكمل وجه وبصفة دائمة، و يظهر ذلك في قوله سبحانه وتعالى مخاطباً رسوله الكريم: { وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا }¹ (سورة طه الآية 165)، و العلم المشار إليه هنا هو المعرفة الشاملة التي تشمل سائر المعارف النظرية و العلمية النافعة، و يتضح في قول الحق سبحانه وتعالى في سورة الأنعام: { وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيُبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ }² (سورة الأنعام الآية 165) و قوله سبحانه أيضاً في سورة الزخرف: { وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا }³ (سورة الزخرف الآية 32) إقرار الإسلام أن مبدأ تفاوت المراتب و الدرجات مرجعه التفاوت في المعرفة و الخبرة و ليس مرجعه الاختلاف الطبقي أو الجنس أو اللون أو المحسوبية و ما ينتج عن المعرفة والخبرة الإبداع والجودة.

و1. الإبداع والجودة:

الإسلام يفرض على الإنسان أن يكون محسناً مبدعاً في عمله. ففي قوله تعالى: [لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ] (التين 04)، دلالة واضحة على جودة الخلق وإحسان الخالق وإبداعه، ففي الإسلام الجودة مظهر من مظاهر الإحسان ونتيجة من نتائجه، أي أنها دعوة مطلقة إلى الإحسان، وفي قوله تعالى: [لِيُبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا] (هود : 7) إشارة واضحة إلى أن الجزاء يتعلق بكيفية الأداء كيفما كان، فالتقدم والتطور المؤدي إلى الجودة يحتاج إلى التأهيل والتدريب كما يحتاج إلى العلم والخبرة وبلوغ القمة يحتاج إلى الهمة والإرادة و كذا الثقة والإيمان.

2-الاتجاه الغربي

عدة مدارس اقتصادية عبرت عن هذا الاتجاه و أبرزها المدرسة التجارية أو الماركنتيلية و المدرسة الفزيوقراطية من القرن 15 إلى أوائل القرن 18.

¹ سورة طه الآية 165

² سورة الأنعام الآية 165

³ سورة الزخرف الآية 32

2-2-1: المدرسة الماركنتيلية أو التجارية و الرأسمال البشري¹:

غالبا ما كان تحليلها في هذا الإطار كلي أي لا يقتصر على الفرد داخل مؤسسة بل داخل الدولة ككل بعدما وجهت أعمال العصور القديمة إلى الإشكالية الإنسانية جاءت أعمال هذه المدرسة إلى معالجة إشكالية الثراء l'enrichissement إذ كانت منهاج الدول الإقتصادية في مرحلتها الأولى من النمو و تميزت بتدخل الدولة في الحياة الإقتصادية و من خلال النظام الجبائي الصارم و البحث عن الثراء بواسطة جمع أكبر قدر ممكن من المعادن النفيسة (الذهب و الفضة) و التبادل غير العادل بين الدول أي تصدير السلع و غلق الحدود لمنع دخول الواردات، عالجت المدرسة الماركنتيلية موضوع الرأسمال البشري من خلال تعرضها إلى ما يلي:

أ. الشعبية :

عموما، فالتجار يولون نمو السكان، و لا يذكرون نوعية الأفراد إلا عندما يتعلق الأمر بالإتيان باليد العاملة الأجنبية المؤهلة « qualifiée » من أجل تطوير الإنتاج الناقص في المملكة، فالأفراد يتاجرون و ينتجون و لا يمكن أن يكون هناك ثراء إلا بالأفراد، فالتجار يولون شعبيون لسببين رئيسيين الأول إقتصادي و الآخر سياسي، فكثرة قوة العمل ضرورية للصناعة الوطنية و القدرات العسكرية للبلد، و هكذا يرسم مثلث: "شعب - إقتصاد - سياسة" و اكتشاف المطبعة من طرف Gutenberg سهل إنتشار المعارف الجديدة و تراجع الأمية، و عمل المذهب على التركيز على "الصالح العام" للجماعة و مع خضوع السلوك الفردي له، إذن "الثروة لا تأتي إلا بالأفراد" شعار يمثل إيدولوجية الشعبية المعتنقة من طرف التجاريين.

ب. التشغيل:

و إذا ربطنا بين اليد العاملة و التشغيل في إطار إيدولوجية الشعبية عند التجاريين، يمكن القول أن السكان يمثلون عنصرا من عناصر الإنتاج، و كلما كانوا عدة، كلما كانت الأجور زهيدة .

ت. الهجرة:

قد عمل الماركنتيلي² Colbert على تسيير اليد العاملة و تقوية الإقتصاد الفرنسي، و كان حذرا من الهجرة، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالحرفيين الماهلين ، حيث أنه منع منعاً باتا الفرنسيين من العمل في الخارج و الإقامة به لكن بالمقابل، كان مجبرا على استقبال عمالا مؤهلين و أكفاء حيث نجح في تطوير عدة صناعات في فرنسا مثل صناعة الحديد الأبيض .

المطلب الثاني: فترة ما بعد العصور الوسطى و فترة العصور الحديثة:

الفرع الأول: فترة ما بعد العصور الوسطى:

ظهرت دراسات عدة خاصة بالرأسمال البشري في هذه الفترة نذكر أهمها:

1- المدرسة الفزيوقراطية³ و الرأسمال البشري:

يعتبر هذا المذهب من أوائل مذاهب الفكر الإقتصادي، اهتم بالتحليل الكلي، و اعتبر الزراعة القطاع الوحيد المنتج للخيرات و الثروات و قام بتغليب القوانين الطبيعية عن القوانين الحكومية، حيث توصلت المدرسة في تحليلها إلى سيطرة النظام الطبيعي على النشاط الإقتصادي، و من سماته عدم المساواة في الشروط و في توزيع الملكية و كناية هو أول من وصف العلاقات بين اقسام المجتمع الثلاثة (الممثلة في الطبقة العقيمة و المالكة و المنتجة) في جدول الإقتصادي المشهور اين اظهروا كد التفاوت في توزيع الثروات و تطابق مصالح الأفراد مع مصلحة المجتمع، و الحرية الاقتصادية ، بشعار "دعه يعمل دعه يمر"، فالحرية المادية شرعية و ليست

¹ من أبرز روادها نجد: Colbert Jean - Baptiste (1619 - 1683) و Jean Bodin (1530 - 1596) في فرنسا (1519 - 1579) Thomas Gresham و William Petty (1623 - 1687) في إنجلترا

² Jean-Baptiste Colbert : de ses écrits :

Courttilz de sandras la vie de Jean-Baptiste Colbert Ministre d'état sous Louys XIV Roy de France, Cologne, 1695

Marie-Nicolas Boueiller et mexies Chassang (dir), « Jean-Baptiste Colbert » dans Dictionnaire universel d'histoire et de géographie 1878.

³ من روادها فرانسوا كينسي (1694 - 1774)، و تلاميذه دي نيمو (1739-1817)، مرسبييه دي لافيير (1721-1793)، ميرابو (1730 - 1792)

عشوائية، ذلك ما اكده le Mercier¹ وقال ان الفرد لا يمكنه العيش بدونها، مع تغيير دور الدولة في النشاط الاقتصادي.

2- المدرسة الكلاسيكية و الرأسمال البشري²:

يقوم التقليديون بدراسة الظواهر الاقتصادية في الإطار التحليلي الكلي و الجزئي مع العلم أنهم تطرقوا إلى موضوع الرأسمال البشري عندما قسّموا المجتمع الى ثلاث طبقات محددة وفقا لوظائفها الاقتصادية و هي مرتبطة ببعضها البعض في عملية الإنتاج، وعند جمعهم بين المصلحة الفردية والعامّة من خلال ما اسماه آدم سميث "اليد الخفية" المحركة للنشاط الاقتصادي، والممثلة للقوى التلقائية للسوق، وحين ابعدا الدولة من التدخل في الحياة الاقتصادية للمجتمع وجعلها تقوم بدور الحارس حيث تقتصر وظيفتها على الحفاظ على النظام العام من خلال حماية الملكية الفردية ضد عدوان داخلي أو خارجي .

و من أهم نظريات هذه المدرسة المرتبطة بالرأسمال البشري ما يلي:

أ. نظرية القيمة:

تعتبر نظرية القيمة الركيزة التي يقوم عليها كل بناء المدرسة التقليدية النظري ، جوهرها أن المنفعة شرط القيمة، أي لكي تكون للسلعة قيمة لابد أن تكون نافعة اجتماعيا، بمعنى صالحة لإشباع حاجة ما، و تقاس بكمية العمل المبذول فيها و هي أساس لتحديد الأثمان، و قد عرفت هذه النظرية بنظرية "قيمة العمل".

ب. نظرية الإنتاج:

عرفت نظرية الإنتاج، المرتكزة على نظرية قيمة العمل ، تطورا هاما على يد المذهب التقليدي، فالإنتاج يتمثل في خلق المنافع أو زيادتها، و يختلف بذلك عما كان سائدا لدى التجاربيين و الطبيعيين ،اذ حصر هؤلاء عناصر الإنتاج في العمل و رأس المال و الطبيعة، و كان للعمل الاهمية الكبرى في الإنتاج والناحية الفنية أخذت مكانتها من خلال ظاهرة تقسيم العمل و قانون الغلة المتناقضة وبما أن العنصر البشري من العناصر الأساسية في الإنتاج فزيادة كميته و نوعيته يزيد الناتج و العكس بالعكس صحيح.

ج. نظرية التوزيع:

على أساس القيمة تقوم نظريتهم في توزيع الناتج الكلي بين عناصر الإنتاج المختلفة المعتمدة بدورها على نظريات أخرى جزئية هي نظريات الربح و الفائدة و رأس المال و الأجر و من ثم يمكن القول أن الناتج الكلي يوزع بأشكال مختلفة نذكر أهمها فيما يلي:

* **الريع:** هو ما يحصل عليه ملاك الأراضي الزراعية نظير سماحهم لغيرهم باستخدامها. فهو ثمن يدفع للملاك نظير ملكية الأراضي، حسب ندوة عنصر الأرض و تفاوت خصوبتها، نأما عن كيفية تحديد قيمة الريع فقد بين ريكاردو ان ذلك يتوقف على درجة التفاوت في خصوبة الأراضي و على مدى بعدها عن أماكن الإستهلاك و هي التي تحدد الطلب على هذه المنتجات إذن فالمستفيد هو العنصر البشري المتمثل سواء في مالك الارض و المستخدم بدرجات متفاوتة.

* **الأجر:** اعتقد الكتاب الكلاسيك، على أثر كتابات ريكاردو، أن العمل سلعة كبقية السلع، و أن ثمن العمل هو الأجر، يتحدد على أساس كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ حياة العامل، فزيادة الأجر ذاتها لن تكون في صالح العمال، حيث أن ذلك يزيد من عرض العمل، و زيادة عرض العمل مع ثبات او إنخفاض الطلب سوف تؤدي بالضرورة إلى إنخفاض الأجر، كما أن إنخفاض الأجر عن الحد السابق يترتب عليه نقص عرض

¹ Pierre-Paul Lemerrier de la rivière de Saint-Médard de ses écrits :

L'Ordre naturel et essentiel des sociétés politiques. (2 tomes), Londres - Paris, 1767.

L'intérêt général de l'Etat, ou la liberté du commerce des blés, Amsterdam - Paris, 1770.

De l'instruction publique, Paris, 1775.

Essais sur les maximes et loix fondamentales de la monarchie française, ou Canevas d'un Code constitutionnel, Paris, 1789.

Palladium de la constitution politique, ou Régénération morale de la France, Paris, [s. a.].

² يرجع بناء المذهب الكلاسيكي، إلى حد كبير، إلى عمل رجلين اثنين هما: آدم سميث(1723-1790)، و دافيد ريكاردو (1772-1823)، و قد أسهم في إرساء بعض المبادئ المدرسة الكلاسيكية توماس مالتس(1766-1843).

العمل، و ارتفاع الاجور إلى المستوى اللازم للحفاظ على مستوى معيشتهم الضرورية، و لذا فمن المناسب الحفاظ على مستوى متواضع من الأجور لا يجب تجاوزه.

و لا شك ان ريكاردو قد نبه الأذهان عن طريق نظريته في الربح و الأجور على ضرورة الإصلاحات الإجتماعية ، فإذا كانت أجور العمال تتجه نحو الأدنى مع ربح ملاك الأراضي الأقل خصوبة، فإنما يدل ذلك على أن المستفيدين من التقدم الاقتصادي هم أقل الناس مساهمة فيه.

بصفة عامة، يرى الكلاسيك أن أجور العمال هي أحد تكاليف الإنتاج و تختلف أهمية عنصر الأجور تبعاً لإختلاف الصناعة و أن تخفيض أجور العمال سوف يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج و بالتالي تنخفض أسعار بيع السلع مما يؤدي إلى زيادة الطلب على هذه السلع و الذي يشجع المنجون على زيادة الإنتاج و من ثم يزيد الطلب على الأيدي العاملة.

د. نظرية التشغيل:

اعتقد الكلاسيك أن حجم التشغيل (العمالة) لا بد أن يتحدد عنه مستوى التشغيل الشامل، بمعنى أن كل العمال الراغبين في العمل لا بد أن يعملوا، و أن كل بطالة بين العمال لا يمكن أن تكون إلا ظاهرة عارضة إذ يترتب على البطالة انخفاض الأجور و زيادة التشغيل من جانب المنظمين حتى يستوعب كل المتعطلين عن العمل. و تستمد هذه النظرية في التشغيل إلى قانون الأسواق، أو "قانون ساي"، و الذي بمقتضاه يخلق العرض طلباً مساوياً له في قيمته، فالطلب الكلي على المنتجات إنما يتساوى دائماً مع عرضها الكلي. هذا التساوي يتحقق تلقائياً عند مستوى الإنتاج الذي يكفل العمالة الكاملة في الإقتصاد القومي. و بالتالي يكون من المستحيل وقوع كساد و بطالة لفترة ممتدة من الزمن.

ه. نظرية التجارة الخارجية:

اعتماداً على القيمة، يبنون نظريتهم في التجارة الخارجية (التي تقوم على التقسيم الدولي للعمل)، التي تجعل الجهد البشري في كل دولة أكثر عائداً من الناحية الإنتاجية، إذ أن هذا التخصص الدولي القائم على أساس اختلاف النفقات النسبية يزيد من رفاهية الشعوب و ما يترتب عنها من تطوّر في الراسمال البشري المستفيد من التقدم التكنولوجي و المعرفي... الخ

و. نظرية التخصص و التقسيم:

نادى آدم سميث بضرورة التخصص و تقسيم العمل و ما يترتب عليه من زيادة في الإنتاج و مهارة في تأدية العمل.

أما على مستوى التنظيم، فقد ساهم الفكر الكلاسيكي في ظهور العديد من النظريات في مجال التسيير و يعد التخصص و تقسيم العمل و الاشراف و الرقابة، و تسلسل السلطة من أهم المبادئ التي ارتكز عليها، و من أهم نظرياته نجد:

1- نظرية الادارة العلمية.

2- نظرية البيروقراطية.

3- نظرية التقسيم الاداري.

أ. نظرية الادارة العلمية (فريد تايلور):

ظهر التسيير العلمي في الولايات المتحدة الأمريكية، و ذلك راجع لظروف خاصة، تتعلق بنشأة ذلك البلد و تطوره، منها:

* وجود أمة شابة مستقلة و موحدة.

* وجود قارة جديدة شاسعة الأرجاء و غنية بالموارد الطبيعية.

* سكان مغامرون من المهاجرين المتشبعين بروح الحرية الفردية التي افتقدوها في قارتهم الأم أوروبا.

* كون السكان المذكورين، حملوا معهم بذور التقنية العلمية و بذور الديمقراطية أيضاً.

* هكذا اتجهت الأنظار، بعد ظهور المصنع، إلى التركيز على زيادة الإنتاج و أصبحت قضية الكفاية الإنتاجية هي الشغل الشاغل لرجال الأعمال و المسيرين، و من أبرز خبراء الكفاية الإنتاجية المهندس المتمرس تايلور

¹ Taylor و يعتبر فريدريك تايلور (1856 – 1915) رائد هذه المدرسة، و أول من حدد معالمها و مبادئها، و هي تعد اليوم مرجعا لا غنى عنه في ميدان العمل².

فأساس الإدارة العلمية هو أن النشاط الانساني يمكن تحليله و قياسه و رقابته بوسائل تشبه تلك المستخدمة في العلوم الطبيعية³ حيث كان ذلك عن طريق مايلي:

- دراسة الوقت والحركة حيث يقوم هذا الأسلوب على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين ويكون ذلك عن طريق :
 - اختصار الحركات الزائدة (للعمال) ،
 - تحسين تتابع الحركات الباقية،
 - تأمين تزامن أفضل في الحركات ،
 - الاستعانة بالعدسات البصرية لتسهيل عملية الدراسة و بساعات خاصة لتسجيل الوقت .

مبادئ راسخة في الفكر الإداري تبنتها المدرسة العلمية، نذكرها باختصار كما يلي:

* أكدت النظرية على مبدأ الرشد و العقلانية للأفراد، و عليه فقد رأت في الحوافز أسلوب تضمن من خلاله المنظمة قيام العمال بأداء عملهم بشكل أفضل، "فبما أن العامل رجل اقتصادي، فإن قراراته تتسم بالعقلانية، و هذا يعني أن ما يدفعه للعمل هو الحصول على أكبر عائد مادي من ورائه، لذلك فإنه بالإمكان العمل على زيادة انتاجية الافراد، بربط هذه الانتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية..."⁴

* أمنت النظرية من وراء تطبيق نظام الحوافز إلى رفع مستوى الاداء و بالتالي زيادة الربح و الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمنظمة، فمضاعفة الجهد يؤدي إلى تخفيض سعر التكلفة، و بالتالي سعر البيع "و هذا يعود على العامل بزيادة أجره بنسبة قد تصل إلى 30 % عن الاجر السابق و يعود على افراد المجتمع بالنفع حيث يقبلون على المنتج طالما أنه بسعر منخفض، و يعود على المنظمة بزيادة أرباحها، و هذا ما يبعث الطمأنينة لجميع الأطراف"⁵.

* اعتقادا منها أن المنظمة نظام مغلق لا يتبادل التأثير و التأثير مع البيئة الخارجية، فهي تعتبر تدريب الأفراد عملية داخلية هامة يجب القيام بها، "حيث أنه إذا كانت هذه النظرية تسعى إلى اكتشاف أفضل الأساليب الواجب اتباعها لرفع كفاءة العمل و الانتاج، فإن عملية التدريب الداخلي تعتبر جزءا لا يتجزأ من هذه العملية"⁶

و في كل الأحوال لخصت مبادئ التسيير العلمي في نقاط خمسة هي:

أوضح ف.تايلور في كتابه الصادر في عام 1911 و المعنون ب " مبادئ الإدارة العلمية" المبادئ الخمسة التالية لتنظيم العمل داخل المؤسسة الاقتصادية :

1- إحلل مبادئ علمية محل القواعد التقديرية، التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد، ذلك بغرض التحديد الدقيق لكل جزء من أجزاء العمل .

2- الاختيار و التدريب للعمال:

3- تعاون الإدارة و العمال، وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة للتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.

4- تقسيم المسؤوليات بين المسيرين و العمال بشكل عادل حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم و تنظيم العمل و التخطيط المفصل لكل مهمة تستند إلى العامل المقتصر دورة على التنفيذ .

¹ Frederick Winslow Taylor: de ses écrits , The Principles of Scientific Management, Harper & Brothers, 1911.

Frederick Winslow Taylor, La direction scientifique des entreprises, Dunod, 1957.

Frederick Winslow Taylor, « Shop Management », 1903, dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970, p, Frederick Winslow Taylor, « Qu'est-ce que la direction scientifique », dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970 ; Frederick Winslow Taylor, « Les principes de la direction scientifique », dans : Harwood Merrill, Les classiques du management, 1970,

²J.C Barbie, l'organisation du travail. Paris. Le sycomore. 1982, P. 20

³ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1976، ص 43.

⁴ حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء، القاهرة، دارا لجامعات المصرية، دون تاريخ، ص 149

⁵Taylor F.W, la direction scientifique des entreprises, Alger, ENAC, Editions, 1992, P 57 – 58.

⁶علي السلمي، منظور الفكر التنظيمي، الكويت، و كالة المطبوعات، 1975، ص 65

5- تناسب أجرة العامل مع المردود ، و يفسر تايلور مبدأ المنافع المتبادلة على أساس أن مصلحة رب العمل هي في الحصول على أعلى ربح ممكن ، أما مصلحة العامل فهي في الحصول على أعلى أجر ممكن و يتحقق الأمران بزيادة الإنتاج و ارتفاع الإنتاجية .

خريطة جانث ¹gant (1918-1961) المستخدمة أنداك لأغراض التخطيط و الوقاية وهي أنواع، فمنها المتعلقة بالآلات و منها ما يتعلق بالعمال أو بدراسة تقدّم المهام ، إلى جانب الهندسة البشرية حيث كان الغرض منها تحسين و تطوير استخدام الجسم البشري، فهي مهمة بدراسة الوقت و الحركة.

و لكن بالرغم من أهميتها في الفكر الإداري، فقد واجهت العديد من الانتقادات من بينها:

– اهمال روح الجماعة و الاعتماد على تقسيم العمل و قصر دور الفرد على التنفيذ، و الإدارة على التفكير حيث قال "تايلور" في حديثه للعمال "أنتم هنا ليس للتفكير"²

– تجريد العمال من كل احساس بالاستقلالية.

– اتجاه الأوامر من أعلى إلى أسفل.

– اغفال لجوانب الفرد الانسانية و اعتباره كأداة انتاج.

– اجبار الافراد على الالتزام بوظائفهم بالطريقة المحددة، و بهذا يتم حرمانهم من القيام بأي مبادرة أو فسح المجال للابداع.

– نظام الأجر بالقطعة و الذي يسبب الاجهاد، بسبب اغراق العمال في العمل لفترات طويلة مما ينعكس على صحتهم.

النجاح الذي حققته نظرية الإدارة العلمية في زيادة الانتاجية كان خاصة في السنوات الأولى من ظهورها، غير أنها لا تزال تطبق في منظماتنا الى يومنا هذا بشكل أو باخر، من خلال تبني بعض أفكارها، خاصة تلك المتعلقة بالتنظيم و المورد البشري.

ب. نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر

ظهرت النظرية البيروقراطية في بداية القرن العشرين، و يعتبر الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الاول لها.

قام ماكس فيبر بوضع قواعد لشكل بيروقراطي مثالي لعمل التنظيم، تقوم على التسلسل الهرمي الواضح

للوطنانف، و على عمل يرتكز على أفراد لديهم الكفاءات اللازمة³، فالبيروقراطية هي آلية لبلوغ الأهداف

المعروفة بطريقة أكثر عقلانية و فعالية، و هي نظام فعال للقواعد و الاجراءات و اتجاهات غير شخصية ترتكز

بالدرجة الأولى على هيكل المنظمة و المستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل

المكتبي و المستويات التنظيمية إلى جانب الاعتماد على التقسيم الإداري للعمل الميداني و العمل المكتبي و

التخصص الوظيفي و الرقابة على السلوك، و ترى أن نجاح التنظيم و فعاليته تتوقفان على الخصائص الداخلية

و الذاتية له⁴، و حسب "فيبر" يتخذ التنظيم البيروقراطي شكلا هرميا أي اشراف المستويات العليا على أنشطة

المستويات الدنيا، فالأنشطة يجب أن توزع على أصحابها كواجبات رسمية و سلطة اصدار الاوامر محددة بشكل

رسمي ثابت، كما أنه لم يهمل الفرد على اعتباره من أهم عوامل نجاح التنظيم، فمن الامتيازات المقدمة له نجد

أن الموظف البيروقراطي يحتفظ بوظيفته مدى الحياة، و ينتقاضى راتبا محددًا كما يحصل على معاش ثابت عند

التقاعد⁵، فهو مطالب بأداء أعمال محددة بطريقة تم تدريبه عليها، و يخضع في ذلك لرقابة و اشراف المستويات

العليا، و من ناحية أخرى فأساس تطوره الوظيفي هو الترقى في السلم الوظيفي وفقا للقواعد التي يحددها التنظيم.

بالإضافة إلى هذا يعتبر التدريب للأفراد ضرورة في زيادة مقدرة الأفراد على الأداء الجيد، إضافة إلى المكانة

التي يمنحها للفرد في التنظيم البيروقراطي بالنظر إلى قدراته المعرفية و خبرته.

و لكن بالرغم من مساهماتها في مجال التسيير فإن نظرية البيروقراطية لم تسلم من الانتقادات، أبرزها ما يلي:

• الوصف الدقيق للوظائف و ما ينتج عنه من إضعاف الدافع للإنجاز و الابتكار.

¹ هنري جانث من أبرز من دعم اتجاه تايلور في التسيير العلمي ، حيث تنسب إليه الخريطة

² GUY CAIRE : les relations industrielles, Paris , Edition Dolloz , 1973 ;P 2.

³ Gilbert. j. B Probst et All, Organisation etManagement , Paris ; les EditionsD'organisation : 1997 ; P 44

⁴ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة و التنظيم، تونس، اسهامات في أدبيات المؤسسة، 1996.

⁵ علي السلمي، تطور الفكر الإداري، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 32.

- يعتبر المورد البشري كالة من خلال التحديد الدقيق لمجموعة المهام المطالب بها الفرد.
- والمناخ التنظيمي يتميز بانضباط صارم، تظهر ملامحه بوضوح في تحديد الادوار الوظيفية، و وضع القواعد التنظيمية¹

ج. نظرية التقسيم الاداري (هنري فايول):

يعتبر الفرنسي هنري فايول رائدها الأول، تناولت الجوانب التي أغفلتها سابقتها و المتمثلة في وظائف الادارة العليا و المشكلات الخاصة بالعمليات التنظيمية عموماً، و في حين ركزت الادارة العلمية على المستوى الفني و الانتاجي، نجد أن نظرية التقسيم الاداري انصبّ اهتمامها على المستوى الاداري و التنظيمي، و اكدت على ضرورة تقسيم التنظيم إلى ادارات متخصصة، و رات ضرورة وجود وظائف ادارية متخصصة تهتم كل واحدة منها بشؤون كل من الفرد و الاعمال و الآلات، و قد اعتمد فايول على المرونة و مبادئه الـ 14 تمثلت في تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الامر، وحدة الادارة (التوجيه)، انصياع المصالح الخاصة للمصالح العامة، مكافأة كافية للأفراد، المركزية، التدرج، القيادة، العدالة، استقرار العمال، المبادرة، و روح الجماعة، و لم يهمل فايول ضرورة تميّز الموارد البشرية في المنظمات ببعض الخصائص، كالخبرة العلمية و القدرات الفنية لدى العاملين، و المهارات الادارية لدى فئة المديّرين و الاداريّين، كما أكد على ضرورة التدريب كمنشأ أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية عن طريق اقامة دورات تدريبية دورية، إلى جانب اعطاء دروس تعليمية، و هذا ما يتطلبه مبدأ تقسيم العمل، ذلك أن التدريب المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح المبادرة و الابتكار في العمل، دون ان ننسى العمل الجماعي المركز عليه من طرف النظرية، و هي بذلك قد أعطت و لو قليلاً من الاهتمام إلى الجانب الاجتماعي للعاملين، و بالرغم من هذا فقد تعرضت إلى انتقادات أبرزها الروتين و الجمود، و إعطاء صلاحيات غير محدودة للرجال الأقوياء بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء و التحكم فيهم، و استفراد الادارة باعداد البرنامج العام دون اشراك المسؤولين في المستويات المختلفة الأخرى.

3- المدرسة الماركسية²

بخلاف المدرسة الكلاسيكية، اعتمدت الماركسية على التحليل الكلي أي تحليل الموارد البشرية، أو الرأسمال البشري على المستوى الكلي (الدول).

3-1: تقديمها:

ظهرت الماركسية في مرحلة متقدمة من تطور علاقات الإنتاج الرأسمالية، مرحلة المنافسة الحرة، كضرورة موضوعية لتحليل جوهر هذه العلاقات بعد تطوّر الفكر الانساني في مجال الفلسفة والاقتصاد والسياسة، و تاه عن وسائل وأساليب تحقيق احلام البشرية بالتححرر من جميع أشكال الاستغلال والاضطهاد وبناء المجتمع الاشتراكي، وعلى أساس هذا الصرح الفكري استطاع ماركس وأنجلس ليس فقط اكتشاف النهج العلمي في تحليل المجتمع القائم، على أساس المادية الديالكتيكية، بل وسبل تغييره على أساس المادية التاريخية، واستطاعا من خلال ذلك تحديد جوهر علاقات الإنتاج الرأسمالية بالكشف عن نظرية القيمة الزائدة، و قوانينها الأساسية مثل الركض وراء الربح و التناقضات الأساسية بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج الذي ينعكس في الصراع التناحري بين العمال والرأسماليين والرسالة التاريخية للطبقة العاملة في تحرير البشرية من علاقات الإنتاج الرأسمالية وبناء علاقات الإنتاج الاشتراكية القائمة على أساس "من كل حسب طاقته ولكل حسب عمله"، و من ثم إلى علاقات الإنتاج الشيوعية القائمة على أساس "من كل حسب طاقته ولكل حسب حاجته"، و توصل ماركس إلى الربط بين الصراع الطبقي و صراع شعوب المستعمرات ضد الامبريالية، فطوّر شعار "ياعمال العالم اتحدوا" إلى "يا عمال العالم وشعوب المستعمرات اتحدوا".

¹ سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1992، ص 222.

² من اعلام الفلسفة الماركسية:

كارل ماركس (1818-1895) و كانت أهم مؤلفات ماركس: فقر الفلسفة، الاقتصاد السياسي و الفلسفة، و رأس المال، و البيان الشيوعي، و الأديولوجية الألمانية²

فريدريك أنجلز (1820-1895): من مؤلفاته ما يلي: حالة الطبقة العاملة الإنجليزية، و جدل الطبيعية، الاشتراكية الخيالية و الاشتراكية العلمية. و غيرها . لينين (1870 - 1924) : له مؤلفات عديدة منها: ما العمل، و ماركس و أنجلز و الماركسية، و دكتاتورية البروليتاريا أو الطبقة العاملة، و هو في كل أعماله لم يكن مجرد ناقل من الماركسية، و إنما مبتكراً لكثير من النظريات فيها.

2-3: مبادئها:

و بصفة عامة اعتمدت المدرسة الماركسية على الفلسفة المادية الجدلية المعتمدة بدورها على مبادئ أساسية نذكر تلك المرتبطة بالرأسمال البشري كما يلي:

- 1- أنها تعبير عن صراع طبقي و مصالح مادية (جدل مادي و تاريخي).
- 2- التاريخ عند الماركسية (المادية الجدلية) عبارة عن صراع بين الطبقات نتيجة عوامل اقتصادية.
- 3- الإيمان بأزلية المادة و أن العوامل الاقتصادية هي المحرك الأول للأفراد و الجماعات.
- 4- القضاء على الاستغلال الفردي.

ومكوّنات الرأسمال البشري عند ماركس متنوعة تمثلت فيما يلي:

3-3: العناصر المكوّنة للرأسمال البشري:

و من أهم العناصر المكوّنة للرأسمال البشري المرتكز عليها من طرف هذه المدرسة نجد:

أ- التربية الماركسية:

هي عملية متكاملة و شاملة الجوانب ثقافية و اقتصادية و اجتماعية يقوم بها المجتمع من أجل رفاه الشعب كله، و وفق خطة تتفق مع فلسفة المجتمع الماركسي، وأساس التربية الاشتراكية هو ربط التعليم بالعمل الإنتاجي الصناعي الحديث و الممارسة العملية هي تربية مستمرة، و من أهم مبادئها:

- 1- التربية الماركسية مخطط لها اقتصاديًا، و اجتماعيًا، بشمولية و مرونة علمية ديمقراطية؛
- 2- التربية الماركسية تؤكد على قيمة الإنسان و أهميته و ذكائه و إنتاجيته و فاعليته؛
- 3- الاهتمام بالتنمية الشاملة و بالعلم و التكنولوجيا التي تخدم الشعب عامة؛

ب- قوى و علاقات الإنتاج:

يقول ماركس في هذا الصدد:

"في الإنتاج لا يعمل الإنسان على الطبيعة فقط بل يعمل بعضه مع بعض أيضا، لأن البشر لا ينتجون إلا بالتعاون بطريقة ما و بتبادل نشاطاتهم بصورة متكاملة. فلكي ينتجون يدخلون في ارتباطات و علاقات محددة فيما بينهم و فقط ضمن هذه الارتباطات و العلاقات الاجتماعية يتحقق عملهم على الطبيعة، أي انتاجهم، و عليه يتألف الانتاج الاجتماعي من جانبين رغم أنهما مرتبطان بصورة لا تتفصم يعكسان نوعين مختلفين من العلاقات، علاقات الإنسان بالطبيعة (قوى الانتاج) و علاقات الناس ببعضهم في عملية الانتاج (علاقات الانتاج) سواءا كان ذلك في ظل النظام الاشتراكي أو في ظل أية تشكيلة اجتماعية أخرى"¹.

ويقول أيضا:

" إن الهدف المباشر للإنتاج الرأسمالي ليس إنتاج البضائع، بل انتاج فائض القيمة، أو انتاج الأرباح بشكلها المتطور، (ليس الانتاج بل الانتاج الفائض). فمن وجهة النظر هذه، لا يكون العمل ذاته منتجا إلا بمدى كونه يخلق أرباحا أو فائض انتاج الرأسمال و بمدى عدم خلق العامل ذلك يكون عمله غير إنتاجي، و عليه فإن مجموع العمل الإنتاجي المبذول لا يكون ذا أهمية للرأسمال إلا بقدر ما من خلاله - أو بالارتباط به - يزداد مجموع فائض العمل، بهذا المقدار فقط يحصل ما يسمى العمل الضروري و الزمن الضروري، و بالمدى الذي لا يؤدي العمل إلى هذه النتيجة يكون غير ضروري و يجب عدم استمراره، و إن الهدف الدائم للإنتاج الرأسمالي هو إنتاج الحد الأقصى من فائض القيمة أو فائض الإنتاج بواسطة الحد الأدنى من الرأسمال المقدم، و بمدى بلوغ هذه النتيجة عن طريق المبالغة في زيادة تشغيل العمال فالرأسمال يميل إلى البحث عن انتاج معين بأقل الإنفاق باقتصاد قوة العمل و التكاليف ..."²

1-2-3 سعاد خيرى، مركز دراسات و ابحاث الماركسية و اليسار - الماركسية سلاح البشرية من اجل التحرر و التطور الدائم

article: <http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=35205> 2005 / 4 / 10

² خيرى سعاد ، مرجع سابق.

3-4: فائض القيمة:

حسب ماركس دائما، "ينشأ فائض القيمة ببيع العامل قوة عمله لينال قيمتها التبادلية على شكل أجر بفارق قيمة أستمعها، فقوة العمل هذه خلال يوم تؤدي الى خلق ضعف قيمتها التبادلية في شكل إنتاج، أي يخلق العامل من القيمة خلال يومه أكثر مما تلقى سعرا لقوة عمله، هذا مكن خصوصية العمل كسلعة، بخلاف السلع الأخرى، فهي باستهلاكها تقود إلى نشوء قيمة تفوق قيمة تبادلها، فالهوة الاجتماعية التي تفصله عن الرأسمالي لا تنفك بل تزداد اتساعا، و تبعا لذلك قدرته على المشاركة في اتخاذ القرارو يظهر العمال أنفسهم في هذا المفهوم بشكل وجودهم الحقيقي في الإنتاج الرأسمالي مجرد وسيلة إنتاج، أي ليسوا هدفا بحد ذاتهم و لا هدفا للإنتاج¹." إن كلمات ماركس هذه رائعة ليس لأنها تعرف هدف الإنتاج الرأسمالي تعريفا موجزا و دقيقا و حسب، بل كذلك لأنها تشير إلى الهدف الأساسي الذي ينبغي تثبيته للإنتاج الاشتراكي.²

3-5: تراكم رأس المال:

و باكتشافه القوانين الخاصة ، المميّزه لتطور الرأسمالية ، اكتشف ماركس – في السياق نفسه– " مفهوم القانون العام للتراكم الرأسمالي الذي يعكس العلاقة المتبادلة بين ثراء طبقة الرأسماليين و تفاقم بؤس الطبقة العاملة او الكادحة ، فكلما ازداد تراكم في أحد قطبي المجتمع يزداد بالمقابل تراكم البؤس في القطب المعاكس، ولذا فإن التراكم الرأسمالي لا يؤدي إلى القضاء على الفقر، بل إنه على العكس ينتج الفقر باستمرار، كما أن تفاقم التناقضات بين الرأسماليين والكادحين وجموع الفقراء ، سيقود بالضرورة إلى ابقاء نضال الفقراء الطبقي، والتعجيل بعملية التغيير .

3-6: المعرفة:

نظرية المعرفة تشكل أحد الأركان الأساسية في الفكر الماركسي، إذ حسب هذه المدرسة غياب المعرفة أو خلل فيها يعني بكل تأكيد غياب أو عدم القدرة على تغيير الواقع، وإن معرفة الإنسان، بالطبيعة كانت أم بالمجتمع، تتطور خطوة بخطوة من مرتبة دنيا إلى مرتبة عليا، أي من معرفة سطحية إلى معرفة عميقة و من معرفة وحيدة الجانب إلى معرفة متعددة الجوانب.

أ- المعرفة المنطقية و المعرفة الحسية:

السبب في اختلاف المعرفة المنطقية عن المعرفة الحسية حسب الماركسيين يعود إلى أن المعرفة الحسية تتعلق بجزئيات الأشياء و ظواهرها و روابطها الخارجية، في حين أن المعرفة المنطقية مرتبطة بإدراك كليات الأشياء و جوهرها و روابطها الداخلية و تكتشف التناقضات الكامنة في العالم الخارجي.

إن الإحساس و العقل يختلفان من حيث الطبيعة و لكن لا ينفصل أحدهما عن الآخر، أنهما موحدان على أساس الممارسة العملية، ذلك أن ممارستنا العملية تثبت أن ما نحسه لا يمكن أن ندركه على الفور، و أن ما ندركه هو وحده الذي يمكن أن نحسه بصورة أعمق، فالإحساس لا يحل سوى مسألة الظاهر، و النظرية وحدها تستطيع حل مسألة الجوهر، و هاتين المسألتين لا يمكن حلها بأي حال من الأحوال بمعزل عن الممارسة العملية، فإذا أراد أي شخص ان يفهم أسّ شيء من الأشياء، فليس له من سبيل سوى الاحتكاك بهذا الشيء أي العيش في محيطه(الممارسة العملية).

يسيطر على علم الاقتصاد منذ النصف الثاني من القرن العشرين اتجاه يسمّى بالاقتصاد النيوكلاسيكي، وهو اتجاه يختزل العملية الاقتصادية إلى آليات السوق من عرض وطلب، و ينظر إلى السوق على أنه مجال مستقل بذاته و مسيرا ذاته بذاته، عازلا بذلك أي تأثير من المجتمع أو بنائه السياسي؛ كما ينظر هذا الاتجاه إلى المجتمع ذاته على أنه ليس إلا ملحقا للسوق.

2 سعاد خيري?subject=mailto:suadkhairy@hotmail.com مركز دراسات و ابحاث الماركسية واليسار -الماركسية سلاح البشرية من اجل التحرر والتطور الدائم / 4 / 352052005?aid=352052005 http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=352052005 &body=Comment about your article 10www.google.com

4- المدرسة النيوكلاسيكية و الرأس المال البشري:

إهتمت المدرسة النيوكلاسيكية بالفرد سواء في تحليلها الكلي (اقتصاد الأمم) أو في تحليلها الجزئي (اقتصاد المؤسسة)

4-1: نشأتها:

نشأ الاتجاه النيوكلاسيكي من أعمال عدد من علماء الاقتصاد المنتمين إلى جنسيات متعددة، وظهرت أعمالهم في فترات متقاربة تمتد عبر العقود الثلاثة الأخيرة من القرن التاسع عشر والعقد الأول من القرن العشرين. وينقسم الاقتصاد النيوكلاسيكي إلى عدد متنوع من المدارس¹، وللمدرسة النمساوية وممثلي الاتجاه النيوكلاسيكي من الجنسيات الأخرى إستراتيجية بحثية تقوم على عدة مبادئ و مميزات نذكر دائما تلك المتعلقة بالرأس المال البشري:²

- 1- الوحدة الأولى للتحليل والتنظير الاقتصادي هي السلوك الفردي الساعي إلى الحد الأقصى من المنفعة والمصلحة الشخصية.
- 2- يكشف سلوك الأفراد عن ثبات في الاختيارات يتجه نحو الاختيار الاستهلاكي بصفة دائمة؛ وهذا الثبات هو ما يمكن العلم الاقتصادي من التنظير لمثل هذا السلوك ووضع قوانين تكشف عن انتظامه الثابت.
- 3- السعي نحو إثبات توازن السوق نظريا وتحليليا (مختلف الأسواق حتى سوق العمل).

نظريات مختلفة وصفتها المدرسة المعنية مسّت الفرد عامّة و المستخدم داخل المؤسسة الاقتصادية خاصّة منها:

4-2: نظرياتها:

أ- النظرية الذاتية في القيمة:

ترى هذه المدرسة أن القيمة يمكن أن تحدد من خلال إدراك الفرد وتقييمه على أساس ما يعود عليه من منفعة، وبذلك ربطت بين القيمة والمنفعة الفردية، وكان هذا الربط بداية لظهور المنظور الذاتي للقيمة والذي استمر ملمحا أساسيا لدى الاتجاه النيوكلاسيكي كله،³ وتتضح النظرية الذاتية في القيمة ابتداء من أعمال كارل منجر مؤسس المدرسة، فحسبه ما يحدد القيمة ليس الشئ النافع أو السلعة ذاتها بل علاقة الفرد بها، وهذه العلاقة تدخل فيها محددات كثيرة مثل الفرص المتاحة للحصول عليها والمعلومات المتوافرة للفرد عنها، فالقيمة عند منجر علاقة بين الأفراد والسلع؛ فهذه النظرية مكنت المدرسة النمساوية والاتجاه النيوكلاسيكي كله من تجاوز قضية القيمة الزائدة التي يضيفها العمل على المادة الخام في إنتاجه للسلعة، فعندما تساوي بين القيمة الاستعمالية للسلعة بقيمتها التبادلية وتتنظر إلى هذه الأخيرة على أنها سعر السلعة فكأنك بذلك تقول أن سعر السلعة وقيمتها هي ذاتها فاندتها للمستهلك؛ وبذلك تلغي علاقة أخرى بين السلعة ومنتجها المباشرين وما يضيفون عليها من قيمة زائدة بفضل عملهم على المادة الخام.

فعندما حدد منجر القيمة بمعايير ذاتية واستهلاكية وأدخل فيها مفاهيم التفضيلات والقرارات الفردية والفرص المتاحة أمام الأفراد... إلخ، أصبح من الواضح أنه يقيم نظريته في القيمة على أساس معيار السوق الاستهلاكي اذ حاول وضع بديل عن التحليلات الماركسية للقيمة الزائدة التي تحتفي تماما من أعمال المدرسة اختفاء مقصودا ومنهجيا، نظرا لأن مناقشة قضية القيمة الزائدة سوف يجرّها رغا عنها إلى الأرضية الماركسية، وهو ما كانت تتجنبه بحدز.⁴ فالمدفكرين النيوكلاسيكيين اعتقدوا أن كل عامل مضاف إلى العمال السابقين يكون إسهامه أقل في

¹ أبرزها المدرسة النمساوية التي أسسها كارل منجر وتضم بافرك وفون فيزر، والمدرسة الفرنسية التي أسسها والراس، والمدرسة الإنجليزية التي أسسها جيفونز ومارشال، ولهذه المدرسة أتباع أمريكيان من أمثال جون بينس كلارك.

² أشرف منصور الاقتصاد السياسي النيوكلاسيكي: المدرسة النمساوية، الحوار المتمدن الاقتصاد السياسي النيوكلاسيكي: المدرسة النمساوية

ourarticlehttp://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=84612&body=Commen

العدد: 1782 - 2007 / 1 / 1

³Peter J. Boettke, "What is Wrong with NeoClassical Economics(And what is still wrong with Austrian Economics)" in Fred E. Foldvary, Beyond Neoclassical Economics. Edward Elgar, Chettenheim UK, Brookfield US, 1996, P.24.

⁴Maurice Dobb, Theories of value and distribution since Adam Smith : ideology and economic theory. Cambridge, [England] : University Press, 1973

الإنتاج وبالتالي يكون أجره أقل، وهم بذلك يبررون خفض الأجور بحيلة نظرية في العالم الحقيقي (يتم خفض الأجور لا لأن إسهام العامل المضاف يكون أقل من سابقه بل للمحافظة على هامش ربح مناسب لرأس المال).

ب- نظرية سلوك المستهلك:

ما لم ينتبه إليه النيوكلاسيك وهم يصوغون نظرية سلوك المستهلك أن هذا الأخير هو في نفس الوقت منتج، إنه يخرط في إنتاج نفس السلع التي يستهلكها، فسواء كان المرء منشغلا بعمل إنتاجي أو خدمي فهو يساهم بنصيب في مجموع ثروة المجتمع كله، لأن العمل في ظل العصر الصناعي عمل اجتماعي يسهم فيه الكل و الفرد منتج ومستهلك في نفس الوقت، لكن يعتمد علماء الاقتصاد النيوكلاسيكي على هذه الحقيقة ويعزلون جانب الإنتاج عن الفرد ولا يركزون إلا على كونه مستهلكا، أي يستبعدون ثلاثة أرباع ساعات يقظة المرء التي يقضيها في الإنتاج ويركزون على الساعة الواحدة التي يكون فيها مستهلكا، مع العلم أننا إذا نظرنا إلى أفراد المجتمع على أنهم منتجين ومستهلكين في نفس الوقت، فسوف يتبين أن من حقهم نصيبا أكبر من السلع التي ينتجونها، لأن ما يحصلون عليه من سلع لا يتناسب مع الكمية التي ينتجونها.

ج- نظرية التوازن:

ويستند هذا النموذج في التوازن العام على عدة افتراضات، منها أن المستوى القائم من التطور التكنولوجي متاح للجميع ومفتوح بالكامل أمام الكل، أي مشاعية التكنولوجيا وعدم تمكن طرف ما من احتكارها ومنعها عن الآخرين بحجة حق الملكية الفكرية كما يحدث في العالم الحقيقي، واستبعاد نهائي للملكية الخاصة للاختراعات العلمية والتكنولوجية وما يحكمها من قوانين السوق الاحتكارية، يفترض تساوي بائع الموارد وبائع السلع وبائع قوة العمل بما أنهم جميعا يدخلون في علاقة تبادل، لاغيا بذلك الفروق الجوهرية بين الرأسمالي والعامل وتاجر الجملة وتاجر التجزئة..الخ¹، وتتسع في هذا النموذج فئة مالكي الموارد حتى أنها تشمل العمال بما أنهم يملكون موردا هائلا هو قوة العمل، وبالتالي فالنموذج يعامل قوة العمل على أنها من موارد الإنتاج مثلها مثل المواد الخام والطاقة، ومن ثم ينظر إليها على أنها سلعة تتم مبادلتها نظير سعر؛ وفي النهاية يعامل العمال كما لو كانوا طرفا من أطراف التبادل، وكما لو كان الجميع تجارا .

يحاول النموذج الإيحاء بأن التوازن المرتجى يمكن أن يتحقق عن طريق نظام متوازن في أسعار السلع وبما أن الجميع تجار، وبما أن العمال أيضا يملكون سلعة هي قوة عملهم، فإن الكل لديه شيئا يبادل، وبالتالي فالتوازن بينهم يمكن أن يتحقق عن طريق نظام متوازن في أسعار السلع الداخلة في عملية التبادل.

وبهذا يسعى النيوكلاسيك نحو جعل علم الاقتصاد علما تصنيفيا مولعا باختراع الفئات والأصناف والمقاولات، وبتقسيم وتوزيع كل الواقع بتنوعاته الهائلة على هذه الفئات: الإيجار العقاري والفائدة وأجر العمل، الأرض ورأس المال وقوة العمل، مقاول الأعمال والسوق الحر..الخ، فالفكر النيوكلاسيكي يحول العلم الاقتصادي إلى علم رياضي لأن اللغة الرياضية الصورية والرمزية تمكن النيوكلاسيك من التعامل مع الاقتصاد شكليا وصوريا عازلين بذلك المضمون العيني لعلمهم والذي يتمثل في الحياة الحقيقية للبشر، وعلى سبيل المثال، يلغي الفكر النيوكلاسيكي التناقض الطبقي، بل، ذلك لأن الأطراف الاجتماعية الداخلة في العملية الإنتاجية لا تظهر إلا باعتبارها رموزا متساوية القيمة، فيتم التعبير عن رأس المال والعمل المأجور بـ (س) و(ص)، إذ تعامل اللغة الرياضية هذه الرموز على أنها تنتمي إلى فئة واحدة، فئة المتغيرات، وبذلك ينظر من يتعامل مع الواقع إلى هذه الرموز على أنها متساوية الدلالة في حين أنها تعبر عن أوضاع طبقية مختلفة تماما بينها تراتب سلطوي وخضوع طرف للآخر. إن التعبير عن رأس المال والعمل بـ(س) و(ص) يخدم أيديولوجيا الاقتصاد النيوكلاسيكي جيدا لأنه يتفق مع الوهم الذي تنتشره هذه الأيديولوجية والقائل بالتساوي بين رأس المال والعمل المأجور باعتبارهما طرفين متساويين في علاقة تعاقد حرة وقانونية².

¹ Klaus H. Hennings, The Austrian Theory of Value and Capital. Studies in the Life and Work of Eugen Von Bohm-Bawerk. Edgar Elagar, Chaltenham UK, Brookfield US, 1997

² Karl Marx, Grundrisse. Foundations of the Critique of Political Economy. Translated by Martin Nicolaus, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1993

د- القيمة الزائدة و تبرير الاقتصاد النيوكلاسيكي للرأسمالية:

وفي مواجهة الهجوم الماركسي على البناء الطبقي للرأسمالية الذي يتيح لرأس المال الاستحواذ على القيمة الزائدة، انشغل الاقتصاد السياسي النيوكلاسيكي في الدفاع عن الرأسمالية بتبرير حصول رأس المال على القيمة الزائدة المصدر الأساسي لربح الرأسمالي. وكان خطاب الليبرالية الجديدة وريث الاقتصاد السياسي النيوكلاسيكي في الدفاع عن حق الرأسمالي في القيمة الزائدة وتبرير ما يحصل عليه من ربح. وقد تمثل هذا التبرير في الحجج الآتية:

1- حجة حق الملكية:

وهي أكثر الحجج سذاجة وضعفاً، إذ تقول أن الرأسمالي يملك رأس المال وأدوات الإنتاج، وبالتالي فما يأتي به هذا الرأسمال من ربح من حق مالكه. وتتحول هذه الحجة إلى الثناء على الرأسمالي لكرمه ومحبته لمجتمعه وللإنسانية لسماحه لما يملكه من أدوات إنتاج أن تعمل مشغلة بذلك أيدي عاملة ومنتجة لسلع يحتاج إليها المجتمع، وقد كان يستطيع أن يحجب رأسماله عن العمل، فهذا من حقه بناء على ملكيته الخاصة لرأسماله، تتغافل هذه الحجة عن حقيقة أن ما يملكه الرأسمالي هو نتاج تراكم عمل سابق لأشخاص آخرين استحوذ عليه الرأسمالي بفضل وضعه الطبقي المسيطر في العملية الإنتاجية؛ كما تتغافل عن حقيقة أن قوى الإنتاج في المجتمع لا تصبح ملكية خاصة لأشخاص إلا في ظل نظام معين في تقسيم العمل والثروة على أساس طبقي.¹

2- حجة التوزيع العادل:

تذهب هذه الحجة إلى أن الرأسمالية عادلة لأنها تعطي لكل طرف في العملية الإنتاجية ما يساوي قيمة عمله. بمعنى أن ربح الرأسمالي يكون مقابل عبقريته ومواهبه النادرة في إدارة المشروع ومبادرته ومخاطرته بأمواله. الخ، وأجر العامل هو حقه الذي يتلقاه نظير بذل قوته. ترجع هذه الحجة إلى الاقتصادي الأمريكي جون بيتس كلارك الذي ذهب إلى التدليل على تلك الحجة بقوله أنه إذا انسحب عامل واحد من العمل فسوف تنخفض قيمة هذا العمل بمقدار أجر هذا العامل، وبذلك يصبح أجر العامل مبرراً ومشروعاً نظراً لأن هذا الأجر جزء أصيل داخل في صميم قيمة المنتج.

والحقيقة أن هذه الحجة تفترض أن أجور جميع العمال تساوي قيمة المشروع ككل وهذا غير صحيح؛ هذا بالإضافة إلى اعتقاده أنه إذا انسحب عاملان أو ثلاثة من العمل لانخفضت قيمة العمل بأكثر من مجموع أجورهم وذلك نظراً للطبيعة العضوية لتقسيم العمل الصناعي بيد أن إسهام العمل عضوي وكيفي وليس كمي فقط كما يعتقد النيوكلاسيك، كما تنطوي حجة كلارك على مسلمة ضمنية بأن هناك تساويًا تاماً بين رأس المال والعمل المأجور بحيث يحصل كل طرف على مقابل إسهامه الإنتاجي، لكن ليس هناك في العالم الحقيقي أي تساوي بينهما.

3 حجة الإسهام في الإنتاج:

تذهب هذه الحجة إلى أن ما يحصل عليه الرأسمالي من أرباح مشروع تماماً نظراً لأنه يسهم في الإنتاج، والربح بذلك يعد مكافأة على إدارته للمشروع، والحقيقة أن صاحب رأس المال ليس منتجاً، إنه لا ينتج أي شيء؛ المنشغلون بالعملية الإنتاجية من عمال وفنيين ومهندسين هم المنتجون الحقيقيون والرأسمالي لا يفعل شيئاً إلا أن يسمح لرأس المال بأن يشتغل في الإنتاج الرأسمالي، إذن هو صاحب القرار الإنتاجي وليس القائم بالعملية الإنتاجية. إن رأس المال الصناعي في صورة البنية الأساسية والمواد الخام والآلات جاهز وموجود، كما أن القوة العاملة والقدرة التقنية والفنية موجودة وجاهزة قبل أن يوجد الرأسمالي، ولا يفعل الرأسمالي شيئاً سوى أن يسمح لهذه العناصر بأن تعمل، ولذلك فالرأسمالي لا يحتل موقعه المسيطر في العملية الإنتاجية بفضل عبقريته ومواهبه الشخصية، بل بفضل بناء اجتماعي، طبقي معين يسمح لأصحاب المال بالاستحواذ على قوى المجتمع الإنتاجية وإدارتها لصالحهم.²

¹Karl Marx, "Wage Labour and Capital", in Karl Marx and Frederick Engels, Selected Works, vol. I. Foreign Languages Publishing House, Moscow 1955

² Ludwig von Mises, "The Historical Setting of the Austrian School of Economics"

www.mises.org/hsofase/ch3sec2.asp

4- حجة الكفاءة:¹

تذهب هذه الحجة إلى تبرير النظام الرأسمالي من منطلق أنه النظام الأكفأ في تعبئة الموارد وتوظيفها، وفي إبداع التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها في الإنتاج، وفي الإقلال من تكاليف الإنتاج والوصول إلى إنتاج كمي هائل، إن حجة الكفاءة التي يستخدمها النيوكلاسيك وورثتها عنهم الليبرالية الجديدة تركز على الكفاءة الإنتاجية والتقنية والربحية، لكنها تتناسى كفاءة أخرى أهم، ذلك لأن مقياس الكفاءة الحقيقي في اقتصاد ما ليس مجرد تحقيق الربح بل قدرته على توظيف العمالة وتأمين العاملين به. إن الأمن الاجتماعي للعمال والحد الأدنى للأجور أهم بكثير من قدرة المشروع على تحقيق الأرباح، تثبت الرأسمالية كل يوم أنها الأسوأ في قضايا تأمين العمل والحد الأدنى للأجور والأمن الاجتماعي للقوة العاملة.²

5- المدرسة الكينزية و الرأسمال البشري:

اهتمت المدرسة الكينزية بالرأسمال البشري من خلال تحليلها الكلي للموارد البشرية في ظل اقتصاد الدولة ككل فقد تناولت النظرية الكينزية الأفكار الاقتصادية السابقة المتعلقة بهذا المورد الثمين من خلال تعرضها إلى دراسة التشغيل و العمالة و بالتالي وضعها لنظريات قابلة للانتقاد من بينها:³

5-1: أهم نظرياتها:

5-1-1: نظرية التشغيل و التوازن الاقتصادي:⁴

نقطة البداية عندالفكر الكينيزي هي عدم صحة قانون المنافذ لساي "العرض يخلق الطلب المساوي له" و الصحيح لدى كينز أن الطلب هو الذي يخلق العرض، و أن الطلب الفعلي هو الذي يحدد حجم العمالة أي مستوى التشغيل، والملاحظ ان نظرية كينز لم تتطرق في تحليلها الى مشاكل الدول النامية و لكنها اهتمت بالدول المتقدمة فقط و رأت أن التدخل الكلي يعتبر دالة في مستوى التشغيل في أي دولة ،فكلما زاد حجم التشغيل زاد حجم التدخل الكلي.⁵

الفرع الثاني: فترة العصور الحديثة:⁶

ظهرت في بداية الثلاثينيات و مع استمرار الأبحاث في ميدان العمل ،بغية رفع الأداء، حركة العلاقات الانسانية التي تقوم على مبدأ هام و هو التركيز على الانسان باعتباره العنصر الحيوي في التنظيم، لتليها بعد ذلك المدرسة السلوكية المؤكدة على ضرورة الفهم الواضح و العميق لحقيقة السلوك الانساني، اذ اهتمت نظريات هذه المدارس بالجانب الاجتماعي و النفسي للموارد البشرية مركزة على ما يلي:

لا مركزية القرارات
جماعة العمل

الحاجات غير المشبعة للأفراد، كونها تمثل الدافع لأدائهم

أربع نظريات فرضت نفسها آنذاك هي:

نظريات العلاقات الانسانية (التون مايو)

نظرية تدرج الحاجات (أبرا هام ماسلو)

ماك غريغور دوغلاس (X) و(Y) نظرية

نظرية العوامل المزدوجة (فريديريك هرزبرغ)

¹ Keizer, Bert Tieben and Rudy Van Zijp: Austrian Economics in Debate. Routledge, London, 1997 p 13

² Laurence S. Moss, "Austrian Economics and the Abandonment of the Classic Thought Experiment", in Willem David Schweickart, Against capitalism. Boulder, Colorado : Westview Press, 1996. PP 25-36

³ Veblen, Thorstein, "Professor Clark s Economics"(1908) , in The Place of Science in Modern Civilization, , Vol. VIII of The Collected Works. Macmillan, London and New York, 1994.

⁴ "The Preconceptions of Economic Science", (First Published 1900) in: The Place of Science in Modern Civilization.

⁵الطلب الفعلي هو الحصيلة او الايراد الذي يعطي أكبر ربح ممكن و التي يتوقع المنتجون الحصول عليها من بيع حجم معين من الانتاج و هو الذي يعتبر المتغير الأساسي امام حجم الانتاج و حجم الدخل فهي متغيرات تابعة.

⁶ "The Limitations of Marginal Utility", (First Published 1909), in: The Place of Science in Modern Civilization.

1- مدرسة العلاقات الانسانية:

أ. نظريات العلاقات الانسانية (التون مايو)¹

تعد دراسة التون مايو أول دراسة تعنى بالسلوك الانساني في البيئة التنظيمية، من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية و للعلاقات الانسانية على الانتاجية لدى العمال، "فلقد أوضحت الدراسات أن انتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل و الأسلوب و السلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، و لكن أيضا بعوامل اجتماعية و نفسية معينة"²، وتتنظر النظرية إلى المنظمة على أنها بناء اجتماعي، و عليه فقد أصبح رجال الادارة يدركون حقيقة مفادها أن الكثير من العمّال يقيّدون انتاجهم و يحدون من نشاطهم، لا لشيء إلا للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي (المنظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائد³.

و من أهم ما توصلت اليه دراسات هوثرون نجد:

* تكوين مجموعات عمل، يأدى إلى تحسين الانتاجية كمّاً و كيفاً.

* و الجماعات غير الرسمية تفرض قواعد معينة على سلوكيات أفرادها.

لقد اقترنت دراسات هوثرون و نتائجها، بتطور حركة العلاقات الإنسانية المنتقدة لـ "آلية" التسيير العلمي بالمفهوم التaylorي.

أما عن النتائج المستخلصة منها فهي:

* لا تتحدد كمية العمل طبقاً للطاقة العضوية للعامل، و إنما تبعا لوضعيته النفسية و الاجتماعية أيضا.

* تلعب الحوافز غير الإقتصادية دورا هاما في تحديد سلوك الأفراد و مواقفهم من التنظيم الرسمي نفسه.

على العموم يمكن تلخيص مساهمات هذه النظرية في هذا المجال في النقاط التالية⁴:

أ. اتاحة الفرصة أمام الأفراد للتكوين ، على اعتبار أن تكوينهم يشبع لديهم حاجات متعددة.

ب. يمكن أن تتكون الجماعات غير الرسمية في كثير من الاحيان على أساس مهني.

ج. تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في اطار مناخ العمل المساعد.

د. ضرورة الاتصال باعتباره عملية تساهم في تكوين التنسيق بين جماعات العمل.

من سلبيات هذه النظرية أنها بالغت في ابراز الجانب الاجتماعي و دوره في خلق الدافع لدى العمال لأداء العمل بكفاءة، كما أنها تجاهلت الأثر القوي للحوافز المادية و أظهرت فقط الأثر الايجابي للحوافز المعنوية.

ب. نظرية تدرج الحاجات (أبرا هام ماسلو)⁵

تعد الدراسة النظرية العملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية، بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد⁶ و اقترحت تصنيفا للحاجات على يد ماسلو في شكل هرمي موضوع على المنوال التالي:

¹ يعتبر العالم الأسترالي ايلتون مايو (1880-1949) Elton Mayo ، من أبرز أولئك الذين نبهوا إلى عدم كفاية مفهوم التنظيم الرسمي التقليدي، و إلى ضرورة تطويره لكي يستجيب للحاجات النفسية و الاجتماعية للأفراد على اعتبار أن هذه الحاجات تؤثر في سلوكهم ضمن التنظيم، و في كفايتهم الإنتاجية، مثل الحاجات المادية سواءا بسواء .

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1999، ص 59.

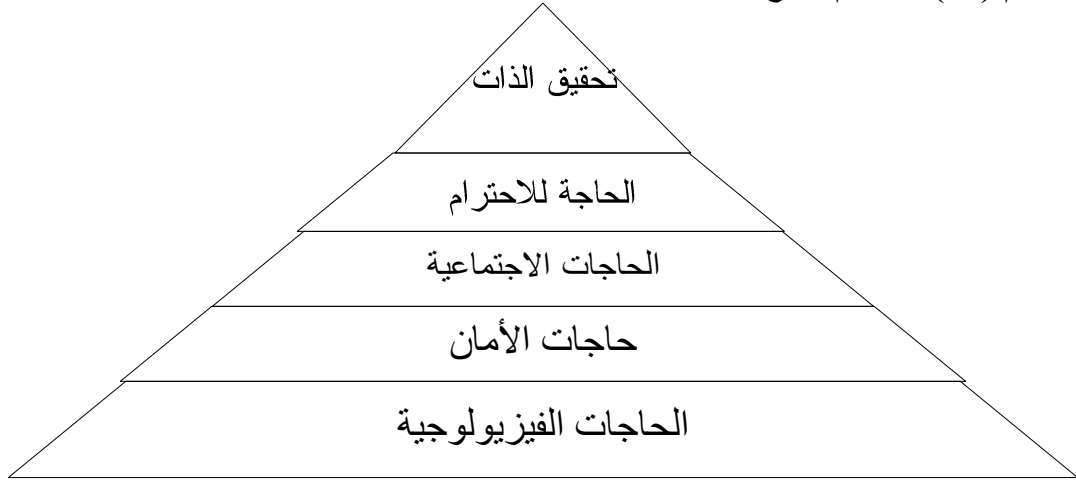
³ زكي محمود هاشم، الجونب السلوكية في الادارة، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980، ص 59.

⁴ السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، لالقاهرة، دار المعارف، 1985، ص 136.

صاحب هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" الذي يعتبر من رواد المدرسة السلوكية، و أول من جاء بفكرة تصنيف الحاجات الانسانية⁵

⁶ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001، ص 119.

الشكل رقم (02) : هرم تدرج الحاجات لمالسو



المصدر: فائز الزغبى و ابراهيم عبيدات، أساسيات الادارة الحديثة عمان، دارالمستقبل للنصر و التوزيع 1997، ص 45
حسب هذا الشكل يتبع الفرد حاجاته بشكل متسلسل، فيقبل على اشباع الحاجات في قاعدة الهرم، ثم ينتقل إلى الحاجات الأخرى في المستوى الأعلى. و تقوم المنظمة على اشباع الحاجات الفيزيولوجية (مأكل، مسكن....)، ثم الحاجات المتعلقة بالأمان (ظروف العمل، الوظيفة الدائمة، ...) و تليها الحاجات الاجتماعية (الانتماء إلى المجموعة ...) ثم حاجات التقدير (الاعتبار الذي يحصل عليه الفرد من الغير)، وأخيرا حاجات تحقيق الذات (الانجازات الشخصية...)¹

وقد أولت النظرية أهمية بالغة لعنصر التدريب لأنه، بالإضافة إلى اسهامه في اشباع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمان، فإنه يعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى من هرم تدرج الحاجات.

تعرّضت نظرية تدرج الحاجات لبعض الانتقادات من بينها:

* ماجاءت به النظرية بان الفرد عليه اشباع الحاجات الدنيا ثم ينتقل إلى الأخرى في المستوى الاعلى غير صحيح، كون أن الفرد يمكن أن توجه سلوكه مجموعة من الدوافع في آن واحد، فقد تكون حاجاته هي الحصول على أجر كاف، و عمل مستقر إضافة إلى الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية.

* كان بالإمكان تصنيف الحاجات الانسانية إلى مجموعتين من الحاجات، مادية و معنوية فقط عوض تقسيمها إلى خمس مجموعات، الأفراد بطبيعتهم يختلفون، فمنهم من يكتفي فقط باشباع الحاجات المادية و لا يفكر في اشباع الحاجات الأخرى.

* عدم توضيح النظرية لسلوك الفرد بعد اشباعه لكل الحاجات و في كل مستويات الهرم.

ت. نظريات (X) و (Y) (ماك غريغور دوغلاس)

يعد "ماك غريغور" من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الانسانية و هو صاحب نظريات X و Y المتمثلة في مجموعتين من الفروض:

نظرية (X) و تقوم على جملة من الفروض يمكن ذكر أهمها:

– الانسان كسول بطبعه لا يحب العمل و لا يعمل إلا قليلا .

– الانسان ليس طموحا و يكره المسؤولية.

– يفضل الانسان أن يقاد بدل أن يقود.

– الانسان كائن منغلق داخليا، أي أنه لا تهمة المنظمة، و كل ما يهّمه هو ذاته فقط و التهديد بالعقاب و تطبيق الرقابة اللصيقة على الأفراد و توجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعلهم يعملون بجدية و فعالية، و لكن

¹ ANDRE BOYER , l'essentiel de la gestion, Paris, Edition d'organisation , 2001, P : 169

من أجل وضع حد للآثار السلبية الناجمة عن تبني هذه النظرية و فروضها اقترح "ماك غريغو دوغلاس" نظرية أكثر حداثة و ايجابية تجاه الأفراد هي:

نظرية (Y) التي تقوم على الفروض التالية:

- الانسان كائن فعّال قادر على العمل و راغب فيه.
- الانسان قادر على تحمل المسؤولية و له استعداد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الانسان أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافئته على ذلك.
- يمتلك الانسان القدرة على الابتكار و الابداع.

يظهر من خلال الفروض التي قامت عليها نظرية (Y) أهمية تدريب الموارد البشرية، فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه امداد الافراد بالمعلومات اللازمة، و بأساليب و طرق الأداء الضرورية و تكسبهم مهارات فنية و إدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات، و تفتح له آفاقا للابتكار و الابداع.

فالانتقاد الموجه لنظرية (X) و (Y) هو أنها بادرت باقتراح السياسة الواجب اتباعها في التعامل مع الأفراد من الصنف (X) و كذا مع الأفراد من (Y) و لم تحدد الطريقة المثلى للتعامل مع صنف آخر من الأفراد لا ينتمي لا إلى الصنف (X) و لا إلى الصنف (Y).

ث. نظرية العوامل المزدوجة (فريدريك هرزبرغ)

احتوت هذه النظرية (1959) تحليلا آخرًا عن الدافعية، و الفكرة التي جاءت بها هي: "أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل هي من طبيعة مختلفة عن تلك المؤدية إلى إزالة حالة عدم الرضا"¹، و تصنف هذه الأخيرة إلى مجموعتين، مجموعة العوامل الصحية و مجموعة العوامل الدافعة²، فالعوامل الصحية و المتمثلة في الاشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، تأمين الوظيفة، ... الخ، هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فالمنظمة مطالبة باشباع هذه العوامل إلى درجة زوال حالة عدم الرضا، أما العوامل الدافعة المتمثلة في الاعتراف، الانجاز، التقدم الوظيفي، المسؤولية ... إلخ، فهي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضا في العمل، و اشباعها، يعني تحقيق درجة الرضا العام لدى الأفراد عن العمل، و بالتالي زيادة دافعية الموارد البشرية إلى العمل و عليه فإنه يتحتم على المنظمة دفع أجور أعلى و توفير ظروف عمل أحسن حفاظا على أفرادها.

ركز التنظيم التقليدي على الاعتبارات الداخلية و التشريحية للتنظيم الرسمي معتمدا على الحوافز المادية للتأثير على الفرد، أما الإتجاه السلوكي، فقد ركز على الإنسان نفسه باعتباره العنصر الأساسي في بناء التنظيم، إذ تناولت الدراسات النفسية و الاجتماعية سلوكياته كفرد، كعضو في مجموعة رسمية أو غير رسمية، و كعامل في مصنع أو مسؤول في منشأة.

و من هنا نستخلص ان بعد الفكر التقليدي الذي ركز على العقلانية الاقتصادية و الكفاية الانتاجية ظهر الفكر الاصلاحي، حيث اقترنت هذه المرحلة بالدراسات التجريبية و بحركة العلاقات الانسانية خاصة، حيث دعا المصلحون إلى توسيع المفهوم التقليدي و تطبيقه، لكي يعنى بالجوانب و الاعتبارات الإنسانية المهمة، لكن الاصلاحات لم تتجاوز في الغالب الاطار المغلق للتنظيم التقليدي، و ذلك ما أدى إلى ظهور الفكر الحديث.

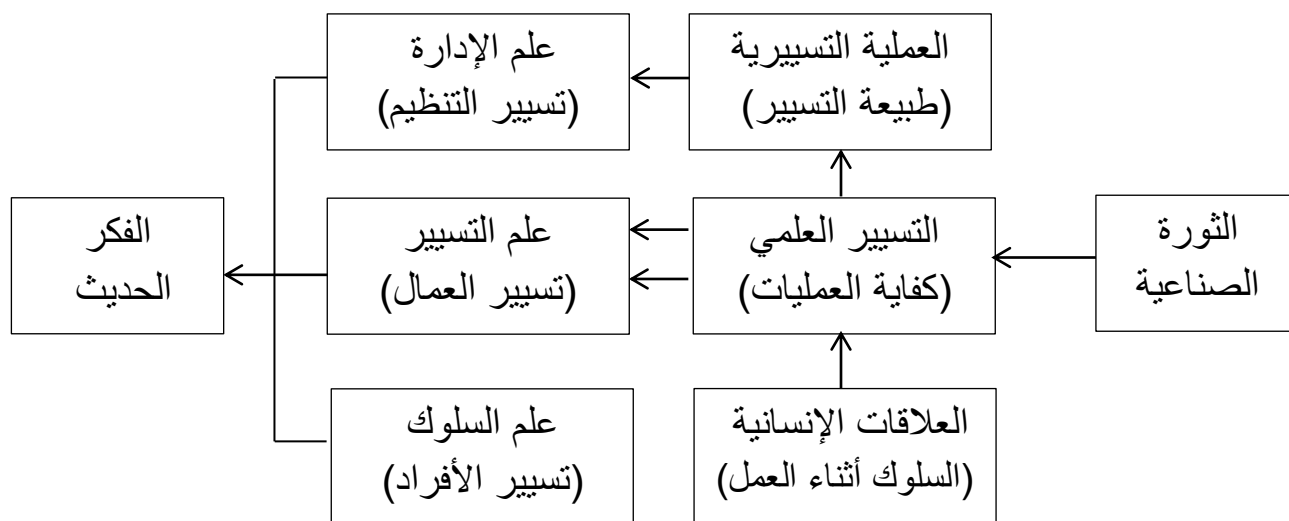
2- الفكر الحديث و الرأسمال البشري:

لعل الإتجاه نحو دراسة التنظيم كظاهرة كلية، هو أبرز سمات الفكر المعاصر، اذ يركز هذا الإتجاه على أن الكفاية التنظيمية ماهي سوى أدوات ذرائعية تلعب دورا حيويا في تأمين صحة المجتمع و لا يمكننا اهمال أثر "المدرسة اليابانية" في الفكر التسييري الحديث و المعاصر، تلك المدرسة التي نجحت إلى حد بعيد و على الصعيد العملي، في التوفيق و الموائمة بين معطيات الإنسان و التقنية و البيئة الحضارية المحلية . و الشكل الموالي يبين اهم مفاهيم العلوم الادارية و السلوكية و التسييرية و السلوكية المعاصرة.

¹ LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisations : Théories et Applications ; Paris, Editions d'organisations ; 2000 , P: 81 .

² عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

الشكل رقم (03): المفاهيم المعاصرة للعلوم الإدارية و التسييرية و السلوكية



ش (03) : تلخيص لما جاء به نوري منير في تسيير الموارد البشرية 2010 من ص 45 ... 164¹ تطورت هذه المفاهيم انطلاقاً من المرتكزات التقليدية و الإصلاحية (لاحظ الشكل)، فعلم الإدارة يمثل امتداداً و تطويراً للتسيير الإداري أو للمدرسة العلمية التسييرية، بينما تطور علم التسيير انطلاقاً من التسيير العلمي، و تطور علم السلوك ابتداءً من حركة العلاقات الإنسانية، التي تعود إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية. إن العلاقة بين العلوم أو الحقول الثلاثة هي علاقة تلاحم و تكامل، فعلم التسيير يعني بتسيير العمل، بينما يعني علم السلوك بتسيير الإنسان، و علم الإدارة بتسيير التنظيم نفسه.

1-1- علم الإدارة:

يقدم علم التسيير وسائلاً و تقنيات و معلومات حيوية لفهم العمليات مثل اتخاذ القرارات، و تدفق العمل، و مراقبة المخزون. و علم السلوك بدوره يعطي، معلومات أساسية لفهم سلوك الأفراد و الجماعات داخل التنظيم، بينما يقوم علم الإدارة بصياغة المعلومات المتحصل عليها، ضمن إطار نظري متكامل، يسهل دراسة العملية التسييرية، و يساعد على تفهم طبيعة التنظيم، بهذا المعنى يرتبط تطور الفكر التسييري بعلم الإدارة، صحيح أن علم الإدارة يحتاج إلى العلوم الدقيقة، و إلى العلوم الإنسانية، لكنه ليس علماً دقيقاً، و لا علماً إنسانياً، إنه "علم" اداري في طور التكوين.

1-2- علم التسيير:

يركز على دراسة العمل، و يعني بزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و هو يستعمل الأسلوب العلمي و الأدوات و التقنيات الكمية سواء تعلق الأمر بتخطيط الإنتاج، أو مراقبة المخزون، أو تنظيم تدفق العمل، أو مراقبة النوعية، أو ضبط عمليات التوزيع أو غيره، لقد كانت دراسة الوقت و الحركة، مجرد نقطة بداية لإستعمال الأسلوب العلمي، إذ عرفت الأمور تطوراً كبيراً منذ ذلك الوقت، فاستخدمت بحوث العمليات و غيرها من الأساليب، و شاع استعمال الحاسب، و استفيد من المفاهيم المستمدة من النظرية العامة للنظم، و قطعت الأمور شوطاً بعيداً في مجال التلقائية و استخدام الإنسان الآلي، كما سبقت الإشارة إليه.

1-3- علم السلوك:

يعنى بتقديم المساعدة اللازمة لتأمين تعبئة أفضل للموارد و الطاقات البشرية، و تأمين نجاح أكبر لعملية الإستثمار في هذا المجال و هو يغطي بالإضافة إلى دراسة الفرد و المجموعة و البيئة الحضارية، و وضوح التطوير التنظيمي، أو تهيئة التنظيم للإستجابة لمتطلبات التغيير، هناك في أيامنا خبراء متخصصون في التطوير التنظيمي، يقومون بإعتبارهم وسطاء للتغيير، بالعمل أو بتقديم المشورة لصالح منشآت الأعمال، فيساعدون

¹ش (03): تلخيص لما جاء به نوري منير في تسيير الموارد البشرية 2010 من ص 45 ... 64

المعنيين فيها على تفهّم مشاكل ذلك التغيير بمختلف أبعادها السلوكية، و على تطوير السياسات والإستراتيجيات اللازمة لمعالجتها.

وكحوصلة لما قدّمناه واعتمادا على التحليل الكلي و الجزئي خاصّة يمكن القول أنّ ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مرّت عبر تاريخها بمجموعة من المراحل التي تبدأ بمرحلة ما قبل الثورة الصناعية و لغاية الوقت الحاضر حيث بلغت ثمانية مراحل نذكرها على النحو التالي:¹

1. المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.
 2. المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية.
 3. المرحلة الثالثة: مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية
 4. المرحلة الرابعة: المرحلة المحصورة بين 1911 – 1930.
 5. المرحلة الخامسة: المرحلة المحصورة بين 1930 – 1970.
 6. المرحلة السادسة: المرحلة المحصورة بين 1970 – 1980.
 7. المرحلة السابعة: المرحلة المحصورة بين 1980 – 2000.
 8. المرحلة الثامنة: مرحلة بدايات القرن الحادي و العشرين.
- كما يبيّنه الجدول الموالي:

¹ عولمة الموارد إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، الدكتور عبد العزيز بدر الندوي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2009م – 1430 هـ، ص24

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة	المرحلة السادسة	المرحلة السابعة	المرحلة الثامنة
مرحلة ما قبل الثورة الصناعية.	مرحلة الثورة الصناعية.	مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية	المرحلة المرحلة المحصورة بين 1911 – 1930.	المرحلة المحصورة بين 1930 – 1970	المرحلة المحصورة بين 1970 – 1980	المرحلة المحصورة بين 1980 - 2000	مرحلة بدايات القرن الحادي والعشرين
إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل هي ممارسات تمارس على الفطرة و ضمن مجالات مختلفة أو ضمن علوم أخرى			إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل هي علم مستقل بدء في عام 1930 و مر بتطوير كبير إلى ما هو عليه الآن				

جدول رقم (01): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية¹

¹شكل رقم (1-1): مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عولمة الموارد إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، الدكتور عبد العزيز بدر النداوي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2009م – 1430 هـ، ص25

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية (القرن السابع عشر)

اعتماد الاقتصاد العالمي انذاك على الزراعة و بعض الأعمال العائلية الصغيرة هذا ما انعكس على تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تلك الحقبة الزمنية اد كانت تتم من خلال مجموعة من التطبيقات نذكر اهمها :

- يتعلم العاملون الجدد أعمالهم من خلال الأقرباء أو الأصدقاء ذوي المهارات .
- لا تشمل التعويضات المدفوعة للعاملين سوى أجر بسيط اضافة إلى الطعام و المسكن .
- كان الأشخاص المقربون . يحضون بالأولوية في شغل المناصب.

ذلك ما شكل أرضية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية فيما بعد.

المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية :

كان قيام الثورة الصناعية السبب الرئيسي في تكوين أولى ممارسات ادارة الموارد البشرية اد يرجع ذلك الى : حاجتها لأعداد كبيرة من العاملين و بمهارات معينة و مختلفة نظرا لوجود المصانع و اتساع الأعمال وتخصصها مع تنوع العمليات و توسعها.

ظهور الحاجة إلى مدراء متخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية من اجل التعامل مع التطور الجديد في هذا المجال .

وقد ساهمت الثورة الصناعية في وضع الاسس الاولية لإدارة الموارد البشرية التي تم تطويرها فيما بعد إلى أن تكونت نظريات و مبادئ لعلم جديد سمي بعلم "إدارة الموارد البشرية".

المرحلة الثالثة: مرحلة التطور العلمي للإدارة العلمية 1911 (الفكر التقليدي او الكلاسيكي):

ركزت الادارة العلمية انذاك على متغير رئيسي يتمثل في العمل على زيادة الانتاج في المنظمة من خلال زيادة الأجور و الحوافز المادية والعمل على ايجاد عاملين ذوي مهارات و قدرات عالية هذا ما ادى الى بروز الحاجة إلى الدراسة المتأنية للعمل و التي اطلق عليها اسم "عملية تصميم العمل" و ظهور بوادر "عملية وصف العمل" المتمثلة في تحديد الصلاحيات و المسؤوليات لمواقع العمل المختلفة.

المرحلة الرابعة: المرحلة المحصورة بين 1911 – 1930 (امتداد الفكر التقليدي):

كانت هذه المرحلة البداية الحقيقية لعلم إدارة الموارد البشرية تميزت بتواجد قسم متخصص أطلق عليه اسم "قسم إدارة الأفراد " اقتصرت مهامه على مقابلة الأفراد المتقدمين للتعيين وتقييم أداء العاملين مع تحديد اجور المستخدمين وفقا لمستوى عملهم و الخصائص التي يتميزون بها دون ان ننسى تسيير سجلات الأفراد العاملين بالمنظمة.

المرحلة الخامسة: المرحلة المحصورة بين 1930 – 1970: (العلاقات الانسانية و الاتجاهات السلوكية):

شملت هذه المرحلة العديد من المتغيرات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و عملت على ابراز وتثمين مفهوم تقسيم العمل ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات مع التأكيد على أهمية خلق حالة الرضا عن العمل لدى العاملين و على علاقات العمل الجيدة و السلمية دون ان ننسى متابعة أداء العاملين .كان ذلك نتيجة مجموعة من الأحداث العالمية التي كان لها انعكاس كبير على إدارة الموارد البشرية و ممارساتها من أهمها

- الحرب العالمية الثانية التي كانت لها تأثيرات و انعكاسات في مجال إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التأكيد على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال ايجاد أساليب عمل جديدة في اختيار العاملين وتحديد مهاراتهم و قدراتهم اعتمادا على بعض الاختبارات النفسية مع ايجاد معايير جديدة في استخدامهم حسب الكفاءة و القدرة و الخبرة و المهارة.

- التطورات العلمية المختلفة المساهمة في بروز مسميات حديثة لادارة الموارد البشرية و المشكلة لتوجهات جديدة منها: إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية وإدارة القوى العاملة.

المرحلة السادسة: المرحلة المحصورة بين 1970 – 1980 (الفكر الحديث):

شهدت هذه المرحلة تطورا علميا و تكنولوجيا انعكس على ممارسات و تطبيقات إدارة الموارد البشرية و اهم ما ميزها : التفكير الاستراتيجي .والتأكيد على النظرة الحديثة اي جعل ادارة الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في تحديد نجاح المنظمة كونها تساهم في توفير الميزة التنافسية لها (قدرة المنظمة على تقديم عمل لا تستطيع المنظمات أن تقلده أو تقدم مثله أو أفضل منه) و ذلك من خلال ايجاد العاملين المتميزين الذين تجدهم أو تصنعهم

إدارة الموارد البشرية بالاعتماد على التدريب كقيمة لتعزيز دور الموارد البشرية و اكتساب الخبرة و المهارة المطلوبة. مع التركيز على التخصيص الدقيق.

المرحلة السابعة: المرحلة المحصورة بين 1980 – 2000: (امتداد للفكر الحديث):

انعكست ثورة صناعة الحاسوب والاتصالات الى جانب التحولات العالمية بشكل كبير على إدارة الموارد البشرية و تطبيقاتها حيث جعلتها أمام تحديات كبيرة تتطلب منها التركيز على المشاركة في صنع استراتيجية خاصة بالموارد البشرية والتأكيد على استخدام نظم معلومات خاصة بالادارة المعنية.

المرحلة الثامنة: بدايات القرن الحادي والعشرين (الفكر المعاصر)

مجموعة من التطورات العلمية شهدها العالم في بدايات القرن الحادي والعشرين من أبرزها العولمة أو العالمية حيث كان لها انعكاس كبير على مختلف الإدارات في المنظمات بما فيها ادارة الموارد البشرية التي انتقلت ممارستها من المحلية إلى العالمية بمجموعة من التحديات من بينها: تحدي النوعية و الجودة و المنافسة الى جانب المتغيرات الاجتماعية و التكنولوجية¹.

خلاصة جزئية:

ركز الفكر التقليدي على الإعتبارات الداخلية و الآلية للتنظيم، معطيا الإنسان دورا مقروا، لا يختلف كثيرا عن دور الآلة، و معتمدا على الحوافز المادية، المتمثلة في الأجور و المرتبات و ملحقاتها، لجعله يلعب هذا الدور. دعا علماء النفس الصناعي إلى ضرورة الإهتمام، ليس فقط بالمطابقة بين متطلبات العمل و الخصائص العضوية للعامل، بل بين هذه المتطلبات و خصائصه النفسية و العقلية، و جاءت الدراسات التجريبية لتؤكد عدم كفاية التنظيم التقليدي الرسمي، و ضرورة توسيع مفهومه، لكي يستجيب للحاجات النفسية و الإجتماعية للأفراد. تلك الحاجات التي تلعب دورا لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه الحاجات المادية، في تقرير مستوى انتاجيتهم. عرف الفكر التنظيمي في تطوره عدة مراحل، انطلاقا من التسيير العلمي المتشبع بروح العقلانية و المتحمس لقضية الكفاية الإنتاجية أولا و قبل أي شيء، مرورا بحركة العلاقات الإنسانية و الاتجاه السلوكي، و نظريات النظام الحركي و المفتوح، و نظريات الطوارئ، و غيرها وصولا إلى الفكر المعاصر، الذي ينتقد العقلانية التقنية و الصناعية، و يركز على دراسة التنظيم كظاهرة كلية اجتماعية و سياسية و حضارية، و على دوره الأساسي في تأمين صحة مجتمع ما بعد التصنيع، و تعتبر المدرسة اليابانية تجربة غنية في مجال الفكر و الممارسة التسييرية.

أبرزت التطورات الحديثة ثلاثة حقول من المعرفة المعنية بدراسة الظاهرة التنظيمية، أو بالمساعدة في إلقاء الأضواء عليها، و هي علم التسيير الذي يعني بدراسة العمل و تطوير طرقه و أساليبه، قصد زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و علم السلوك الذي يعني بدراسة العنصر البشري و المساعدة في تعبئة طاقاته و قدراته، و علم الإدارة الذي يعني بضياغة الأطر و النظريات، بما يسهل الدراسة العلمية التسييرية و يساعد على تفهم طبيعة التنظيم، يلاحظ أن الحقول الثلاثة المذكورة، شديدة الإرتباط و التلاحم فيما بينها، كما يلاحظ أن التسيير كعلم إداري، و ليس كعلم دقيق أو إنساني، ما زال في مراحل تطوره المبكر.

يعتبر الفكر الاسلامي، أول فكر، أعطى أهمية للفرد، إذ كرمه بالعقل و نظم أسلوب حياته الشخصية و الجماعية بقوانين و تشريع إلا هي عادل، حيث سخر له الأصول الملموسة لاستعمالها أحسن استعمال بخلاف المدارس المتوالية التي أعطت أهمية للأصول الملموسة قبل أن تعطيه هو الأهمية و الأولوية إلا مع ظهور تغيرات ظاهرة للعيان مثل التكنولوجيا، العولمة و المعرفة التي جعلت منه ثروة حقيقية.

و لا يمكننا التكلم عن تطورات الرأسمال البشري و مفهومه عبر الزمن، بدون التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية التي احتوته و مازالت تحتويه و تعطي له الأهمية القصوى.

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع و وصولها لشكلها الحالي كان نتيجة عدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازية مع تلك التي شهدتها النظم الاقتصادية النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية أي ابتداءا من الانتاج الأسري البسيط إلى ظهور الوحدات الإنتاجية ثم الثورة الصناعية.

¹ مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عولمة الموارد إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، الدكتور عبد العزيز بدر النداوي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2009م – 1430 هـ، من ص 26 إلى ص 31.

و المؤسسة في القرن الواحد و العشرين تعمل في ظل اقتصاد عالمي، البقاء فيه للأقوى .

المبحث الخامس: المؤسسة الاقتصادية و ملامح احتوائها للراسمال البشري:

تعتبر المؤسسة الركيزة أو النواة التي تشكل في مجموعها الاقتصاد الوطني فبذلك تعكس الواقع الاقتصادي للبلاد وتعتبر انطلاقة من اجل تحقيق التنمية الاقتصادية وتمثل أهم الأدوار الأساسية للمؤسسة الاقتصادية في العناصر التالية:

- * الاستقلال الاقتصادي على المستوى الدولي.
- * إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- * تلبية حاجات المستهلكين.
- * رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.
- * تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر أو تحقيق معدل الربح.
- * امتصاص الفائض في العمالة.
- * التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- * تقليل الصادرات من الموارد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات المحلية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و مراحل تطورها:

يصعب إعطاء تعريف موحد و جامع للمؤسسة الاقتصادية وذلك لعدة اعتبارات نذكر منها: التطور المستمر الذي تشهده المؤسسة الاقتصادية في أساليب تنظيمها وأشكالها القانونية و اتساع وتنوع نشاطها بسبب التطور التكنولوجي، مع الاختلاف الايديولوجي (السياسات الاقتصادية) .
لقد عرفت المؤسسة العديد من التعاريف نذكر منها:

- * "تعتبر المؤسسة الاقتصادية منظمة أعمال ، و بصفة عامة المنظمة هي نظام هادف و متفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل بها و في إطار مختلف، وذلك من خلال مختلف متغيراتها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية ... الخ"¹.
- و مع ذكر كلمة نظام، اعتبر العديد من الاقتصاديين، و على رأسهم ناصر دادي عدون، المؤسسة على أنها نظاما مفتوحا²، و من خصائصه ما يلي:

خصائص النظام المفتوح:³

- **بيئة النظام:** تساعد دراسة هذه البيئة على التأكد من فعالية النظام من حيث التفاعل معها.
- **التغذية العكسية:** حيث أن النظام يتلقى معلومات داخلية، يوجهها و يقيمها و يستغلها في المراقبة الذاتية، و مراقبة سير عمليات المدخلات و المخرجات لتقليص الانحراف عن الأهداف.
- **استمرارية النشاط و دورانه:** حيث أن مخرجات النظام تجر إيرادات و بالتالي ادخال مدخلات أخرى في شكل دوري يساهم في استمرارية العمل.
- **التأثير السلبي:** نظرا لدوران النشاط، فإن الجوانب التي يتكرر فيها الاحساس بالحاجة هي مواقع للتأثير السلبي، و يجب سدّها من أجل التكيّف و بالتالي الاستمرار.
- **الاستقرار و التوازن الحركي:** فمع تعدد تدفقات النظام، و يجب المحافظة على أجزاء النظام، و العلاقة بينهما، بحيث يتحقق التكيف مع البيئة بشكل يحافظ على التوازن الداخلي للنظام.
- **التوسع:** و هذا باتجاه النظام إلى الجهة المعاكسة للمؤسسة و لو بدون حاجة لذلك.

¹رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت اشراف : أ.د ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لحالة الطرق - الطرو - سكيكدة عن أحمد حسين عتلي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، 2002 - 2003، ص 17.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر العاصمة، دار المحمدية، الطبعة الثانية بدون سنة نشر ص 114

³ رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت اشراف: أ.د ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق -ALTRO- سكيكدة، جمعة منتوري قسنطينة 2007، عن بولقصيات محفوظ، دور نظام تكاليف الأوامر في الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، مارس 2002 ص 18.

و تعرف أيضا¹: كمجموعة من الموارد البشرية و المادية و المالية المنظمة و المهيكلة و التي تخضع لأهداف دقيقة و تسيير على أساس طريقة معينة (من التسيير) و حسب ما عرفها مكتب العمل الدولي: هي مكان مزاولة نشاط اقتصادي و لها سجلات مستقلة. فيتضح من هذا أن المؤسسة قد تكون مشروعاً أو شركة، وحدة أو قسماً تتجسد مهامها بصفة عامة، في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بحسب طبيعة المؤسسة².

و المؤسسة الاقتصادية هي شكل اقتصادي، تقني، قانوني، واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها،³ عرفت تطورات شتى عبر الزمن حيث مرت بمراحل متتالية (انتاج أسري بسيط، الوحدات الحرفية، النظام المنزلي للحرف، ظهور المانيفاكتورة، ظهور المؤسسة الصناعية الآلية، بروز التكتلات و شركات متعددة الجنسيات) أدى إلى تطور الرأسمال البشري المتعامل معها، سواء من حيث العدد أو من حيث تنمية قدراته الفكرية و العضلية (التكوين النظري و التقني) أو كذلك من حيث تطور العلاقات البشرية داخل و خارج المؤسسة المعنية، هذا ما يجرنا إلى البحث في بيئة المؤسسة أين يعتبر الفرد أساسها داخلياً و خارجياً. و المؤسسة لا تعمل الا في محيط يسمى بالبيئة.

المطلب الثاني: بيئة المؤسسة الاقتصادية

** بيئة المؤسسة الاقتصادية:4

تعتبر البيئة مجموعة عناصر مؤثرة و لكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، و تنقسم إلى قسمين: الماكرو – بيئة، و الميكرو – بيئة⁵.

أ. الماكرو- بيئة (Macro – environnement): بمعنى الاطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى لتطور المجتمع، و يتضمن عدة عناصر نذكر أهمها:

1. العنصر السياسي و القانوني: عدة تيارات شكلت و لازالت تشكل هذا العنصر، يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - * التيارات السياسية: و تتمثل في العولمة و تدويل التبادلات (حيث حرية التجارة الخارجية (O.M.C): المنظمة العالمية للتجارة)، و سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول كالجزائر.
 - * تحديد الاستثمارات الأجنبية: و كذا الوقائع السياسية الكبرى مثل الانتخابات الرئاسية و تعبير الحكومات.
 - * التيارات القانونية: إن أي مشروع سياسي لحكومة ما في بلد ما يعبر عنه بمجموعة قوانين نذكر على سبيل المثال: قانون المالية، قانون الضريبة، قانون الدخل الأدنى ... إلخ.
2. العنصر الاقتصادي : و يتمثل في عدة متغيرات كارتفاع الأسعار و نسبة التضخم، نسبة البطالة، السياسات النقدية، الضريبة الاقتصادية، انخفاض القدرة الشرائية المؤثرة بصفة مباشرة على المؤسسة حيث تأثيرها على الكميات المنتجة و الموزعة، أشكال السلع و جودتها، الأسعار، وسائل التسويق ... الخ.
3. العنصر الاجتماعي و الثقافي: يتضمن العادات و السلوكات للمجموعات الانسانية و قيمهم الأساسية، فمعرفة اللغة، العادات، التظاهرات و الحفلات، التقاليد و نمط حياة كل مجموعة تكتسي أهمية كبرى لدى أي مؤسسة.

4. العنصر التكنولوجي: يعتبر عنصر فعّال و مؤثر بصفة مباشرة على نشاط المؤسسة، فمن الواجب على الوحدة الاقتصادية معرفة كل الاكتشافات التكنولوجية (فيزيائية و تسييرية) لكي تحقق موقفاً ملائماً بالنسبة لمنافسيها، ذلك أننا نعيش الآن ثورات إلكترونية آلية، فضائية ... إلخ، مما يتطلب القيام بنفقات معقولة على البحث و الابداع.

¹ المؤسسات الاجتماعية 19/05/2008

² مفهوم المؤسسة الاقتصادية: المصدر: <http://www.sidiamer.com/t35900-topic#ixzz2YG8h6ZhY>

³ <http://www.startimes.com/?t=13409527>

⁴ رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت اشراف: أ. د. ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لحالة الطرق – الطرو – سكيكدة عن أحمد حسين عتلي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، 2002 – 2003، ص 25

⁵ اقتصاد و تسيير المؤسسة، د. عبد الرزاق بن حبيب، 2000 ص 26.

5. العنصر الايكولوجي: هناك متغيرات شتى تؤثر على المؤسسة و الفرد (مثل: التلوث الصناعي، التلوث الذري، الضجيج ... الخ) يتطلب رد فعل منظم لتفادي أو التخفيف من سلبياتها، نذكر على سبيل المثال استعمال الوسائل غير المضرّة بالمحيط، رقابة النفايات و الدخان ... الخ.
- ب. الميكرو – بيئة: بمعنى العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة تقوم المؤسسة باختيار مكانها و مكان وحداتها القابلة للتغيير و تأخذ القرارات على أساس المرايا و القيود التي سوف تواجهها في مختلف المناطق (شكل جزئي قريب) و داخل المؤسسة (شكل جزئي قائم).
1. الشكل الجزئي القريب: هذا يعني المؤثرات القريبة من المؤسسة مثل: قرب الأسواق، نقاط الجذب، موقف الجماعات المحلية.
- قرب الأسواق: فالمؤسسة المتخصصة في التحويلات تعطي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية و الأخرى المتخصصة بالخدمات تفضل القرب من الزبائن.
- نقاط الجذب: تفضل المؤسسة التمركز في أماكن الكثافة السكانية، المومنين، المؤسسات المالية، النقل، مراكز البحث ... الخ، مما يؤدي إلى خلق تفاعلات متبادلة سريعة و مربحة.
- موقف الجماعات المحلية: تلعب هذه الأخيرة دورا كبيرا في قيود و أهداف المؤسسات مثل الاجراءات الايجابية لجلب الصناعات عن طريق المساعدات المالية و بعض التخفيضات في الضرائب.
2. الشكل الجزئي القائم: متعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة و الخاصة بوظائفها الكبرى منها:
- القيود المتعلقة بالانتاج: مثلا قدم الآلات يؤدي إلى انخفاض في الكميات المنتجة و في الكيفية ثم في رقم المبيعات و أخيرا في الأرباح و عدم مراقبة النوعية يؤدي إلى ضياع الزبائن ... الخ.
- القيود المتعلقة بالمالية: مثل تدخل مصالح المالية في تحديد سعر البيع، القروض للزبائن، قرار الشراء مما يؤدي إلى النزاع مع وظيفة (الماركيتهنغ Marketing) التسويق.
- القيود المتعلقة بالتسويق: مسائل تحديد الجودة، الكميات، تاريخ التسليم للزبائن تؤثر على سياسة الأجور و على تسيير الموارد البشرية بصفة عامة.
- ومن هنا نجزم أن الفرد هو الضالع الاول في بيئة المؤسسة الاقتصادية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي
- والقيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية: و تخص شروط توظيف العمال المختصين، البائعين، شروط العمل، المناخ الاجتماعي و مخاطر الاضراب كل هذا يؤثر على السير الحسن للأنظمة الأخرى (الوظائف الأخرى).

**** بيئة المؤسسة الاقتصادية و علاقتها بالرأسمال البشري:**

إن المؤسسة في الواقع مكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات و كل منها لها أهداف و اتجاهات قد تختلف وقد تتلاقى نسبيا و هؤلاء الأفراد و الجماعات (العمال، مديرين) هم أطراف في محيطها، ويلعب الإنسان في هذه الحياة الدور الأول في حركتها، إذ يعتبر المخلوق الوحيد الذي يستطيع التصرف بمنطق و حكمة ، و تتحدد نتائج هذا التصرف بكيفية انجازه ، و هذه الكيفية ترتبط بدورها بنوعية تكوينه و ثقافته ، من هنا فالمجتمعات تسهر على تكوين أفرادها تكوينا يسمح لها بالتطور المتوازن و المستقر و الحياة في الرفاهية ، هذه الأخيرة لا تتحقق إلا بواسطة المؤسسة الاقتصادية التي يعود إليها الدور الرئيسي في ذلك ، و يمكن لأفراد المجتمع أن يؤثروا في المؤسسة بثلاثة طرق¹:

* بواسطة العامل: يرتبط العامل بالمؤسسة عند تقديمه لها قوة عمله التي تظهر في شكل عمل يتبلور في منتجات يشارك في إنتاجها، و تتوقف كمية و نوعية العمل المقدم على نوعية قوة العمل المنفقة و التي تتكون من مجموعة عوامل فيزيولوجية و معنوية و هذه الأخيرة تتمثل في كل ما يتلقاه الفرد من تعليم و تكوين خلال حياته، بالإضافة

¹ اقتصاد و تسيير المؤسسة، د. عبد الرزاق بن حبيب، 2000 ص 56.

إلى عناصر وراثية، تتعلق بالعادات و التقاليد ،و كلما كانت طرق التعليم و التكوين و محتواها بمختلف مراحلها ذات مستوى جيد، كان الإنسان المتحصل عليها ذو كفاءة و التي بدورها تساهم في رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة كما و نوعا ، و هذا ما يلاحظ في المجتمعات التي خطت أسواط معتبرة في الحصول على جودة التعليم و التكوين بينما نجد العكس في الدول النامية.

*بواسطة المستهلك: من بين أهداف المؤسسة من نشاطها طرح منتجاتها في السوق إذ يتلقاها المستهلك الذي يتوقف تصرفه بطبيعته المكتسبة و الموروثة فإذا كان أفراد المجتمع يتمتعون بمستوى تكويني كاف ،فإنهم لا يجدون صعوبة في اقتناء الأشياء التي يحتاجونها من السلع و الخدمات التي تعرضها المؤسسة.

*بواسطة المسير: يعد مسير المؤسسة أو مديرها العضو الأساسي في تنظيم و إدارة نشاطها فان كان هذا العضو يتمتع بكفاءة و نزاهة كافية ،و ذو روح مبادرة ،فان المؤسسة سوف تتمكن من الحصول على أحسن النتائج ،في حين أن النقص في مستوى تكوين أو كفاءة المسير تؤدي إلى سوء نتائج المؤسسة و عدم استمرارها طويلا لذلك تقوم الدول المتقدمة بانتهاج سياسة التكوين المتخصص في الإدارة من اجل الاستعمال الأحسن لعوامل الإنتاج بغرض التسيير و التنظيم عكس الدول النامية التي تعاني الشيء الكثير في هذا الميدان.

كما يمكن للمؤسسة الاقتصادية التأثير على الأفراد باختلاف درجاته أي طبقا لاختلاف نوع النظام الاقتصادي الذي توجد به المؤسسة و كذلك باختلاف حجم المؤسسة و وزنها الدولي كما أن المناطق الصناعية الكبرى التي تشمل عدة مؤسسات و أنواع من الصناعات يكون تأثيرها بالطبع أقوى من اثر المؤسسات منفردة و من مظاهر هذا التأثير مايلي:

*توفير الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب شغل يزيد عددها أو ينقص تبعاً لحجمها و بالحيز المكاني الذي توجد فيه،فهو يسمح بدون شك بامتصاص البطالة من مجتمع معين ،إلا أن التكنولوجيا المستعملة فيها لها دور هام في تحديد نسبة العمالة.

*التأثير على الأجور: للمؤسسات دورا هاما في المجتمع في تحديد الأجور، فبقوة المؤسسة و وزنها المالي تقوم برفع أجورها ،خاصة عند محاولة استقطابها لليد العاملة إلى مكان تقل فيه هذه الأخيرة ،فيكون الأثر غير مباشر على الأجور في المؤسسات الباقية لمختلف قطاعات النشاط الاقتصادي ،كما تنجح غالبا المؤسسات بجلب العمال من قطاعات أخرى طالما يسعى هؤلاء إلى كسب عيشهم مما يسبب نزوح السكان أحيانا،و قد عاشت الجزائر هذه المشكلة لما كانت المؤسسة الوطنية للمحروقات تتميز بارتفاع أجور عمالها عن القطاعات الأخرى.

*تغيير نمط معيشة السكان: إن ظهور مؤسسات في جهات معينة من نفس البلدة أو في بلدة معينة يؤدي إلى انفصال السكان الذين يستعملون فيها عن نمط حياتهم السابقة ،حيث تفرض عليهم المؤسسات الجديدة نظاما معيناً من وقت العمل ووقت الراحة و ما ينتج من ترف في العيش وكذلك التغيير في عادات هؤلاء ،هذا ما يحدث في الرّيف عندما تغزو الآلات أو الصناعة الدول النامية وبالتالي يفرض عليها النمط الذي يتميز به المجتمع المنتج لهذه الآلات.

*التأثير على الاستهلاك: إن سياسات البيع و الديون التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع كما و نوعا فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة و هذا يفيد الطبقة العاملة خاصة، مما يزيد من إمكانية استهلاكها و رفاهيتها ،و الإشهار أيضا يعمل على خلق عادات استهلاكية جديدة في الدول النامية أين تغزوا المنتجات الجديدة و الصناعية و تلعب وسائل الإعلام خاصة دورا جد محدد في هذا المجال.

*التأثير على البطالة: لقد رأينا أن زيادة المؤسسات يمتصّ البطالة إلا أن الحالة العكسية عند تسوية المؤسسات التي تتم في حالة إفلاسها يؤدي إلى تسريح العمال ،مما يزيد من عدد البطالين ،كما أن التطور التقني المستمر يؤدي إلى تسريح العمال نظرا لأخذ الآلة المتطورة لمكان عدد منهم و تظهر هذه المشكلة أكثر في حالة الاتجاه العام إلى تخفيض عدد العمال بالمؤسسة في حالة الكساد أو الإصلاحات الهيكلية لاقتصاد البلدان النامية. و على ذكر التأثير و التأثير المتبادل بين المؤسسة و محيطها يصبح الزاما علينا التطرق إلى أهم نماذجها.

المطلب الثالث: بعض نماذج المؤسسة الاقتصادية¹ وعلاقتها بالافراد:

تعتبر النماذج، المؤسسة كنظام مفتوح على المحيط ، مكونة من مجموعة أنظمة وحدية، إلا أنها (النماذج) تختلف في بعض جوانبها، فمنها من يعتبر أن المؤسسة هي التي تتلقى تأثيرات المحيط، وبالتالي يجب عليها أن تتكيف مع تغيراته (نظام التكيف) و منها من يرى العكس و أخرى تأمن بمختلف التأثيرات .
إلا أن ذلك لا ينقص من قيمة هذه النماذج، نظرا لأنها أنشئت في اطرار زمنية و مكانية معينة،تحت ظروف معينة.

هناك عدة نماذج للمؤسسة الاقتصادية حسب المبادئ و الميزات الخاصة بنظرية الأنظمة.

-: نموذج TAVISTOCK²:

هو من أقدم النماذج و يعتبر المؤسسة نظاما سوسيو – تقني مفتوح، مزج بين التكنولوجيا و النظام الاجتماعي. فحسب هذا التصور، فإن طبيعة العمل تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة، كما أن طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة، تحدد بدورها كفيات القيام بالأعمال، و هذا له أثر على مردودية المؤسسة.

ملاحظة: من أهم الانتقادات الموجهة إليه هو أن:

* العلاقات الاجتماعية بين العمال، قد لا تعني العلاقات بين طرف المدير أو المسير في المؤسسة و بقية العمال فيها؛

* عدم اعطائه الاهمية المستحقة للمحيط أي عدم تحديد علاقة المؤسسة مع محيطها.

-: نموذج HOMANS :

يعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا و يعتمد على فكرة مفادها أن، كل نظام اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي الجوانب: مادي (أرض، مناخ، هيكل، ... الخ)، ثقافي (خصائص، قيم، و أهداف المجتمع) و تكنولوجي (حالة المعلومات، و التجهيز الذي يستطيع النظام أن يتحصل عليه لتأدية مهمته)³.

-: نموذج D. KATZ،R. L. KAHN :

هو من النماذج العملية (opérationnel) فحسب D. KATZ،R. L. KAHN المؤسسة تتحدد بخمسة أنظمة وحدية:

أ. النظام الانتاجي أو التقني: الذي يحقق تحويل عوامل الانتاج إلى منتوجات و خدمات.

ب. نظام الدعم أو الاعتماد: يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط.

ج. نظام المحافظة أو البقاء: و يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخاب أو الاختيار، و توزيع الأدوار داخل المؤسسة.

د. نظام التكيف: ضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها.

ه. النظام السياسي: يستعمل في التنسيق، و التنظيم و مراقبة نشاطات الانظمة الوحيدة الأخرى.

و حسب KATZ et KAHN دائما تكمل هذه الأنظمة الوحيدة بهيكل سلطوي يشمل عدة قواعد تحدد حقوق و واجبات كل عضو في المنظمة .

ملاحظة:

ما يعاب على هذا النموذج، غياب التوجيه، أو نظام يحدد الأهداف المرغوب فيها من وراء نشاط المؤسسة.

-: نموذج LIKERT :

يعتبر المؤسسات ،كشبكة متكونة من مجموعات مترابطة،و حسب صاحب النموذج محيط المؤسسة ذا ثلاث مستويات، موضوعة على شكل أنظمة وحدية (من النظام الكلي):

أ. نظام أعلى سلم.

ب. الأنظمة من نفس المستوى.

ج. الأنظمة الوحيدة الداخلية.

¹ اقتصاد المؤسسة، د ناصر دادي عدون مرجع سابق ص 91.

² نسبة إلى مجموعة باحثين في الموضوع بمعهد TAVISTOCK بلندن.

³ اقتصاد المؤسسة، د ناصر دادي عدون مرجع سابق ص 46.

ملاحظة: نموذج LIKERT يعطي الأهمية لمحيط المؤسسة الداخلي، و علاقته بالمحيط الخارجي لا يتجسد إلا عن طريق تعامل الأفراد الذين يشغلون مناصب مهمة داخلها مع الآخرين الشاغلين لمناصب مشابهة في هيئات أو مؤسسات أخرى.

إلا أن في الواقع ربط المؤسسة بمحيطها يكون بعدة عناصر و عوامل منها التكنولوجيا، المعلومات، الافراد الذين ينتمون إلى المؤسسة بمختلف مستوياتهم التي يشغلونها فيها. تتميز هذه النماذج بالجانب الاجتماعي ، و تميل إليه أكثر مما تميل إلى الناحية الخاصة بالادارة أو مراقبة التسيير، و هو الجانب الذي يأخذ اليوم حيزاً معتبراً في ميدان التسيير. و دراسة هذه النماذج المهمة بمحيط المؤسسة تجرنا إلى ابراز دور الثقافة في هذه المنظمة، وعلاقتها بالافراد.

المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة الاقتصادية¹ وعلاقتها بالافراد:

في ظل التحوّلات و التغيّرات الجديدة التي تحيط بالمؤسّسات، كالعولمة، و حرية حركة رؤوس الأموال، و الأيدي العاملة، و المعلومات (ثورة المعلومات)، و ظهور التكتلات الخ ... و جب على هذه المنظمات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار، ا، فدراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد، و سيكولوجياتهم، و القيم التي يؤمنون بها، و أهمية الوقت، و السلوك المنظم، و المثابرة، الى جانب الرغبة في الإنجاز، و الإرادة و إتقان العمل ، ، مما يساعد بدوره رجال التسيير على تحليل تصرّفات العمال و التنبأ بهذا السلوك و التحكم فيه، وبالتالي، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد. فتقافة المؤسسة هي محرك نجاحها ، اذ أنها تلعب دوراً هاماً في تماسك الأعضاء، و الحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فهي أداة فعّالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل.

الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة:

قبل أن نحدّد هذا المفهوم، لا بد أولاً أن نفرق بين ثقافة المجتمع في المؤسسة و ثقافة المؤسسة، فعندما نتكلم عن ثقافة المؤسسة نقصد بها تلك المعايير و القيم و ضوابط السلوك التي أنتجها الكيان الاجتماعي المتفاعل داخل المؤسسة بصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية على المحيط المتواجدة فيه، و ثقافة المجتمع هي تلك التي أنتجها البنيان الاجتماعي الكلي.

فالثقافة الخاصة بالمؤسسة و المسماة بالثقافة التنظيمية ماهي إلا جزء من الكل أي من مفهوم الثقافة، لذا نبدأ بتعريف الثقافة بصفة عامة ثم نركّز على الثقافة التنظيمية.

1. مفهوم الثقافة:

وجدت تعاريف متنوّعة و مختلفة لها، حيث عرّفت من قبل Taylor² على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقّد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون و العادة و أية قدرات يكتسبها الانسان كعضو في المجتمع" و حسب قاموس Random فهي طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس، و يتم توارثها من جيل إلى جيل.

2. مفهوم الثقافة التنظيمية:

لثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) عدّة تعاريف نعرض بعضها فيما يلي:

يعرّف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقّعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة " و يعرفها Shermerborn بأنها "نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا الأخير ضمن المنظمة الواحدة"، كما يعرفها Kossen بأنها "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من بيئة المنظمة الخارجية إلى الداخلية".³

¹ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات و الأفعال هي المنظمة الاقتصادية الحديثة الأستاذ بن عيسى محمد المهدي - جامعة ورقلة: ص- ص 148 - مجلة الباحث / عدد 03 / 2004.

²فريدريك تايلور (بالإنجليزية) (Fredrick Taylor: مارس 20، 1856 - 21 مارس 1915) مهندس ميكانيك أمريكي سعى لتحسين الكفاءة الصناعية. يعتبر بمثابة أب لعلم الإدارة. كما كان من أوائل المستشارين الإداريين، تايلور كان واحدا من قادة الفكر في حركة الكفاءة، وأفكاره تعتبر عالمياً شديدة التأثير في الحقبة التقدمية.

³ أخلاقيات العمل - الدكتور - بلال خلف السكارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2009م - 1430هـ ص 357.

و مهما تنوّعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإن جميعها تشترك في عنصر مميّز هو القيم، إذ تمثل القاسم المشترك بينها و تشير هذه الاخيرة إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار في منظمة معينة¹، و تصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة و القوانين و الاهتمام بالعملاء و تحسين الفاعلية و الكفاءة ، فهي تتوقع من أعضائها تبني القيم المعنية، المنعكسة على سلوكياتهم.

ولثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمّها:

- تهيئة الاحساس بالكيان و الهوية لدى العاملين.
- المساعدة على استقرار و توازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات و أنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

هذا ما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية الممكن ايضاحها فيما يلي:

2-1: أهمية الثقافة التنظيمية:

أبرز الاقتصادي بلال خلف السكارنة²، أهمية الثقافة التنظيمية من خلال الدور المتميز الذي تلعبه داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث اعتبرها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلّى بها العاملون خلال سلوكهم و عملهم اليومي فهي تعمل على³ جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، إذ انها تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة و لها دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى أي تغيير لأوضاع الأفراد في المنظمات بمعنى الانتقال من وضع إلى آخر وتهدف الى توسيع مدارك الأفراد العاملين بالمؤسسة، فهي تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث و الأنشطة على ضوءه. و لهذا النوع من الثقافة التنظيمية خصائصا متنوعة يمكن عرضها بايجاز كما يلي:

2-2: خصائص الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل في:

الانتظام في السلوك و التقيد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوسات مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.

أ. المعايير:

هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (لا تعمل كثيرا جدا، و لا قليلا جدا).

ب. القيم المعتنقة:

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، و الانصياع للأنظمة و التعليمات.

ج. الفلسفة:

لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

د. القواعد:

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.

ه. المناخ التنظيمي:

أي مجموعة الخصائص التي تميّز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكهم و ذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي، (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الاجراءات و القوانين و أنماط الاتصال ... إلخ)، و من خلال هذه الخصائص تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

نوعين من الثقافات التنظيمية فرضت نفسها في وقتنا الحاضر يمكن ايضاحها فيما يلي:

¹ أخلاقيات العمل – الدكتور – بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق ، ص 357.

² الدكتور بلال خلف السكارنة، من أهم كتبه:

المهارات الادارية في تطوير الذات، أخلاقيات العمل، الريادة وادارة منظمات الاعمال، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

³ <http://ta3lime.com/showthread.php?t=5844>

2-3: أنواع الثقافة التنظيمية:1

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية و ثقافة ضعيفة:

أ. الثقافة القوية:

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات. فنجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم و السلوكات المتشابهة و المتماثلة، و يعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف ذلك، يكون دوما محل المراقبة. و من إيجابياتها:

- تحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام؛
- الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يقوي الشعور بالانتماء؛
- المساواة و التكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم؛
- تثمين العمل و تطويره؛
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح؛
- تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة، الثقة و حسن التصرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.

• مساييرة التغيير و التكيف.

ب. الثقافات السلبية:

و من أهم خصائصها:

- سلوك تحيّر المسؤولين لأفكارهم، و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة؛
 - عدم أخذ المسيرين بعين الإعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين، و كذا متطلبات الموارد البشرية؛
 - اتسام هذا النوع من الثقافات بالعدائية، و ذهنية اتخاذ القرار الأحادي.
- ذلك ما لا يساعد على التغيير و التأقلم معه.

و للمحافظة و الإبقاء على ثقافة المنظمة تعتمد المؤسسة على ثلاثة عوامل رئيسية:

2-4: الاحتفاظ و الإبقاء على ثقافة المنظمة و عوامله:

يمكن تحليل ذلك من جانبين، نذكرهما كما يلي:

أ. الإدارة العليا:

تؤثر الإدارة العليا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها المرتبطة ب :

وحدة اللغة و الاشتراك في المصطلحات و العبارات و الطقوس ؛

* فلسفتها في كيفية معاملة المستخدمين؛

* سياستها تجاه الجودة و الغياب؛

* سياستها في تنفيذ القواعد و التعليمات و الأنظمة (نظام الأجور، نظام الحوافز ... الخ) و التعليمات.

ب. المخالطة الاجتماعية:

على الإدارة، تقع مسؤولية تقديم الموظفين الجدد للأفراد العاملين، و تعريفهم على ثقافة المنظمة.

اذن، فالرأسمال البشري لا يمكن أن يدرس بمعزل عن ثقافة المؤسسة بما انه عنصرها المحرك.

خاتمة الفصل الأول

من أهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في فكر التسيير هو الاهتمام المتنامي للموارد البشرية، لاعتبارها موردا استراتيجيا و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات، كما أن الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على الجودة و المعرفة يقتضي سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية و كفاءاتها الاستراتيجية و رصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومتها و استمراريتها.

و عرف الرأسمال البشري تطورات عدة عبر الزمن، اد يعتبر الفكر الاسلامي، أول فكر، أعطى أهمية للفرد، إذ كرمه بالعقل و نظم أسلوب حياته الشخصية و الجماعية بقوانين و تشريع إلهي عادل، حيث سخر له الأصول الملموسة لاستعمالها أحسن استعمال بخلاف المدارس المتوالية التي أعطت أهمية للأصول الملموسة قبل أن تعطيه هو الأهمية و الأولوية إلا مع ظهور تغيرات ظاهرة للعيان مثل التكنولوجيا، العولمة و المعرفة التي جعلت منه ثروة حقيقية.

و لا يمكننا التكلم عن تطورات الرأسمال البشري و مفهومه عبر الزمن، بدون التطرق إلى المؤسسات الاقتصادية التي احتوته و مازالت تحتويه و تعطي له الأهمية القصوى، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية و التصورية و الابداعية في ميدان انتاج السلع و تقديم الخدمات، فهي تشبه الكائن الحي، كونها تمثل اطارا منظما لالتقاء و تفاعل مجموعة من الوظائف المتأتية من مجموعة من الوسائل المادية و الجهود البشرية في سبيل تلبية الطلب، كما أنها تخضع إلى منطقتي التأثير و التأثر و هدفها الأساسي هو البقاء عن طريق الربح و النمو، و من أجل تحقيق ذلك، هناك عدة سبل من بينها تبني نمط تسيير استراتيجي يتصف بالفعالية و الكفاءة و الرشاد، والثلاثية المذكورة (فعالية، كفاءة، رشاد)، لا تأتي إلا عن طريق رأسمال المؤسسة البشري حيث التطرق إلى موضوع تسييره يكون في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

تسيير الرأسمال البشري في المؤسسة

الاقتصادية

خطة الفصل الثاني:

مقدمة:

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشري.

المطلب الأول: التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الرابع: مداخل دراسة تسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور و تسيير الموارد البشرية

المطلب الثاني: مراحل تطور الموارد البشرية

المبحث الثالث: وظائف تسيير الموارد البشري.

المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية و مهامها.

المبحث الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحقيق الكفاءة الانتاجية و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي.

المطلب الثاني: المقارنة منا بين النماذج (الأمريكي، الياباني، العربي) في مجال التدريب، التحفيز و

تقييم أداء العاملين و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي.

المبحث الخامس: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي: مدخل عام.

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث السادس: تسيير الأداء في ظل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: الأداء فيا لمنظمة.

المطلب الثاني: نسبة الأداء و خصائصه في المؤسسة.

المطلب الثالث: تسيير الأداء.

المطلب الرابع: مختلف أنواع تقييم الأداء.

خاتمة الفصل الثاني.

مقدمة:

يعد تسيير الموارد البشرية الآن من أهم أنظمة تسيير الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية واستدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، ويتطلب الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر ولاءً والتزاماً، ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة، و ضرورة توفير الدعم والمساندة لها من الإدارة العليا؛ لتمكينها من أداء دورها بكفاءة وفعالية عالية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

إنه من أكثر الوظائف أهمية في المؤسسات وأكثرها حساسية؛ كونه يتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية.

المطلب الأول: التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية.

كانت النظرة إلى إدارة الأفراد في الماضي تنحصر في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بأمر قليلة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة.

و كانت وظائف إدارة الأفراد وفقاً للنظرة التقليدية تتمثل فيما يلي:¹

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات السلطة الإدارية العليا (صاحب المؤسسة أو المدير العام)؛

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور العاملين؛

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العاملين (قد يتم هذا عن طريق إدارة الحسابات في كثير من المؤسسات)؛

- إمساك السجلات والملفات التي تحفظ بها بيانات العاملين؛

- متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وما شابه ذلك من أمور تخص العاملين؛

لم تكن إدارة الأفراد سوى جهازاً تنفيذياً، لا يرقى إلى مستوى الإدارة الرئيسية في المؤسسة.

ومع نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات، تغيرت النظرة إلى إدارة الأفراد وتغيرت معها حتى التسمية، فأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، وهذا بعدما تنامي الإدراك الإداري لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي:²

الفرع الأول: أسباب زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية:

1- تغير احتياجات العاملين :

أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المؤسسة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم، وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية؛ الأمر الذي يتطلب وجود خبراء مختصين يعملون في إدارة مسؤولية عن دفع وتحفيز العاملين.

2- تعقد المهام التسييرية :

من مظاهر هذا التعقد؛ بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي؛ نتيجة لذلك تحتاج المؤسسات إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنمية القدرة التنافسية، من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات، وتنمية قدراتها، وتحسين أدائها.

3- زيادة درجة التدخل الحكومي :

أصبح من الضروري وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق هذه القوانين والتشريعات المعاصرة باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة ووضع سياسات الأجور، وساعات العمل، والأمن، وعلاقات العمل.

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص16 .

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية، للموارد البشرية الدار الجامعية، القاهرة 2003، ص20 .

4- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء :

زادت أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد بسبب التعقد الفني و انهارت الفواصل بين الوظائف مما أدى إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي.

5- حدة المنافسة :

ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية، وتخفيض تكاليف الإنتاج، والتطوير المستمر في المنتجات وأنظمة العمل، وذلك من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية، والتطوير المستمر في الأنشطة ذات العلاقة بها.

6- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية :

معايشة المؤسسة لعالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية.

7- الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري:

ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري، وترشيدها وزيادة فعالية الأداء يستلزمان معرفة ومهارة متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

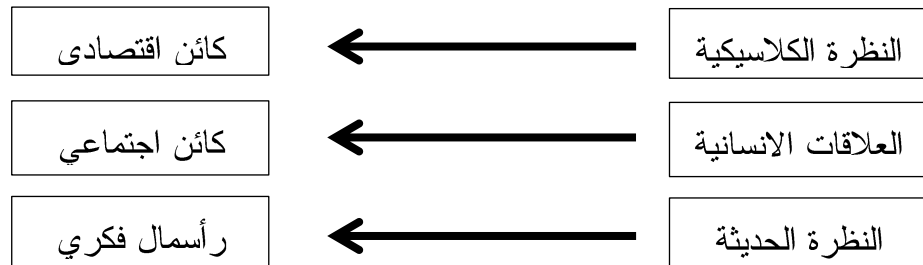
وفي الحقيقة، فإن استخدام مصطلح "تسيير الموارد البشرية" بدلا من استخدام مصطلح تسيير الأفراد ليس مجرد تغيير في الكلمات أو تلاعب في الألفاظ، ولكنه تغيير استراتيجي في المحتوى والتصور.

فالأفراد – في ظل مفهوم تسيير الأفراد – شيء تابع للمؤسسة، حتى لو تمّ الاهتمام بهم؛ فهو من وجهة نظر المؤسسة فقط، أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم، حيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص له كيان مستقل وليس كيانا تابعا.

ويمكن إيجاز التحولات التي طرأت في مفهوم وممارسات تسيير الموارد البشرية فيما يلي¹ :
التحول :

- من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية؛
 - من تسيير العاملين كأفراد إلى تسيير العاملين كراس مال فكري؛
 - من الدور التنفيذي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لتسيير الموارد البشرية؛
 - من الدور التقليدي لتسيير الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؛
 - من تسيير الأفراد كجزيرة منعزلة إلى تسيير الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة؛
 - من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية؛
 - من التسيير التقليدي لشؤون العاملين إلى تسيير الموارد البشرية تحت مظلة تسيير الجودة الشاملة.
- فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04)²: تطور النظرة إلى الموارد البشرية



الشكل (04) المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة،

2003، ص21 .

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة 2000، ص38 .
² الشكل (5): عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية كلية التجارة، القاهرة 2003، ص21.

بعض التغيرات الجذرية حدثت في وظائف إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات المنظمات الحديثة يوضحها الجدول (02) التالي:

جدول (02) تطور وظائف ادارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي

الوظائف	المدرسة	الكلاسيكية	العلاقات الانسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد و نوع العمالة	تقدير عدد و نوع العمالة	تقدير عدد و نوع العمالة	تنمية أصول المؤسسة البشرية
الاختبار و التعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل و تصميم الوظيفة	تقسيم العمل و التخصص	تقسيم العمل و التخصص	فرق العمل	المؤسسات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المؤسسة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي	أساس فردي و جماعي	القيمة المضافة
الأجور و المكافآت	ربط الأجر بالانتاج	ربط الأجر بالانتاج	حوافز مادية و معنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	التخصص	المعرفة

1

جدول (02) المصدر: عادل محمد زايد مصدر سابق، ص 22

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية:

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الوحيدة لتسيير المؤسسة؛ فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأطر الاستراتيجية للمؤسسة⁽²⁾

فتسيير الموارد البشرية هو ذلك التسيير المعني بتخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية؛ للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة؛ فهو المسؤول عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة، من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته، كالاتقاب والتوظيف، والتدريب، والمكافأة.

يمكن النظر إلى تسيير الموارد البشرية باعتباره طريقة جديدة للتفكير في تسيير العنصر البشري داخل المؤسسة، وباعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

تهتم هذه الإدارة بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري. ولكي تحقق أهدافها المتمثلة في الإسهام في زيادة الفاعلية

التنظيمية و تحقيق مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية³:

الفرع الأول: الدور الاستشاري :

يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

الفرع الثاني: الدور التنفيذي :

وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب، والتحفيز.

الفرع الثالث: الدور الوظيفي :

ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

(1) عادل محمد زايد، مصدر سابق، ص 22.

² - Bernard Martory et Daniel Grazet, **Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2001, P 238.

³ - عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

الفرع الرابع الدور المشارك :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصةً فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

الفرع الخامس: الدور الاستراتيجي:

تساهم إدارة الموارد البشرية في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية.

المطلب الرابع: مداخل دراسة تسيير الموارد البشرية.

يمكن الاعتماد على ثلاثة مداخل رئيسية في تحقيق التسيير الفعال للموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، وهي:

الفرع الأول: المدخل التسييري:

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات التسييرية؛ حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية، وخطط الموارد البشرية، وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها. هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بتسيير الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية، وتخطيط المسار الوظيفي، وتقييم الأداء، وتحفيز العاملين، وتحسين بيئة العمل¹ ومن أهم الوظائف الإدارية²:

أ - التخطيط :

فهو ينصب على أعمال يتم تنفيذها في المستقبل ومرحلة التفكير والدراسة التي تسبق أي عمل من الأعمال بقصد تحديد الأهداف، واختيار أنسب الوسائل لبلوغ هذه الأهداف.

ب - التنظيم :

هو وسيلة لتحقيق الأهداف المخططة من طرف المؤسسة.

ج - التوجيه :

تمارس هذه الوظيفة أثناء تنفيذ العاملين لمهامهم و تتمثل في حمل المرؤوسين على تقديم مساهمات إيجابية، لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحفيزهم، والاتصال بهم، والتأثير في سلوكهم.

د - الرقابة : هي ضبط وتنسيق الأنشطة، وفقاً لمخطط الموارد البشرية المختلفة.

الفرع الثاني: مدخل النظم:

ووفقاً لهذا المدخل، يتم دراسة الموارد البشرية كنظامٍ وحدةٍ مفتوحٍ يؤثر ويتأثر بالأنظمة الوحدوية الأخرى.

ملاحظة:

يمكن تعريف النظام بأنه كيان أو بنیان ناتج عن تجميع عدة أجزاءٍ توجد بينها علاقات تبادل وتفاعل، تكون كلا متكاملًا، وعلى ذلك، يمكن أن نتصور أن المؤسسة تتكون من عدة أنظمةٍ وحدويةٍ رئيسية هي: نظام للإنتاج، نظام للتسويق، نظام للتمويل، نظام للموارد البشرية. وتتكامل هذه الأنظمة الوحدوية في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وترتبط بين هذه الأنظمة أنظمة وحدوية أخرى، مثل نظام الاتصالات والمعلومات واتخاذ القرارات.

وبما أن وظيفة الموارد البشرية جزءٌ من نظامٍ وحدوي من الكل، وهو المؤسسة (النظام الرئيسي)، فإنها بدورها تؤثر وتتأثر بما يجري في البيئة المحيطة بها من أحداثٍ وتطورات، وهي تتعامل مع أهم عنصر وهو العنصر البشري الذي تحصل عليه من البيئة، وهذا العنصر بما يتصف به من اتجاهاتٍ وقيمٍ فردية واجتماعية يؤثر في سلوك المؤسسة وعلاقاتها³.

الفرع الثالث: المدخل الاستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحصيل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المؤسسة. وفي ظل هذا المدخل، يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة؛

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 52 .

² - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية/ مكتبة عين شمس، القاهرة 2001 ، ص 25 ؛ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص 61.

³ - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية/ مكتبة عين شمس، القاهرة 2001 ، ص 39-43

حيث يصبح العنصر البشري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، وأحد العناصر الحاكمة في تحقيق النجاح للمؤسسة المعاصرة¹.

تحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، كما أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعداً استراتيجياً في قيادة المؤسسات. لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية؛ مما يعطيها بعداً استراتيجياً².

المبحث الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات التي ساهمت في تشكيل نظرنا الحالية لتسيير الموارد البشرية، والتي أثرت أيضاً على الطريقة التي تمارس بها من قبل المديرين والممارسين في الحياة العملية.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية.

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث ليس وليد الساعة، إنما هو نتيجة لعددٍ من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية.

والعوامل التي كان لها تأثير جوهري على تسيير الموارد البشرية يمكن تلخيصها فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به أثرت على الموارد البشرية؛ ذلك أن المؤسسات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقلصها في فترات الكساد.

ولقد اتسمت السنوات الأخيرة من القرن العشرين بتلاشي الحدود، واحتدام المنافسة الدولية، وتراجع السياسة الحمائية، والتوجه نحو الخصوصية، وحدث تقلبات في الأسعار، وفي السياسة النقدية والمالية، وفي القدرة الشرائية، ومقاومة التغيير من النقابة³.

والمؤسسات حالياً تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية حيث بات من الضروري أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. ذلك ما يجبرها على إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه من وظائف، بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز. وكذا وضع سياسات جديدة للاختيار، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء؛ كل ما سبق لا يمكن أن يتم بدون مساعدة إدارة الموارد البشرية⁴.

الفرع الثاني: العوامل القانونية:

تشكل العوامل القانونية الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين⁵.

فمنذ سنة 1930، بدأ الاهتمام المتزايد بتدخل الحكومات من خلال التشريعات والقوانين في رسم السياسات المتعلقة بالأفراد ومن تم تدخلت الحكومات في مجالات عدة، خاصة في تحديد الحد الأدنى لمعدلات الأجر، والأجر المتعلق بساعات العمل الإضافية، ونظام التأمين الاجتماعي، وكل الأسباب المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم⁶.

الفرع الثالث: العوامل الاجتماعية:

إن العوامل الاجتماعية تعد من العوامل التي تؤثر على ثقافة المؤسسة المؤثرة بدورها على استراتيجيات المؤسسة وبالأخص ما يرتبط بتسيير الموارد البشرية.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 53.

² - Armand Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES, AUF, Paris, 1998, P 331.

³ - Bertrand Thiery et autres, Organisation et gestion de l'entreprise, les éditions d'Organisation, Paris, 3ème éd, 1998, P 113.

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 46.

⁵ - Charles-Henri Bessette Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les éditions d'organisation, Paris, 1990, PP 147-148.

⁶ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991، ص 14.

الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية:

يتميز المجتمع الصناعي في الوقت الحاضر بالتقدم التكنولوجي والعلمي و التعقّد الشديد الذي يتصف به اليوم، وكذلك رقي في النواحي التكتيكية والفنية، الذي صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المؤسسات. ومن ثم فقد أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على ميزتها التنافسية، من خلال تطوير وتسريع الإبداع والاختراع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وكذا التكيف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في أليتها ونظمها وسياساتها، وخاصة ما يتعلّق بالموارد البشرية؛ من أجل مواجهة التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية:

أتت كل مرحلة من مراحل تطور الموارد البشرية تدريجياً ببرامج أكثر رقباً وتعقيداً وشمولاً لتسيير الموارد البشرية ذلك ما سوف نتطرق إليه باختصار.

الفرع الأول: مرحلة التكوين:

قبل بداية القرن العشرين؛ تشكّلت ممارسات تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات . ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، قام كبار العاملين من ذوي الخبرة بممارسة مهام تسيير الأفراد²، ومع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات تسيير الأفراد؛ فقد تطلّب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين من ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة؛ مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين، وتنظيم العلاقات، وجدولة العمل³. وإجمالاً، كانت الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية آنذاك عشوائية وغير منظمة.

الفرع الثاني: مرحلة النمو:

حدثت فترة نمو تسيير الموارد البشرية في النصف الأول من القرن العشرين؛ واتسمت بظهور ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد في مؤسسات الأعمال، هذا ما نسميه اليوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية أو صيانتها. أريد به الحد من نمو التنظيمات العمالية.

ملاحظة: وظيفة صيانة الموارد البشرية:

لقد أدرك روبرت أوين (Robert Oyen) منذ سنة 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد بأسلوبٍ مدروس ومسؤول؛ فقد كان سباقاً في اقتراح أفكار كانت تعتبر ثورية في زمانه: مثل تحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، وتنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوي العمال، وتوفير أماكن إقامة للعمال، وتقديم تسهيلاتٍ تعليمية وصحية للعاملين وأسرهم، والاهتمام بتدريب العاملين؛ لذلك يسمى روبرت أوين من قبل الكثيرين بـ" أبو إدارة الأفراد"⁴.

تميزت هذه المرحلة أيضاً بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد، انتهت بنهاية الحرب العالمية الثانية.

كانت تهدف إلى الحد من نمو المنظمات العمالية، وكان المفروض أن يقوم هؤلاء بمساعدة العمال من خلال اقتراح وسائل تحسين ظروف العمل، الإقامة والرعاية الصحية، والتسهيلات التعليمية، والأنشطة الترفيهية.

الفرع الثالث: مرحلة النضج:

بدأت هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946 ، ويعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات، الخاصية الرئيسية لمرحلة النضج المستمرة حتى يومنا هذا، والتي أثرت تأثيراً كبيراً في مسائل حيوية وحرجة لتسيير الموارد البشرية.

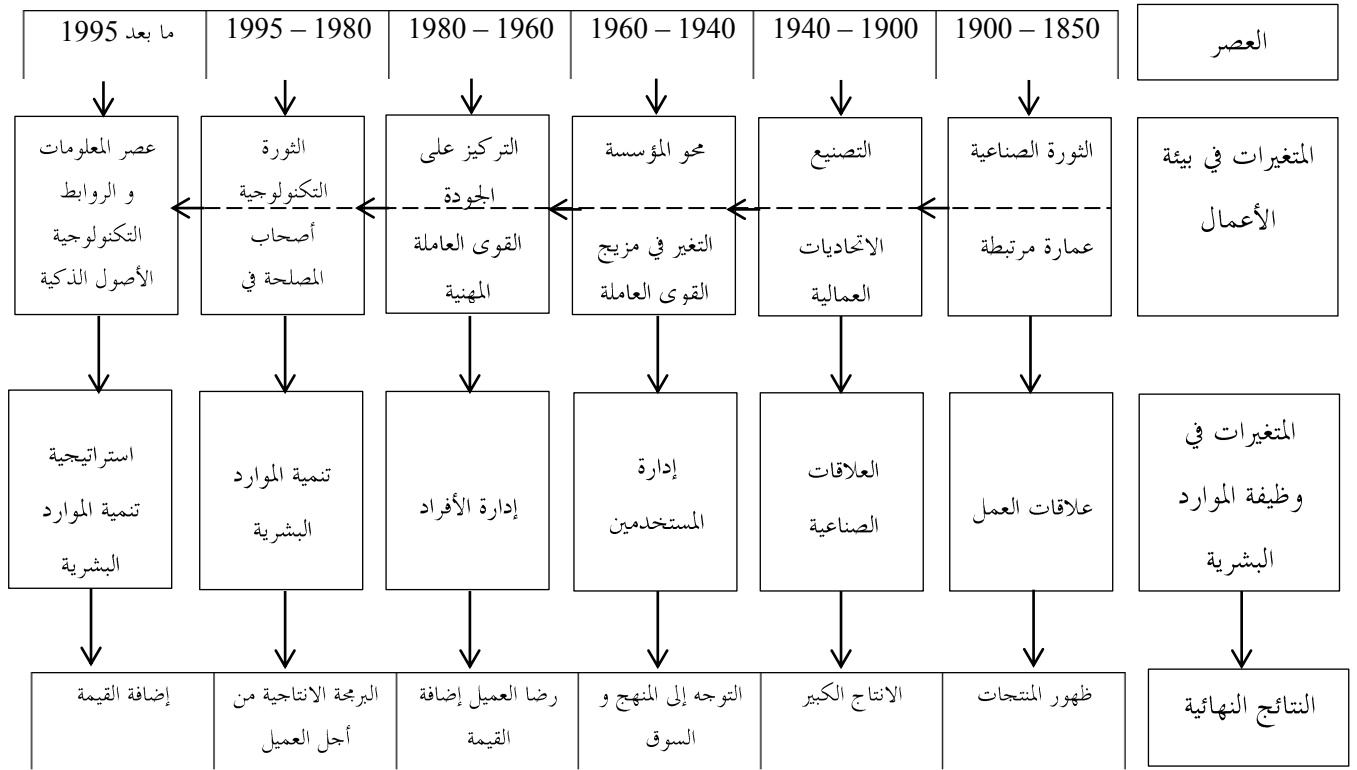
¹ - Taieb Hafsi et Jean-Marie Toulouse, **La stratégie des organisations : une synthèse**, éd trancontinental, Canada, 1997, PP 208-209.

² - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001 ، ص43 .

³ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003 ، ص26 .

⁴ - سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط 2003 ، 2، ص10 .

شكل رقم (06): التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية¹



شكل (05) المصدر: أشلوك تشاندا و شلبا كبير، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000 ص 17

يستدرك مما تقدم، بأن حركية البيئة وعدم التأكد في المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة تستلزم بالضرورة إدارة غير تقليدية، كإدارة الأفراد، تتمثل بإدارة الموارد البشرية التي توازن بين الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية وممارستها:

تمثل إدارة الموارد البشرية إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق وينسجم مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها، ويسهم في تحقيقها.

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية ومهامها.

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والنشاطات، وتتمثل فيما يلي⁽¹⁾:

الفرع الأول: وظيفة استخدام أو توظيف أو تجنيد الموارد البشرية:

تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة) لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة، إذ أنها تحتوي على نشاطات وحدوية هي:

أ- **تصميم وتحليل العمل:** يتم تحديد واجبات ومسؤوليات المناصب في المؤسسة، والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها.

ب- **تخطيط الموارد البشرية:** يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 15.

- ج - استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل.
- د - اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المؤسسة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار فعالة، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.
- هـ - التأهيل: يعمل هذا الأخير على تدريب الموارد البشرية الجديدة؛ من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

الفرع الثاني: وظيفة التعويضات

- تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة، بتصميم عددٍ من الأنظمة، التي على أساسها يجري وضع تعويضاتٍ ومكافآتٍ للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وتشمل هذه الأنظمة على ما يلي:
- أ - نظام تقييم الوظائف: هو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفةٍ من وظائف المؤسسة، وعلى أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة، والذي يتقاضاه شاغلها.
- ب - نظام التعويض المالي المباشر: هو هيكل للرواتب والأجور، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وتوضع معاييرها في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.
- ج - نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي يعتمد على نتائج تقييم أداء الموارد البشرية ويعتبر هذا النظام داعماً لنظام التعويض المالي المباشر.
- د - نظم المزايا الوظيفية الإضافية: وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدماتٍ متنوعة، نأخذ على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي.
- هـ - نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، وفي ضوء نتائج هذا التقييم يجري تعويض ومكافأة المجددين.
- هذه الأنظمة تسعى جميعها إلى تحقيق غايةٍ رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية.

الفرع الثالث: تدريب وتنمية الموارد البشرية:

- وتتكون هذه الوظيفة من:
- أ - التعلّم والتدريب: من أجل إكساب الموارد البشرية مهاراتٍ جديدة في ضوء تقييم أدائها. يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه.
- ب - التنمية: يهدف إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية؛ وتزويدها بشكلٍ مستمر بكل جديدٍ في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة.
- الفرع الرابع: صيانة الموارد البشرية:
- وتتكون من نشاطين وحدّيين متكاملين، وهما:
- أ - توفير السلامة: وتقوم بتصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل.
- ب - توفير الصحة: من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

الفرع الخامس: علاقات الموارد البشرية: (Human Resource Relations)

- تشمل نشاطين وحدّيين أساسيين هما:
- أ - دمج الموارد البشرية: وذلك من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المؤسسة.
- ب - علاقات العمل: أهمهما علاقة المؤسسة (من خلال إدارة الموارد البشرية) مع النقابات؛ حيث تقوم هذه الإدارة نيابةً عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يخص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقياتٍ معها بخصوص ذلك.
- تهدف كل هذه الوظائف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير وتهيئة قوة عملٍ مؤهلة مدربة محفزة جيداً، ذات إنتاجية وفعالية تنظيمية عالية المستوى، تتمكّن من إنجاز استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

المبحث الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية.

وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، هو " : هدف إدارة الموارد البشرية الأساس¹ و يمكننا تحديد مضمون هذا الهدف بما يلي:

المطلب الأول: تحقيق الكفاية الإنتاجية و الفاعلية في الأداء التنظيمي:

الفرع الأول: تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة؛ وعلى مستوى أداء الفرد وكفاءته يتوقف حسن استخدام الموارد.

إذ يعتبر العنصر البشري المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات، وتخفيض تكلفة المدخلات؛ وهنا يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

الفرع الثاني: تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي: (Effectiveness)

إن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي في لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة؛ فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالٍ من الجودة؛ لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة.

وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة؛ فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، والأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة ورغبة في العمل، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لأعلى حد ممكن؛ للوصول إلى أعلى مستوى ممكن.

لذلك يمكننا القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة²؛ ذلك أن المؤسسات تسعى إلى تعزيز وتقوية دور إدارة الموارد البشرية فيها؛ لأن الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية، بجعل نسب المخرجات أعلى من المدخلات، وتحقيق الفاعلية التنظيمية بشكل تكون المخرجات ذات جودة عالية، وتكلفة مناسبة يرضى عنها العملاء، وتحقق بالتالي أهدافها.

المطلب الثاني: المقارنة ما بين الفاعلية في مجال التدريب، التحفيز و تقييم أداء العاملين و تحقيق الفاعلية في

الأداء التنظيمي:

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في دعم وبناء الثقافة التنظيمية تعتبر من أكبر التحديات الراهنة في عصر العولمة.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 29 .

² - L. Béanger et autres, *gestion stratégique et opération des ressources humaines*, Gaeton Morin, Chicoutimi, 1999, P63.

جدول رقم (03) أثر التكوين الثقافي على بعض جوانب إدارة الموارد البشرية¹:

عوامل المقارنة	النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	النموذج العربي
أ- في مجال التدريب - تركيز العملية التدريبية: - افتتاح البرنامج: - تقييم المدربين:	التركيز على الكيف و الجوانب التطبيقية مكتوبة و تتميز بالوضوح إما عشوائيا أو حسب ترتيب الجلوس أسئلة مباشرة مع أسئلة عارضة مفتوحة	المناقشات و تبادل الخبرات تعتمد على الوسائل البصرية الاقناع و التركيز على فريق العمل	دور المدرب و عرضه للموضوع شرح المدرب على الشفافيات الاهتمام الشخصي و السلوك الأبوي
ب- في مجال التحفيز - أسلوب الإدارة: - المكافآت: - الحوافز السلبية:	الديمقراطية و المساواة زيادة المرتب - منح العمولات - الاشتراك في الأرباح ضياع الوظيفة	الاقناع و التركيز على فريق العمل الإقناع و التركيز على فريق العمل الخروج من الفريق	الاهتمام الشخصي و السلوك الأبوي الاهتمام الشخصي و السلوك الأبوي تخفيض الدرجة و سوء السمعة
ج- تقييم أداء العاملين: - الهدف من التقييم: - أسلوب التقييم: - نتيجة التقييم: - ختام التقييم:	التعرف على نواحي القوة و الضعف قياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة الترقية - زيادة المرتب أو تجميده و الحرمان من الوظيفة التأكيد على المتوقع من الفرد في المستقبل مع توثيق المقابلة	معرفة مدى تجارب الفرد مع الفريق قياس مدى إسهام الفرد في تناغم الفريق و إنتاجية الفريق التأثير على المكافأة السنوية النقل إلى منصب أقل مع تدوير الوظائف تسجيل نتيجة الأداء مع التأكيد على سياسة الباب المفتوح	تصحيح المسار و التأديب للمقصر يقاس بمدى الإسهام الشخصي للعاملين المكافأة النقدية و الترقية أو تخفيض المرتب إذا استمر التقصير من خلال سياسة الباب المغلق.

¹المصدر: محمود الخطيب، مصدر سبق ذكره، ص 82

المبحث الخامس: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تؤكد التحولات و التغييرات السريعة والمتلاحقة للمؤسسة ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي.

و نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية و قدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضايا هذه الموارد مما جعل الوظيفة الخاصة بها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي: مدخل عام

تكافح معظم المؤسسات الاقتصادية التي تحقق النجاح في عملياتها و أنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و النمو و تحسين الأداء في ظل التغييرات والاتجاهات المعاصرة المشهودة. و ذلك لا يتحقق لها إلا من باب تسيير عام تسمى بالتسيير الاستراتيجي.

1- مفهوم الاستراتيجية.

تعريفات شتى أعطيت من طرف المختصين للاستراتيجية نذكر أهمها:

1-1: تعريف الاستراتيجية:

إن كلمة "الإستراتيجية" ذات أصل يوناني (Stratos_Agos) و منشأ عسكري؛ فهي مركبة من كلمتين: (Stratos) وتعني الجيش، و (Agos) وتعني فن القيادة؛ وهي بذلك تعني فن قيادة الجيش. ولقد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية.

يعرف **شندلر (Chandler)** الإستراتيجية بأنها: تحديد الأهداف طويلة المدى، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف¹.

ربط **شندلر Chandler** بين تحديد الغايات الأساسية طويلة الأجل واختيار طرق التصرف من ناحية، والإستراتيجية الإدارية من ناحية أخرى.

و يرى **أنسوف (Ansoff)** أن الإستراتيجية يقصد بها : تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية؛ فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم المعرفة أو عدم التأكد، فمن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغييرات البيئية².

فالإستراتيجية حسب أنسوف ذات علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأجل أو ذات التأثير الاستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأجل، أي ذات التأثير التشغيلي أو الوظيفي، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق، والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

وأخيراً، وبناءً على ما تقدم، يمكن القول أن الإستراتيجية إطار عام مرشد للتفكير والتصرف، تخذة الإدارة العليا، يكون مستمدًا من الأهداف العليا للمؤسسة، وموجهًا للقرارات المصيرية المستقبلية الخاصة بها.

و لكي تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع، وفي نفس الوقت تتكيف مع التغييرات البيئية، بما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء ينبغي أن تعتمد على ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي.

2- التسيير الاستراتيجي:

أصبح من ضروري للمؤسسة الاقتصادية في ظل التحولات والتغييرات الراهنة باعتمادها على نظام التسيير الاستراتيجي سعياً لتحقيق غاياتها و أهدافها.

تعددت التعاريف الخاصة بالتسيير الاستراتيجي وسنقدم هنا أهمها:

1 عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 13، نقلاً عن :

A.D. Chandler, **Strategy and structure**, M.I.T press, London, 1962, P13.

2 عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 13، نقلاً عن :

I.H. Ansoff, **Corporate strategy**, New York, Mc-Graw-Hill Bookcompany, 1965, PP 118-121.

1-2: تعريف التسيير الاستراتيجي:

يعرف هنجر (Hunger) وويلن (Wheelen) التسيير الاستراتيجي بأنه مجموعة القرارات والتصرفات الإدارية التي تحد أداء المؤسسة في الأمد الطويل¹.

أما أنسوف (Ansoff)، فيعرف التسيير الاستراتيجي بأنه: تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها؛ بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة، والغايات التي يجب أن تحققها².

وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين في تحديدهم لمفهوم التسيير الاستراتيجي، لكنهم يتفقون على: -في ظل المنافسة والبيئة الحركية (الديناميكية)، أصبح من الضروري إدارة المؤسسات بعقل استراتيجي يمكّنها من التكيف بشكل أكبر.

-إن التسيير الاستراتيجي حقل سريع التطور، ينظر إلى المؤسسة ككل، ويحاول أن يفسر لماذا تتوقف و تفلس بعض المؤسسات و ينمو و يتطور البعض الآخر.

-يمثل التسيير الاستراتيجي اختصاصاً أصيلاً للإدارة العليا.

لأنها وحدها تستطيع ربط المؤسسة بالبيئة و تحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمؤسسة و ضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة.

فهي تختص بالقرارات الجوهرية الخاصة بالمؤسسة و أطرافها.

يعد التسيير الاستراتيجي أداة تنسيقية تعمل على ضمان تكامل الجهود و التوفيق و الانسجام داخل المؤسسة و خارجها سواء على مستوى التوقيت أو الاتجاه.

2-2: أهمية التسيير الاستراتيجي:

إن انتهاز المؤسسة الاقتصادية لنظام التسيير الاستراتيجي يحقق لها فوائد و مزايا عديدة نذكر أهمها³:

أ. وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية:

يسمح التسيير الاستراتيجي للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل بدلا من الاستجابة له فقط والتأثير في الأنشطة المختلفة و بالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

ب. استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغير:

من خلال اعتمادها على التسيير الاستراتيجي تستطيع المؤسسة الاستيعاب الأفضل و التأثير في الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و متغيرات بيئتها في المدى البعيد.

ج. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجيدة:

أثبتت الدراسات الميدانية أن المؤسسات التي تستخدم التسيير الاستراتيجي هي أكثر نجاحا من الأخرى التي لا تستخدمه فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمؤسسة و مدى اهتمامها بتسيير استراتيجياتها طويلة المدى

د. تدعيم المركز التنافسي:

يقوي التسيير الاستراتيجي مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية الشديدة كما يساعد المؤسسة على الاستفادة من مواردها المتنوعة.

هـ. التخصيص الفعال للإمكانيات و الموارد:

يساهم التسيير الاستراتيجي في حسن استخدام موارد المؤسسة و إمكانياتها بطريقة فعالة.

3- مراحل التسيير الاستراتيجي:

تتكون عملية التسيير الاستراتيجي من أربع مراحل متميزة و مترابطة في ذات الوقت: مرحلة التحليل الاستراتيجي، مرحلة إعداد الاستراتيجيات، مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات، مرحلة تقييم الاستراتيجيات.

1-3: مرحلة التحليل الاستراتيجي:

1 مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 17، نقلا عن :

T.H. Wheelen and J.D. Hunger, *Strategic management and Business policy*, Addison-Wesley Publishing Co, New York, 2004.

2 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 18 .

3 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 19-20.

في هذه المرحلة يتم تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف التعرف على الوضعية الحالية للمؤسسة، فتحليل البيئة الداخلية هو بغرض تحديد نواحي القوة والضعف داخل المؤسسة أما تحليل البيئة الخارجية هو بغرض تحديد الفرص والتهديدات البيئية وهذه العناصر تشكل مجموعة التحليل ذلك¹ ما تتطلب مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية و رغبة {SWOT} الاستراتيجي المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية دائمة يمكن إن يتحقق من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية والعمل على استقطاب كفاءات جديدة متميزة.

3-2: مرحلة إعداد الاستراتيجية:

تتضمن هذه المرحلة العناصر التالية:

أولاً- الرسالة: تعتبر الرسالة الإطار الرئيسي المميز للمؤسسة دون غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها و منتجاتها و عملائها، وأسواقها². ويرتبط بالرسالة عنصران رئيسيان هما: فلسفة المؤسسة والرؤية.

1- فلسفة المؤسسة:

تحدد فلسفة المؤسسة القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها في تسيير المؤسسة حيث إن هذه القيم والمعتقدات تعتبر من المقومات الهامة لنجاح المؤسسات و استمرارها و تميزها.

2- الرؤية:

هي نظرة واضحة متناسقة لما يجب أن يكون عليه المستقبل و يقول رشارد آلن {Richard Allen} انه من الضروري أن يكون لدينا رؤية حتى يكون لدينا توجه وحتى نخطط بكفاءة للمستقبل³. وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في جعل رسالة المؤسسة و رؤيتها جزءا من السلوك الإداري والتنظيمي و انعكاس ذلك في كافة الاستراتيجيات و السياسات و القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

ثانيا- الغايات و الأهداف:

في ضوء رسالة المؤسسة و فلسفتها و رؤيتها يتم وضع الغايات و الأهداف. ويمكن القول أن الغايات تعد بمثابة أهداف عامة و شاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد و لهذا فإنها ترتبط ارتباطا و وثيقا بالاستراتيجيات.

ثالثا- تحديد الاستراتيجية:

غالبا ما تختار المؤسسة من بين نوعين أساسيين من الاستراتيجيات هما : الاستراتيجيات العظمى والاستراتيجيات الأساسية.

فالاستراتيجيات العظمى هي الاستراتيجيات الشمولية منها:

إستراتيجية الاستقرار: و الهدف هو ضمان الاستمرار و البقاء.

2- إستراتيجية النمو: و الهدف هو زيادة المبيعات و أرباح المؤسسة.

3- إستراتيجية التقلص: و الهدف هو تحويل خسائر المبيعات إلى ربح.

أما الاستراتيجيات الأساسية فإنها توضع من أجل تدعيم مركز المؤسسة التنافسي في السوق و تحدد في ضوء ما يلي:

أ- الميزة التنافسية: يمكن أن تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج يعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة⁴.

ب- القدرة التنافسية: وتعني إمكانية المؤسسة في الحفاظ أو زيادة حصتها السوقية في النشاط وذلك عن طريق:

- **إستراتيجية قيادة التكاليف:** فالسعر أساس المنافسة في هذه الحالة.

- **إستراتيجية التمايز:** و هي تهدف إلى تقديم منتج مختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك.

¹ كلمة (Swot) كلمة مركبة من: Strengths وتعني نقاط القوة Weaknesses وتعني نقاط الضعف Threats وتعني التهديدات Opportunities وتعني الفرص

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص96.

³ وليام ج. روثويل، ما وراء التدريب، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة أحمد علا، بميك، القاهرة، 1997 ص 175.

⁴ Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P 8.

-إستراتيجية التركيز: و ذلك عن طريق تقديم المنتج إلى شريحة سوقية معينة أو التركيز على خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته.

رابعاً- تحديد السياسات:

و هي تشكل خطوط الإرشاد العريضة لمتخذي القرار و تعبر بعض السياسات عن العوامل الحرجة لنجاح المؤسسة و هذه العوامل هي التي تحدد نجاح المؤسسة أو فشلها استراتيجياً.

3-3: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

في إطار تنفيذ الإستراتيجية تؤثر إدارة الموارد البشرية في متغيرين أساسيين يتوقف عليهما نجاح هذا التنفيذ و هما : الهيكل و أنظمة المعلومات و اتخاذ القرارات و ذلك كما يلي¹:

1- من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف تقوم إدارة الموارد البشرية بتجميع المهام في تلك الوظائف بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية.

2- من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية ، وتسيير المسار الوظيفي تسعى إدارة الموارد البشرية للحصول على الموارد التي تتوفر فيها كلا من : المعرفة والمهارة و القدرة على أداء المهام.

3-4: مرحلة تقييم الإستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى معرفة مدى تحقق أهداف الاستراتيجية و يتم فيها عملية المقارنة بين الأداء الفعلي و تحديد الانحرافات ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و يتلخص دور تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومن بين هذه الأهداف تحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة².

المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

1- طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تفرض التغيرات المستمرة في المحيط على إدارة الموارد البشرية أن يكون تسيير هذه الموارد وفق منظور استراتيجي، وأن يكون تسييرها شريكاً في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

2- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية³.

بعدما كانت إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، أصبحت الآن جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية أي جزءاً من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية⁴.

ووفقاً لهذا الاتجاه، فإن تسيير الموارد البشرية فهو التسيير الاستراتيجي المهتم بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري⁵.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلاً لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية؛ بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية⁶. إن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزءاً من إستراتيجية المؤسسة، وتتصل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتتمثل عناصر إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في النقاط التالية⁷.

¹ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999 ، ص 46 .

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 103 .

³ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 8 .

⁴ R. Schuler. and S. Jackson, **Linking competitive strategies with human resource management practices**, Academy of management executive, 1987, PP 207 – 219.

⁵ J.E. Butler, G.R. Ferris and N.K. Napier, **Strategy and human resources management**, Cincinnati, South Western and Dyer, 1991, P 63.

⁶ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000 ، ص 46 .

⁷ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 8 .

- 1- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.
- 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية، بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة، ويعمل على تحقيقها.
- 3- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 4- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية.
- 5- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها، وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية. من هنا، فإن هناك اختلاف بين الدور الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية والدور التقليدي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

جدول رقم: (4) أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية

المجالات	المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لتسيير الموارد البشرية
-التخطيط الاستراتيجي	-المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	-الاهتمام بتسيير العمليات اليومية.
-السلطة والمكانة التنظيمية	-تعتبر جزءاً من الإدارة العليا للمؤسسة؛ إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوأً كما يوجد في الوظائف الأخرى، كالإنتاج، والتسويق، والمالية.	-تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية
-التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، والمالية.	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى.
-مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.	-تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
-مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين؛ ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم.	-تقديم الخدمة؛ حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة.
-التهيئة الزمنية	-تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين والمديرين على كافة المستويات الإدارية.	- تقديم الخدمة حسب الطلب
-الاهتمام بالمدى البعيد	-الاهتمام بالمدى القصير	-الاهتمام بالمدى القصير

المصدر: عابدة سيد خطاب، مصدر سابق، ص 15 .

فإستراتيجية الموارد البشرية تغطي مجالات عديدة، مثل ثقافة المؤسسة، وتدريب الموارد البشرية، وتنميتها وتحفيزها، وتسيير التغيير،... الخ.

وهو أكثر من كونه مجموعة من الأنماط أو البدائل الإستراتيجية؛ إنه عملية تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة، تحديد الأهداف الإستراتيجية، تنمية الخطط للتصرف، تخصيص الموارد التي تمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف.

و من ثم أصبح يجب تدريب مديري الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم في تحديد القضايا التنافسية التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشري، وأن يفكروا إستراتيجياً في كيفية الاستجابة الفعالة.

3- متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية¹:

يرى راوية حسن أن أهم هذه المتطلبات هي:

3-1: تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:

من أجل زيادة ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة و زيادة قابليتهم للعمل يمكن إتباع أسلوب خاص متمثل في وضع أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد، عن طريق استعمال وسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم.

3-2: تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية:

بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل.

3-3: تغيير ماهية ووظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:

وذلك لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

3-4: تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة:

و هي:

❖ مفهوم دورة حياة المنتج:

تختلف الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج في دورة حياته حسب النحو التالي²:

أ. المرحلة التأهيلية (التقديم):

في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة، ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق لها، وقد تختفي الأرباح في هذه المرحلة أو قد تكون ضئيلة. وتمثل عملية جذب الأفراد في هذه المرحلة مشكلة أساسية لدى المؤسسة؛ فالأجور الذي تدفع للإدارة العليا والوسطى عادة ما تكون منخفضة.

ب. مرحلة النمو:

تمثل هذه الفترة ازدهار المنتج في الأسواق، حيث تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن اختيار وتدريب عمالٍ جدد، وذلك في أقل وقتٍ ممكن وبأعدادٍ كبيرة مما يزيد في الحاجة إلى عددٍ أكبر من المشرفين والمسيرين لتأطير ذلك العدد الكبير من الأفراد العاملين بالمؤسسة.

ج. مرحلة النضج:

في بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات في الزيادة، ولكن بمعدلٍ متناقص، ثم تبدأ بعد ذلك في التناقص التدريجي، ومن ثم فإن النشاط الخاص بالموارد البشرية يواجه مشكلة التخلُّص من العمالة الزائدة حيث تبدأ في الاندثار فرص الترقية و قد تتاح فرص تحويل العمالة الزائدة إلى خطوطٍ إنتاجية أخرى، ويتطلب الأمر تقديم نوع من التدريب التحويلي لهؤلاء العاملين، و قد تواجه إدارة الموارد البشرية مشكلة أخرى هي تلك التي تتطلب القيام الاحتفاظ بالروح المعنوية للعاملين وبدافعيتهم للأداء خلال هذه المرحلة.

د. مرحلة التدهور:

هنا يشهد المنتج انخفاضًا شديدًا في مبيعاته، وهكذا تواجه المؤسسة مشكلة وجود عمالة زائدة ولهذا فلا بد على إدارة الموارد البشرية التخلُّص من هذا الفائض وذلك بدفع الأفراد إلى اعتزال الخدمة مبكرًا، أو الاستغناء عن عددٍ من العاملين.

❖ مفهوم خريطة الإحلال:

وهي إعداد خريطة معدة لمقابلة أي احتمالاتٍ لترك الأفراد للعمل، أو ترقية لمستوياتٍ وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم.

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 98.

² اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص ص 186-190.

4- ارتباط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة:

توجد أربعة مستوياتٍ من الترابط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية التسيير الاستراتيجي، كما نجدها ممثلة في الجدول الموالي¹:
حسب ما يبينه هذا الأخير نجد أن:

1-4: الارتباط الإداري:

و فيه يقتصر دور وظيفة الموارد البشرية على مجرد الاهتمام بالعمليات التشغيلية دون المساهمة في إعداد الخطط إلا في أضيق الحدود، وغالبًا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في حالة انفصال تام عن الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

2-4: الارتباط ذو الاتجاه الواحد:

هنا يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها، دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، حيث يسود اعتقاد البعض أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وليس في إعدادها، مما يؤثر سلبيًا على قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجيات في المراحل التالية.

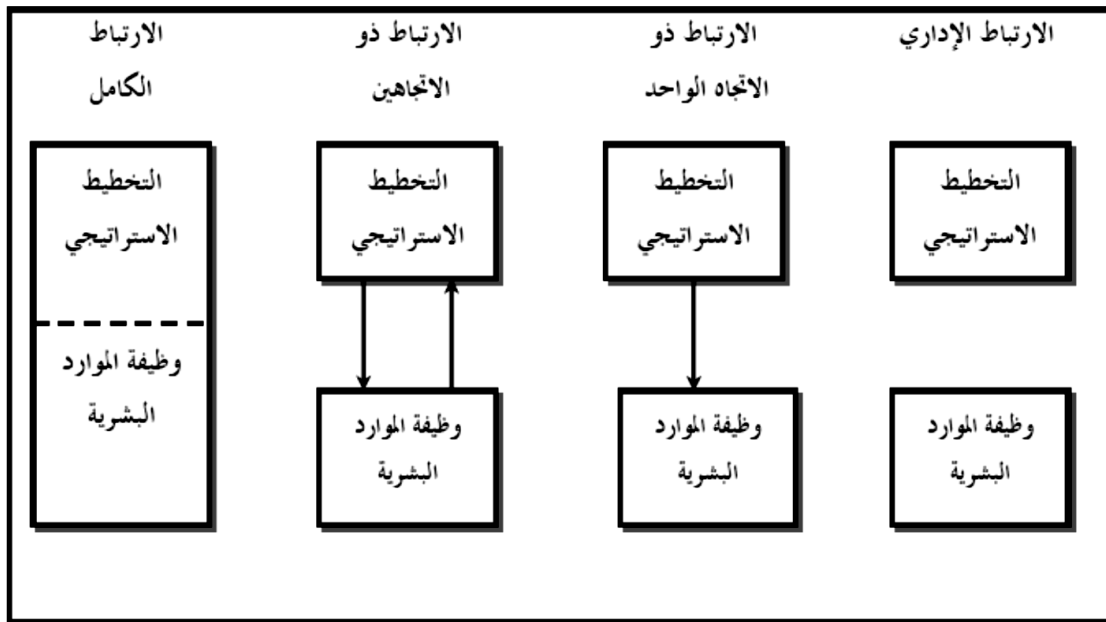
3-4: الارتباط ذو الاتجاهين:

يوجد في هذا الشكل من الارتباط اعتماد متبادل أو ذي اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي و وظيفة الموارد البشرية فمن الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية.

4-4: الارتباط المتكامل:

وهو يمثل أعلى مستويات إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطط الإستراتيجية.

ش رقم 06: مستويات الترابط بين التسيير الاستراتيجي و تسيير الموارد البشرية



المصدر: جمال محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 103

¹ ش(6): جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 100.

ملاحظة: تجدر الإشارة أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني و الثالث من مستويات الارتباط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول و الرابع، و لكن في ظل المنافسة الحادة و عصر العولمة و التغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تولي أهمية للمورد البشري، باعتباره احد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، و عليه فان من المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل بين وظيفة الموارد البشرية و عمليات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة¹.

5- وظائف تسيير الموارد البشرية و علاقتها بالإستراتيجية:

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية تحديد خطط الموارد البشرية و الوظائف التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

و من أهم أدواره ضمان تزويد المؤسسة بالموارد البشرية التي تملك القدرات و المهارات و المعارف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف الإستراتيجية.

و ثم يمكن إبراز ذلك من خلال الوظائف التالية:

1-5: تحليل و تصميم الوظائف:

تحليل الوظائف هو عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، و تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة.

إن الوظائف يمكن أن تتراوح بين احتوائها على عدد محدود من المهام البسيطة المتطلبة مستوى مهاري بسيط، إلى احتوائها على عدد كبير من المهام المعقدة المتطلبة مهارات متعددة.

لذلك فان الطريقة التي يتم بها تحليل و تصميم الوظائف يجب أن ترتبط بإستراتيجية التنظيم.

2-5: استقطاب و اختيار العاملين:

من خلال عملية الاستقطاب، و من خلال الاختبار يقوم هذا الأخير بالتنظيم بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديه، و التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف و المهارات و القدرات و المتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها.

و استراتيجيات المؤسسات المختلفة تحتاج إلى أعداد و نوعيات مختلفة من العاملين.

3-5: التدريب و التنمية:

يعمل بهما من أجل تسهيل اكتساب المعرفة و المهارات و أنماط السلوك، حيث تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية

إن امتلاك المهارات ذات العلاقة بالإستراتيجية المختارة يعتبر احد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها، فمثلا : تسعى العديد من المؤسسات إلى التركيز على الجودة في منتجاتها و خدماتها، و البرامج الخاصة بها، تتطلب بالضرورة إعداد و تنفيذ برامج تدريبية لجميع العاملين و تخص كل ما يتعلق بالجودة الشاملة مثلا الأساليب، الأنظمة، متطلبات النجاح... الخ.

فتشكيلة الموارد البشرية المالكة للقدرة على التنفيذ الجيد و الفعال لإستراتيجية ما تتحصل عليها المؤسسات الاقتصادية من خلال عمليات الاستقطاب و الاختيار و التدريب و التنمية.

4-5: تسيير الأداء:

يتضمن تسيير الأداء تحديد الأنشطة و النتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للإستراتيجية و يتم استخدامه للتأكد من توافق أنشطة و نتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية.

5-5: هيكل الأجور و الحوافز:

تؤدي أنظمة الأجور و الحوافز دورا هاما في تنفيذ الاستراتيجيات، فمثلا ضمان الجذب و الحفاظ على أفضل العناصر، يتطلب وجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين.

6-5: علاقات العمل و العاملين:

تقوم الإدارة بتحديد خياراتها حول مقدار مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات من عدمه و ما هي الحقوق الخاصة بهم، و ما هو مدى مسؤولية المؤسسة اتجاههم، لان ذلك متعلق بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها أو تعثرها.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 104 .

يوجد العديد من نماذج الاستراتيجيات العامة، إلا أننا سوف نركز على نموذجين مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول، وهما: نموذج "بورتر" ونموذج "ميلز" و"سنو"
6- نماذج من الاستراتيجيات العامة للموارد البشرية:

1-6: الاستراتيجيات العامة ل بورتر (Porter):

حسب بورتر فإن مصدر الميزة التنافسية يكمن في قدرة المؤسسة على خلق قيمة من خلال عملياتها الإنتاجية حيث يمكن تحقيقها عن طريقتين، هما:
أ- تخفيض التكاليف، ب- التنوع في المنتج أو الخدمة، وكلاهما من أجل بالحصول على أسعار أعلى لنفس المنتج قياساً مع منافسيها¹.

ومن هذا المنطلق، يرى بورتر وجود إستراتيجيتين رئيسيتين تتولد عنهما إستراتيجية ثالثة و هي:
أ. **التخفيض في التكلفة:** وذلك من خلال ترشيد التكلفة اعتماداً على الاستفادة بمنحنى التعلم، والسيطرة على المصاريف الإدارية والمصاريف الأخرى، مثل البحوث والتطوير والترويج والإعلان. مما يؤدي إلى تخفيض أسعارها بدرجة أعلى من منافسيها².

ب. **إستراتيجية التميز:** تعتمد إستراتيجية التميز على تحقيق التنوع من خلال تحسين الصورة الذهنية لعلامة المنتج، استخدام تكنولوجيا متطورة، إضافة ملامح متميزة، أو من خلال تقديم مستويات متميزة من خدمة العملاء فبواسطة هذه الإستراتيجية تعمد المؤسسة على إقناع العملاء بأن منتجاتها تعد جوهريّة وفريدة ومميزة عن منتجات المنافسين³.

فعلى سبيل المثال، تستغل مؤسسة IBM قدرتها في تحسين صورة منتجاتها وبناء سمعة طيبة عن خدماتها في رفع أسعار منتجاتها على تلك الخاصة بمنافسيها.

ج. **إستراتيجية التركيز:** تعتمد هذه الإستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة أو التنوع في المنتج؛ من أجل مواجهة احتياجات قطاع سوقي معين، فكل الموارد والمجهودات موجهة لخدمة هذا القطاع وحده فهي تختار القطاع الصناعي الذي يتم فيه التنافس، وتحديد مدى جاذبيته، بناءً على كل من حجم القطاع، وربحيته، ومدى شدة قوى التنافس فيه، وتحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة⁴.

2-6: نماذج استراتيجيات مايلز (Mils) و سنو (Snow):

توجد أربعة نماذج من الاستراتيجيات حسب هؤلاء الاقتصاديين هي⁵:

أ. **المدافعون (Defenders):** ويقصد بهم المؤسسات التي تتمتع بوجود قطاع سوقي ضيق ومستقر نسبياً، وتحاول المؤسسات المدافعة زيادة الكفاءة في عملياتها، من خلال تخفيض التكلفة؛ وبالتالي تحقيق أرباح إضافية في ظل غياب المنافسة القوية.

ب. **الرواد (Prospectors):** هي تلك النوعية من المؤسسات التي تبحث دائماً عن فرص جديدة للمنتجات أو الأسواق فهي تعمل دائماً على تنوع منتجاتها، استخدام تكنولوجيا متعددة، تطوير منتجات جديدة و كذلك تدعيم عمليات البحث والتطوير.

ج. **المحللون (Analyzers):** هي المؤسسات الساعية إلى إحداث مزيج بين فلسفة المدافعين والرواد، فهي تعمل في ظل أسواق منتجات مستقرة وغير مستقرة، إذ يمتلك خطوطاً محدودة للمنتجات مع أعداد كبيرة من المنتجات المرتبطة، ويركزون على كفاءة عمليات الإنتاج، وهندسة العمليات والتسويق.

د. **المستجيبون (Reactors):** ولا تفعل مثل هذه المؤسسات أكثر من محاولة الاستجابة أو تحقيق رد الفعل تجاه تصرفات المنافسين الآخرين في السوق.

تتطلب جميع نماذج الاستراتيجيات وجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة و تلك المألقة لأنماطاً مختلفة من المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك فلو أخذنا على سبيل المثال المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات موجهة بالتكلفة/الدفاع فهي تتطلب عاملين من ذوي الاهتمام بكمية الناتج والتوجه قصير الأجل، والميل إلى

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 113 .

² نبيل خليل المرسي، مرجع سابق، ص 223 .

³ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999 ، ص 160.

⁴ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 204.

⁵ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 114 .

الاستقرار، وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، فهذه النوعية من العمال تحبذ الروتينية والتكرار في أداء المهام والعمل بصفة منفردة وليس جماعية.

و مثل هذه المؤسسات تميل إلى الترقية الداخلية، وتنمية أنظمة المكافأة ذات اتساق داخلي، مع وجود تميز واضح في هيكل المكافأة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما في المؤسسة ذات التوجه الاستراتيجي القائم على التنوع الريادة يجب أن يتسم الموظفون بالقدرة على الابتكار والعمل الجماعي، النظرة طويلة الأجل، التركيز على الجودة و تحمل الغموض و الميل إلى تحمل المخاطر.

ومن ثم فإن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية سوف تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار والتطوير، و سوف تميل إلى استقطاب غالبية العاملين؛ لشغل الوظائف المتاحة لديها من الخارج، مع بذل مجهود محدود لتحقيق تكيفهم التنظيمي، ومن جهة أخرى، فإن جهود التدريب والتنمية سوف تركز على تحقيق التعاون، بينما ستميل أنظمة المكافأة إلى تحقيق المساواة الخارجية.

أخيراً، فإن إتباع استراتيجيات التركيز/المحلون، يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات تسيير الموارد البشرية بها؛ لتحقيق الاستجابة مع متطلبات أسواق المنتجات الخاصة؛ فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة، عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج، قد يتم التركيز في بعضها على استخدام أنظمة مكافأة تشجع على قبول المخاطرة، إلا أنه مع مرور الوقت، مثل المؤسسات ذات التوجه بالتكلفة الدفاع، يتم تكثيف الإنفاق على التدريب، أنظمة المكافأة والترقيات، مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة، بالإضافة إلى استخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك وليس الأداء.

إذا كانت الأنماط الاستراتيجية السابقة تعتبر مفيدة في تصنيف الوسائل أو الأساليب التي تستخدمها المؤسسات المختلفة المتنافسة والتي تنتمي إلى صناعة ما، فإن هناك ثلاث مجموعات من الاستراتيجيات التوجيهية يمكن للمؤسسة أن تفضل بينها لتحقيق أهدافها الخاصة، و هي¹:

3-6: استراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي (الاستقرار):

في إستراتيجية الاستقرار تحاول المؤسسة خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي.

4-6: استراتيجيات النمو والتوسع:

وتستخدم عادةً لتحقيق العديد من المزايا، مثل زيادة الأرباح والحصة السوقية، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء، مستعملة بذلك استراتيجيات ثانوية أخرى يمكن تخصيصها فيما يلي:

أ. **إستراتيجية التركيز (Concentration):** بها يتم تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد متخصص فيه، مثل التركيز على العملاء أو الأسواق أو المنتجات أو التكنولوجيا، و من بين مزايا هذا التخصص نجد: تنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية؛ نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

ب. **إستراتيجية التنوع^(*) (Diversification):** وتستعمل بهدف تنمية وتوسيع فرص المؤسسة، عن طريق إضافة أسواق جديدة، أو منتجات جديدة، أو مراحل إنتاجية جديدة، و يوجد عدة أشكال من التنوع: تنوع مرتبط، و تنوع غير مرتبط، و تنوع داخلي، و تنوع خارجي.

❖ **مرتبط:** عندما يتم التوسع بشكل ينسجم مع خطوط عملياتها و منتجاتها الحالية.

❖ **غير مرتبط:** عندما لا تكون للمنتجات أو الأسواق أو العمليات الجديدة أية علاقة بالمنتجات أو الأسواق أو العمليات القائمة³.

❖ **داخلي:** ويحدث ذلك عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للمؤسسة.

❖ **خارجي:** ويتحقق ذلك عندما يحدث اندماج مع مؤسسات أخرى، أو عند القيام بشراء وحدات إنتاجية أو خطوط إنتاج و عمليات تابعة لمؤسسات أخرى.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 118- 119.

* يرى المفكر H. I. Ansoff. أن التنوع هو جوهر وقلب الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة

Jean Aubert, *Strategies d'entreprise: du développement patrimonial au partenariat*, «Éditions Liaisons, Paris, 1995, P 60.

6-5: استراتيجيات الانكماش (Retrenchment):

تسعى المؤسسات نتيجةً لمواجهة ظروف معينة مثل الكساد أو تغير الأذواق، إلى تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها، سواء عن طريق تخفيض حجم العمليات، الاستسلام لمؤسسات أخرى، أو التحول كلياً إلى نشاطٍ آخر، أو في الحالة القصوى التصفية وبيع الأصول.

جدول رقم (05): تغير مجالات إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً لتغير الإستراتيجية العامة للمؤسسة

الإستراتيجية الكلية الإستراتيجية الموارد البشرية	إستراتيجية الاستقرار	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الانكماش
تخصيص الموارد	تخفيض الموارد لحماية الاستثمار.	تخصيص أكبر قدر من الموارد للاستثمار.	تخفيض الاستثمار.
الهيكل التنظيمي	هياكل تنظيمية كثر تعقيداً.	هياكل تنظيمية غير معقدة	درجة عالية من المركزية
تصميم الوظائف	فريق عمل متجانس ومتربط.	درجة كبيرة من حرية التصرف، الابتكار والتجديد، والتشجيع، ورفع الروح المعنوية.	درجة عالية من التوجيه والرقابة.
المناخ، شكل الإدارة	مخاطرة متوسطة. عمليات إدارية منخفضة.	درجة عالية من المخاطرة. عمليات رسمية قليلة.	درجة عالية من الأمان. عمليات رقابية منخفضة.
نظام المكافآت	مكافآت وحوافز متوسطة. مخاطرة متوسطة. مكافآت متوسطة.	مكافآت وحوافز عالية. مخاطرة كبيرة. مكافآت كبيرة.	مكافآت وحوافز أقل من المتوسط. مخاطرة قليلة. مكافآت قليلة.

المصدر: أماني درويش عثمان، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993، ص 76، نقلاً عن:

R. Russell and G.W Martine, **Human resources strategy**, MC Graw, New York, 1992, P 15.

وتمتلك كل مجموعة من مجموعات الاستراتيجيات السابقة دلالاتٍ مختلفة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؛ فلو أخذنا مثلاً: إستراتيجية النمو، و التوسع فهي تفرز تحدياتٍ أكثر بالنسبة لتسيير الموارد البشرية؛ فالنمو يتطلب انهماك المؤسسة في عملياتٍ مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، و التوسع في أسواقٍ مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري.

فاذا أخذنا بعين الاعتبار أنظمة المكافأة سوف تميل إلى التركيز على تحفيز تحقيق أهداف النمو. وبالنسبة للاحتياجات التدريبية، فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المؤسسة لتحقيق النمو.

أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار أو التطوير في المنتج، فإن التدريب سوف يركّز على النواحي الفنية، وتنمية العلاقات الشخصية، والعمل الجماعي، مثل برامج فرق العمل.

و إذا كانت استراتيجيات النمو تستند إلى النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة أو الامتلاك، فإن التدريب يجب أن يركّز على برامج التعامل مع الصراعات وتعدد الثقافات، وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالمؤسسة.

يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة؛ إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية، أخذاً بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والعمليات والموارد المتاحة، وكذا ظروف البيئة المحيطة.

إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها، زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تسيير الموارد البشرية، باعتبارها من أكثر الوظائف في المؤسسة تأثيراً بتلك التغيرات؛ بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمؤسسة.

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، وتعد جزءاً من إستراتيجية المؤسسة، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها، بشكلٍ يلبي احتياجاتها من العنصر البشري.

المبحث السادس: تسيير الأداء في ظل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية:

انتشر في السنوات الأخيرة مفهوم تسيير الأداء حيث أصبح يعتبر المدخل العلمي لتطبيق مضامين و أهداف تسيير الموارد البشرية.

يعتبر تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة و أداء الموارد البشرية بصفة خاصة موضوع بحث من طرف الكثير من الباحثين إلا أن هذا المفهوم ساه به بعض الغموض نظرا لتشابهه مع مفاهيم أخرى كالكفاءة و الفعالية. بات من الضروري على كل مؤسسة أن تقوم بتقييم أدائها و خاصة أداء الفرد المجرى الأساسي للتنمية الاقتصادية في المؤسسات و ذلك لغرض التعرف على درجة تحقيق الأهداف و معدلات العمل الفعلية و لاتخاذ الإجراءات التصحيحية على الصعيدين الداخلي و الخارجي.

المطلب الأول: الأداء في المنظمة:

تسعى كل مؤسسة اقتصادية إلى تحسين أدائها بحيث يكون متميزا؛ فكلما الأداء استعملت منذ زمن بعيد في مجال مراقبة التسيير مثلا في عبارة (قياس) لكن المفهوم الحديث أعطى معاني جديدة لكلمة أداء في مجالات عديدة خصوصا في الرياضة و الميكانيك، و تطبيقه في مجال الاقتصاد¹، ذلك ما سوف نبينه في التعاريف المختلفة التالية:

أ- مفهوم: اللغة الإنجليزية هي التي أعطت لهذا المصطلح معنى واضحا و محددة « to perform » بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة²

1- تعريف الأداء في المنظمة:

في مجال التسيير كلمة أداء تأخذ معاني متغيرة والتي يمكن إرجاعها إلى المعاني الأولية التالية³:

- الأداء هو النجاح.
- الأداء هو نتيجة الفعل.
- الأداء هو الفعل.

يمكن تعريف الأداء⁴ بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت صيغة و طبيعة هذه الأهداف، هذا التحقيق يمكن إدراكه أو فهمه بالمعنى المباشر و الصارم للنتيجة، الانجاز و الإتمام أو بالمعنى الواسع المراحل التي تقود إلى النتيجة، الأداء هي متعددة الأبعاد بالنظر إلى الأهداف التنظيمية.

جعل هذا التعريف الأداء مرادفا للكفاءة و إذا كان الأداء مرادفا للكفاءة و الفعالية فينبغي التطرق إلى:

2- علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية:

يسجل الأداء بصفة عامة في إطار الثلاثية (هدف، وسيلة، نتيجة) التي تميز كل منظمة. مفهومين أساسيين هما: الفعالية و الكفاءة⁵ و يعني ذلك:

قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف مسؤوليها⁶. تجسيد المؤسسة للعلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة و النتائج المحققة⁷. تقليديا قياس الأداء يعرف بتقدير النتائج المحصل عليها في تاريخ لاحق، و كثيرا ما نتكلم عن الفعالية كتقدير لأداء المنظمات و للسياسات العمومية.

إن فعالية المؤسسة تمر بالحصول على أحسن مردود لمواردها مع انه من الصعب تحديد بوضوح ما يحيط بها أي على أي أساس تقرر أن نظام الإنتاج هو فعال؟ هل عن طريق أقل التكاليف أو بتحقيق الأصفار الخمسة (صفر مخزون، صفر خطأ، صفر انتظار، صفر عطل، صفر متبقي)⁸.

¹BERNARD Colas, Encyclopédie de comptabilité. Contrôle de gestion et audit, Economica, 2000. Pp 19-20.

² A. khemakhem, la dynamique de contrôle de question, Dunod paris, 1977, p 320.

³Anne-Marie FERICELLI et Bruno SIRE, Performance et ressources humaines, economica 2002, pp 19-20.

⁴ BERNARD Collasse, op cit. pp 934-935.

⁵ Robert le DUFF Encyclopédie de la gestion et du management, Dollar, 1999, p 897.

⁶ Elie Cohen, dictionnaire de gestion, édition la découverte paris, 2000, p 130.

⁷ Alain -Charles Martinet Ahmed, lexique de gestion, 7 édition, 2005, Dalloz, p 224.

⁸ Yves Simon, Fa trick Joffre, encyclopédie de gestion, 2^e édition, economica, 1997 pp 2206-2207.

3- علاقة الأداء بالكفاءة الاجتماعية:

يمكن تعريف الأداء الاجتماعي كقوة أين كل فرد يساعد في استغلال وسائل التنظيم، أو بشكل عام مستوى الإشباع الذي يؤدي بالأفراد إلى المشاركة في حياة التنظيم، كلا المفهومين متكاملين حيث أن مستوى إدماج الموظفون في المؤسسة يتضمن عامل محدد لإشباعهم.

هناك مشكل يطرح عند قياس الكفاءة على المستوى العام لأنه لا يوجد مؤشر وحيد لذلك حيث انه عند التقدير تؤخذ بعين الاعتبار مؤشرات عديدة، تتضمن هذه المؤشرات كواشف للحالة الاجتماعية (climat social) و التي هي مؤشرات الضغط الاجتماعي، الغيابات، (التغيب) دورة العمالة، تطور الجودة¹.

المطلب الثاني: نسبة الأداء و خصائصه في المؤسسة:

1-نسبية الأداء في المؤسسة²:

بتنوع الاداءات التي تتحرف على أساس الوظائف (أي الأداء يتبع الوظيفة) و يضاف إليه تنوع القياسات النوعية و الكمية، يفهم بديهيا أن قياس الأداء ضروري أن يكون نسبيا، فاختيار المعايير و طبيعتها، فلا يمكن أن تكون حيادية عند تقديرات أداء المنظمة و يكون نسبيا في الزمن حيث أن الأداء لا يكتفي بالتعبير عن المنظمة في منظور ساكن يتضمن تحقيق مستوى الأداء في وقت معين، إنما يجب أن يؤخذ من منظور ديناميكي يرتكز على قدرة المنظمة على البقاء و الاستمرارية لفترة طويلة.

يمدنا التاريخ الحديث للمنظمات بتمثيل أداء المنظمة عبر عدة مراحل مرت بها فتمحور في سنوات الستينات حول معيار الإنتاجية (أي معرفة كيفية الإنتاج)، و بعد عشر سنوات انتقل إلى الوظيفة التجارية (أي معرفة عملية البيع)، و بعد سنوات السبعينيات تحول إلى الأسواق المالية (معرفة عملية الاقتراض و التحكم في المؤشرات المالية) و في سنوات الثمانينات كان الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية (معرفة تسيير الأفراد مثل تسيير الموارد) إما اليوم فالحديث عن الأداء يجرنا إلى إظهار مفاهيم الشبكات و المرونة، كما ظهر بضع سنوات من قبل مفاهيم النظام و الجودة، لذا يجب أن نناقش مسألة الأداء من زاويتين رئيسيتين هما على المستوى الفردي و المستوى التنظيمي.

1-1- الأداء هو قضية التنظيم:

هيكل التنظيم ما هو إلا عامل من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الأداء، و هذا ما تعكسه البديهية الشهيرة لـ

Peter Drucker

"الهيكل الجيد لا يضمن الأداء و الهيكل السيئ هو أكيد ضامن لنتائج سيئة و متراجعة".

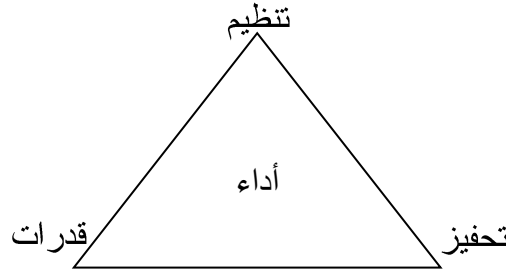
1-2- الأداء هو قضية الأفراد:

الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يقع في ملتقى العوامل الثلاثة: للقدرات الدوافع (كما هو معبر عنها في الاستراتيجيات الفردية) و المضمون الاجتماعي الذي يتمثل في تنظيم العمل، و ديناميكية العوامل الثلاثة هي التي تسمح بتفسير الأداء على المستوى الفردي.

¹ Bernard MAR tory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 4 éditions dunod, paris, 2001, p 149-150.

² Robert le DUFF, OP CIT, PP 898-900.

و هذا الارتباط بين الأداء و العوامل الثلاثة يظهر في الشكل (07) التالي:



Robert le DUFF, OP CIT, PP 898-900.

إشكالية الأداء تظهر ثلاث حقول هي:

الحقل التنظيمي: يسيطر فيه محيط العمل.

الحقل الثقافي: تسيير فيه الدوافع.

الحقل التسييري: تسيير فيه القدرات.

و بهذا فان كل فعل يمس الأداء يجب أن يدمج هذه الأبعاد الثلاثة و التفكير في أداء الأفراد في المنظمات يتطلب إقامة التساؤل حول كيفية التأثير على القدرات، الدوافع و التنظيم في آن واحد.

2- خصائص الأداء:

قد يكون تنافسيا كما يعبر عن أسلوب التنظيم و يهدف إلى تحقيق أهداف بقيم كمية فادا هو مالي.

- الأداء الاستراتيجي: تبحث النماذج القيادية على العامل أو النموذج الذي يضمن النجاح و التفوق بصفة نهائية.

- الأداء التنافسي: حسب Michel porter لم يعد البحث عن الأداء تابعا فقط لنشاط المنظمة بل أصبح يتعاط

مع هذه المنظمة مع الوسط الذي تعيش فيه.

- الأداء السوسيو-اقتصادي.

- المردود أو الأداء الاقتصادي و المالي.

المبادئ التي يركز عليها الأداء:

يقوم تحسين الأداء على المبادئ التالية¹:

- هناك اختلاف بين الأداء البشري والسلوك البشري، ومعرفة الفروق بينهما هامة، وبما أن تركيز مجهودات

تحسين الأداء هي النتائج دوما، فإن السلوك يستحق الاهتمام لأنه يؤثر على النتائج (الأداء).

- يجب اعتبار تكاليف تحسين الأداء استثماراً موطقاً في رأس المال البشري، ويحقق عوائد من حيث زيادة

إمكانيات الأداء.

- يجب دراسة الأهداف التنظيمية والفردية لتحديد الأداء الجدير بالاهتمام؛ فالأداء الفردي مرتبط بالأداء

التنظيمي، ومن ثم فإن الأهداف التنظيمية مرتبطة بالأهداف الفردية بشكل متشابه.

- يتأثر الأداء في المؤسسات بما تفعله الإدارة وما يفعله الأفراد وما تفعله المؤسسة، وتتصل وظائف الإدارة

بدور الإدارة في توجيه النظام والأفراد والرقابة عليهم.

أما مكونات الأنظمة فهي متغيرات بيئة العمل المؤثرة على الأداء التنظيمي والفردي.

المطلب الثالث: تسيير الأداء:

1- تعريف تسيير الأداء:

تعرف عملية تسيير الأداء على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها

العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة².

ويتكون تسيير الأداء من سلسلة متداخلة ومتفاعلة مع العمليات تظم³:

1 وليام ج. روثويل، ما وراء التدريب: أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علا أحمد، القاهرة: مركز بريك، 1977، ص 73.

2 عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 239.

3 علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب، 2001، ص 60.

2- عمليات تسيير الأداء:

1-2: تخطيط الأداء: أي تحديد الأهداف المطلوبة من أداء عمليات بذاتها وتصميم الطريقة الأفضل للتنفيذ ومتطلباتها البشرية والمادية والمعلوماتية والتقنية.

2-2: تسيير الأداء: بتوفير مستلزماته وتوفير التوجيه للقائمين به.

3-2: متابعة و تقييم الأداء: بملاحظة تقدم التنفيذ حسب المواصفات المحددة، وبناءً على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمراً واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى المستهدف.

4-2: تحسين الأداء: عند معرفة أسباب فجوة الأداء سواءً كان الأمر يتعلق بعيوب في مهارات ومعارف القائمين بالأداء، أو تغير في ظروف الأداء، أو خلل في تصميم الأداء.

ففي كل حالة سيتجه جهد تحسين الأداء لإتباع العلاج المناسب، مثل تدريب القائمين، أو استبدال التقنيات، أو تعديل في تصميم الأداء.

5-2: تطوير الأداء: وذلك بالبحث عن تقنيات جديدة، أو تصميمات مبتكرة أو تنظيم علاقات القائمين بالأداء الخ....

6-2: تمكين و تعويض القائمين بالأداء: و ذلك من خلال تطوير ما يمكن تطويره في وقت الأداء و تحفيز القائمين به و صرف رواتبهم ومكافاتهم بحسب مستويات وجوده الأداء.

يعتبر تسيير الأداء هو عملية إستراتيجية متكاملة¹، إستراتيجية لأنها تعني بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المؤسسة متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء و المتنافسون والموردون والمنظمات الحكومية ...) لبلوغ أهدافها، و متكاملة لأنها تهيئ تكاملا رأسيا يربط أهداف كل من المؤسسة والفريق و الفرد.

وتكمن أهمية تسيير الأداء في أن العملاء- في النهاية -هم القضاة الأساسيين والنهائيين الذين يقيمون هذا الأداء، ويقررون ما إن كانوا سيتعاملون مع المؤسسة أو ينصرفون عنها، وهل تبقى للمؤسسة جاذبية وقدرة تنافسية أم لا.

3- معايير تحقيق أهداف تسيير الأداء:

لقد تبينت المؤسسات التي أدخلت نظم تسيير الأداء ضمن محاولاتها للتطوير وفي إطار تطبيق مفاهيم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، أهمية المعايير التالية التي لابد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:

- وضع معايير تحديد الأداء المستهدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليها.
- تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- الاستناد إلى نظم معلومات فعال توفير نظام مرن لتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي يستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- تسيير استراتيجي فعال للموارد البشرية تطبق مفاهيمه الحديثة، وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

- يضم نظام تسيير الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام تنمية الموارد البشرية المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات وتصميم الفعاليات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة، وفي ظل هذه الرؤية لتنمية الموارد البشرية تبرز المعادلة التالية²:

فجوة الأداء (الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية) = الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف – الأداء الفعلي.

¹ Michel Armstrong, Performance management ; Key strategies and practical guidelines ; seconded ; kegan paul page, london ; 2000 ; PPI-2.

² عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001 ، ص 5.

إن أهداف تسيير الأداء ترتبط بالأهداف الإستراتيجية والأهداف الإدارية وأهداف تنمية الموارد البشرية. فبالنسبة للأهداف الإستراتيجية، فإن أهم أهداف تسيير الأداء هو الربط بين أداء العاملين وبين أهداف المؤسسة الإستراتيجية، فأفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلى ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك التنظيمي الذي يحقق أهداف المؤسسة¹.

كما يشكل قياس الأداء – وهو عنصر من عناصر تسيير الأداء – في الأساس أداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ولحشد التأييد والمساندة لها في جميع أرجاء المؤسسة². أما بالنسبة للأهداف الإدارية، فتعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن تسيير وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل تحديد الأجور والمكافآت، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والاختيار والتعيين³.

في حين يمثل الهدف الثالث لتسيير الأداء هو تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وفي الحالات التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب، فإن هدف تسيير الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين، وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المسير مع العاملين⁴.

لا يقتصر هدف تسيير الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور (مثل دوافع العاملين أو بعض المتغيرات التنظيمية الخارجة عن إرادة العاملين). من ذلك فإن تسيير الأداء يمكن من تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ قرار بشأن مستقبل برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

إن قرارات الأداء التي تتبع من وتؤدي إلى اتخاذ قرار معين مثلا (بالتدريب) يجب أن لا ننظر إليها على أنها دائرة منتهية أبدا وذلك لإبقاء على التحسين المستمر.

و عن ذكر تقييم الأداء فيعتبر العامل الرئيسي و الأساسي في تقييم الأفراد.

الفكرة العامة من كل هذه التعاريف هو أن التقييم هو قياس الأفراد، مقارنة مع معايير جدد في إطار هدف اتخاذ أحسن القرارات المتعلقة بالتوظيف، التخصيص نحو منصب عمل، التوجيه نحو التكوين، المكافأة و تسيير المهنة.

المطلب الرابع: مختلف أنواع تقييم الأداء:

في المؤسسة الأنواع الرئيسية لتقييم الموارد البشرية و التي يمكن تمييزها هي كالتالي:

- ✓ تقييم الأداء.
- ✓ تقييم الكفاءات.
- ✓ تقييم الطاقات الكامنة.

1. تقييم الكفاءات:

" يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد " ⁵. فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف، و يقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال⁶. كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و المكون من اجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل⁷.

بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك و المهارات.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص. 244 .

² نيلز جوران وآخرون، مرجع سابق، ص 28 .

³ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 244 .

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 246 .

⁵ C.BATAL, Tome 2, Op cit, p 99.

⁶ Ardouin Thierry, {Ingénierie de Formation pour l'entreprise}, Ed Dunod, paris, 2003, p 184.

⁷ Emanuel Carre, Alain Labruffe, {Guide de Nouveau Formateur (Talent te Pratique) } édition AFNOR, 2006, P 12.

و بالتالي فان الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل¹.

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمنان:

- ❖ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل و المطلوبة من طرف رب العمل.
- ❖ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين.
- ❖ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

2. تقييم الكينونة:

الكينونة (**Potentiel**) هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، و التي تسمح له بشغل منصب عمل جديد. و بالتالي فان تقييم **potentiel** لم تعد مهمة في تقييم الفرد في منصب عمله الحالي و لكن التنبؤ بقدرتها على النجاح في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

هذا النوع من التقييم مخصص في اغلب الأحيان للإطارات، و هو جد مهم من اجل اتخاذ قرارات التوظيف و الترقية.

و الشكل التالي يقدم لنا مختلف المراحل المتبعة لتقييم **potentiel**.

انظر الشكل 08 تقييم الكينونة²



المصدر: J-M.PERETTI, Op Cit, p 97

¹ T.BOUSSAFEL, {**Système dévaluation des ressources humaines : le cas de sonelgaz**}.les cadres de l'industrie (position, rôles, trajectoires, représentations) N2.Ed C.R.N.S.C Oran 2001. P 31.

² J-M.PERETTI, Op Cit, p 97

حسب هذا الشكل فان تقييم الكينونة هو لهدف:

- ❖ تعريف و تحديد التعلم الذي يمكن أن يزدهر عند الفرد.
- ❖ تعريف و تحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- ❖ تحسين الكفاءات و سلوكيات الفرد من خلال تكوين خاص، حركية أو ترقية، التي تعطيه الحظ في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

3. تقييم الأداء:

"هو يشير إلى النتائج المحصلة أو المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي يتم تحديدها سابقا" هذا ما يعني أن تقييم الأداء يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله و ليس على حساب كفاءاته الفردية.

في إطار تقييم الأداء الاخذ بعين الاعتبار البعد الجماعي فقط، يمكن أن يولد عند الأفراد نوعا من المسؤولية في انجاز النشاطات داخل مجموعة العمل.

و العكس بالتركيز فقط على الأداء الفردي يمكن أن يقود إلى ظهور منافسة شرسة بين الأفراد. و هذه الوضعية يمكن أن تؤثر بشكل سلبي على الأداء العام للمجموعة، الذي يتطلب أكثر تعاونا و اتصالا بين الأفراد.

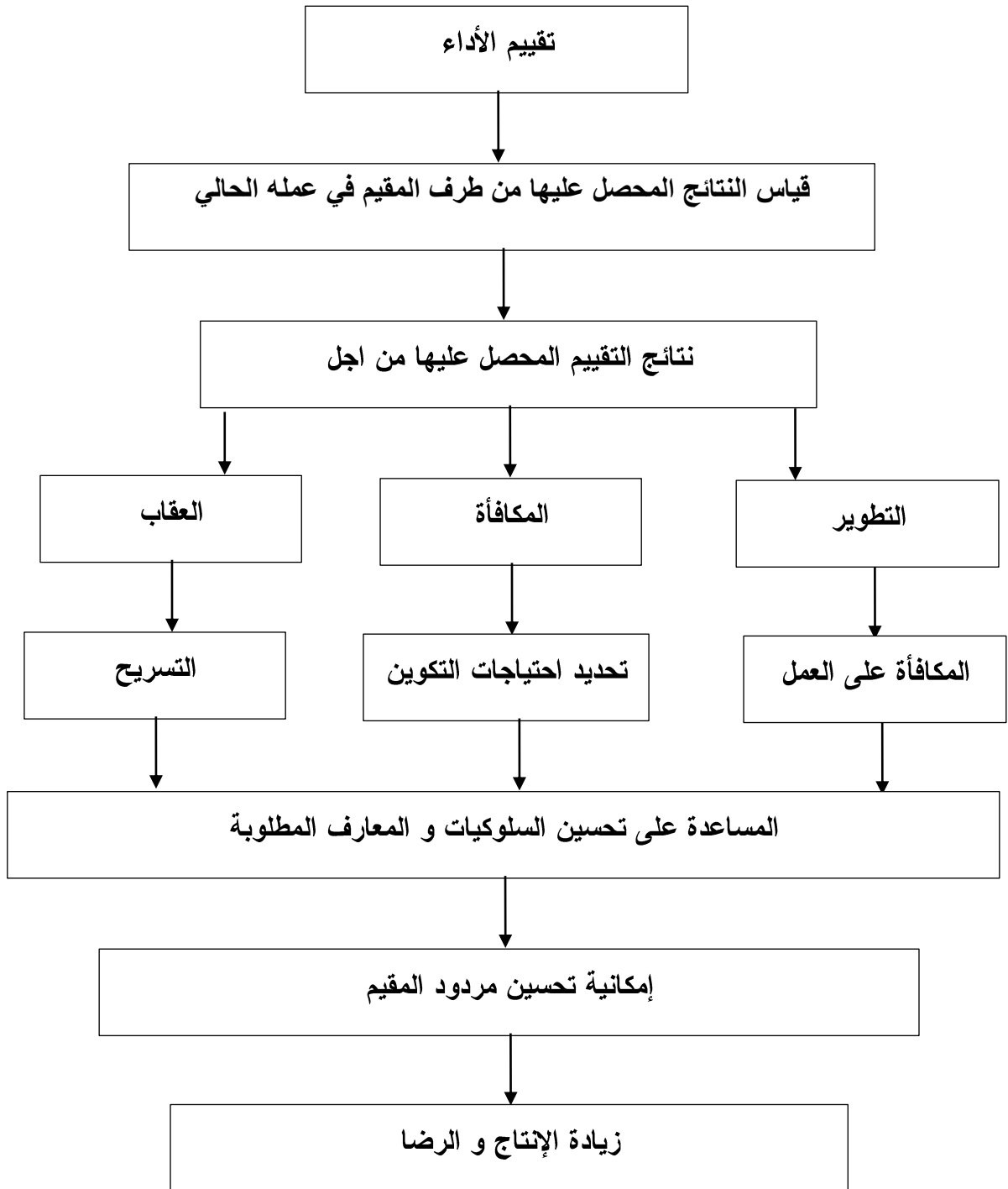
في الواقع فان تقييم الأداء هو وسيلة فعالة من اجل الحصول على أجوبة لها صلة مع مختلف إحتياجات المؤسسة التي يمكن أن نلخصها كالآتي¹:

الإحتياجات الاقتصادية: متطلبات الزبائن، المنافسة، و التطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسات على ضمان أحسن نوعية للمواد الملموسة أو الغير ملموسة المعروضة للمستهلكين.

الإحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه، كذلك حول نوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المؤسسة.

الإحتياجات البشرية: التقييم يساهم على تحفيز عدة أفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم و تطورهم في العمل. الشكل التالي يلخص لنا و بطريقة جد واضحة مادنا نعني بتقييم الأداء ؟ كذلك مختلف الأهداف المتبعة من طرف مستعملها.

¹J-M.PERETTI, { Ressources humaines et gestion des personnes },4eme édition ,Ed Vuibert , Paris 2002. P 96.



يعتبر قياس و تقويم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية و التي تمكنها من اتخاذ القرارات التي تخص الفرد و مصيره الوظيفي. و عملية التقييم ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير و أدوات تقييم واضحة لكي تحض بقبول الأفراد¹.
تعتبر عملية تقييم أداء العاملين ممارسة قديمة عرفت في حضارات قديمة و تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس و تطور الفكر الإداري بشكل عام.
فالعلمية بدأت منذ بدا الإنسان يفكر فيما يدور حوله، و يصدر إشارات القبول أو الرفض عندما يراقب غيره يعمل و يزن أداء الآخرين اعتماداً أو قياساً لتصوراته الخاصة².

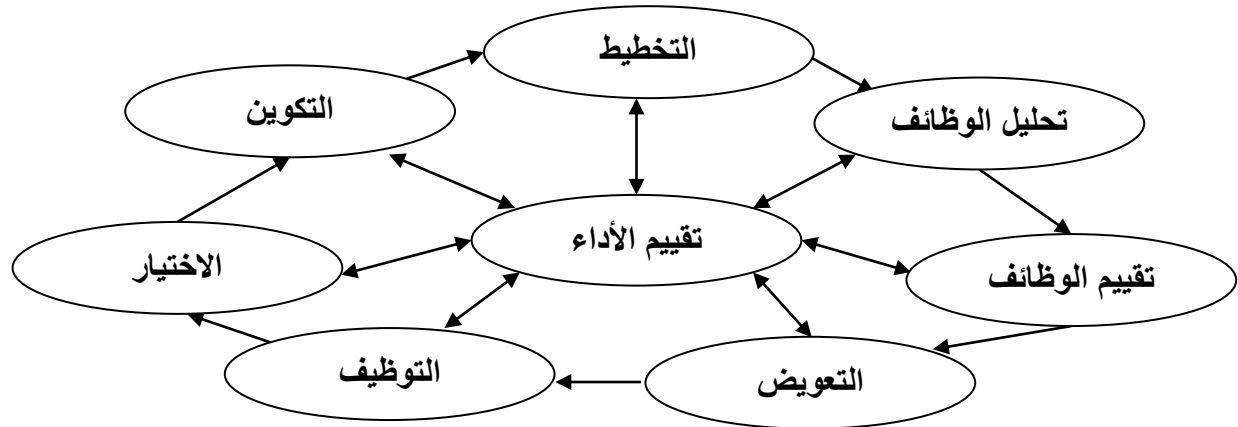
ملاحظة:

غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
يشير مضمون عملية تقييم الأداء إلى الحصول على حقائق و بيانات محددة عن أداء العامل لعمله بحيث أنها تساعد على تحليل و فهم و تقدير لمستوى الأداء المنفذ من خلال قيامه بعمله أي تقدير يتم على مدى فترة زمنية محددة (سنة أو ستة أشهر)³.
عرف فيشر و رفاقه تقييم الأداء على انه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسة خلال فترة زمنية محددة⁴.
يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه نشاط إدارة الموارد البشرية و الذي يركز على إعطاء حكم عام و هادف على الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم في فترة زمنية محددة و ذلك بالاعتماد على مؤشرات واضحة و ثابتة⁵.
يمكن استنتاج النتائج التالية من خلال هذه التعريفات:
يتضمن تقييم الأداء جمع البيانات التي تساهم في تحديد مستوى أداء الفرد للعمل المكلف به.
تحديد طبيعة سلوك الفرد مع زملائه خلال أدائه لعمله.
إن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير للحكم على هذا الأداء.
تساهم عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالفصل أو الترقية أو الزيادة في الأجور و المرتبات أو التدريب... الخ.

1-3: علاقة تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية:

حسب الشكل الموالي فإن نتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

الشكل (10): علاقة تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية⁶.



¹ علاقة الأداء بالأجور، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالمرشي، بوخاتم فريدة تحت إشراف ا.د.بندي عبد الله، عبد السلام، السنة الجامعية 2007-2008، ص 13.

² عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط2، 2005، ص ص 196-199.

³ د.صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1994 ص 369.

⁴ تعريف فيشر ماخور: من د.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية بيروت، 2002، ص 360

⁵ Sekiou, Blondin, Fabi, Alise, Peretti, Chevalier, G.R.H 2 édition de Boeck, 2004, p 304.

⁶ د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 376-378.

- أ. **تخطيط الموارد البشرية:** تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لتخطيط الموارد البشرية مثلا توضح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغني عنهم و وجوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها و نوعيتها و هذا يمثل جوهر و صلب عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ب. **الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية:** نتائج التقييم المستمر توضح إمكانيات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة.
- ج. **تقييم الاستقطاب و الاختيار:** تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح و طبقتي الاستقطاب و الاختيار فمثلا عندما تظهر نتائج تقييم الأداء ضعفا في مستوى كفاءة الموارد البشرية التي جرى تعيينها في المنظمة خلال فترة التجربة و التمرين التي تلي عملية تعيينها و ما بعدها، معنى ذلك أن نشاط الاستقطاب و الاختيار و التعيين (و هما وظيفتان من وظائف إدارة الموارد البشرية) قد فشلتا في استقطاب و انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد.
- د. **تحديد ماهية و نوعية البرامج التدريبية:** إن نتائج تقييم الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي على أساسها تحدد نوعية و ماهية برامج التعلم و التدريب التي تحتاجها.
- هـ. **تقييم برامج التعلم و التدريب:** لكي نعرف هل نجح نشاط التعلم و التدريب في انجاز مهمته التي تتمثل باستفادة المتدربين من هذه البرامج و تحسن مستوى أدائهم، لا بد من تقييم أداء هؤلاء المتدربين بعد الانتهاء من تعليمهم و تدريبهم للحكم على مدى هذه الاستفادة من هذا التحسن.
- و. **تحديد الحوافز التشجيعية:** لسلامة الربط بين نتائج تقويم الكفاءة و منح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية و دقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها و تكون حافزا حقيقيا للعاملين.
- ز. **النقل و الترقية:** يتم ترقية الفرد إلى وظيفة أعلى اذا أسفرت عملية التقويم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية و هذا ما تستخدمه اغلب المنظمات، أما إذا حدث العكس من الممكن نقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى.

2-3: معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقويم الأداء، الأساس الذي ينصب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية التقويم، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار¹.

و من أهم المعايير نجد:

1-2-3: المعايير الموضوعية²:

تقيم و تقيس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام. و من الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة، عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة، عدد الوحدات المباعة، عدد أيام الغياب و الذي يمكن التعبير عنه رقميا².

* **عدد الوحدات الإنتاجية:** باستطاعة المقيم قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة أو من خلال عدد الوحدات الإنتاجية العاطلة التي أنتجها الفرد أو من خلال مؤشرات إنتاجية كمية أخرى.

* **عدد الوحدات المباعة:** يدل حجم المبيعات على أداء الأفراد المسؤولين عن المبيعات و تستخدم بالتالي، قيمة المبيعات للدلالة على قياس أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة و عادة ما يتعدى حد أدنى من المبيعات على أن يكافئ كل أداء يتجاوز المستوى الأدنى المقبول.

¹ د.حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 370-371.
² د.محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار النشر مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص 339.

* عدد أيام الغياب: الغياب المتكرر و لفترات شبه متواصلة، و كذلك التأخر المتكرر يدلان على أداء غير مقبول من قبل الفرد المتغيب.

* جودة الإنتاج¹: و فيه يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله و مدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد معيار جودة الإنتاج و الأمن الصناعي و ظروف العمل و الإمكانيات المحددة أو المتاحة.

3-2- المعايير الذاتية أو السلوكية²:

و هي تكشف عن صفات الفرد الشخصية و يتمثل في:

- ❖ التعاون.
- ❖ درجة الاعتماد عليه.
- ❖ الحرص على الآلات و المعدات و المواد و استخدامها بكفاية.
- ❖ المواظبة.
- ❖ السلوك الشخصي.

3-3: طرق تقييم الأداء:

تتوفر لدى المكلفين بتقييم أداء العاملين مجموعة من الطرق التقليدية و الطرق الحديثة و كذلك تماشياً مع طبيعة الأعمال المنفذة من طرف الأفراد و كذلك مع حجم المنظمة و طبيعة و نوعية نشاطها و غيرها من المتغيرات الأخرى.

3-3-1: الطرق التقليدية:

أ. طريقة الترتيب:

يتم تقييم الأداء عن طريق ترتيب المقيم لأداء الأفراد الخاضعين للتقييم تنازلياً أو تصاعدياً حسب مستويات كفاءتهم (معيار الكفاءة أو الجدارة)، و ذلك بمقارنة أداء كل فرد مع الآخرين، و الأساس في هذا الترتيب ليس خصائص معينة أو صفات محددة و لكن الأساس هو الأداء العام للعمل (الجهد، السلوك، النتائج)³. يفضل استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم قليلاً، و كذلك عندما يكون القائم بالتقييم شخصاً قليل الخبرة بطرق التقييم الأخرى.

و من عيوب هذه الطريقة أنها صعبة الاستخدام عندما يكون عدد الأفراد كثيراً قد يؤدي ذلك إلى غبن حقوق بعض الأفراد و تقدير آخرين بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي⁴.

ب. طريقة التقويم ببحث الصفات⁵:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات الشخصية لأداء العمل، و يتم إعطاء الفرد تقديراً معيناً بحسب توفر تلك الصفة، حيث تعطى لكل صفة درجة أدنى تمثل عدم الانطباق على الفرد (0 مثلاً) و درجة أعلى تمثل توفر هذه الصفة (انطباق الصفة تماماً) (0 مثلاً)، و تجمع مختلف الدرجات الممنوحة و يمثل مجموعها مستوى أداء الفرد مقارنة بالآخرين، و من أمثلة هذه الصفات:

- الشعور بالمسؤولية.
- القدرة على التعاون.
- المثابرة.
- العلاقة بالمرؤوسين.
- المواظبة.
- القدرة على حل المشكلات.
- العلاقة بالرؤساء.
- القدرة على القيادة.

¹ د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، دار النشر مؤسسة حورس الدولية، 2006، ص 339.

² د. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 339-340.

³ د. عمر وصفي عقيقي، المرجع السابق، ص 415.

⁴ د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 386.

⁵ د. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص ص 348-349.

هذا ما يوضحه الجدول (06) طريقة التقويم ببحث الصفات الموالي:

10 (دائما جيدا)	7.5 (دائما)	5 (غالبا)	(2.5) (أحيانا)	صفر (نادرا)	
					القيادة
					القدرة على التعاون
					المواظبة
					الخ...
					المجموع
التقدير النهائي		النسبة المئوية		إجمالي الدرجات	

الجدول (06) د.محمد الصيرفي ،هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص 349. و لكن طريقة الصفات هذه لا يمكنها أن تعكس دائما حقيقة أداء الأفراد داخل المؤسسة¹، فمن الممكن أن تكون أهمية بعض الصفات في بعض الأعمال متفوقة كثيرا على أهميتها في أعمال أخرى، و قد يكون الشخص القائم بعملية التقويم متحيزا لبعض الأفراد في المؤسسة، و قد تكون اتجاهاته مخالفة لاتجاهاتهم مما يؤثر على تقييمه لهم.

ج. طريقة المقارنات المزدوجة:

بموجب هذه الطريقة² يقوم المقوم بمقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد الموجودين داخل مجموعته و ذلك على شكل ثنائيات أو أزواج، فمثلا اذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من خمسة موظفين (ا)، (ب)، (ج)، (د)، (ه).
 الفرد (ا) مع الفرد (ب).
 الفرد (ا) مع الفرد (ج).
 الفرد (ا) مع الفرد (د).
 الفرد (ا) مع الفرد (ه).
 الفرد(ب) مع الفرد (ج).
 الفرد(ب) مع الفرد (د).
 الفرد(ب) مع الفرد (ه).
 الفرد (ج) مع الفرد (د).
 الفرد (ج) مع الفرد (ه).
 الفرد (د) مع الفرد (ه).

و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية:

عدد المقارنات الزوجية = $\frac{n(n-1)}{2}$ حيث (ن) هو عدد الأفراد المراد تقييمهم.

و بعد استخراج المجموعات الثنائية يقوم بمقارنة كل ثنائية ليختار الأفضل و بعد الانتهاء من المقارنة يمكن تلخيص النتائج كما يلي في الجدول رقم (07) عدد المقارنات الزوجية:

الترتيب	عدد المرات التي ذكر فيه الموظف على انه الأفضل في مجموعة	اسم الموظف
2	3	أ
1	4	ب
3	2	ج
4	1	د
5	-	هـ

الجدول رقم (07): المصدر د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 415.

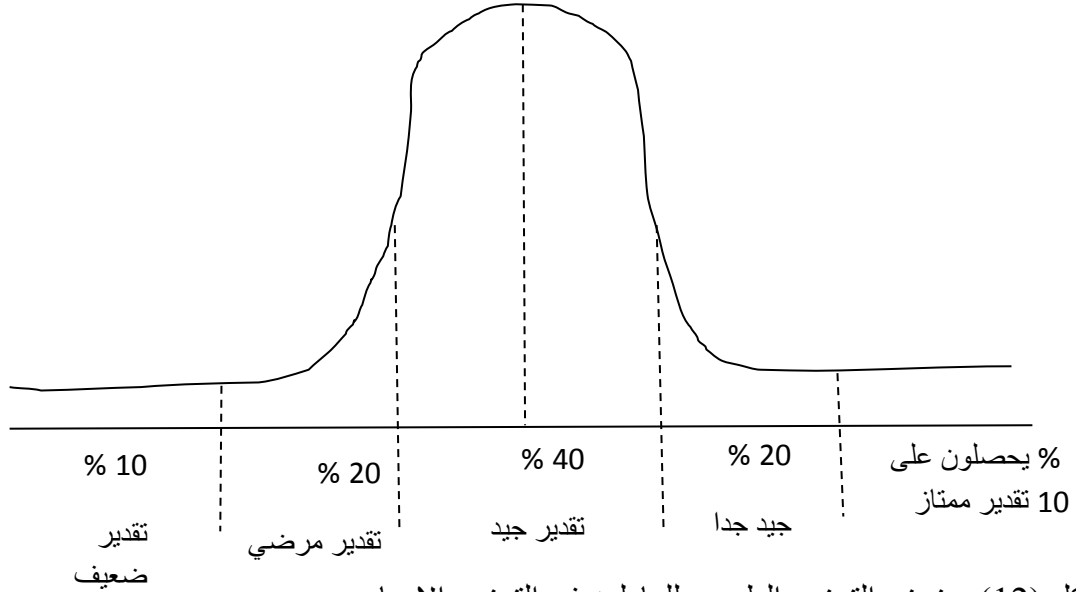
¹ د.صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 387.

² د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 415-416.

و يتضح أن الفرد (ب) هو الأفضل في التقييم من خلال هذا الجدول.
بالرغم من أن هذه الطريقة هي وسيلة التطبيق إلا أنه يعاب عليها على أنها مملة و تستغرق وقتا طويلا، فلو كان عدد الأشخاص 40 شخصا فان عدد المقارنات ستكون 780 مقارنة.

د. طريقة التوزيع الإجباري:

تقوم هذه الطريقة¹ على فكرة منحى التوزيع الطبيعي و هنا يقوم الرئيس بتوزيع أعضاء مجموعته على جميع مستويات التقييم و بنفس النسبة المحددة للمستويات المختلفة على النحو الموضح في الشكل التالي، طبقا للمستوى العام لأداء كل عامل، و ليس على أساس مجموعة من العوامل المختلفة للتقييم: المنحنى (الشكل رقم 11)



الشكل (12): منحى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الإجباري

من أن هذه الطريقة تتسم بسهولة و بساطتها في التطبيق إلا أنها يعاب عليها على أنه من الممكن جدا أن نجد ضمن الأفراد الخاضعين للتقييم 5 أشخاص ذوي أداء ممتاز و بالتالي فإننا نحرم الشخص الخامس من هذه الرتبة، و يتم وضعه في رتبة اقل و بالتالي فان الطريقة قد تكون سببا في أخطاء لا تعكس فعليا الأداء الحقيقي للأفراد.

3-2-3: الطرق الحديثة:

طورت أساليب جديدة لتقييم الأداء نظرا لأهميته و لتقليل درجة الأخطاء و الصعوبات المرتبطة بالطرق السابقة، و من بين هذه الطرق:

أ. طريقة الأحداث الحرجة:

هي تنطوي على قيام المقيم بمتابعة مرؤوسيه بشكل مستمر و الاحتفاظ بسجل مكتوب للأحداث سواء كانت ايجابية أو سلبية وفقا لحدوثها و تتضمن هذه السجلات سلوك العمل الذي يوضح و يفسر كل من مستوى الأداء المرضي و غير المرضي للشخص الذي يقيم أدائه و بهذا تتوفر لدى الرئيس المباشر معلومات تفصيلية دقيقة عن أداء الفرد بحيث يتمكن على أساسها من تقييم هذا الأداء بدقة و موضوعية بعيدا عن الحكم الشخصي و التحيز.²

لكي ينجح المقيم هنا عليه أن يكون مستوعبا لطبيعة عمل كل فرد و ما يتضمنه من أحداث هامة و أن يقوم بمناقشة هذه الحالات و الأحداث الحرجة المهمة مع مرؤوسيه و الاستماع إلى وجهة نظرهم فيها، كما يجب أن يسجل تصرف الفرد فور حدوثه و المناقشة معه لتحديد الجوانب الايجابية و السلبية فيه، تبدو هذه الطريقة مكلفة من حيث الوقت و الجهد إلا أن المدير أو الرئيس سيتعود عليها من خلال ممارستها عدة مرات.

و من عيوب هذه الطريقة هو أن ذكر الحدث أو التصرف عملية واقعية و موضوعية إلا أن تفسيرها قد يكون متأثرا بعوامل أخرى غير موضوعية، كما إن تعريف الأحداث الحرجة قد يسبب حاجز نفسي بين المدير و المرؤوس عندما يشعر المرؤوس بان المدير يحتفظ بسجل خاص به.

1 د. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة، 2001، ص 120.

2 د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 391-392.

ب. طريقة الترتيب على أساس التطابق السلوكي:

يتم هذا التقييم على أساس السلوك الوظيفي المطلوب لأداء الوظيفة و ليس على نواتج الأداء، و الافتراض الأساسي هنا أن السلوك الوظيفي الأفضل يؤدي حتما إلى الأداء الفعال في العمل. و لتطبيق هذه الطريقة يتم تحديد و تصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، و ليس صفات عامة. ثم يتم توضيح و تفسير المستويات المختلفة لهذا السلوك و درجة فعاليته يكون أداء ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول... الخ، و ما على المقيم إلا أن يقرأ قائمة العبارات التي تصف السلوك عند كل درجة بعد ذلك يقوم بوضع العلامة (x) أمام العبارة التي تلائم سلوك الفرد و تكرر هذه العملية لكل سلوك وظيفي، تكرر هذه العملية لكل سلوك وظيفي، و في الأخير يتم الحصول على تقييم كلي من خلال جمع أو ضم كل القيم التي وضعت العلامة أمامها. تتطلب هذه الطريقة طول الوقت و الجهد كما تتطلب صفات موضوعية أو سلوكية متعددة لكي يكون التقييم موضوعي¹.

ج. الإدارة بالأهداف:

يشكل احد النظم الإدارية الحديثة و يعطي اهتماما زائدا لتقييم الأداء في إطار هذه الطريقة تضع الإدارة المعنية الأهداف التالية²:

1- أهداف المؤسسة ككل.

2- أهداف لكل قسم من أقسام المؤسسة.

3- أهداف لكل مدير من مدراء المؤسسة.

4- أهداف لكل موظف من موظفي المؤسسة.

إن الإدارة بالأهداف هي³ عملية الاجتماع مع المرؤوسين في بداية مشروع أو فترة عمل و الاتفاق على النتائج التي ينبغي إنجازها بحيث تتنبق الأهداف من معدلات الأداء و عندما يتدنى مستوى الأداء الفعلي عن المعدل المطلوب عندئذ يوضع هدف لإعادة الأداء إلى ما يجب أن يكون عليه.

إن للإدارة بالأهداف خاصيتان فريدتان هما:

1- إنها موجهة نحو النتائج، و بالتالي فإنها توضح من يفعل ماذا أو متى؟.

2- إنها تعمل بشكل أفضل عندما يشارك العاملون في عملية الإدارة.

يجب التأكيد على أن نجاح نظام الإدارة بالأهداف يرتكز على جوانب يمكن تلخيصها فيما يلي:

➤ على المدير الذي يعتمد الإدارة بالأهداف كنظام لإدارة منظمته يقوم بتوزيع السلطة التي يمتلكها.

➤ يستلزم نظام الإدارة بالأهداف تغييرا سلوكيا من جانب كلا من الرئيس و المرؤوس.

❖ مزايا و عيوب الإدارة بالأهداف:

يحقق نظام الإدارة بالأهداف مجموعة من المزايا من أهمها:

➤ في إطار الإدارة بالأهداف يكون باستطاعة الفرد الشعور بالإنجاز و النمو و التقدم و ذلك من خلال مقارنة أدائه مع

أهدافه الخاصة به و ليس مع أهداف زملائه حيث أن نظم التقييم الأخرى تعتمد على أسلوب مقارنة الأفراد مع

بعضهم البعض، مما قد يساعد عددا قليلا منهم على الشعور بمدى التحسن و التقدم الذي يحققونه في حين الغالبية من

الأفراد لا يشعرون بأي تقدم بل ربما يتولد لدى بعضهم شعور بان مستوى أدائهم في هبوط⁴.

➤ توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محدد للأداء مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعة أهدافه.

➤ تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.

➤ تركز على الأداء المستقبلي للفرد و كيفية الارتقاء به و تحسينه بدلا من التركيز على الماضي.

➤ توضح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.

➤ تحول تركيز الرئيس من نقد المرؤوس إلى الاهتمام بكيفية مساعدته و تحسين نتائجه في المستقبل.

¹ د. راوية حسن ، مرجع سابق، ص 224.

² د. حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 384.

³ د. ماريو أي هاينز، مرجع سابق، ص 107-108.

⁴ د. صالح عودة سعيد، إدارة الإبداع دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988

- تتماشى مع المبدأ النفسي الذي ينادي بان الأفراد يزيد إنتاجهم عندما توضع لهم أهداف محددة بدقة لفترة زمنية معينة.
- يتم التقييم طبقاً للأهداف التي تشارك في وضعها المرؤوس.
- تعطي دوراً هاماً للمرؤوس في عملية التقييم يزيد من درجة تحكمه في البيئة المحيطة، و يقلل من درجة اعتماده على رئيسه.
- و على الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة إلا أنها لا تخلو من العيوب التالية¹:
- قد تتحول عملية تحديد المرؤوس للأهداف بنفسه، أو مشاركته لرئيسه في تحديدها إلى مجرد عملية مظهرية تستوفي الشكل دون مضمون حقيقي.
- إن حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة، حيث يتطلب الأمر أن يكون هناك نوعاً من الانسجام و التوازن و الملائمة بين أهداف الفرد و أهداف المؤسسة التي يعمل بها.
- إن هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين تعتمد بصفة خاصة على أنواع الأداء الممكن إخضاعها للقياس الكمي و هذا في حد ذاته يثير الكثير من المشاكل، حيث يكون التركيز على العناصر الكمية في التقييم عن العناصر الوصفية التي يصعب قياسها - الروح المعنوية مثلاً.
- أثبت التطبيق العملي لهذه الطريقة أنها تركز على النتائج التي حققها الفرد بينما تعطي اهتماماً قليلاً للأساليب التي من شأنها تحسين أداء الفرد و نتائجها في المستقبل².
- كذلك من الممكن أن تكون هذه الطريقة سبباً في زيادة الخلافات و الصراعات و خلق جو من العلاقات السيئة و المتوترة بين الرئيس و المرؤوس خاصة عندما تتم مناقشة تحديد أهداف المرؤوسين و أساليب العمل المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.
- إن تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف يحتاج إلى وقت و جهد غير عاديين و ذلك نتيجة لعمليات التشاور و المناقشة المستمرة بين الرئيس و المرؤوس حتى يتم التواصل بينهما إلى اتفاق حول الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يلاحظ أن أعداد من المدراء لا يتحمسون لتطبيق الإدارة بالأهداف بسبب أن هذا الأسلوب يعطي للفرد فرصته للمشاركة و المناقشة و هذا قد لا يكون مألوف بالنسبة لهم، كما و إنهم اعتادوا على أن الرقابة يجب أن تمارس على الفرد و ليس منه³.

3-3-3: مصادر معلومات تقييم الأداء:

من أجل تقييم الأداء يجب أن نعتني بالمقيم، فالمقيم هو الشخص أو الجهة التي تتوفر فيها الشروط التالية⁴:

- 1- أن تتوفر لديه قدر و فیر من المعلومات عن الشخص الذي يتم تقييمه.
 - 2- أن تكون لديه القدرة على الملاحظة و المتابعة و جمع المعلومات اللازمة للتقييم.
 - 3- أن يكون لديه القدرة على تحليل المعلومات و استخلاص النتائج و الحكم على الأمور بشكل سليم.
 - 4- أن تتوفر لديه الدافعية الايجابية لتقييم الأداء بشكل موضوعي و صحيح.
 - 5- أن يتصف بقدرته على تحمل مسؤولية التقييم و عدم الخوف منها.
 - 6- أن تتوفر لديه النزاهة و الشعور بان مستقبل من يقيم أدائهم أمانة بين يديه.
- و بالتالي فان الأشخاص الذي بإمكانهم أن يكونوا مقيمين لتوفر الشروط الأساسي فيهم (الشرط الأول) و هم: الرئيس المباشر، الزملاء في الوحدة الإدارية، الزميل في فريق العمل، المرؤوس أو الشخص نفسه، الزبائن.

أ. الرئيس المباشر كمقيم و مصدر للمعلومات:

إن تقييم الأداء هو احد أهم مهام الرئيس المباشر كقائد إداري، و هذه المهمة لا تقتصر على تقدير كفاءة مرؤوسيه فحسب بل تشمل جانباً مهماً إلا و هو تطوير و تحسين أدائهم في ضوء ما توضحه نتائج تقييمهم، و على الرغم من المزايا التي يتمتع بها الرئيس المباشر فان تقييمه لمرؤوسيه لا يمكن أن يخلو من الأخطاء لأنه أولاً و قبل كل شيء هو إنسان فيه نزعات إنسانية متنوعة.

¹ د. ماريو أي هايترز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988، ص ص 126-127.

² د. زهير ثابت، مرجع سابق، ص ص 127-128.

³ د. صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص ص 401-402.

⁴ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 389.

ب. النظراء في العمل كمقيمين و مصدر للمعلومات¹:

النظير هو الزميل في نفس مكان العمل، أي في نفس الوحدة الإدارية التي يعمل فيها الأفراد الخاضعين لتقييم أدائهم حيث تستند عملية التقييم عادة لأكثر الزملاء قدما و خبرة في العمل، فالنظير و من خلال قربة اللصيق لزملائه، يكون بإمكانه كشف مسببات القوة و الضعف في أدائهم، و بالتالي و نتيجة لذلك كله و لخبرته الناتجة عن قدمه الوظيفي، يكون بإمكانه وضع السبل الكفيلة لعلاج نقاط الضعف، و تنمية نقاط القوة في أداء زملائه، سعيا لتحسين أدائهم المستقبلي، و اذا ما أريد الاعتماد على النظير كمقيم و مصدر للمعلومات، يجب توعيته و تدريبه على أداء عملية التقييم بشكل موضوعي و عادل.

ج. عضو فريق العمل كمقيم و مصدر للمعلومات²:

تتبنى المنظمة المعاصرة أسلوب فرق العمل، لتحقيق عنصر التعاون و التآخي بين الموارد البشرية فيها، و لتفعيل التماسك و التلاحم بين أعضاء الفريق، وجد انه من الأنسب إسناد عملية تقييم أدائهم إلى الفريق ذاته، حيث يقوم كل عضو من خلال المعلومات الوفيرة الموجودة لديه عن أداء رفاقه أعضاء الفريق بسبب احتكاكه الدائم بهم، بتقييم أدائهم، فبهذا الشكل يتحقق ما يسمى بالتقييم المتبادل داخل الفريق.

لو وضع هذا التوجه المعاصر في تقييم الأداء موضع التطبيق العملي يتطلب الأمر ما يلي:

- تدريب أعضاء الفريق على تنفيذ عملية التقييم.
 - تزويد أعضاء الفريق بمعايير أداء تناسب بيئة العمل فيه مثل: التعاون، فاعلية الاتصال و التفاعل مع الآخرين، جودة الأداء، القدرة على تطوير الذات، الإخلاص و التفاني في العمل... الخ.
 - الطلب من قائد الفريق أن يعقد اجتماعا يضم جميع الأعضاء ليناقتشوا نتائج تقييمهم لأداء بعضهم بعضا و الاتفاق على التقييم النهائي و يضعوا معسبل تطوير و تحسين أداء الفريق بشكل كلي.
- هذا النمط من التقييم موجود بشكل خاص في المنظمات الحديثة المعاصرة، التي يسودها ثقافة تنظيمية مشتركة و شعور بالصالح العام لدى الموارد البشرية فيها.

د. التقييم الذاتي كمصدر معلومات لتحسينات الأداء³:

ثبت من خلال الممارسة الفعلية انه من الصعب جعل الفرد يقيم ذاته بموضوعية، و ذلك بسبب معرفته المسبقة بان نتائج تقييمه لأدائه الذاتي سترتب عليها قرارات وظيفية تمس مباشرة مستقبله الوظيفي في المنظمة كالترقية، الحوافز، ... الخ، لذلك و من اجل عدم خسارة هذا المصدر الهام من المعلومات التي تساعد في تحسين الأداء، ظهر مفهوم التقييم الذاتي لأغراض تنمية و تحسين الأداء الذي حصر استخدام نتائج هذا التقييم في تحسين الأداء فقط، دون استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالحياة الوظيفية للموارد البشرية، و ذلك من اجل توفير الموضوعية في تقييم أدائها الذاتي.

و لكن يستلزم الأمر القيام بحملة توعية للموارد البشرية، يوضح لهم من خلال أهمية هذا التقييم و كيف انه لمصلحتهم لان مستقبلهم الوظيفي مرهون بتطوير و تحسين أدائهم، فالتقييم الذاتي الحقيقي الصادق هو لمصلحتهم و لمصلحة المنظمة في آن واحد.

هـ. الزبون الخارجي كمقيم و مصدر للمعلومات⁴:

في ظل المنافسة الشديدة ظهر شعار جديد في ميدان الأعمال هو: الزبون أو العميل هو سيد السوق، و تماشيا معه أصبح تقييم رضا الزبون أساسا في تقييم المنظمة ككل، و أداء كل من يعمل فيها سواء كان له احتكاك مباشر أو غير مباشر معه.

يمكن اعتبار الزبون مصدرا جيدا للمعلومات و تقييم الأداء، لكن ليس هو المصدر الوحيد، اد يتطلب الأمر وجود مصادر أخرى و مقيمون آخرون إلى جانبه.

¹ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 391-392.

² د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 392.

³ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 393-395.

⁴ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 396.

و. الزبون الداخلي كمقيم و مصدر للمعلومات¹:

هو كل فرد تقتضي طبيعته عمله الاحتكاك و الاتصال بالشخص الذي يجري تقييم أدائه، لكن من وحدة إدارية أخرى غير الوحدة التي يعمل فيها، حيث تتوفر لديه معلومات كافية عن أدائه، يمكن من خلالها أن يقيم هذا الأداء إلا أنه يمكن أن يكون فيه تحيز ايجابي أو سلبي في بعض جوانبه.

ز. المروءس كمقيم و مصدر للمعلومات²:

يتوفر لدى المروءس قدرا كبيرا من المعلومات عن أداء رئيسه الإشرافي، بشكل تمكنه من تقييمه و تحديد نقاط الضعف و القوة لديه، و ذلك عن طريق تدريب و توعية المروءس من أجل تمكينه من تنفيذ عملية تقييم رئيسه، و توفير الأمان له و منع الخوف من تنفيذ هذه العملية.

و الرؤساء و لمعرفتهم السابقة أنهم موضع و محطة ملاحظة و تقييم من قبل مروءسهم، و سيضاعفون جهودهم في العمل ليكونوا أكثر فاعلية، و بهذه الصورة تكون قدما تطورا ذاتيا لأداء الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ح. تعددية المقيمين و مصادر المعلومات (تقدير الأداء بمبدأ التغذية المرتجعة)³:

يشير التوجه المعاصر في اختيار المقيم و مصدر المعلومات المناسب إلى ضرورة الاعتماد على أكثر من مقيم و مصدر للمعلومات في عملية التقييم هذه، حيث أن هذه المصادر تكمل بعضها البعض.

هنا يتم اختيار مقيم و مصدر أساسي للتقييم و المعلومات و هو الرئيس المباشر، ليكون هو المسؤول الأول و المباشر عن تقييم مروءسيه، و أن يكون بجانبه أو الاستعانة بمقيمين آخرين و مصادر معلومات أخرى كالنظير، و الزبون الخارجي، و الداخلي... الخ. ليقوموا أداء مروءسيه معه لكن بشكل منفصل، أي أن كل مقيم يضع تقييمه على حدة و بمعزل عن المقيمين الآخرين من أجل الحصول على معلومات أوفر، و نتائج تقييم موضوعية و دقيقة و عادلة، حيث بهذه الصورة نتأكد فيها اذا كان تقييم الرئيس المباشر الصحيح و موضوعي أم لا.

يتميز هذا التقييم بدرجة عالية من الموضوعية و الدقة و هو يخلق الدافع لدى الرئيس المباشر لتوخي الدقة و الموضوعية في تقييمه، بسبب عمله المسبق فان هناك جهات أخرى تشاركه التقييم، و لكن هذا التقييم مشكلة مفادها، احتمالية تضارب نتائج التقييم من قبل المقيمين المشتركين في هذه العملية، فتنشأ هنا مسألة التنسيق بين هذه النتائج و الخروج بتقييم نهائي واحد.

3-3-4: المشاكل أو الصعوبات في تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ. المشاكل الذاتية: تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقويم الأداء، و تتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

➤ خصائص المقيم: يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقويم أن يتميز بالخبرة و الإدراك و الاستقرار العاطفي و الاعتراز بالنفس و القدرة على التفاعل الاجتماعي، و اذا كان غير ذلك قد تضع المنظمة في مشاكل عديدة.

➤ نقص الموضوعية:⁴ يشير إلى وجود تحيز ايجابي لمصلحة من قيم أداءه أو سلبي في غير مصلحته، و يحدث التحيز نتيجة لأسباب عدة منها:

* وجود قرابة أو صداقة أو رشوة أو أي شيء من هذا القبيل بين المقيم و المقيم.

* وجود خلاف بين الاثنين أو خوف المقيم من الذي يقيم أداءه بأنه ذو كفاءة عالية و سيشكل خطرا على منصبه الإداري.

➤ النزعة المركزية:⁵ و تسمى بالميل نحو الوسط، و تظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة و عامة تجاه المقيمين دون تمايز ملحوظ و من هنا يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب عنه نتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط و تنفذ بناء على نتائج تقويم الأداء.

1 د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 397.

2 د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 398.

3 د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 398-400.

4 د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 403.

5 د. خالد عبر الرحيم الهبتي، مرجع سابق، ص 214.

- **خطا الإسقاط¹:** يقيم بعض المقيمين أداء الآخرين وفق ما يمتلكونه من خصائص و صفات ايجابية عالية المستوى فقط، متجاهلين المعايير الموجودة بين يديهم و التي من الواجب الالتزام بها عند تقييم الآخرين.
- **الأولوية و الحداثة²:** يعتمد القائم بالعملية على الاخذ بالأداء الأولي للفرد دون الاخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم وان يهمل أداء الفرد السابق و يعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن احدث مستوى للأداء، إلا أن عملية القياس و التقويم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا للأداء.
- **خطا التأثير بالمنصب الإداري³:** هناك بعض المقيمين يقومون بتقدير كفاءة بعض الموظفين الشاغلين لمنصب إداري مهم تقديرا مرتفعا لا لشيء إلا احتراما للمنصب الدين يشغلونه، و أهمية العمل الدين يقومون بتأديته، إلا أن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوعا من أنواع التحيز، يجب على كل مقوم الابتعاد عنه.
- **خطا التشدد⁴:** التشدد في التقييم قد يؤدي إلى حرمان بعض الموارد البشرية من مزايا وظيفية كانوا يستحقونها، مما يخفض من مستوى روحهم المعنوية و دافعتهم للعمل.
- **خطا التساهل:** بدافع من الشفقة بمن يقيم أدائهم و لكي يحصلوا على مزايا وظيفية، يقوم المقوم بإعطاء تقديرات تقييم عالية، مما ينعكس على نتائج التقويم بشكل سلبي و يفقد العملية الهدف الأساسي منها.

ب. المشاكل الموضوعية⁵:

أهمها يمكن تلخيصها فيما يلي:
 عدم الوضوح في تحديد أهداف التقويم، فقد تخطا المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقويم و بالتالي تصبح العملية هدر في الوقت و المال.
 سوء اختيار معايير التقويم، أي عدم قدرة المنظمة على التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس و التقييم.
 الاختيار غير مناسب لوقت التقييم، يجب على المنظمة أن تحدد عدد تحديد مرات القيام بالعملية أولا، و وقت القيام بها ثانيا حسب إمكانياتها و مستوى أداء عاملها
 عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء، إذن فالمنظمة التي تريد التخفيف من مثل هذه المشاكل يجب أن تاخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقويم الأداء ما يلي:

- 1- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء.
 - 2- التوقيت الصحيح للعملية.
 - 3- صدق و ثبات معايير التقويم.
 - 4- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف.
 - 5- تناسب طريقة التقويم مع الأهداف.
 - 6- مؤهلات القائم بعمليات التقييم
- و في كل الحالات أكد المختصون على ضرورة تدريب المقوم، الذي يعتبر محور نجاح أي عملية تقييم.

¹ د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 404.

² د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 214.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 408.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 405.

⁵ د. خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 215-216.

خاتمة الفصل الثاني:

تأثيرات جذرية أحدثتها التغيرات و التوجهات العالمية في مفاهيم الادارة الجديدة، و لعل أبرزها، العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الادارة في تحقيق أهدافها. و تكمن المقاربة الجديدة لتسيير البشرية، داخل مؤسسة اقتصادية عرضية في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجية تطور و تغيير، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. و بما أن هذه العمليات تحتاج إلى إنفاق معتبر من طرف أي مؤسسة، فهذا يمكن إدخاله ضمن ما يعرف بالاستثمار في الرأسمال البشري الذي سوف نفصل مفهومه في الفصل الذي يلي:

الفصل الثالث

الاستثمار في الرأسمال البشري في

المؤسسة الاقتصادية

خطة الفصل الثالث:

مقدمة:

المبحث الأول: الاستثمار في رأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مختلف نظريات الاستثمار في رأسمال البشري.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية.

المطلب الثالث: القرارات الاستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

خاتمة الفصل الثالث.

مقدمة

لم يعد التنافس يعتمد في المقام الأول على القوى المادية، ولكنه أصبح يركز أساسا على كفاءة العنصر البشري، و هكذا تتحول تنمية الموارد البشرية لتصبح هي الاستثمار في المستقبل وللمستقبل. أصبحت المعرفة مصدر القوة و الجودة، و من ثم فان التنافس على تلك المعرفة هي في قلب التنافس بين المؤسسات، و من اجل تحسين القدرة التنافسية كان اللجوء إلى اقتصاد المعرفة خيارا استراتيجيا. إن الاقتصاد الحديث القائم على توظيف المعرفة لن يكون إلا بتطوير رأس المال البشري و تدريبه، فالاستثمار في تنمية الموارد البشرية يعتبر إحدى مكونات الاستثمارات الكلية للمؤسسة¹. فالمؤسسة الحديثة يفترض تكوينها من أشخاص مبدعين مع ضرورة تطوير إستراتيجية معرفية تقوم بإعداد مبدعين ذوي معرفة متخصصة، خاصة في المؤسسات الإبداعية التي تتطلب أفراد ذوي خبرات عالية بسبب المناخ التنظيمي المتميز بالخطورة².

كما أن الاتجاهات المعاصرة عند تشخيصها لأسباب الركود في اقتصاديات الدول النامية، مرده إلى العامل البشري و دوره في عمليات التغيير، فيرى كيرل (Curle) أن سبب التخلف يعود إلى الاستخدام الخاطئ للموارد البشرية في هذه الدول، و قد حاول أن يدعم وجهة نظره بالأمثلة الواقعية العديدة التي يعيشها السكان في دول جنوب آسيا و المجتمعات الإفريقية، و رأى أن الصفة الغالبة المشتركة التي تربط هذه المجتمعات على الرغم من تباين مواقفها هي إنها تملك نسبة ضئيلة من ذوي الكفاءات العلمية و إمكانيات التدريب³. تعتبر تنمية الموارد البشرية مطلب أساسي لبقاء و تطوير المؤسسات على اختلاف أنواعها، وما لم يكن لدى المؤسسات الاستعداد للتجارب مع التغييرات من إتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير و التطوير، وأهمها تنمية مواردها البشرية فان مصيرها الزوال، و للمحافظة على استمرارية المؤسسة لابد من الاستثمار في تنمية الموارد البشرية ذلك أنه يعتبر الآن ضرورة لا مناص منها.

المبحث الأول: الاستثمار في الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية:

المطلب الأول: مختلف نظريات الاستثمار في رأس المال البشري:

يمكن النظر إلى رأس المال البشري على انه كل ما يزيد من الطاقة الإنتاجية للعنصر البشري، كالمعارف و المهارات المكتسبة من خلال التعلم و التدريب و الخبرة. فهناك من يعتقد أن نقطة البداية للمنظمة هي رأس المال المادي، فهذا اعتقاد خاطئ، لان رأس المال المادي يحتاج إلى رأس مال بشري يعمل على تدبيره بأحسن الطرق و حسن استخدامه بعد دراسة البدائل المختلفة، بما يعمل نحو تحقيق هدف المؤسسة. أضف إلى ذلك أن استمرار دوام المؤسسة يخلق لديها الحاجة الدائمة للموارد البشرية التي تعمل على تشغيل و استخدام الموارد المادية⁴.

وحسب تقييم أجراه البنك الدولي لـ 192 بلد تبين أن رأس المال المادي لا يمثل في المتوسط سوى 16% من إجمالي الثروة، و أن رأس المال الطبيعي يمثل 20%، بينما الأهم من الاثنين هو رأس المال البشري و الذي يمثل 64% من الثروة الإنتاجية⁵.

1- نظرية شولتز:

لقد أحدث انقلابا في المفاهيم الاقتصادية التقليدية السائدة في فترة الستينات بتقديمه لنظرية رأس المال البشري^(*). و يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات و معارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، و لقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية، هي⁶.
-إن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

¹ G. Le Boterf, **Comment investir en formation**, Les conditions d'organisation, Paris, 1991, p 33.

² تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، عمان، 2002، ص 101.

³ Curle Adam, **Educational strategy for developing societies**, Tavistock publication limited, London, 1963, pp 69-77.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، سعيد بن عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984، ص 13.

⁵ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، عمان، 1997، ص 12.

(*) حصل بموجبها على جائزة نوبل سنة 1979

3 رابوية حسن، بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين و بتكلفة الاستثمار البشري، مرجع سابق، ص 17

-يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
-يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
وقد ركز شولتز اهتمامه على عملية التعليم، باعتبارها استثمار لازم لتنمية الموارد البشرية.
و الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم، يمكن تطبيقها في المجالات الأخرى من الاستثمار البشري و خاصة في مجال التدريب¹.

2- إسهامات بيكر:

يعتبر بيكر^(**) (Becker) احد أهم الباحثين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري².
ركز بيكر في أبحاثه بصفة خاصة على التدريب حيث اعتبر التدريب من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات و العمالة و على المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

3- إسهامات مينسر:

ركز مينسر في نموذجه على العلاقة الموجبة بين الاستثمار في رأس المال البشري و نمو الإنتاجية، و يظهر مدى الاختلاف بين الوظائف فيما يتعلق بالاستثمار في كل من التعليم و التدريب، فالزيادة في الإنتاجية تكون ظاهرة في الأعمال التي تتطلب درجة عالية من التدريب³.
لا يتم النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، إلا من خلال تنمية الموارد البشرية، وإعطائها المكانة اللائقة بها.

أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات، طالما أنها تعمل على استثمارية المؤسسة في الحياة الحاضرة و المستقبلية.

و لا يمكن التطرق إلى الاستثمار في الرأسمال البشري بدون أن نخرج على تنمية الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية.

و من أجل جعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي، تقوم المؤسسات باستخدام تنمية الموارد البشرية بغية تجديد حيويتها باستمرار .

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

صرح نادلر (Leonard Nadler^(*)) بأن مفهوم تنمية الموارد البشرية يوازي فكرة التجربة التعليمية المنظمة، والتي تنفذ في فترة زمنية معينة، مع توقع حدوث تغير في الأداء⁴.

كما انه قدم مفهوم تنمية الموارد البشرية، كأحد الفروع الثلاثة المكونة لعملية الموارد البشرية (Human Resource Process) ، و هي⁵:

-تنمية الموارد البشرية (Human Resource Development).

-إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management).

-تحسين بيئة الموارد البشرية (Human Resource Environment improvement).

كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ راوية حسن ،مدخل استراتيجي لتخطيط الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 67.

²Eric Vatteville. **Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise**, Economica, paris, 1985,247.

^(**) حصل بدوره على جائزة نوبل سنة 1993.

³المرجع السابق ، ص 75.

⁴ Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, **Managing Human Resource Development**, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, PP 3-4.

^(*)يعتبر المهندس المعماري لفرع عليه في الغرب، الموارد كما يطلق تنمية الموارد البشرية، (Leonard Nadler) البروفيسور ليونارد نادلو أوائل من حدد معالم هذا الحقل. إذ أنه من (Architect of HRD).

⁵ Ibid ,PP 4-5.

جدول (8): الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية تنمية الموارد البشرية¹

تنمية الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية
-التدريب -التعليم -التطوير	الاستقطاب، الاختيار، التعيين، تقويم الأداء. الفوائد والتعويضات، تخطيط القوى العاملة.	الإثراء الوظيفي. التوسع الوظيفي. التطوير الوظيفي.

المصدر: Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, *Managing Human Resource Development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P 4

أما مجموعة الخبراء والباحثين في المجمع الأمريكي للتدريب والتنمية رأيت بأن هناك تسعة مجالات رئيسية للممارسات المتعلقة بالموارد البشرية أطلق عليها مجتمعة عجلة الموارد البشرية ، (Human Resource Wheel)، وقد جاء التدريب والتنمية والتطوير التنظيمي ضمن تلك المكونات التسعة لتلك العملية، والتي يوضحها الشكل رقم (12) التالي:²

شكل(12) عجلة الموارد البشرية



¹ Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, *Managing Human Resource Development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P4

² Patricia A. Melagan. Models For Excellence And Recommendations Of The ASTD Training And Development Competency Model, ASTD; Washington DC, 1983, P 23

فالفكرة الجوهرية لهذه النماذج هي أن تنمية الموارد البشرية هي جزء من كل لا يتجزأ، سواء أطلق على ذلك عملية أو عجلة الموارد البشرية.

لذلك فهناك أكثر من مفهوم لنشاط تنمية الموارد البشرية، من بينها:

1-1: مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتباره نظاماً وحدياً:

يمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية أداة أساسية تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنشطتها تعتبر أداة تسييرية تتكامل مع بقية الإدارات الأخرى وتتفاعل معا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك أهداف الأفراد العاملين¹.

من هنا تقدم تنمية الموارد البشرية ضمن مجموعة الأنظمة الوحدة لبرنامج تسيير الموارد البشرية.

2-1: مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطاً مستمراً:

بما أن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية دائمة فهي تظهر لإحداث التكيف بين المؤسسة (إمكاناتها وقدراتها) والمتغيرات التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية².

اد هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة وإمكاناتها الحالية والبيئة المحيطة بها.

3-1: مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتبارها نشاطاً شاملاً:

في هذا الإطار نجد أن تنمية الموارد البشرية هي نشاط شامل يمتد ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها ، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية:

من بين الخصائص البانئة لتنمية الموارد البشرية يوجد:

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية³:

لأنها تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة حيث ترمي إلى:

*على مستوى الفرد: تطوير و تحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر، و تحقيق مكاسب وظيفية و مستقبل وظيفي جيد له.

*على مستوى المؤسسة: تهدف إلى:

تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها هذه الأخيرة في الحاضر و المستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية و فاعليتها التنظيمية باستمرار و لتحقيق الرضا لدى زبائنها، و كذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في محيطها، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم و اكتساب موارد البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها و التعايش معها.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة⁴:

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية و عملية منتظمة تعتمد على التعلم، كما تهدف إلى بناء معارف و مهارات و اتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير و تحسين أدائها الحالي و المستقبلي، و التكيف مع تغيرات البيئة المستمرة، و جعل أدائها في حالة تحسن دائم و مستمر⁵.

المطلب الثالث: القرارات الإستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية:

ترجع الزيادة في أهمية الاستثمارات في الموارد البشرية إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل حيث ستتحول من المهارات اليدوية إلى المهارات الفكرية.

إن الاستثمار في الموارد البشرية و توجيهها و تسييرها و سياسات و نظم العاملين هي العنصر الحاكم للتقدم و التنمية و في تراكم رأس المال، فالنتاج الوطني الإجمالي في مجتمع ما هو محصلة أداء قوى العمل المنتجة في هذا

¹ Gorouitz Elizabeth, «Employee Training current Trends», Future Challenges, Training and Development Journal, Août 1993, PP 25-29.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب القاهرة ، 1995، ص 193.

³J. Dilauro. <Training needs assessment : current practice and new directions >. Public personnel management. Nov .Dec. 1994. P 354.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 437

⁵ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 438

المجتمع. و لكن مع التطور التكنولوجي و الاقتصادي و التوسع فيه باستخدام نظم العمل و تغيير مفاهيم و أساليب التسيير و إدخال الحاسبات الالكترونية في أساليب الإنتاج، و مع اتساع الأعمال و زيادة التخصصات و تعدد الخيارات و زيادة حدة المنافسة و ظهور و نمو التنظيمات العمالية، تبدو الأهمية الكبرى للاستثمار الصحيح في الموارد البشرية.

و من ثم فلا بد للمؤسسة أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أخذها في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية.

1- العوامل الحاكمة لقرارات الاستثمار في الموارد البشرية:

من بين الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عن مناقشة القرارات الإستراتيجية للاستثمار في تنمية الموارد البشرية نجد¹:

1-1: قيم الإدارة:

خاصة تلك المتعلقة بالمبادرة الإستراتيجية الرئيسية، فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية و تطبيق الاستراتيجيات، فإن قيم و فلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية و تصل إليها من خلال ممارسات و سياسات متعلقة بهذه الموارد.

2-1: المخاطر و العائد على الاستثمار:

ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال المادي، و يرجع هذا إلى أن المؤسسة أو المستثمر لا يمتلك المورد، فالأفراد لديهم الحرية لترك العمل، و هذا بالرغم من وجود بعض العقود التي قد تحد من قدرتهم على الحراك.

فلكي يمثل الاستثمار في الموارد البشرية قوة جذب المستثمر، فيجب أن يفوق العائد المحقق من هذا الاستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية.

3-1: نظرية المنفعة:

تحاول نظرية المنفعة تحديد القيم الاقتصادية لبرامج و أنشطة و إجراءات الموارد البشرية، فعند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية على أساس تعيين أو تنمية الأفراد الحاليين اللازمين لتطبيق و تنفيذ الاستراتيجيات، فإنه لا بد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار.

4-1: بدائل الاستثمارات في الموارد البشرية:

إن الاستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجيات المؤسسة، و اعتبارات التكلفة غالباً ما تؤدي إلى اتخاذ قرار رشيد خاص بمثل هذا الاستثمار.

2- الأساليب المستخدمة في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية:

هناك عدة أساليب في مثل هذا الاستثمار نذكر أهمها:

1-2: الاستثمار في زيادة احتمالات التوظيف:

الأمن الوظيفي الآن لم يعد يتمثل في تقديم عقود طويلة الأجل تضمن للفرد البقاء في الوظيفة مدى الحياة، بل أصبح يتمثل في زيادة قدرات و احتمالات التوظيف، فالمعرفة التي يقدمها العمل اليوم سوف تدعم قيمة الفرد على أساس فرص التوظيف في المستقبل. و هذا ما يمكن أن تعد به المؤسسات الفرد الآن، فالأمن الناتج من زيادة احتمالات التوظيف يأتي من الفرص المتاحة لتجميع و تراكم رأس المال البشري المتمثل في المهارات و السمعة الطيبة، و الذي يمكن استثماره في الفرص الجديدة للتوظيف عند ظهورها².

2-2: التدريب داخل مجال العمل:

يقول (Laster thurrow) أن التدريب داخل مجال العمل يقدم الجزء الأكبر من المهارات المستخدمة في الوظيفة، أما التعليم الرسمي من وجهة نظره، فإن دوره ينحصر فقط في إعطاء إشارة للمؤسسة لتعريفها باحتمالات و قدرة الفرد على التعلم³.

¹راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 203.

²راوية حسن، مدخل استراتيجي و تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 210.

³المرجع السابق، ص 211.

أيضا فقد افترض أن إسهام التدريب داخل مجال العمل في تحسين إنتاجية الفرد، تختلف تبعا للمهن و التخصصات الوظيفية، و يرجع هذا الاختلاف في عوامل مثل: السرعة في تقادم المهارة، و صعوبة مهام الوظيفة.

2-3: الاستثمار في التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية تعني رفع قدرة الإداريين على اتخاذ قرارات فعالة في كل ما يتعلق بعناصر العملية التسييرية من تخطيط و تنظيم و رقابة لنشاطات المؤسسة كاملة، و زيادة قدرة هؤلاء الإداريين في التأثير على سلوك الآخرين و توجيههم بالشكل المطلوب في جو من علاقات التعاون و الرضا المادي و النفسي¹.
فلسوء الحظ، في كثير من المؤسسات تكون التنمية الإدارية في آخر الأولويات التي تفكر فيها المؤسسة، حيث ينظر إليها كتكلفة يجب تجنبها و ليس كاستثمار.

2-4: منح تقادم المهارات:

غالبا ما يمثل التغيير التكنولوجي سببا رئيسيا لتقادم المهارات في الهندسة و العلوم و الوظائف المتخصصة، خاصة في الالكترونيات و الهندسة الكهربائية و علوم الحاسبات الآلية.
يمكن للمؤسسة أن تشجع الأفراد على تنمية مهاراتهم من خلال ربط أنشطة اكتساب المهارات و المعرفة بالانجازات في تقييم الأداء و أنظمة المكافآت.
وبالإضافة إلى هذه الاقتراحات، يمكن للمؤسسة أن تقوم بتمويل حضور المؤتمرات، و أن توفر مكثبات للأفراد بها مجالات متخصصة، و أن تتيح الوقت للأفراد للاطلاع على كل ما هو جديد في المجالات المتخصصة، مما يساعد على منع تقادم المهارات.

2-5: تخفيض الرسوب أو الجمود الوظيفي:

يحدث الرسوب او الجمود الوظيفي عندما يشغل الفرد وظيفة ما في المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبيا، و يعد الجمود الوظيفي ناتج طبيعي يترتب على قصور المؤسسة في تحقيق النمو و التغيير الوظيفي، أيضا فقد يحدث نتيجة للهيكلة الهرمي للمؤسسة، و عدم المرونة التنظيمية، و قد يرجع الجمود الوظيفي إلى بعض الأسباب الشخصية للأفراد أو في النقص في المهارات المهنية.
التنافس لم يعد يعتمد في المقام الأول على القوى المادية، و لكنه أصبح يركز أساسا على كفاءة العنصر البشري، و هكذا تتحول تنمية الموارد البشرية لتصبح هي الاستثمار في المستقبل وللمستقبل.
إن الاستثمار في تنمية الموارد البشرية يزيد من مجالات العمل و فرص الاختيار المتاحة أمام كل من الفرد و المؤسسة، و بالتالي توفير قوة عمل مؤهلة فعالة و كفنة.

المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية

تنوعت الاتجاهات في تنمية الموارد البشرية تسبب التغييرات المتلاحقة في محيط المؤسسات سواء الداخلي أو الخارجي ستعرف فيما يلي أهمها:

1- تنمية الموارد البشرية نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر:

تؤكد معظم الأدبيات المعاصرة في مجال التسيير بوجه عام، و تسيير الموارد البشرية بشكل خاص، على النظر إلى المؤسسة على أنها مكان للتعلم والعمل في آن واحد (Work place Learning) و اعتبار مسألة تنمية الموارد البشرية جزءا من إستراتيجية المؤسسة، حيث يتم بواسطتها نمو المؤسسة وبقائها.

2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية:

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل في خدمة إستراتيجية المؤسسة، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، و بالتالي فقد أصبحت جزءا مكملا لها ضمن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، و يرجع السبب في ذلك، التغيير الواسع و الكبير في مجال تصميم الأعمال و إدارتها، حيث أصبحت الموارد البشرية بحاجة إلى تنوع و تعدد و تحديث مستمر في مهاراتها من أجل مواجهة التغييرات المستقبلية المحتملة.

و لا يمكن أن نتكلم عن هذا التنوع و التحديث المستمر في المهارات دون التعرّيج على التعليم و التعلم حيث أصبح المؤسسة مؤسسة تعلم.

¹ رعد حسن الصون، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 28.

3- المؤسسة المتعلمة:

أصبح التطوير والتحسين المستمر للمنتج حاجة ملحة في المؤسسات اليوم وهدف استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بواسطة موارد بشرية متعلمة وبمستوى عالي من المهارات و على ذكر المهارات و تنميتها و تحسينها فهي تهم العمال عامة و المديرين خاصة.

4- تدريب وتنمية المديرين:

يؤكد التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية وإلى حد كبير على مسألة رفع مستوى مهارة المديرين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات التنفيذية لوضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ الصحيح، فمهارة هؤلاء يتوقف عليها نجاح العمل في المؤسسة باعتبارهم يمثلون الإدارة العليا فيها.

فتطوير وتنمية المديرين يجب أن يضم جميع المديرين في المؤسسة وأن يتركز على الأداء وعلى متطلبات الغد بدلا من اليوم و تظهر الممارسة الأفضل لتنمية المديرين في النقاط التالية¹:

- النوعية العالية لحياة العمل (Quality of work life) التي تجعل المديرين أكثر انسجاما مع عمالهم والبيئة الكلية للعمل بأبعادها الإنسانية المضافة للأبعاد الفنية والاقتصادية العادية.
 - استعمال التنوع الواسع في الأدوات النفسية لدعم الفهم والإدراك الذاتي بهدف مساعدة الأفراد والمديرين على إظهار قدراتهم والشعور بأهميتهم، وكيف يمكن أن يتعاملوا مع الآخرين.
 - إن التنمية الإدارية بمتزلة قلب الأعمال، لذلك يجب أن تساعد في تحقيق التنمية الاستراتيجية والتوجيه طويل الأجل، فزيادة الوعي الاستراتيجي والتكيف مع الأوضاع الجديدة والحساسية للثقافات المختلفة، والقدرة على العمل في الفرق الدولية ومهارات تشكيل وتكوين العلاقات والتوجيه العالي للمهام، كلها من فعل الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.
 - إن مدخل الكفاءة الذي يستعمل بشكل واسع يجب أن يتكامل مع الإدارة والتنمية التنظيمية، وهذا المدخل يمكن أن يدعم ويعزز الفهم الذاتي، وهو هام جدا لأن الأفراد يتحركون ضمنه، وخارج المؤسسات المختلفة في المراحل المختلفة لحياة أعمالهم، وربما ينظرون إلى التوازن بين العمل والجوانب الأخرى لحياتهم.
 - تدعيم وتعزيز العلاقة بين المعارف والتجارب والأحكام الشخصية، فكلما كانت هذه العلاقة قوية بين هذه المفاهيم، تحققت الممارسة الأفضل للتنمية الإدارية.
- بصفة خاصة إن إدارة أو تسيير المعرفة يرتكز على المعرفة كمصدر جديد لإنشاء الثروة والسلاح التنافسي الجديد، ولكي تكون المعرفة لا الأشياء المادية هي الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز في عمل المؤسسة، فلا بد من التحول من المؤسسات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولة الإدارة (التي تضع الأهداف والخطط والسياسات) وإن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ، إلى النمط الجديد من مؤسسات التعلم التي تجعل العمل المعرفي مسؤولة الجميع والتعلم هو مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المؤسسة و ذلك ما يبيئه الجدول (09) الموالي:

الجدول رقم (09): مقارنة بين التوجه التقليدي و التوجه المعاصر لتنمية الموارد²:

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- تنمية الموارد البشرية استراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	- التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
- تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة	- التدريب عند الحاجة
- تنمية الموارد البشرية للحاضر و احتياجات المستقبل	- التدريب بتغطية حاجات الحاضر
- استراتيجية تنمية الموارد البشرية تعتمد على التنبؤ	- سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
- تنمية الموارد البشرية تركز على كل من يعمل في المؤسسة	- التركيز على تدريب الخط الأول و الادارة المباشرة
- تنمية الموارد البشرية مسؤولة مشتركة بين الجميع	- مسؤولية التدريب محدودة
- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري	- التدريب تكلفة
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف و تقوية نقاط القوة	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس تنمية الموارد البشرية	- التركيز على الأداء الحالي و مستلزماته
- تقنيات تدريس و تعليم عالية المستوى	- أدوات و مساعدات تدريبية بسيطة
- التركيز على الجانب التطبيقي و كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح و خاصة الجديدة	- التركيز على الجانب النظري
- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

1 رعد حسن العدن، صناعة التنمية الإدارية، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص 41.
² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص 446.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص 446 ملاحظة: و إذا ما تأملنا هذا الجدول نرى أن تنمية الموارد البشرية في المؤسسة المعاصرة، أصبحت إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة و بعد أن كان التخطيط له على المدى القصير تتحول إلى المدى الطويل و بالتالي أصبح يعتمد على التنبؤ.

5- **التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية:** بما أن تنمية الموارد البشرية إستراتيجية طويلة الأجل، وتخطيط للتعليم المستمر فلا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية.

إن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لم تعد تنتظر حدوث التغييرات لتقوم بتكييف الموارد البشرية معها، كما كان عليه الحال في السابق عندما كان التدريب سياسة تتعامل مع المستجدات الحالية فقط، بل أصبحت إستراتيجية التعلم المعاصرة تعتمد على التنبؤ والتوقع لما سيحدث من تغييرات في العمل والاستعداد لها قبل وقوعها. و حسب الجدول دائما

فان المؤسسات المعاصرة تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة لأنه يسمح لها باستخدام التقنيات الجديدة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية والقدرة على المنافسة ودخول الأسواق الجديدة.

6- **تنمية الموارد البشرية استثمار بشري:**

يرى التوجه المعاصر في مجال تنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل استثماري خصب بمعنى انه إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي استثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق.

خاتمة الفصل الثالث:

و عند التكلم عن الاستثمار، نخرج بالضرورة على عائد هذا الاستثمار و لا يمكن التوصل إلى هذا العائد، إلا إذا طبق مبدأ الجودة أو بالأحرى الجودة الشاملة، الذي سوف نفصل مفهومه لاحقاً.

تحديات كبيرة تواجهها، المؤسسات الاقتصادية في ظل المتغيرات المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم، لذلك يتعين على هذه المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص و تجنب التهديدات لتتمكن من البقاء و الاستمرارية.

و من هذا المنطق برزت فكرة الاهتمام بالرأمال البشري و الاستثمار فيه.

إذ يعتبر الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، أمراً هاماً و ضرورياً نظراً لأهميته القصوى فالرأسمال البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الابداع، و الاختراع، و الابتكار، و التطوير يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية عن طريق الاستغلال الأفضل لطاقات المجتمع العلمية و الانتاجية.

فتنمية الموارد البشرية تهدف إلى بث الوعي و المعرفة من جهة و صقل القدرات و المهارات و زيادة الفاعلية و تحسين الأداء و الانتاجية من جهة ثانية.

الفصل الرابع

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية و الجودة الشاملة

خطة الفصل الرابع:

مقدمة:

المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: التمييز بين ادارة الجودة و ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: أهداف ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الرابع: نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة.

المبحث الخامس: رواد ادارة الجودة الشاملة و مرتكزاتها.

المطلب الأول: روادها.

المطلب الثاني: مرتكزاتها.

المبحث السادس: تأثير ادارة الجودة الشاملة على ادارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: اهتمامات ادارة الجودة الشاملة بادارة الموارد البشرية.

المبحث السابع: التغيرات الطارئة على ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة البشرية.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية.

خاتمة الفصل الرابع.

مقدمة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة و قد لاقت رواجاً كبيراً و تطورا ملحوظا في إدارة المنظمات حتى تتمكن هذه الأخيرة من مواجهة التحديات التي ظهرت من جراء ثورة تكنولوجيا المعلومات.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة إذ استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين و الإداريين المهتمين بتحسين الأداء الانتاجي و الخدماتي في مختلف المنظمات.

المطلب الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة:

على الرغم من تعدد و تنوع التعاريف التي وصفت بها إدارة الجودة الشاملة، إلا أن بعضها ظهر و فرض نفسه على الفكر الإداري لما يتصف به من موضوعية أهمها ما يلي:

حسب جوران، إدارة الجودة هي "مجموعة من الوسائل الموضوعية لتحديد معايير الجودة و تحقيقها"¹ نستنتج من هذا التعريف ان :

* إدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من المعايير؛

* إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع وسائل المنظمة؛

* ضرورة تحقيق المنظمة للمعايير الموضوعية؛

كما تعرف بأنها خلق ثقافة الأداء، حيث يعمل و يكافح المديرون و الموظفون بشكل مستمر لتحقيق توقعات المستهلك، و أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من البداية، مع تحقيق الجودة بشكل أفضل و بفاعلية عالية بأقصر وقت²

ثلاثة نقاط مختلفة رفعها هذا التعريف³:

- خلق ثقافة في الأداء؛
- تحقيق توقعات المستهلك؛
- قصر الوقت في تحقيق الجودة؛
- كما أن إدارة الجودة الشاملة تمثل استراتيجية ناجحة لتحقيق وضع تنافسي أفضل من حيث توفير الأساليب و الأدوات لهذا الوضع التنافسي؛
- كما أنها تنمي المهارات و المعرفة لجميع المستويات الإدارية و تركز دائما على إجراء تحسين مستمر في الجودة؛

• و تنتظر نظرات بعيدة المدى إلى رغبات العملاء و التطورات التي تطرأ عليها؛
من خلال هذا التعريف نجد ان المؤسسات الاقتصادية قد أدركت أن الجودة هي جوهر الانتاجية و قلب المنافسة و مصدر التفوق في السوق.

و يعرفها (Jablonski) " على أنها شكل تعاوني لأداء الاعمال لأداء الاعمال بتحريك المواهب، و القدرات لكل من العاملين، و الإدارة لتحسين الانتاجية و الجودة بشكل مستمر مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة و هي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"⁴

يحتوي هذا التعريف على ثلاثة أفكار رئيسية:

- * إدارة الجودة الشاملة عبارة عن تعاون جميع أفراد المنظمة لتحريك القدرات و المواهب؛
- * ضرورة استمرارية الجودة؛
- * ثلاث مقومات تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة على لنجاحها، **الاشتراك في الإدارة ** التحسين المستمر للعمليات ** و استخدام الفرق **

¹ ISHIHARA KATSUYOSHI « Maitiser la qualité méthodologie de gestion », editions MARE NOSTRUM, 1996, P 10

² أحمد عيشاوي "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية" مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد ، 2006، ص 10.

³ أحمد عيشاوي، مرجع سابق

⁴ أحمد عيشاوي مرجع سابق.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج انها اتفقت في مجملها على أن إدارة الجودة الشاملة:

* تقوم على القيام بالعمل الصحيح و من أول مرة و الحفاظ على الأداء الجيد و تحسينه؛

* تكون ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة؛

* تشمل جميع أقسام المنظمة و جميع هياكلها؛

* تكون مسؤولية جميع موارد المنظمة البشرية من مديرين و عاملين؛

المطلب الثاني: التمييز بين إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن استراتيجية من ضمن استراتيجيات المنظمة و التي تعمل من خلال تكاتف جهود جميع الأفراد العاملين فيها من أجل القيام بالعمل الصحيح و من أول مرة و الحفاظ عليه و تحسينه، من أجل إرضاء جميع عملائها، و الجدول الموالي يبين لنا الفرق بين إدارة الجودة و إدارة الجودة الشاملة (الجدول 10):

التحويلات في إدارة الجودة (مدخل الجودة الشاملة)	ما كانت عليه إدارة الجودة (المفاهيم السابقة للجودة)
التخطيط للجودة منذ البداية.	التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات.
الجودة مسؤولية كل فرد في المؤسسة (المسؤولية الجماعية).	الجودة مسؤولية مجموعة ضبط الجودة.
يعني ضبط الجودة منع حدوث أخطاء.	يعني ضبط الجودة التأكد من عدم حدوث أخطاء.
الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة و من خلال إجراءات و سياسات أيضا.	الجودة هي اتباع مجموعة سياسات و إجراءات محددة.
العملاء هم الذين يقبلون الجودة.	الانتاج مسؤول عن قياس الجودة.
يجب عمل كل شيء صحيحا من أول مرة.	التأكد من أن كل شيء صحيح قبل عبوره.
الجودة هي عمل إداري و فني و مالي.	الجودة هي عمل فني بحث.
الجودة من طرف العملاء فقط تحتاج إلى تكلفة عالية	الجودة نشاط مكلف.
تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء.	تحقيق الجودة هي التنفيذ الدقيق
الجميع حلقات متصلة في سلسلة الجودة.	الجودة مسؤولية كذا
ضبط الجودة هي توفير متطلبات العملاء.	ضبط الجودة هي منع وصول المنتجات المعيبة إلى العملاء.
تكاليف الجودة توجه إلى محاولة انتاج منتجات غير معيبة.	تكاليف الجودة توجه إلى أخذ عينات و فرز المنتجات و تصنيفها إلى جيدة و رديئة.
مواقع ضبط الجودة يجب أن تكون في وقت مناسب بحيث يمكنها منع حدوث أي وحدات معيبة	مواقع ضبط الجودة يجب ان تكون في موقع مناسب بحيث يمكنها علاج المعيب.
ضبط الجودة يجب أن يبدأ من مواقع العملاء بالسوق و تنتهي إليهم.	ضبط الجودة تبدأ من الفحص و التفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة.

المصدر: محمد محمد إبراهيم: "إدارة الجودة من المنظور الإداري مدخل إداري متكامل"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 118.

المبحث الثاني: مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

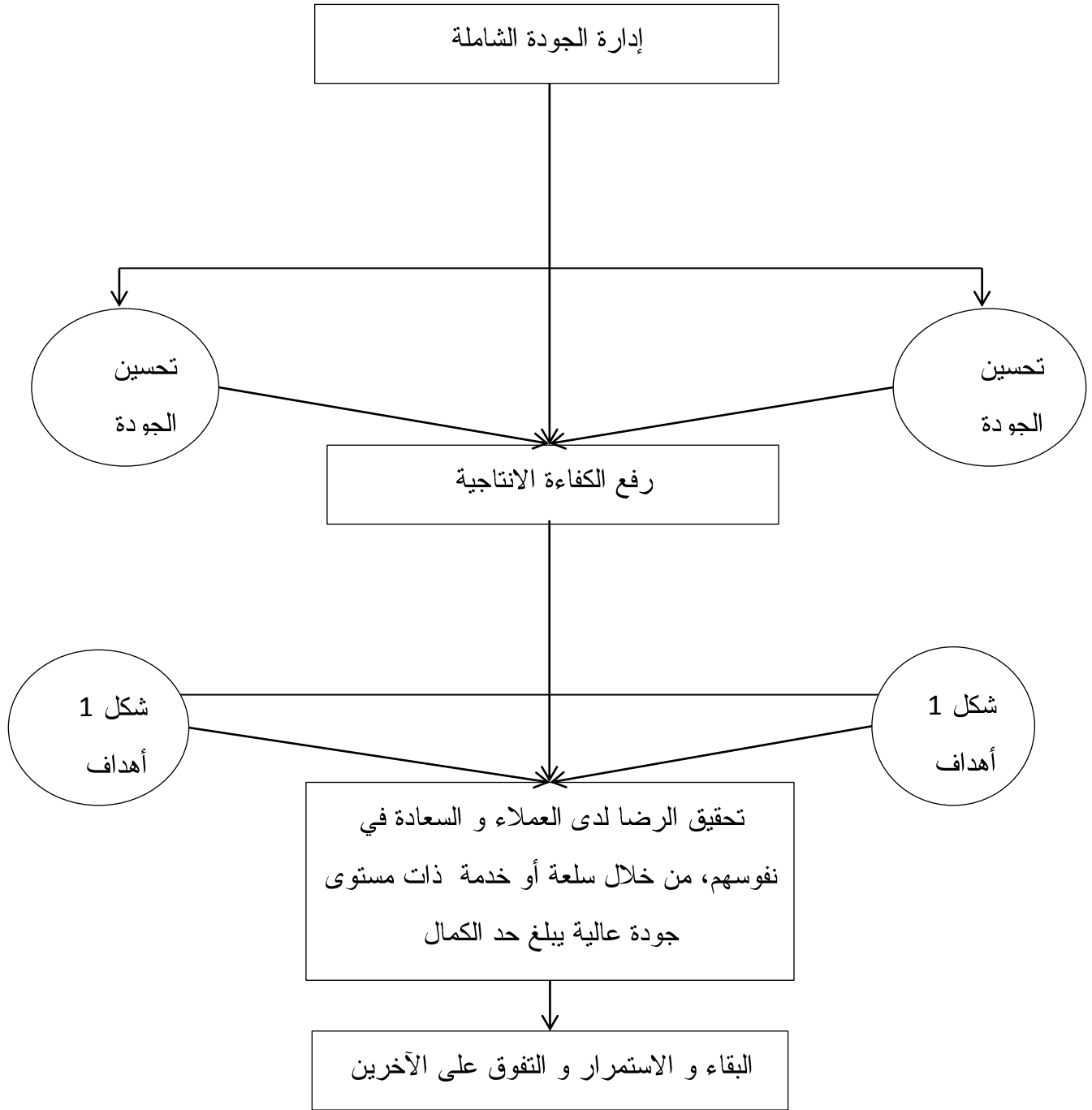
- * التركيز على العميل: يجب تلبية احتياجاته من أول مرة و في كل مرة؛
- * التركيز على العمليات و النتائج، يجب أن تكون لكل وظيفة قيمة مضافة؛
- * مشاركة العاملين و العمل الجماعي، يجب تكوين فرق العمل المنفذة لمفاهيم هذا المدخل؛
- * التحسين و التطوير الدائمين في الجودة، يجب تكوين ثقافة للتحسين المستمر؛
- * القيادة الادارية التي تدعم إدارة الجودة الشاملة؛
- * المنع أو الرقابة بدلا من الفحص أو المراجعة، يجب أن يكون هناك تركيز على منع المشكلات بدلا من التكيف و التأقلم معها.

المبحث الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة:

تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تطوير جودة المنتجات أو الخدمات و تحسينها مع تخفيض التكاليف، مثلما يظهره الشكل الموالي:

¹جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ص 66

شكل رقم (14) أهداف إدارة الجودة



الشكل (14): المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

حسب هذا الشكل (14) يمكن تلخيص أهداف الجودة الشاملة كما يلي¹:

1. تحقيق الربحية و القدرة في السوق: إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشرا لزيادة المبيعات التي من شأنها زيادة الربحية و خلق الحصة السوقية الكبيرة و القدرة التنافسية العالية.
2. تحقيق الرضا لدى المستهلكين: تقوم مهمة إدارة الجودة الشاملة بالأنشطة الهادفة للتعرف على العملاء الحاليين و المرتقبين ابتداء من مرحلة بحوث التسويق و مروراً بالتصميم و التطوير و مرحلة الانتاج ثم النقل و التخزين و التوزيع و أخيراً التركيب و خدمات ما بعد البيع و ذلك من أجل:
 - الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين؛
 - جذب مستهلكين مرتقبين؛
 - تصميم منتجات تتناسب و تنسجم مع رغبات و حاجات المستهلكين بمختلف طموحاتهم؛أن الهدف الأسمى لإدارة الجودة الشاملة هو تحقيق رضى المستهلك و الاحتفاظ به و تطوير قدراتها التنافسية من خلال التحسن المستمر بالجودة.
3. زيادة الفاعلية التنظيمية: تقوم إدارة الجودة الشاملة على فكرة أن الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة و أن هدف إدارة الجودة الشاملة لا يكون في الواقع إلا من خلال استراتيجية متكاملة، تهدف إلى تحقيق مستوى جودة عالي، من أجل تحقيق رضا و سعادة المستهلك و مستوى أداء عالٍ للعملاء لضمان البقاء و الاستمرارية و التطور.

المبحث الرابع: نشأة و تطور إدارة الجودة الشاملة²:

لقد تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، عبر سنوات طويلة يمكن تحديدها كالاتي:

- ** في عام 1940: قام العالم الأمريكي "إدوارد ديمينج" باستخدام وتطبيق الأساليب الاحصائية و العينات في مكتب الاحصاءات في الولايات المتحدة، وبعد سنة من ذلك انظم إلى وزارة الحرب الأمريكية (الدفاع) و قام بتدريس أساليب رقابة النوعية فيها.
- ** في عام 1950: قام رجال الأعمال اليابانيين و منظماتهم العلمية بتوجيه الدعوة إلى المفكر "إدوارد ديمينج" لإلقاء محاضرات في اليابان و تكوينهم لتطبيق أساليب السيطرة على النوعية و من ثم انتشرت مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ** في عام 1961: بنشر كتاب "السيطرة النوعية " 1961 للعالم الأمريكي "جوزيف جوران" تدعمت إدارة الجودة الشاملة
- ** في عام 1965 : تدعمت إدارة الجودة الشاملة بانتاج "فيليب كروسبي" الفكري المتضمن مفهوم (zero detect)، أي نفي الخطأ من الأول.
- ** في عام 1979: قام نفس الكاتب بنشر كتابه (quality is free)
- ** و في عام 1980: بدأ الأمريكيون بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بعد ان لاحظوا أن اليابانيين بدعوا يتفوقون على الأمريكيين في مجال تصدير بضائعهم، و اداء المؤسسات الامريكية بدأ يتراجع مع أداء المؤسسات اليابانية.
- ** في عام 1987: قرر الكونجرس الأمريكي اعتماد جائزة "مالكوم بالدريج" للنوعية على المستوى الوطني في الولايات المتحدة الأمريكية.
- ** في سنة 1988: توالى الاعترافات بأهمية الجودة الشاملة، و خاصة عندما قررت وزارة الدفاع الأمريكية أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة و توظفها في مشاريعها التي تشرف عليها.
- ** في سنة 1993: في الوقت الذي كان فيه العالم "إدوارد ديمينج" ينتقل بين اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية و العروض تنهال عليه لإلقاء المحاضرات في الجامعات اليابانية و الأمريكية.

المبحث الخامس: رواد إدارة الجودة الشاملة و مراكزها:

المطلب الأول: رواد إدارة الجودة الشاملة:

كان الأمريكيون هم السباقين إلى مثل هذه الإدارات، ثم اليابانيون و من ثم علماء الاختصاص عبر العالم.

¹ خضير كاظم "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 83-84.
² عمار بوحوش "نظريات الادارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين" دار المغرب الاسلامي، لبنان 2006، ص 100-101.

ومن أهم المفكرين المساهمين في إدارة الجودة الشاملة ما يلي:
مجموعة من لعلماء و المفكرين قد أسهموا في بلورة و صياغة مبادئ الجودة الشاملة و المداخل الأساسية
نذكرهم فيما يلي:

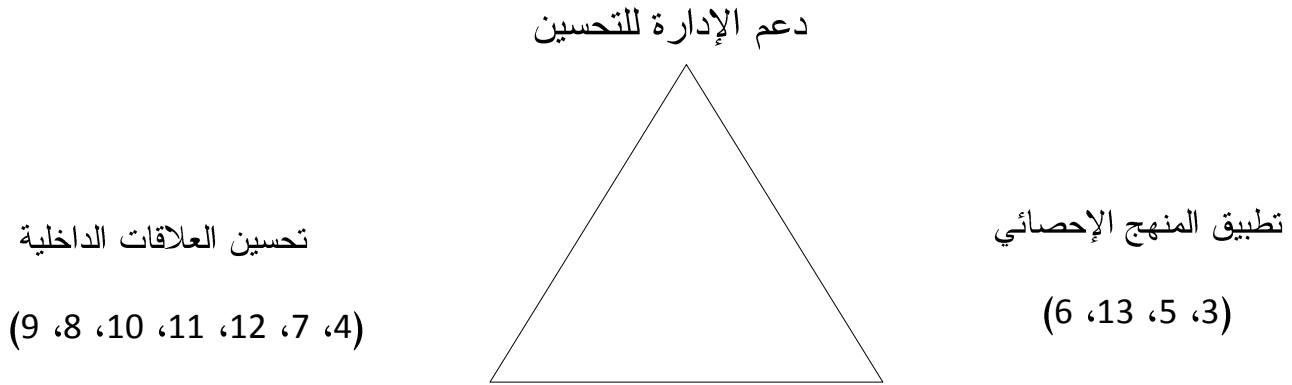
أ. والتر شيوارت **Walter Shewhart**:

- يعد "شيوارت" الرائد الأول للرقابة المعاصرة للجودة و له كتاب عن الجودة نشره عام 1931 بعنوان "الرقابة
الاحصائية على جودة السلع المصنعة" ميز "شيوارت" بين نوعين من الجودة¹.
1- **الجودة الموضوعية**: يقصد بهذا النوع من الجودة: جودة الأشياء كحقيقة موضوعية مستهدفة و مستقلة عن
الوجود الانساني.
2- **الجودة الشخصية**: يقصد بها جودة الأشياء المنسوبة لمشاعر و إحساس الإنسان كنتيجة للحقيقة الموضوعية.
أكد "شيوارت" بأنه غير الممكن لشيء من الأشياء أن يكون له جودة مستقلة بدون الرغبات الانسانية.

ب. وليام إدوارد ديمينج **William Deming**:

هو مستشار أمريكي و هو بمثابة الأب الذي قاد ثورة إدارة الجودة الشاملة، فإن اليابانيون هم أول من اعترفوا
بدور "ديمنج" في نجاحهم و تفوقهم و عليه قامت الاتحادية اليابانية للعلماء و المهندسين « JUSE » بتأسيس
جائزة سنة 1951 عرفت بجائزة "ديمنج للجودة" و في عام 1960 تم تكريمه بوسام الامبراطور "هيرو هيتو"
عرفانا له أسهم به لتحقيق النهضة اليابانية²
وضع "ديمينج" نقاطه الأربعة عشر بشكل مثلث أطلق عليه Le triangle de deming مثلث ديمينج الذي
ينص على تطبيق النقاط الأربعة عشرة (التي اعتبرت فيما بعد مبادئ الجودة الشاملة المعتمدة من طرف الادارة
العليا في معظم البلدان الصناعية بالتوازي، كما يبينه الشكل (14) الموالي:

شكل (14) مثلث ديمينج



المصدر: بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره ص 21.

و لتوضيح المثلث يمكن حصر هذه المبادئ في النقاط التالية:

شرحا لهذا المثلث يمكن القول أن "ديمنج" وازن بين مبادئ الجودة الشاملة من خلال:

1- **دعم الإدارة للتحسين:**

حيث أدخل فيه مايلي:

- إيجاد هدف دائم و مستقر لغرض تحسين المنتجات بغية القدرة على المنافسة و البقاء و خلق فرص عمل:
- تعلم الفلسفة الجديدة التي تؤكد على أن الأخطاء المتوالية و العيوب غير مقبولة.
- إنشاء الهيكل التنظيمي اللازم في الإدارة العليا الذي سوف ندعم النقاط الثلاثة عشر الأخرى

¹ قاسم نايف علوان محياوي: "إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات" مرجع سبق ذكره، ص 115.
² بوعلاي عائشة "إشكالية إدارة الجودة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002-2003، ص

2- تطبيق المنهج الاحصائي:

و يضم النقاط التالية:

- أ. الاعتماد على الاجراءات العملية المبنية على استخدام الأساليب الاحصائية بدلا من الرقابة و التفنيس العشوائي.
- ب. العمل على التطوير المستمر في الطرق الاحصائية لاختيار الجودة و محاولة التفهم أكثر لاحتياجات المستهلك النهائي و كيفية استخدامه للمنتوج.
- ج. إنشاء برنامج نجاح لتدريب العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.
- د. إدخال المساعدة الحديثة لعملية التدريب و ذلك بإنشاء مراكز تدريب في موقع العمل.

3- تحسين العلاقات الداخلية:

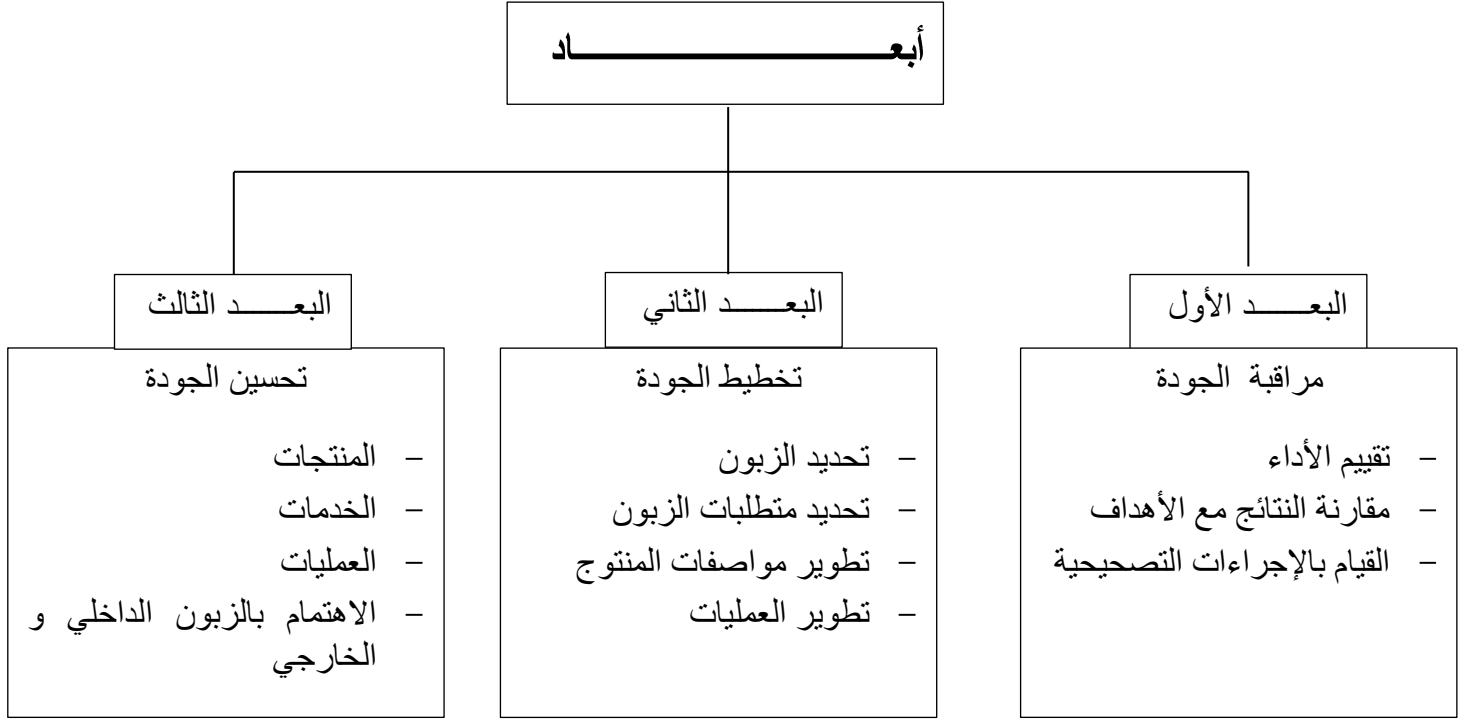
و يتعلق الأمر بمايلي:

- تكوين علاقة دائمة مع الموردين مبنية على الجودة و النوعية العالية للموارد المستخدمة؛
 - تأسيس طرق جديدة للإشراف و ذلك لتحفيز العاملين على المثابرة الدائمة على الجودة و توجيههم.
 - القضاء على حالة الخوف لدى العاملين.
 - رفع الحواجز ما بين أقسام العمل المختلفة.
 - تجنب الأهداف المتعددة المطالبة لمستويات إنتاجية جديدة دون توفير طرق و وسائل تحقيق مهارة عالية.
 - و من أهم إسهاماته نموذج للجودة أطلقت عليه اسم "ثلاثية جوران" للجودة و يشمل هذا النموذج مراحل مختلفة و هذه المراحل هي:¹
 - المرحلة الأولى تخطيط الجودة.
 - المرحلة الثانية الرقابة على الجودة.
 - المرحلة الثالثة تحسين الجودة.
 - من خلال هذه المراحل وضع جوران ثلاثة أبعاد للعمليات الإدارية من بينها ما يخص الأداء المتمثل في بعد مراقبة الجودة المرتكزة على :
 - تقييم الأداء الفعلي.
 - مقارنة النتائج بالأهداف.
 - القيام بالإجراءات التصحيحية.
٥. **جوزيف جوران Joseph Juran:**
- "جوران" عالم أمريكي، يعد المعلم الأول للجودة في العالم حيث ساهم في تعليم اليابانيين كيفية تحسين أفكار متماسكة و غير متحيزة حول إدارة الجودة في كتابه "السيطرة على الجودة"

¹ عيسى نبوية "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان" مذكرة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2008، 2009، ص 33.

كما يبينه الشكل (15) الأبعاد الموالي:

الشكل (15) أبعاد العمليات الادارية



المصدر: عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 34

عشر خطوات هامة وضعها جوران يتعين على المنظمة أن تتبعها كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹:

- (1) زيادة درجة الوعي لدى الموظفين بأهمية فرص عملية التحسين و تحديد احتياجاتها؛
- (2) الاهتمام بعملية التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة و ذلك من خلال عدد من الاجراءات، على سبيل المثال: تكوين مجلس الجودة و تحديد المشكلات و اختيار المشاريع و تعيين أعضاء فريق العمل، و تعيين منسقين للجودة؛
- (3) تحديد أهداف خاصة بعملية التحسين؛
- (4) الاهتمام بعملية التدريب؛
- (5) الاهتمام بتنفيذ مشاريع تساعد المنشأة في حل مشكلاتها؛
- (6) الاهتمام بتقديم تقارير دورية و شاملة عن وضع المنشأة؛
- (7) تشجيع العاملين و حثهم على تحسين الأداء، و ذلك من خلال الاعتراف بما يقدمون من خدمات متميزة؛
- (8) الاهتمام بعملية الاتصال بين أقسام المنشأة و التركيز على أهمية التغذية العكسية، كوسيلة لتوصيل النتائج للأقسام المعنية؛
- (9) الاهتمام بتوثيق النتائج و تسجيلها في شكل بياني؛

¹ يحيى برويقات عبد الكريم، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2002-2003، ص 30.

10) الاهتمام بعملية التوسع، و ذلك من خلال اعتبار التحسين السنوي جزءا لا يجزأ من نظمها و عملياتها المختلفة؛

في الأخير يمكن اعتبار مساهمة "جوران" أكثر أهمية من مساهمة "ديمينج" لأنه اعتمد على مفهوم واسع للجودة، بينما "ديمنج" اهتم بالسيطرة الاحصائية على الجودة فقط.

ي. فيليب كروسبي Crosby:

يعد "فيليب كروسبي" من أشهر رواد الجودة الأمريكيين، في عام 1979 صدر له كتاب "حرية الجودة" Quality is free الذي لاقى رواجاً كبيراً في ذلك الوقت، ركز في برنامجه لإدارة الجودة على التشديد على المخرجات، عن طريق الحد من العيوب في الأداء حيث أتى بمفهوم المعيب Zero defect أي إخراج المنتج بلا عيوب، كما ركز "كروسبي" على أربعة محاور أساسية، و التي تستخلص فيما يلي:¹

الأساس الأول: تعرف الجودة على أساس التوافق مع متطلبات العميل؛

الأساس الثاني: نظام تحقيق الجودة عن طريق الوقاية و ليس التقييم أي عن طريق وضع مجموعة من المعايير و التي لا تقيس الخلل فقط و إنما تقيس التكلفة الاجمالية للجودة.

الأساس الثالث: تقاس الجودة من خلال تكلفة عدم المطابقة، وليس من خلال المؤشرات.

الأساس الرابع: معيار انجاز الجودة هو العيوب الصفرية.

يختلف مفهوم المعيب الصفري Zero defect عن فكرة المستويات المقبولة للجودة و التي تضع هدفاً أن تكون الجودة 95 % أو 97 % بدون عيوب في التوريد و تقبل المعدلات التي تزيد عن ذلك المستوى.

نسب "كروسبي" أكثر مشاكل الجودة للإدارة، و يرجع أيضاً علاجها إلى الإدارة، يؤكد "كروسبي" أن طرق تحسين الجودة هي:²

1. الايمان و الاقتناع الراسخ من جانب الادارة العليا بأهمية مشكلة الجودة.

2. التزام الإدارة بفهم و تطبيق سبل الكمال و أن لديهم القدرة على تحمل المسؤولية لعمل ذلك.

3. القناعة بأن تلك الطريقة في التفكير ستقوم على أسس دائمة.

أ. أرماند فيجانبوم Armand Feigenbaum:

يعد من أهم فلاسفة الجودة الذين أسهموا في فكر الجودة الذين ساهموا في فكر الجودة المعاصر، تطوير مفهوم السيطرة الشاملة للجودة Total Quality Control عام 1950³.

من أهم الأفكار التي جاء بها فيجانبوم ما يلي:⁴

- أن العملية الانتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعمل (احتياجاته) و ينتهي بالعمل (درجة رضاه عن المنتج)

- إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، و المتمثلة في:

- الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الانتاجية.

- الاعتقاد بان عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.

- إن تحقيق الجودة يكلف أموالاً طائلة.

✓ ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة.

✓ تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة.

✓ أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم "الجودة من المنبع".

من خلال هذه الأفكار يمكن القول أن "فيجانبوم" هو صاحب مفهوم "الجودة من المنبع"، و يعني أن كل عامل أو موظف، يجب أن يكون مسؤولاً عن أداء عمله بجودة كاملة، كما أنه عرف "الجودة الشاملة" على أنها المفهوم الذي يركز على التميز بدلاً من كونه مفهوم يركز على العيوب فقط و من جهة نظره فإن المستهلك يحدد الجودة

¹ عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² قاسم نايف علوان المحياوي : مرجع سبق ذكره، ص 128

³ قاسم نايف علوان المحياوي: مرجع سبق ذكره ص 130.

⁴ عيسى نبوية مرجع سبق ذكره، ص 38.

و هو بهذا يتفق مع "جوران" و لغرض اقتناع الادارة باعتماد استراتيجية محددة للجودة، فقد استخدم أيضا نهج تكلفة الجودة.

ب. مالكوم بالدريج¹: Malcom Balridge

و قد وصف "بالدريج" إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة على القديم و تغيير جذري و شامل لكل مكونات المنظمة، و أنها فلسفة إدارية جديدة.

يهدف نموذج "بالدريج" إلى إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية له بشكل مستمر.

إيجاد منافسة شريفة بين المؤسسات في مجال تحقيق الجودة و خدمة المجتمع.

تحديد سياسات المؤسسات من أجل تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة و تحسينها.

تحديد سبل تحقيق الجودة.

وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة و تحسينها.

الرعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة و الحصول على الجائزة.

ت. كايروا إيشكاوا: Kaori ishikawa

هو ياباني عرف بأنه الأب الحقيقي لحلقات الجودة (Quality cycles)، و اعتبر التدريب و التعليم للعاملين كبداية ونهاية الجودة و نهاية للجودة الشاملة، و أكد ضرورة استثمار الادارة العليا في ذلك² و هذا صاحب كتاب

"مرشدا إلى السيطرة على الجودة".

كما ركز على أهمية شمول مراقبة الجودة على خدمة ما بعد البيع، و مشاركة العاملين بكافة مستوياتهم في عملية مراقبة الجودة³.

ث. جينيكى تاجوكى: Genichi Taguchi⁴

مهندس ياباني أكد على الجانب الهندسي، للجودة، حصل على جائزة "ديمينج" للجودة في عام 1960، و حاز عليها لثلاث مرات في فترات متتالية.

كان ينظر للجودة على أنها القضية الأساسية للمنظمة ككل، و تمثل المطابقة للمواصفات المطلوبة.

المطلب الثاني: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

اختلف الباحثون في تحديد عددها دون الاختلافي محتواها و يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1. التركيز على العميل:

ليس المقصود بالعمل فقط العميل الخارجي الذي توجه له السلعة أو الخدمة، و إنما تشمل أيضا العميل الداخلي و الذي يتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة و لهذا على المنظمة أن تضع في حساباتها الأنشطة التي من شأنها أن ترضى كل عملائها سواء الداخليين أم الخارجيين.

2. العلاقة بالموردين:

إن تزويد المنظمة بالمواد ذات الجودة العالية تعتبر من أهم الركائز لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

3. التركيز على إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أن توفر المهارات و الكفاءات البشرية و تدريبها و تحفيزها يعتبر من أهم الركائز التي تحقق للمنظمة أهدافها.

و من هنا يظهر مبدأ تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية.

المبحث السادس: تأثير إدارة الجودة الشاملة على إدارة الموارد البشرية:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حاسما في تنفيذ بعض عناصر الجودة الشاملة، لدى يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مصممة لتدعم إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الأول: اهتمامات إدارة الجودة الشاملة بإدارة الموارد البشرية

تحتوي إدارة الجودة الشاملة على خاصية الشمولية، و يكون اهتمام إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية و بإدارتها من خلال:

¹ عبد الستار علي: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2008، ص 72.

² نفس المرجع السابق، ص 130 عبد الستار علي: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"

³ عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁴ قاسم نايف علوان المحياوي، نفس المرجع السابق، ص 131.

أولاً: الحوافز:

هو شعور خارجي لدى الفرد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة، و قد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين لتحقيق أهدافا لمنظمة و أهداف العاملين فيها.¹

ينبغي أن تتوفر في الحوافز الاعتبارات التالية:²

- مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بأن نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية.
 - توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريبا من الوقت الذي تم فيه العمل و ذلك حتى يربط العامل بين الأداء و بين الحوافز.
 - ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، و ذلك لأجل فعالية تأثير هذه الحوافز.
 - منع علاوة سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.
 - استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية، و بالذات للعاملين الذين لديهم جهود مميزة في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.
 - استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.
 - و يمكن تمييز نوعين من الحوافز كما يلي:³
- أ. **التحفيز المادي:** و هي حوافز مادية (نقدية) مقابل تحسن في الأداء، الذي يكون تحسن في الانتاجية و الجودة.
- ب. **التحفيز المعنوي:** و هو تشجيع و حث و رفع معنويات العاملين، لدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم بهمة أعلى.

ثانياً: اندماج العاملين

المشاركة تعد من أهم المرتكزات لنجاح إدارة الجودة الشاملة فهي تساعد في أمرين:⁴

1. تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل؛
 2. تحسين كفاءة القرارات، جاءت إدارة الجودة الشاملة بمصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين لأن كلمة الاندماج أعمق أكثر شمولاً من المشاركة.
- هناك عدة جوانب تتعلق بالاندماج هي:⁵
- ✓ درجة الاندماج أي مدى تأثير العاملين في القرار النهائي؛
 - ✓ مستوى الاندماج أي هل هو على مستوى الوظيفة أو القسم أو المنظمة؛
 - ✓ أشكال الاندماج و هو إما مباشر أو غير مباشر؛
 - ✓ و نطاق الاندماج و هو الشأن أو المجال الذي ينصب عليه التأثير؛

ثالثاً: تمكين العاملين:

التمكين هو جزء من مجموعة التقنيات التحفيزية التي تهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال زيادة مستويات المشاركة، أي منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم و يتمتعون بمؤهلات و مهارات فائقة، و ذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، إلا إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو سينكفل بهذا الأمر.⁶

لذا فهو إجراء مهم و يخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين و التطوير في المنظمة.

رابعاً: الاتصالات بين العاملين:

يعرف الاتصال على أنه عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، و بالتالي فإن الاتصال يحتوي على المرسل و المستقبل و الرسالة و التغذية العكسية.

¹ محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل"، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 113.

² محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار زائل للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، ص 134.

³ نديم أكرم أسعد: "ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية" إربد، الطبعة الأولى، 2006، ص 80.

⁴ يوسف حبيب طاني: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية"، اليازوري، عمان، 2009، ص 200.

⁵ رعد عبد الله الطائي: "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008، ص 239.

⁶ صلاح محمد عبد الباقي: "قضايا إدارية معارسة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 145.

فكافة المنظمات تحتاج إلى نظم اتصال كي تمارس وظائفها، و قد تزايدت أهمية الاهتمام بالاتصالات بعد إدراك دورها المتزايد في نجاح المنظمات¹، بمختلف الاتجاهات: من الأعلى إلى الأسفل (من الرؤساء إلى المرؤوسين)، و من الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء)، و الاتصالات الأفقية عبر كل المنظمة، و بالإضافة إلى الاتصالات الخارجية بين المنظمة و الأطراف ذات صلة في بيئتها الخارجية.

خامسا: التدريب على الجودة:

يهدف في الأساس إلى تطوير الوعي و المهارات المختلفة لدى الأفراد و متابعة الأفكار و الأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا القرن² إذ أن التحول إلى إدارة الجودة الشاملة يتطلب تنظيم سلسلة من الدورات التدريبية للمراتب الادارية المختلفة، و التدريب ضروري لنشر مفاهيم الجودة و تعميقها. كما يشمل التدريب على جودة كافة المستويات الادارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الإشرافية إلى باقي العاملين³ : مثلا: يجب أن يكون أفراد الإدارة العليا ملمين بمبادئها و كذلك بعملية تطويرها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى و الدنيا.

المبحث السابع: التغييرات الطارئة على إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة:

الجدول الموالي: يبين أهم التغييرات التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة. جدول (11): أهم التغييرات التي عرفتها إدارة الجودة الشاملة.

خصائص الموارد البشرية	النموذج التقليدي	نموذج إدارة الجودة الشاملة
الاتصالات	صاعدة / هابطة	صاعدة / هابطة / أفقية في جميع الاتجاهات.
الاختيار والتعيين والترقية	ضيق نطاق المهارات الوظيفية؛ اعتماد الترقية على الانجاز؛ الاعتماد على المسار الخطي؛	امتداد نطاق المهارات و تنوعها لحل كافة مشكلات الوظيفة؛ اعتماد الترقية على تسهيلات الجماعة؛ الاعتماد على المسار الأفقي؛
تصميم الوظائف	الكفاءة؛ الانتاجية؛ الاجراءات المعيارية؛ ضيق امتداد الرقابة؛ الوصف التفصيلي للوظيفة؛	الجودة؛ الاهتمام بالعملاء؛ الابداع؛ اتساع المدى الرقابي؛ الاعتماد على فرق العمل؛ التفويض و التوكيل؛
التدريب	المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية و التكنولوجية؛	المدى الواسع من المهارات؛ المعارف الوظيفية المتعددة المتداخلة؛ حل المشكلات ابتكاريا (التكنولوجيا و مزاياها مثلا)؛ الجودة و الانتاجية؛
تقييم الأداء	الأهداف الشخصية؛ مراجعة المديرين و تقييمهم؛ التأكد على التقييم الحالي؛	الربط بين الأهداف الجماعية؛ مراجعة و تقييم المديرين و الزملاء و العملاء؛ التأكيد على الجودة و الخدمة؛
العوائد	المنافسة لتحقيق الفوائد وزيادة المزايا الفردية؛	اعتماد العوائد على العمل الجماعي للتشجيع على تحقيق العوائد المالية و غير المالية؛
الصحة و السلامة	التفاوض حول تقديم هذه الخدمات و علاجها؛	إعداد سبل الوقاية اللازمة؛ برامج السلامة؛ برامج الأمن؛ برامج التحسين و التطوير للعاملين؛

¹ الدكتور رعد عبد الله الطائي و آخرون، نفس المرجع السابق، ص 249.

² آلاء عبد الموجود عبد الدجبار محمد العاني: "أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، 2002، جامعة الموصل، ص 54.

³ بن عيشي عمار: "مدى فاعلية التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 40، شتاء 2009. www.ulum.nl

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة 2007، ص 406.
ارتكازا على ما جيء به في هذا الجدول يمكن أن نضع مبادئ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية¹

وضع كل من (Bowen & lawer) المبادئ التالية لإدارة الجودة الشاملة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية أثناء العمل و التنفيذ، و هذه المبادئ هي:

- جودة العمل منذ البداية؛
 - منهج قديسية استراتيجية التحسين؛
 - التحسين المستمر كطريقة للحياة؛
 - العلاقات التبادلية و فريق العمل؛
- إلى جانب المبادئ في إدارة الجودة الشاملة، هناك المتطلبات لتطبيقها
- ### المطلب الثاني: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية:
- ✓ وضع الأهداف المسطرة بوضوح مع توضيح الأنظمة المتبعة؛
 - ✓ الاستمتاع لشكاوى و انتقادات العاملين و كذا اقتراحاتهم و أخذها بعين الاعتبار؛
 - ✓ جذب الأفراد نحو أدوار أكبر من تلك المكلفين بها؛
 - ✓ اليقظة المستمرة لمتابعة أساليب و طرق التطوير الانساني الحالية و التنبؤ بتلك التي يمكن أن تظهر في المستقبل؛

منح وقت معين للأفراد للقيام بالمهام الموكلة إليهم و إعلامهم بأوقات التدخل للإطلاع على النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى قواعد الإدارة المتمثلة في نجاح إدارة الجودة الشاملة يتطلب ما يلي²:

- التغيير الثقافي: تعد مقاومة الأفراد من أهم العراقيل التي تواجهها برامج إدارة التغيير بما فيها إدارة الجودة الشاملة.
- و يساهم التغيير الثقافي في تجنب المقاومة من خلال تغير اتجاهات و قيم و إدراك الأفراد و فهمهم للمستجدات الطارئة في المنظمة، إذ أنه على المسؤولين توضيح كل ما يتعلق بإدارة الجودة الشاملة للعاملين من مفاهيم و مبادئ و خصوصا الأهداف و النتائج الإيجابية التي ستعود على المنظمة و عليهم أيضا، فهذه العملية سوف تقلل من درجة تخوفهم و تساعد على تقبلهم للمنهجية الجديدة، و من أهم مبادئها اللزوم إقناعهم بها نجد ما يلي:
- مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات و هذا سيشعرهم بالاهتمام و بأنهم جزء أساسي في المنظمة و أن مصالحهم مشتركة.
- العمل في فريق أو العمل الجماعي و هذا ما سيخلق روح التعاون بين الأفراد و يساهم في تنويع الأفكار و ظهور أفكار جديدة.
- التدريب و الذي ترمي من خلاله إلى بلوغ نتائج عديدة هي³:
- يعتبر التدريب وسيلة من الوسائل الادارية لتغيير سلوكيات و قيم الأفراد و بالتالي فهو يساهم في التغيير الثقافي.
- تأهيل و تدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.
- يساهم التدريب في تحقيق مبدأ آخر مبادئ إدارة الجودة الشاملة و هو التحسين المستمر.
- الابداع: تركز إدارة الجودة الشاملة على تحفيز الأفراد و مساعدتهم على الابتكار و الابداع و ذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات اللازمة، حيث أن الجودة و الابداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء و خصوصا العملاء الخارجيين و كسبهم و الاحتفاظ بهم للتمكن من النجاح و الاستمرار وسط الظروف الصعبة و اشتداد المنافسة.


¹ سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2004/2005، ص 416.

² عبد الرحمن توفيق، "استراتيجيات الاستثمار البشري"، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996، ص 120.

³ موزاوي سامية، مرجع سبق ذكره، ص 86.

خاتمة الفصل الرابع:

يتضح مما سبق أن لإدارة الجودة الشاملة أبعاد و عوامل ظاهرية و ضمنية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، و أنها تؤكد على الرقابة الذاتية و الاستقلالية و الابداع بين الموظفين كما تؤدي إلى حجم أكبر من التعاون أفضل من الخضوع أو إخضاع المستخدمين للأوامر و التعليمات، و قد أدرك كثير من المديرين و على رأسهم مديري الدول الأوروبية و أمريكا خاصة أهمية الجودة لتحقيق و إنجاز الأهداف و النجاح المستمر للمنظمة، من خلال استخدام و دعم الموظفين (التمكين) على جميع المستويات الادارية حتى أنهم قالوا أن تمكين العاملين يعتبر بمثابة الثورة التي تحرك المنظمات من أسفل إلى أعلى من خلال مواقع العمل و بالأساليب الديمقراطية. إذن، فالجودة الشاملة و المطبقة في مؤسسات الدول المتقدمة خاصة، تساير التغيير الطارئ على المستوى العالمي المتمثل في ظهور ما يعرف الآن بالعوامة. إذ أن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا بالغا على كل المؤسسات مهما كان نوعها و بالتالي على كل وظائفها، منها تلك الخاصة بالموارد البشرية. ذلك ما سوف نعرفه في الفصل التالي.



الفصل الخامس

تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

الاقتصادية و العولمة

خطة الفصل الخامس:

مقدمة:

المبحث الأول: ماهية العولمة

المطلب الأول: عموميات حول العولمة

المبحث الثاني: العولمة والتوجهات الجديدة

المطلب الأول: التوجهات البارزة في العالم اليوم

: المطلب الثاني: العولمة والمؤسسات الاقتصادية

المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية

خاتمة الفصل الخامس.

مقدمة:

يعمل اقتصاد العالم الآن على أن يكون أكثر تفاعلا وأكثر عالمية؛ حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية، لتغزو أسواق العالم، بل إنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام ورأس مال، و سلع مصنعة وخدمات، مثل : التأمين، وأنظمة الاتصال والأفراد.

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغيراتٍ وتحولات، قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات وفكر التسيير والإدارة؛ ونتج عن ذلك فلسفةٌ جديدة ونموذج تسييري متطور، يختلف عن مفاهيم وأفكار التسيير التقليدي، وامتد تأثير التسيير الجديد إلى تسيير الموارد البشرية الذي أصبح عالمي التطبيق، بعدما وضع الإنسان -المورد البشري - في قمة اهتماماته، حيث تدمج استراتيجياته وبرامج عمله في البناء الاستراتيجي للمؤسسة.

المبحث الأول: ماهية العولمة

المطلب الأول: عموميات حول العولمة:

1- مفهوم العولمة:

إن العولمة هي ترجمة للكلمتين: ¹

Mondialisation: بالفرنسية و الذي يقسمها إلى ثلاثة مصطلحات:

Internationalisation: و هي تعني التجارة.

Multinationalisation: و هي تعني أن المؤسسات تنتج في الدول المضيفة (الاستثمار الأجنبي).

Globalization: و هي تضم كل القطاعات (المالية، الانتاج، التجارة.....) أي عالمية كل القطاعات.

و الكمية التالية هي Globalization بالإنجليزية و قد استعمل هذا اللفظ في أواخر القرن العشرين، إن كلمة العولمة مشتقة من العالم و عليه بمعنى العولمة.

لغويا: جعل المحلي عالميا، أي كل ما هو محلي أو وطني يصبح حاليا عالميا.

فالعولمة إحدى المفاهيم التي تصف عمليات التحويل في مختلف المجالات من حيث التعميم و التوسيع، و يظهر ذلك من خلال التعاريف التالية²:

أ. تعريف صندوق النقد الدولي « FMI »:

لقد عرفها في تقريره أنها: "أفاق الاقتصاد العالمي سنة 1997م": بأنها تزايد اعتماد الاقتصاد المتبادل بين دول العالم، بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبر الحدود، أو التدفقات الرأس مالية الدولية من خلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا".

ب. تعريف أنتوني جيدنز:

عرفها " على أنها مظهر جديد من مظاهرها لحدثة تتكيف فيها العلاقات الاجتماعية على المستوى العالمي أين يحدث الامتزاج غير قابل للفصل بين الداخل و الخارج، و يتم فيها الربط المحلي و العالمي بروابط اقتصادية و ثقافية و سياسية و إنسانية".

ج. يرى "ديكن" « Dicken » سنة 1992:

أن العولمة هي الشكل الأكثر تقدما و تعقيدا من مفهوم التدويل أو الدولية و الذي يتضمن درجة من التكامل الوظيفي بين الأنشطة الاقتصادية المتفرقة دوليا

و من التعاريف الأكثر شمولاً للعولمة، " تعريف العولمة بأنها مشاركة الشركات في الأسواق العالمية من خلال مجموعة من الأساليب مثل التصدير، و الاستثمار الأجنبي المباشر، و توفير الموارد الأولية و التحالفات الاستراتيجية" و هذا حسب Gereffi سنة 1996م³.

التطور التاريخي للعولمة:

إن ظاهرة العولمة ليست بالجديدة ذلك أنّ لها جذورا في التاريخ، و قد مرّت بمرحلتين أساسيتين كما يبينه الجدول رقم (17)اللاحق :

سنة 2009 "Mondialisation et Stratégie de firmes à l'international" محاضرة¹ «Fabienne Boudier»

² د. عمر صفور، "العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة"، كلية التجارة و إدارة الأعمال، الطبعة 2002-2003، ص 6-7.

³ "The globalisation of markets, théodore lévite " : Havard business review mai juin 1993 repris par REM N° = 114 1987, aout, septembre – octobre 1987, I menbéling global.

أ. المرحلة الأولى:

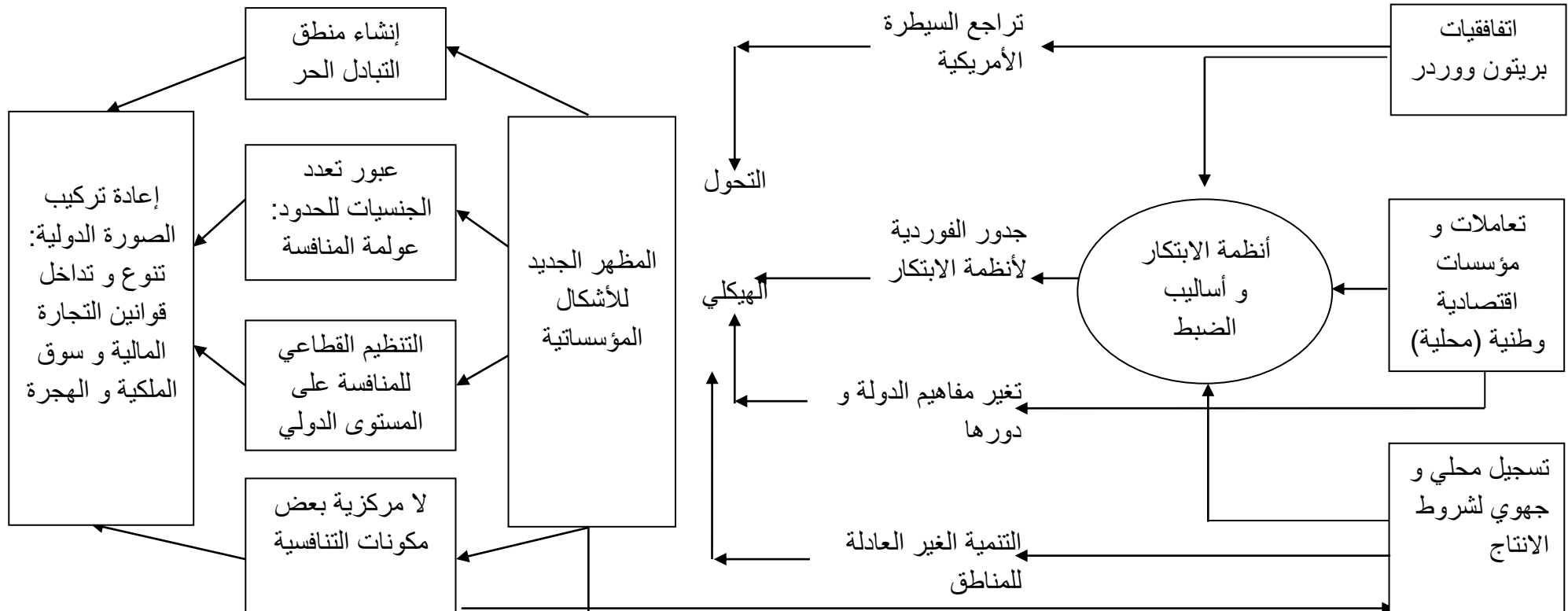
يعتبر القرن الخامس عشر ميلادي نقطة بداية العولمة، مع بداية "الرأسمالية التجارية" إلى ما نحن فيه كما أن هناك أحداث بينت العولمة رغم عدم التصريح بذلك، نذكر أهمها فيما يلي:

- ظهور أول "حرب عالمية" بين 1914-1918.
- ظهور "عصبة الأمم المتحدة" كأول منظمة عالمية للسلام 1920.
- ظهور اتفاقية « GATT » 1947 التي تحولت إلى OMC
- الاعلان العالمي "لحقوق الإنسان" ... إلخ.

ب. المرحلة الثانية:

كان لاتفاقية الجات الأثر الكبير في وضع قوانين جديدة تحكم العلاقات التجارية بين الدول، و في 1979 أدت الأزمة البترولية الثانية إلى توسع السوق الدولي لرؤوس الأموال ونتج عنه زيادة حركة الاقتراض و زيادة الارتباط المالي بين الدول و أما أزمة 1987 حيث انهيار الأسعار في البورصة أدى إلى انهيارات متلاحقة في الأسواق المالية الكبرى التي برزت فيها العولمة إلى العيان و سلطت عليها الأضواء بشكل مكثف في فترة التسعينات مع تسارع الأحداث فكان انهيار المعسكر الشرقي الأول الذي فسخ المجال الغربي لفرض سياسته و تطبيق مخططاته على العالم أجمع دون وجود منافس في بعض المجالات كالتجارة و المال، و التكنولوجيا، و من هنا سميت هذه الفترة بمرحلة نضج العولمة، و الشكل الموالي يلخص لنا أهم المراحل التي مرت بها العولمة:

الشكل رقم (16): مراحل تطور العولمة من 1945 إلى القرن الواحد والعشرين



المصدر: أبو بختي نصيرة، بريك زهية، "واقع الاستثمار في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، متخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف شريف مصطفى، 2007-2008م، ص 73

القرن 21	1996-1900	1979-1968	1967-1945
----------	-----------	-----------	-----------

المصدر: أبو بختي نصيرة، بريك زهية، "واقع الاستثمار في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، متخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف شريف مصطفى، 2007-2008م، ص 73

• أنواع العولمة:

- للعولمة أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي:
- العولمة السياسية:** تبرز مظاهر العولمة السياسية في إخضاع الكل في سياسة القوة و الهيمنة العظمى فالقوة الوحيدة هي الوم.أ و مجلس الأمن.
 - العولمة الثقافية:** تعتبر من أخطر أنواع العولمات و هذا راجع إلى كون الامة القوية تفرض ثقافتها على باقي الدول الضعيفة إلى جانب غزولها لثقافة هذه الدول عن طريق برامج إعلامية مكثفة.
 - العولمة الاتصالية:** و من مظاهرها البث التلفزيوني بواسطة التقدم في الأقمار الصناعية، و شبكة الأنترنت و ما ينجم عنها.
 - العولمة العسكرية:** و تعني شل و إضعاف أية قوة إقليمية قد تبرز فيا لعالم من خلال العمل على تدميرها.
 - العولمة المالية:** ظهرت مع بداية التسعينات و من أهم مظاهرها:
 - تطور أسواق الأورو (سوق العملاء و سوق السندات).
 - التطور الصناعي لبعض الدول السائرة في طريق النمو
 - توسع الاستثمارات الأجنبية و تدفق رؤوس الأموال.
 - ظهور أدوات جديدة مثل العقود المستقبلية¹
 - العولمة الاقتصادية:** يعتبر الجانب الاقتصادي من أهم مظاهر العولمة، و عرفت من طرف العديد من الخبراء على أنها زيادة في التجارة الدولية و الربوط المالية التي دعمها، و من أهم أسبابها الاقتصادية ما يلي:
 - إنخفاض القيود على التجارة و الاستثمار
 - التطور الصناعي في الدول النامية و زيادة تكاملها مع الأسواق العالمية.
 - تكامل أسواق المال فيما بينها.
 - زيادة أهمية تدفقات رأس المال الخاص و الاستثمار الأجنبي المباشر.
 - التقدم التكنولوجي و انخفاض تكاليف النقل و الإتصالات.
 - انهيار الاتحاد السوفياتي
 - ظهور و توسع الشركات المتعددة الجنسيات نو حدة المنافسة²

المبحث الثاني: العولمة والتوجهات الجديدة.

العولمة هي التعبير الشامل عن الحالة الجديدة الموجود عليها العالم اليوم، مع تلك التحولات والتغيرات، حيث أصبحت المؤسسات في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في سوق عالمية كبيرة. اعتمادًا على تقنيات المعلومات والاتصالات، بالتوافق مع الاتجاهات، والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزائها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

المطلب الأول: التوجهات البارزة في العالم اليوم.

- يمكن رصد التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر فيما يلي⁽³⁾:
- التحول نحو نظام عالمي تقوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية .
 - التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق.
 - التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية.
 - الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية.
 - اشتداد المنافسة العالمية.
 - بروز اتجاه قوي لتكوين تحالفات بين المتنافسين.

¹ ناجي مراد، حاجي يوسف، "العولمة و التنمية الاقتصادية"، مذكرة الليسانس، تلمسان 2005-2006، إشراف الأستاذة بوهنة ، ص 08.

² ناجي مراد، حاجي يوسف، "العولمة و التنمية الاقتصادية"، مرجع سابق ذكره، ص 09.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001 ، ص23 .

المطلب الثاني: العولمة والمؤسسات الاقتصادية.

1. خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة:

لقد قدم رينيسميث (*Rhinesmith*) العولمة على أنها مرحلة من مراحل نمو استراتيجيات المؤسسات وهياكلها وثقافتها، أي أنها سلوك تنظيمي متطور تتبناه المؤسسة؛ بهدف التفاعل مع جملة من العوامل المتشابهة. وهي تغيير في السلوك والقوة، أي أنها عمل عقلي وتنفيذ فعلي؛ ولذلك فهي تتطلب طرقًا ونماذج جديدة لإدارة الناس وتمكينهم من مواجهة المنافسين بعقولٍ متفتحة.

ومن خصائص المؤسسات الاقتصادية في عصر العولمة ما يلي⁽¹⁾:

1- أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات (*Information Oriental Organizations*) إذ بموجبها يتم توجيهه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة، ويتم اتخاذ القرارات.

2- أنها مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهةٍ أخرى.

3- المؤسسة الرشيفة (*Lean Organization*) : المعتمدة على أعدادٍ أقل من العاملين، ولكنهم أكثر مهارة، من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى والموردين الخارجيين، وكذلك بتشغيل العمالة الحالية ساعاتٍ إضافية، ذلك ما يساهم في تخفيض التكلفة والمرونة وسرعة التكيف، ولكن يفرض مزيدًا من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.

4- زيادة درجة التعقّد، حيث ومن المتوقع أن تزداد درجة التنوع في السنوات القادمة؛ وذلك نتيجة عولمة أسواق العمل، ولجوء كثيرٍ من المؤسسات مثل "بنك" بوسطن و"جنرال موتورز" إلى التحول إلى إدارة مجموعاتٍ مهنية شديدة التنوع.

5- التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدرٍ كبير من الاستقلالية، بدلًا من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة؛ وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية، وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

6- المؤسسة التي تسعى إلى التعلّم المستمر (*Learning Organization*)، وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكرى (*Intellectual Capital*) (*) الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

7- الميل إلى التحالفات والاندماجات والاستحواذ، وهذه الممارسات الاستراتيجية استلزمها عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة، ومثال ذلك ما تمّ بين مؤسسات "IBM" و"توشيبا" و"سيمنز"؛ فقد ارتبطوا بأعمالٍ مشتركة من منطلق: "إذا لم تستطع أن نهمزهم فالحق بهم".

8- التحول من رأس المال التنظيمي إلى رأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات، إلى إطارٍ معرفي ومهاري.

المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية:

1- الاتجاهات الاقتصادية الجديدة:

مع ظهور الاتجاهات التالية²:

- 1- التفكير متعدد الأبعاد للموارد البشرية ذات الهياكل المرنة.
- 2- شفافية الأداء العالمي المرتبط بالجودة، والالتزام البيئي والإنساني، وأخلاقيات العمل للموارد البشرية بالمؤسسات.
- 3- التوسع في صناعة الخدمات بجانب التكنولوجيات في أطر التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- 4- الاحتراف التسييري، والتسيير المهني، والقيمة المضافة للعمالة.

¹ - محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2001، ص 91.
² - فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 20.

- 5- الاهتمام بتسيير سلاسل التوريد والعلاقات مع المنافسين وخدمة العملاء، وتطبيق مبدأ أصحاب المصالح المشتركة وشركاء التنمية (الحكومة، النقابات، المديرون، المستثمرون، العمال، المجتمع).
- 6- تنمية مهارات الموارد البشرية أساس المزايا التنافسية بين المؤسسات والحكومات.
- 7- سوف تتأثر منظومة تسيير الموارد البشرية بالتقنيات التالية:
- إنتاج أنماط ميكانيكية إلكترونية (عالم الإلكترونيات الصناعية).
- الثورة التكنولوجية - حاسوب الغد أفضل في القدرات من حاسوب اليوم-
- تعاضم الاتصالات - المعلوماتية - والتحول إلى الاقتصاد الرقمي.
- ثورة التكنولوجيا الرقمية مزج الصوت والصورة والاسترجاع .
- الأقمار الصناعية وأنظمة الرصد الكوكبي.
- 8 - الثورة التنظيمية (الموارد التنظيمية، المؤسسات المرنة، المؤسسة الإلكترونية، درجات المركزية واللامركزية، دورة حياة المؤسسة)
- 9- معدل استيعاب التكنولوجيا وحقوق الملكية الفكرية وتأثير ذلك على هيكل الموارد البشرية.
- ومع اتساع ظاهرة العولمة وسيطرة الفضائيات على عالم ثقافة العالم، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات وفروعها في الدول النامية، وغزو أسواقها بالسلع العالمية، ونشر التعليم الأجنبي بها، وسيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العمل الوطنية؛ كل هذا أدى إلى انتشار البطالة المباشرة وغير المباشرة في الدول النامية؛ بسبب القوى القادمة من الخارج من جهة، وبسبب تخلف التعليم عن احتياجات سوق العمل، واتساع الفجوة السلوكية والمعرفية بين العمالة المحلية والعمالة الوافدة من جهةٍ أخرى، كما يظهر ذلك من الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12): خصائص العمالة المحلية و العمالة الوافدة

المؤشرات	العمالة المحلية	العمالة الوافدة
الثقافة	→	→
جودة التعليم	→	→
المهارات المعرفية	→	→
سلوكيات العمل	→	→
القدرات التسييرية	→	→
الأجور	→	→
العولمة	→	→
التضخم	→	→

الرمز ↗ يعني أن هناك علاقة طردية و الرمز ↘ لا يعني أن هناك علاقة عكسية

المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 ، ص21 لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات إعادة هندسة الموارد البشرية المحلية؛ لتحسين قدراتها على المنافسة، وبالتالي المشاركة في التنمية.

وفي إطار تساير أو تكيف تسيير الموارد البشرية مع المتغيرات الطارئة.

نشأت مفاهيم وتقنيات تسييرية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة، والتغيير، والعلم، والتقنية، والانفتاح، والانتشار، والتواصل، يمكن إطلاق فلسفة التسيير عليها حيث تعتمد على المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وتسيير المؤسسات على اختلافها¹

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص31.

2- توجهات فلسفة التسيير الجديد:

- الافتتاع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالتسيير، وضرورة التعامل معه.
- التوجه إلى السوق في كافة القرارات والاختيارات التي يتخذها المسير.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت، وبالأسلوب وفي المكان، وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق، وتطوير المنتجات، وتحسين الأداء البشري.
- استثمار تقنية المعلومات، وإعادة التنظيم والهيكلية، وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والإنسانية، في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترباط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المؤسسة الواحدة.
- تأكيد النظرة المستقبلية، وإعتناق التخطيط الاستراتيجي.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية، واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- استثمار وتسيير الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة، والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة التسيير.

3- انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية:

- بدأت المؤسسات تميل إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الاستراتيجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك عن طريق:
- تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة، وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة، إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية، وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى، وتحسين الكفاءة والفعالية.
- تقابل وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المؤسسات في مستواها مع إدارة الإنتاج و التسويق والتمويل. ومن هنا بدأت نماذج تنظيمية أخرى في الظهور أقل هرمية، وتتسم بالمرونة، وانخفاض عدد المستويات التنظيمية، وقيامها على فكرة فرق العمل، ذاتية التغيير والمبادرة، وكذلك بدلا من الوظائف محددة المهام، إلى وظائف أكثر إثراء؛ وبالتالي مساحة أكبر للمنطق للمشاركة والمبادرة والابتكار⁽¹⁾
- يتضح من هذا الشكل أن الأهمية النسبية للدور التنفيذي انخفضت من % 60 إلى % 10 بينما ازدادت الأهمية النسبية للدور الاستراتيجي وانتقلت من % 10 إلى %50

4- العولمة و التنافس و علاقتها بتسيير الموارد البشرية

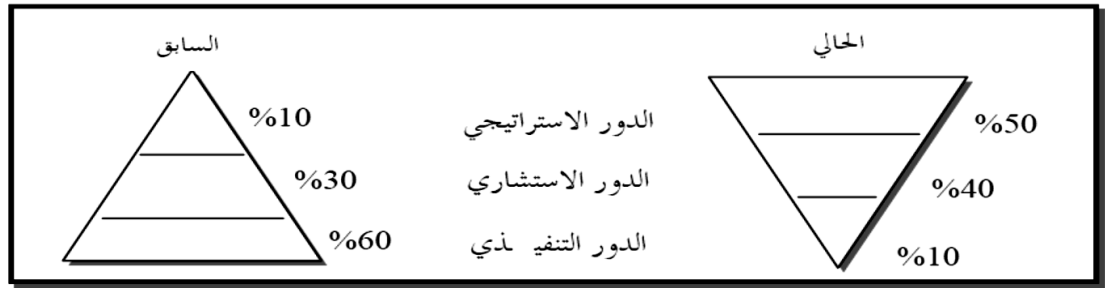
كما يبينه الشكلين (17)² و(18)المواليين³:

¹- محمود أحمد الخطيب، مرجع سابق، ص75.

²محمود الخطيب مصدر سابق ص 76

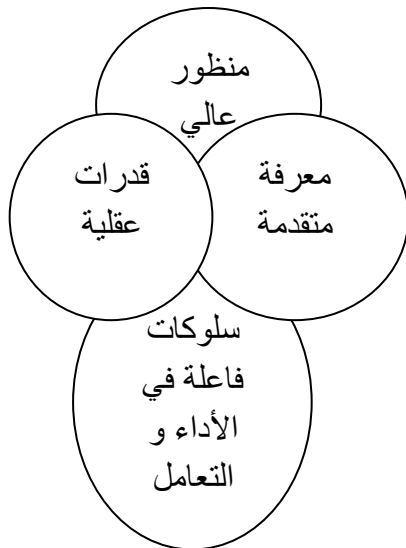
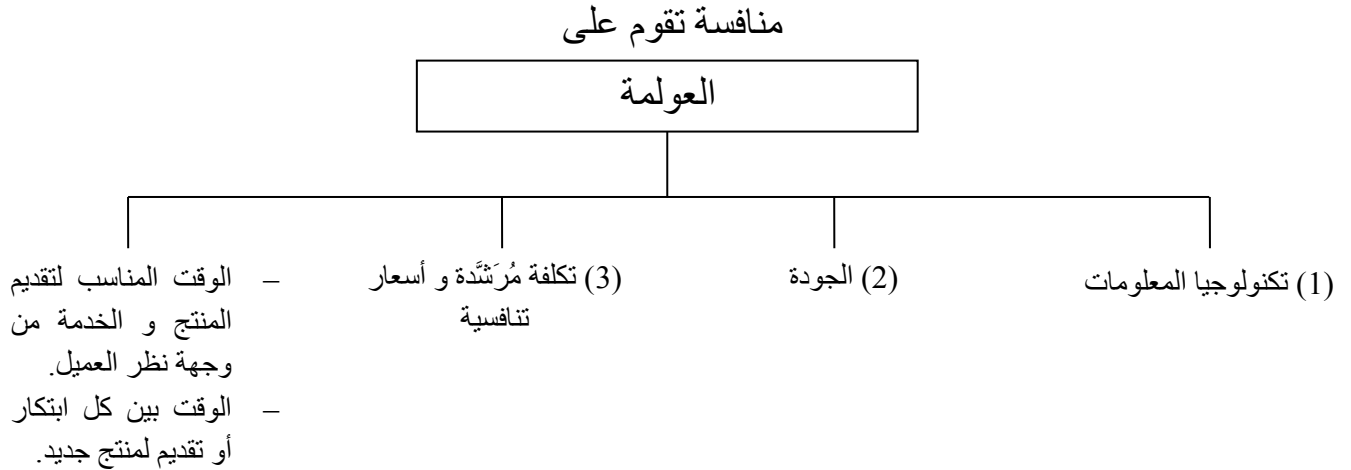
³د.أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، جامعة الزقازيق، مصر، الطبعة الثالثة، 2000، ص 38.

شكل رقم (17): تغيّر دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية



المصدر: محمود الخطيب مصدر سابق ص 76

والشكل رقم (18) العولمة و التنافس و علاقتها بتسيير الموارد البشرية



و تتطلب ؟

إدارة و عاملين قادرين على التميز التنافسي .

Intelligent & Know gable people

من خلال :

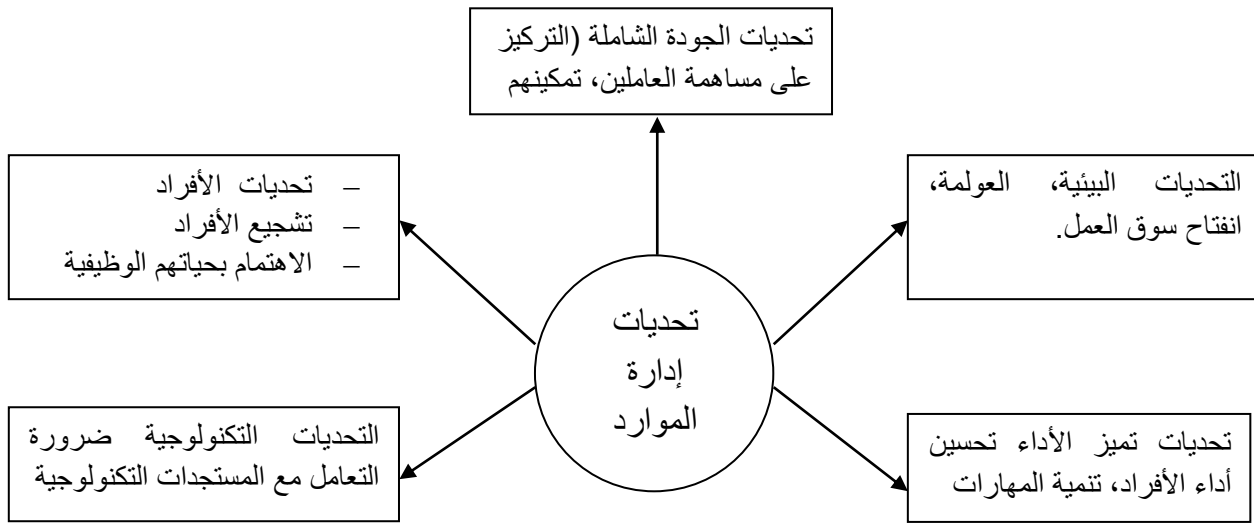
المصدر: د.أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، جامعة الزفازيف، مصر، الطبعة الثالثة، 2000، ص 38.

تغيير نمط تسيير الموارد البشرية من التنفيذي الى التشغيلي وبالتالي الاستراتيجي بدرجات متفاوتة ومختلفة عما كانت عليه سابقا اصبح جدّ ضروري و من ثم، يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية، في ظل المنافسة الشديدة و الحادة المشهودة مطالبة برفع تحديات على كل المستويات:

• **تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة:**

معتمدين على الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة:



المصدر: واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة: مؤسسة نفضال فرع GPL بشار ملياني زعيمة 2011-2012 ص 66.

نجد ان هناك تحديات شتى تنتظر إدارة أو تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية، وعلى وجه الخصوص الجزائرية لمواجهة هذه العولمة و التغيرات الطارئة نذكر منها:

- تحديات البيئة (انفتاح سوق العمل)
- تحديات تمييز الأداء (تحسين أداء الأفراد، تنمية المهارات).
- تحديات إدارة الجودة الشاملة (التركيز على مساهمة العاملين، و تمكينهم... إلخ).
- و تلك الخاصة بالأفراد بحدّ ذاتهم (مثلا الاهتمام بمشاريعهم الوظيفية... إلخ).
- دون أن ننسى التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا (التكيف مع مستجداتها).

خاتمة الفصل الخامس:

تحديات عديدة زخر بها القرن الحادي والعشرين فرضتها خصائصه وسماته فالعولمة التي أثرت على طبيعة العلاقة السائدة في العمل لدى المؤسسات الاقتصادية المختلفة بحيث فرضت على المدراء والمسيرين مرونة وشمولية وقابلية أكثر، منهم مسيري الموارد البشرية، وبشكل عام فرضت على إدارة المؤسسات الاقتصادية وعلى الأخص إدارة تسيير الموارد البشرية التحول من سياسة الإجراءات إلى سياسة الاستراتيجيات من أجل البقاء والاستمرارية.

و بالرغم من التغيرات و التحولات و تحدياتها، إلا أن قياس أداء الرأسمال البشري، مازال ناقصا، و لو أن الاجتهاد في هذا الميدان متواصل كما سوف نرى في الفصل التالي:

الفصل السادس

تقييم و محاسبة الموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية

خطة الفصل السادس:

مقدمة:

المبحث الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التعريف بمحاسبة الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهداف محاسبة الموارد البشرية

المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية

الفرع الأول: السبب الأول: قيمة العنصر البشري الاقتصادية

الفرع الثاني: السبب الثاني: تأثير قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة

الفرع الثالث: السبب الثالث: المعلومات و أهميتها

الفرع الرابع: السبب الرابع: تكاليف الموارد البشرية و تقديرها

الفرع الخامس: السبب الخامس: اعتبار المورد البشري أصلا

المبحث الثاني: طرق قياس تكلفة الموارد البشرية

المطلب الأول: طريقة التكلفة التاريخية

الفرع الأول: تكلفة الحصول على العاملين

الفرع الثاني: تكلفة التعليم

المطلب الثاني: طريقة تكلفة الإحلال

الفرع الأول: تكلفة الإحلال الوظيف

الفرع الثاني: تكلفة الإحلال الشخصي

الفرع الثالث: نقد الطريقة

المطلب الثالث: طريقة تكلفة الفرصة البديلة

المطلب الرابع: طريقة العوائد المستقبلية

الفرع الأول: مفهومها:

الفرع الثاني: نقد الطريقة

المطلب الخامس: طريقة التكلفة الاقتصادية

المبحث الثالث: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة

المطلب الأول: وجهات النظر المؤيدة

المطلب الثاني: وجهات النظر المعارضة

خاتمة الفصل السادس.

المقدمة:

يعتمد نجاح المشاريع الاقتصادية في تحقيق أهدافها بكثرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، و بما أن الإنسان لما يملكه من مهارات و ما يتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والربحية، تنفق المؤسسة أموالاً طائلة في استقطاب واختيار وتدريب العاملين، إنها تمثل استثمارات تنفق من أجل تكوين أصولاً لها، لذلك على محاسبة الموارد البشرية تشجيع الإدارة على النظر إلى الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات على أنها أصول تتوقع أن تحصل عن طريقها على منافع مستقبلية.

المبحث الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التعريف بمحاسبة الموارد البشرية

تضمن مفهومها عدة تعاريف نذكر أهمها:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية محاسبة الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات"¹.

وتعرف كذلك على أنها " عبارة عن عملية قياس وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المنظمة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية في المنشأة وقياس التغير في هذه الحالة على مدار الزمن، كما أنها عملية توفير معلومات عن الأفراد والجماعات للمنشأة لمتخذي القرارات سواء داخل المنشأة أو خارجها"².
فالفكرة الأساسية لهذين التعريفين لمحاسبة الموارد البشرية تدور حول تقييم الموارد البشرية للمؤسسة من خلال متابعتها وقياسها، ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية معينة عن طريق تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالقوى العاملة، مثلاً زيادة المهارة والإنتاجية بواسطة برامج لتعليم وتدريب العاملين.
و من مزايا محاسبة هذه الموارد:³

-التخطيط السليم للقوى العاملة لمواجهة للأعباء الحالية والمتوقعة.

-تقدير الاستثمارات التي توجهها المنظمة في بناء تنظيمها الإنساني.

-تحديد أفضل مجالات الاستفادة من الأصول البشرية، وذلك عن طريق قياس:

■ العائد من استخدام هذه الأصول

■ تقدير التكاليف الحقيقية للأعمال مما يساعد على اتخاذ القرارات الملائمة المالية والإنتاجية الإنسانية.⁴

المطلب الثاني: أهداف محاسبة الموارد البشرية:

تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى:

1- تقديم المعلومات اللازمة والضرورية عن القوى العاملة بالمؤسسة.

2- تساهم في قياس تكلفة الموارد البشرية، لتساعد الإدارة في اختيار الأفراد الملائمين وتدريبهم و الحفاظ عليهم و تحفيزهم .

3- وضع نظام محاسبي مناسب، يسهل الحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة، والمتمثلة في الاستخدام الأفضل للعنصر البشري في المؤسسة.

المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية:

من أسباب الاعتماد على هذه المؤسسة نجد ما يلي:

¹ علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر: محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 1984، ص: 19.

²سمية أمين علي: المحاسبة عن راس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على راس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (60)، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة - جامعة القاهرة، 2003، ص: 280.

³علي محمد عبد الوهاب، سعيد ياسين عامر: مرجع سابق، ص. 21

⁴محاسبة الموارد البشرية، من إعداد: نوال بن عمارة و صديقي مسعود، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة.
الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.

الفرع الأول: السبب الأول: قيمة العنصر البشري الاقتصادية

للعنصر البشري قيمة اقتصادية مباشرة وغير مباشرة.

- القيمة الاقتصادية المباشرة: تتمثل بالمجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، وتقديم خدمات متنوعة حالية ومستقبلية.
- القيمة الاقتصادية غير المباشرة تتمثل بحسن استخدامها واستفادتها من الموارد المادية والتكنولوجية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: السبب الثاني: تأثير قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة:

قيمة الموارد البشرية تتأثر بالنمط القيادي للإدارة:

تساهم الإدارة في توجيه العنصر البشري والاستخدام الصحيح لطاقاته، مما يولد لديه دوافع إيجابية، واستعداد نفسي وذهني للمساهمة في أهداف المنظمة، أما إذا فشلت الإدارة في استخدام هذا الأخير انخفضت قيمته.

الفرع الثالث: السبب الثالث: المعلومات وأهميتها

تصنف المعلومات الخاصة بحاسبة الموارد البشرية في جانب تكلفة وقيمة الموارد البشرية، وهي مفيدة في عمليات التخطيط لاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية. ولها أهمية كبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في الأجلين القصير والطويل، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المتعاملين الخارجيين.

الفرع الرابع: السبب الرابع: تكاليف الموارد البشرية وتقديرها

يمكن تقدير تكاليف الموارد البشرية والخدمات والمنافع المحصل عليها لاحقا نقدا مع إظهارها في القوائم المالية.

1. تكلفة تسيير الموارد البشرية

طالما أن الأجور تعتبر العنصر التالي في الأهمية بعد المواد، وإن كانت في بعض الحالات تفوقها، لهذا تهتم الإدارة بالإجراءات المتعلقة بها من أجل ضمان التخصيص السليم للأجور و تحقيق الرقابة عليها و بحث إمكانيات تخفيضها من باب المكافآت و التعويضات فقط. و يمكن تقسيم المحاسبة على تكلفة العمل إلى ثلاثة مراحل رئيسية هي:¹

و يمكن تلخيص المحاسبة عن الأجور في الشكل التالي:

**** المحاسبة عن الأجور:**

أ. **تسجيل الزمن:** حيث يسجل الزمن الكلي الذي قضاه العامل في المصنع و ذلك كأساس لحساب الأجور المستحقة و ضمانا لتنفيذ القوانين السارية المتعلقة بساعات العمل و الأجور، و يشتمل أيضا على حصر الزمن الذي قضاه العامل في كل أمر من أوامر الإنتاج أو في كل عملية معينة و ذلك حتى يمكن تحديد تكلفة الأجور.

ب. **حسابات الأجور:** و تشمل على إعداد سجلات الأجور التي توضح الأجور الإجمالية و الخصومات المختلفة بالنسبة لكل عامل، و سجلات دفع الأجور، و سجلات الضرائب المختلفة، و هي من السجلات المستخدمة في نظام محاسبة التكاليف.

ج. **تخصيص الأجور:** و تشتمل على المجموعة النماذج و السجلات المستخدمة لحساب و توزيع تكلفة العمالة على العمليات و الأقسام المختلفة، و تحدد طريقة دفع الأجور طبيعة و عدد النماذج الضرورية لحسابات التكاليف.

¹ محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة د. احمد محمد نور و د. شحاتة السيد شحاتة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 70.

و يمكن تلخيص المحاسبة عن الأجرور في الشكل (21) التالي:¹

ش (20) تسجيل الزمن

تسجيل الزمن



المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة د. احمد محمد نور و د. شحاتة السيد شحاتة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 70.

¹ نفس المرجع السابق ص 71

لا يمكن أن نتصور إمكانية الإنتاج بدون استخدام القوى العاملة أن تكلفه العمل تلى في الأهمية تكلفه المواد الخام، ولهذا تهتم إدارة المشروع بها اهتماما خاصا و ذلك حتى يمكن تخفيضها و زيادة الكفاءة يجب القيام بالأعمال المختلفة التالية:

**** من أجل حساب تكلفة العمل:**

أربعة مراحل يعتمد عليها هذا الأخير نوضحها كما يلي:

- تخطيط الإنتاج.
- استخدام معايير العمل.
- استخدام الموازنة التقديرية للعمل.
- استخدام تقارير أداء العمل.

أ. تخطيط الإنتاج:

ترتبط محاسبة التكاليف ارتباطا وثيقا بعملية تخطيط الإنتاج، إذ تصبح هذه الأخيرة مجرد تجميع كتابي أو بياني للأرقام و تتضاءل الفائدة منها بدرجة كبيرة، فبدون التخطيط السليم للإنتاج تصبح محاسبة التكاليف غير نافعة و بالتالي يفقد مثل هذا التخطيط فعاليته في تحقيق الرقابة و المتابعة.

فبواسطة دراسات الزمن و الحركة لكل عملية يمكن للمنشأة تحديد إنتاج العامل في فترة زمنية معينة من كل عملية محددة، في ظل ظروف التشغيل العادية، تساعد هذه الدراسة على تحديد عدد العمال الواجب توافرهم لأداء حجم معين من العمل.

ب. استخدام معايير العمل:

تعتبر معايير العمل معايير زمنية، فعندما يعرف قسم التخطيط و الجدولة الزمن المعياري الذي سيستخدم لإنهاء عملية معينة سيكون قادرا على جدولة و تحديد مسار العمل داخل المنشأة بما يضمن القضاء على التأخير و الفوضى.

ج. استخدام الموازنة التقديرية:

و يساعد استخدام المعايير على إعداد و استخدام الموازنة التقديرية للعمل كأساس الرقابة على تكلفة العمل و تظهر الموازنة التقديرية للعمل على الصورة التالية:

مثال عن الموازنة التقديرية للعمل لقسم تجميع أجزاء الموتور الجدول (13):

قسم تجمع أجزاء الموتور				
الموازنة التقديرية للعمل				
عن الشهر المنتهي في ديسمبر 2002				
صادر في 24 نوفمبر 2002				
رقم أمر الإنتاج	وحدات الانتاج	بجداول	ساعات العمل المباشر للوحدة	مجموع ساعات العمل المباشر للمشهر
م - 351	2000		2	4000
م - 352	2100		2	4200
م - 353	2100		2	4200
م - 354	1800		2	3200
				16000

المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 81

د. استخدام تقارير أداء العمل:

تعتبر تقارير الأداء جزء ضروري لتحقيق الرقابة الادارية و الرقابة على التكلفة و لكي تكون أكثر فاعلية فإنها يجب أن تقدم إلى المشرفين الصناعيين بكل قسم لاتخاذ القرارات المناسبة، كما يجب أن يستخدم هذه التقارير استخداما سليما و ذلك لتحسين العمل في الأقسام المختلفة يتم إعداد تقرير الأداء في أي صورة من الصور التالية:

1. تقرير كفاءة العاملين بالأقسام Weekly or daily efficeincy report: و يوضح هذا التقرير كفاءة كل عامل من عمال القسم، و يتطلب إعداد مجهودا كتابيا و بالتالي نفقات إدارية كبيرة، و لكن على الرغم من هذا فإن المزايا الناتجة عن استخدامه و الممثلة في زيادة الانتاج قد تفوق نفقات إعداده و يظهر الجدول (14) كما يلي:

تقرير كفاءة العاملين بالأقسام

الاسبوع المنتهى في 12 أبريل 2002

رقم القسم: 53

المشرف:

ملاحظات	الشهر السابق	الأسبوع السابق	هذا الأسبوع	الاسم	الرقم
جيد	%95	%98	%96	أحمد يوسف	401
جيد	%100	%90	%99	أحمد أبو رية	402
جيد	%95	%92	%90	يحيى عبد الغني	403
عامل ممتاز	%102	%100	%100	ياسر شحاتة	404
جيد	%98	%96	%100	مصطفى محمد	405
عامل جيد	%80	%76	%70	السيد الصيفي	406
لم يألف الآلات					
إصلاحات بالآلة	%90	%80	%80	عبد الرحمن	
تأخير نتيجة انتظار العامل	%80	%82	%80	سعد بيومي	
	%92.5	%91	%89.3	متوسط	

ج (14) المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 82.
 و يلاحظ أن كفاءة التشغيل 90 % إلى 100 % تعتبر "جيدة" و يتطلب أي انحراف عن هذه النسبة تحليل الأسباب في خانة الملاحظات.
 و قد يعد هذا التقرير في صورة تقرير تكلفة العمل في كل قسم من المشروع departmental و يظهر هذا التقرير المختلفة مع توضيح أسباب هذه الانحرافات.
 و عموما فإن هذه المعايير لا توضع إلا بعد تحقيق الكفاءة المرتفعة في أداء العمليات وترتيب الآلات و تنظيم سير الإنتاج.

و الجدول (15) الموالي يبين صورة هذا التقرير: ¹

تقرير تكلفة العمل بالقسم				
		المشرف:	رقم: 29	
		الأسبوع المنتهى في 2002/10/26	نموذج 4 ف	الانتاج: 200
ملاحظات	الانحرافات عن المعايير	تكلفة العمل المعيارية	كافة العمل الفعلية	العمليات
	جنيـه	جنيـه	جنيـه	
	20+	1190	1210	التمهيد
لانتظار المواد	50+	1250	1300	تقريب
لإصلاح الآلات جيد	---	1120	1120	تقطيع
استخدام أدوات خاصة (تعديل المعايير) جيد	25-	1175	1150	التجليخ
	----	150	150	الرش
	45+	4885	4930	المجموع

ج (15) المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 83

الفرع الخامس: السبب الخامس: اعتبار المورد البشري أصلا:

من خصائص الأصول عامة ما يلي:

- إمكانية التقييم النقدي للأصل؛
 - إمكانية الحصول على منافع و خدمات مستقبلية للمؤسسة و الفرد ؛
- ويمكن تطبيق قسما كبيرا من خصائص الأصل على الموارد البشرية إلا أنه لا يعتبر أصلا قابلا للتملك بشكل كامل كبقية الأصول الأخرى.

المبحث الثاني: طرق قياس تكلفة الموارد البشرية:

يوجد عدة طرق لقياس تكلفة الأصول البشرية، نذكر منها:

¹ الأجور الغير المباشرة : أجور المشرفين و الملاحظين و المفتشين و مرتبات الكتبة و الإداريين بالمصنع و الصبية و المساعدين و عمال المخازن و السائقين و تكلفة الوقت الضائع و تكلفة الإجازات المرضية.

المطلب الأول: طريقة التكلفة التاريخية:

و هي نفقات رأسمالية يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين إهلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية وفي حالة تصفية الأصل أو الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية ويعتبر الرصيد المتبقي خسارة.¹ ومن أجل قياس مثل هذه التكلفة لابد من حساب مايلي:

الفرع الأول: تكلفة الحصول على العاملين:

و تتكون من:

1. تكلفة الاستقطاب:

أي تكلفة اجتذاب أعضاء جدد المؤسسة، وتتمثل في تكلفة الإعلانات، وأتعاب هيئة التوظيف، وتكلفة السفر والمصاريف الأخرى.

2. تكلفة الاختيار:

كتكاليف المقابلات و الاختيارات

3. تكلفة التعيين:

و ذلك تكلفة التعيين في سبيل الحصول على عنصر جديد في التنظيم الإداري للمؤسسة.

الفرع الثاني: تكلفة التعليم:

مثل تكاليف التأهيل والتدريب سواء المدربين أو المتدربين.

1. مصفوفة أداء رأس المال البشري كما يبينها الجدول رقم (16):

الاحتفاظ	التطوير	الانفاق	الاكتساب	التكلفة
تكلفة دوران العمل	تكلفة تدريب الفرد	تكلفة أجر الفرد تكلفة برنامج مساعدة الجدد	تكلفة تعيين الفرد	التكلفة
تأثير دوران العمل على طول مدة تقديم الخدمة	تكلفة الساعة التدريبية	وقت الاستجابة أوقات التنفيذ	وقت تشغيل الوظيفة	الوقت
نسبة دوران العمل الاختياري	عدد المتدربين	عدد الشكاوي و المطالبات	عدد المعينين الجدد	الكمية
مستوى الاستعداد و الرغبة	المهارات المكتسبة	نسبة الخطأ في العمليات	نسبة أخطاء المعينين الجدد	الأخطاء
أسباب دوران العمل	استجابة العاملين	رضا العاملين	رضا المديرين	رد الفعل

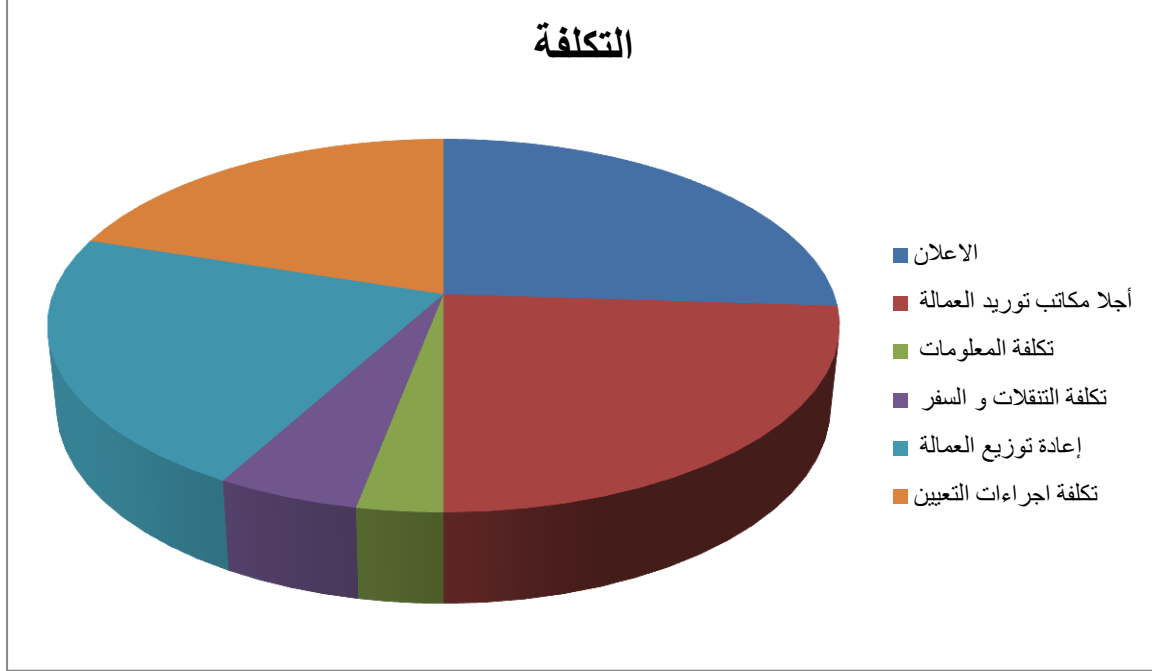
ج(16) المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التضيق المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 84
من خلال هذا الجدول يمكن ابراز العناصر المساهمة في تكلفة الموارد البشرية حيث تعتبر من أهم العناصر التي يركز عليها المديرين خاصة و أن أغلب الأنشطة يمكن احتسابها بالأرقام.

2. التكلفة:

و من خلال مصفوفة الأداء يمكن تعقب تكلفة التعيين (الاكتساب) بسهولة، و ذلك من خلال تقسيم هذا النشاط إلى عناصره الرئيسية و احتساب تكلفة كل عنصر على حدة حتى يمكن وضع أيدينا على العنصر الذي يمكن تخفيض تكلفته، مثال عن عناصر نشاط التعيين بإحدى المنظمات:

¹أسامة على عبد الخالق: مرجع سابق، ص. 44

26%	- الاعلان
24%	- أجر مكاتب توريد العمالة
3%	- تكلفة المعلومات
5%	- تكلفة التنقلات و السفر
22%	- إعادة توزيع العمالة
20%	- تكلفة إجراءات التعيين



شكل رقم (21): تكلفة عناصر نشاط التعيين
المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد
كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 60 (بتصرف)
ملاحظة: وضع العناصر المعينة في هذه الصورة يمكن من معرفة العنصر الذي يمكن تخفيضه و يسهل معرفة أفضل أسلوب لاحتساب تكلفة نشاط التوظيف بالمنظمة.
يعتبر تحديد تكلفة التعويضات المالية (الأجور و المزايا المادية) من العمليات السهل حيث أنها تدرج بالميزانية التقديرية و يمكن مراجعتها دوريا للبحث عن أساليب لتخفيضها دون المساس بالجودة طبعاً.

3. الوقت:

أصبح عنصر الوقت من أهم العناصر تكلفة و تتوجه جهود الإدارة للتحكم في هذا العنصر الحيوي بدراسة دورة التشغيل و التسليم و سرعة الاستجابة للعملاء و توفير المعلومات و غيرها من العناصر من أجل في السوق تسهل استقرار و استمرارية المنشأة في النشاط .

4. الكمية:

عن طريق البيانات التي تستخرج بسهولة من الكمبيوتر يسهل قياس الكمية و تحليلها، مثلاً معرفة عدد الوحدات المنتجة و عدد العاملين المساهمين فيها و العملاء الذين تم تقديم الخدمة إليهم و غيرها.

5. الأخطاء:

لا تقتصر إجراءات الجودة فقط على العميل الخارجي و لكن تحرص المنظمات أيضا على تحري الدقة في كل ما يتعلق بإجراءات داخلية و ما يتعلق أيضا بكل تعاملات العنصر البشري.

6. رد الفعل:

هو الاستجابة الطبيعية و النفسية و العاطفية للفرد تجاه ما يدور حوله من أحداث، و ردود تتباين تجاه المنتجات و الخدمات المقدمة إليهم.

إذن المؤشرات الخمس السابقة الذكر تتيح لنا الفرص لقياس و توجيه أثر التغيير على مستوى المنظمة أو الوحدة، و بذلك يمكن معرفة القيمة المضافة الناتجة عن التطوير في الخدمة – الجودة – و الانتاجية و التي تؤثر بفاعلية في رضا العميل و بالتالي سمعة المنظمة

نقد الطريقة:

و هي طريقة سهلة و خالية من التعقيد و ما يعيها هو أن التكلفة التاريخية للأصول البشرية لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للأفراد و أن قيمة الفرد خلال فترة زمنية تتغير، بالزيادة (لاكتساب قدرات جديدة)، أو بالنقصان (تقدم السن أو المرض).

المطلب الثاني: طريقة تكلفة الإحلال:

و هي نوعين:¹

الفرع الأول: تكلفة الإحلال الوظيفي:

أي تكلفة إحلال شخص محل شخص آخر يشغل وظيفة معينة في التنظيم، بحيث يكون البديل قادرا على القيام بنفس الأعباء و تقديم نفس الخدمات التي تلزم لهذه الوظيفة.²

الفرع الثاني: تكلفة الإحلال الشخصي:

أي تكلفة إحلال شخص محل آخر يكون قادرا على تقديم مجموعة الخدمات التي يقدمها الشخص الحالي.

الفرع الثالث: نقد الطريقة:

تقوم هذه الطريقة باحتساب تكلفة الأصول طويلة الأجل على أساس المتوقع إنفاقه في المستقبل، و تساعد في عملية تخطيط العنصر البشري بإيجاد تقديرات لنفقات الحصول على عمل لمختلف الوظائف، و ترشيد عملية اتخاذ القرارات

و يعاب عليها أن نموذج تكلفة الإحلال يتضمن تكلفة الفرصة، و التي يصعب استخدامها كمقياس بديل لقيمة الموارد البشرية.³

¹ اسمية أمين علي : مرجع سابق ،،ص: 283 .
² شوقي السيد فوده :مدخل نحو تطوير الأطار الفكري للمحاسبة عن الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية من حيث المفاهيم والمبادئ وطرق القياس، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية، الزقازيق، 7- 8 نوفمبر 1999 ،ص
³ اسمية أمين علي : مرجع سابق ،ص: 285 .

نموذج لسجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري جدول رقم (17)

الاكتساب	الانفاق
- تكلفة تعيين الفرد	- إجمالي تكلفة العمالة كنسبة من مصروفات التشغيل
- وقت شغل الوظيفة	- متوسطة الأجر للعامل
- عدد المعيّنين الجدد	- تكلفة المزايا المادية كنسبة من كشوف المرتبات
- عدد الإحلال	- متوسط مستوى الأداء بالمقارنة بالعائد / فرد
- جودة المعيّنين	
الاحتفاظ	التطوير
- المعدل الاجمالي لدوران العمالة	- نسبة تكلفة التدريب كنسبة من إجمالي الأجر
- نسبة الترك الاختياري	- عدد ساعات التدريب الاجمالية
- نسبة الترك من العمالة عالية الأداء	- متوسط ساعات التدريب / عامل
- تكلفة دوران العمل	- ساعات التدريب الوظيفي
	- ساعات التدريب للمجموعات الوظيفية
	- العائد على الاستثمار في التدريب
معنويات العاملين	الرضا الوظيفي

- النموذج السابق نسخة معدلة من مفهوم سجل الأداء المتوازن Balanced Scorecard و هو مقسم إلى أربعة مربعات كل منها يمثل أحد أنشطة إدارة رأس المال البشري الرئيسية، و لا تتضمن نشاط التخطيط لأنه يوجه إلى المستقبل و ليس إلى الأحداث الحالية.

المطلب الثالث: طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

وتعرف بأنها " قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي¹ ".

و تعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين:²

أ- فئة العاملين غير المهرة أو العاديين والذين يسهل إحلالهم بأخرين.

ب- فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصول بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط أي عدة بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم وتؤكد هذه الطريقة أن مدير ومراكز الاستثمار في المؤسسة يتنافسون من أجل الحصول على أيدي عاملة ذات مهارة نادرة.

نقد الطريقة: إنها لا تهتم إلا بالفئة العاملين ذوي الكفاءة العالية والنادرة

المطلب الرابع: طريقة العوائد المستقبلية:

الفرع الأول: مفهومها:

هنا يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية والمستقبلية للمرتبات والأجور التي يتقاضاها العنصر البشري حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمؤسسة.

الفرع الثاني: نقد الطريقة: لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى كسن العامل وكفاءته وأقدميته.

المطلب الخامس: طريقة التكلفة الاقتصادية:

إنها تحدد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للإرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ www.yusuf-abufara.net :10 /02/2004

² أسامة على عبد الخالق: مرجع سابق ، ص 47.

المبحث الثالث: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة:

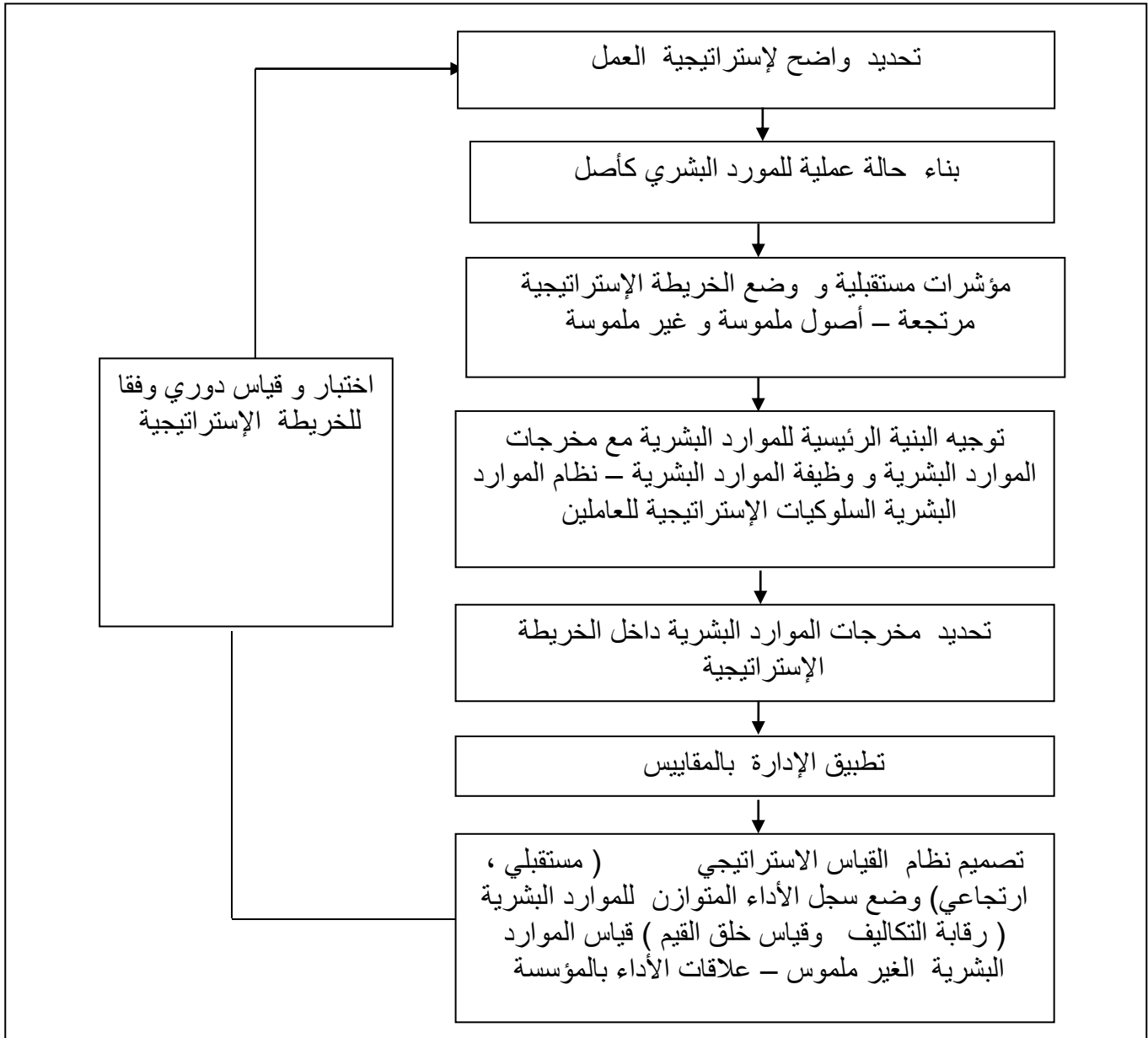
تهدف محاسبة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات والبيانات التي تساعد المنظمة على حساب تكاليف ومنافع مواردها البشرية، وبالتالي على عمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالمستخدمين. اهتم عدد كبير من الاقتصاديين بهذا الموضوع نظرا لأهميته البالغة، ومن ثم كانت هنالك وجهات النظر المؤيدة والمعارضة نذكر منها:

المطلب الأول: وجهات النظر المؤيدة:

أيد بعض المختصين مثل هذه المحاسبة نظرا أنها:
تقدم معلومات هامة وموثوق بها للجهات ذات العلاقة مع المؤسسة، وخاصة أجهزة الرقابة الحكومية.
تساعد المؤسسة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية.
تساعد الإدارة على توفير مناخ العمل الملائم لتنمية الموارد البشرية.
تحقق مزايا تخطيطية ورقابية، مثل تقييم برامج التدريب والتنمية.
تساهم في تحويل النظرة، من أنهم تكاليف إلى أنهم أصول.
و من أبرز مؤيدي هذه الفكرة الجمعية الأمريكية للمحاسبة التي وجهت انتقادا نوعيا للمعالجة المحاسبية التقليدية للتكاليف المرتبطة بتكوين الأصول البشرية والتي يتم تحميلها على إيرادات الفترات التي تتحقق فيها كنفقات إدارية على الرغم من أن هذه التكاليف تقدم منافع مستقبلية يمكن قياسها¹
و من هنا وضعت نموذجا ضمنته كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹ خالد محمد المعتصم عبد الغني ، تطوير القياس المحاسبي للافصول البشرية في ظل عدم التأكد بهدف تقييم المستويات الادارية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، 1991 ، ص 5.

الشكل رقم (22) : كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي¹



المصدر : اتحاد الخبراء و الاستثماريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، أيراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004 ، ص102.

¹المصدر : اتحاد الخبراء و الاستثماريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، أيراك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004 ، ص102.

يعتمد هذا النموذج على الخطوات التالية¹ :

الخطوة الأولى : تحديد و توضيح إستراتيجية العمل : إذ يجب أن يكون لمسيري الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية القدرة على تطبيق إستراتيجيتها و وضع أساليب كافية توصيل تلك الإستراتيجية بالكامل مع تحديد الأهداف بطريقة تجعل العاملين يدركون أدوارهم و قياس مدى تقدمها لتحقيق تلك الأهداف .

الخطوة الثانية : بناء حالة عملية للموارد البشرية كأصل إستراتيجي : على مدري الموارد البشرية التوضيح بالدليل العملي لكيفية قيامهم بتدعيم إستراتيجية المؤسسة و التغييرات في سياسات و طرق تنفيذ أنشطة الموارد البشرية يتطلب بعض الوقت و الكثير من الجهد .

الخطوة الثالثة : وضع الخريطة الإستراتيجية : و يشترك كل رجال الإدارة العليا و الوسطى في وضع تلك الخريطة و لوضعها يجب الإجابة على الأسئلة التالية :

1- ما هي أهداف الإستراتيجية / التنفيذية الحاسمة للمؤسسة ؟
2- ما هي العوائق التي تقف عقبة أمام إنجاز كل هدف ؟

3- كيف تقوم الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي الجدارات و السلوكيات الضرورية لانجاز تلك الأهداف ؟

إلا أن هذه الأسئلة لا تكفي ، فينبغي جمع الكثير من المعلومات من خلال الاستقصاءات لاختبار مدى فهم العاملين لأهداف المؤسسة و مدى توافر القدرات التنظيمية بها .

الخطوة الرابعة : تحديد مخرجات الموارد البشرية داخل الخريطة الإستراتيجية: عدم تقرير الإدارة العليا لدور الموارد البشرية ، يجعل العبء الأكبر على مديري الموارد البشرية في رسم محركات و مكنات الموارد البشرية في الخريطة التنظيمية و معرفة وضعها السليم .

الخطوة الخامسة : توحيد البنية الرئيسية للموارد البشرية في تحقيق المخرجات المطلوبة:

ويكون ذلك عن طريق وضع نظام متماسك للموارد البشرية و النظر في السلوكيات الإستراتيجية للعاملين ، كل ذلك يكون عن طريق ما يعرف بمحرك الأداء الفردي أي الأخذ بعين الاعتبار الوقت و الأبحاث للتطوير .

الخطوة السادسة : تصمم نظام القياس الإستراتيجي : يتطلب ذلك الأداء المتوازن للموارد البشرية و ربطه بأداء المؤسسة الاقتصادية ككل من خلال رقابة التكاليف و قياس خلق القيم

الخطوة السابعة : تطبيق الإدارة بالمقاييس و يكون عن طريق اختبار أو قياس دوري متماشي مع الخريطة الإستراتيجية الموضوعة سالفاً .

المطلب الثاني: وجهات النظر المعارضة:

أما الذين عارضوا الفكرة، فحججهم في ذلك ما يلي:

جعلت من عملية جمع و عرض البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، عملية لكثرة المتغيرات، إذ من الصعب قياس كل التغيرات التي تطرأ على العامل، وبالذات المتغيرات الإنسانية (السلوك، الدوافع، الرضا).

قيمة الأصل البشري المعروض في الميزانية تتغير و لا تصحح عن القيمة الحقيقية لهذا الأصل.

أن الأصل شيء يهتك و أن محاسبة الأصول تتضمن العمل على إهلاك الأصل بأكفاً طريقة ممكنة.

فعالية نظام محاسبة الموارد البشرية تتطلب وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين، يركز على الموضوعية والعدالة والشمول إلا أن حدوث أخطاء في عمليات التقييم كالتحيز والنسيان والخوف يحول دون ذلك.

¹ اتخاذ الخبراء و الاستثماريون الدوليون ، مرجع سابق ، ص 103.

خاتمة الفصل السادس:

لا زالت فكرة محاسبة الموارد البشرية عرضة لكثير من المشاكل والشكوك، بالرغم من أنها تلعب دورا هاما في عملية إعداد موازنة الحصول على العنصر البشري بما تقدمه من تكاليف معيارية خاصة بعمليات الاستقطاب والتدريب، واختيار العاملين وتساوم في قياس وتقييم كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، و تقديم المعلومات عن تكلفة وقيمة كل فرد في التنظيم¹.

نظريات و نماذج الرأسمال البشري موجودة و بكثرة و تتطور باستمرار و لكن ماذا عن تطبيقها خاصة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعاني من مشاكل عدة في هذا الميدان؟

¹نوال بن عمارة، صديقي مسعود، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004.

الفصل السابع

مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في

ظل تطور المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية

خطة الفصل السابع

مقدمة:

المبحث الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تسيير الموارد البشرية:

المطلب الثالث: الاهتمام بالموارد البشرية في الجزائر

خاتمة الفصل التاسع

مقدمة:

و أخذاً بالرأي القائل الطريق نحو التنمية الاقتصادية يمر حتما عبر المؤسسة الاقتصادية و يركز على التحكم في كفاءتها، و انطلاقاً من كون المؤسسة الوطنية هي العمود الفقري و الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية يمكن أن نلتبس دور المؤسسة الاقتصادية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي، حيث مرت بعدة مراحل مما انجر عن ذلك تطور في تسيير مواردها البشرية كما سوف نرى لاحقاً.

المبحث الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية¹:

المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي:

خرجت الجزائر من الحرب و اقتصادها شبه مدمر، فبعد الاستقلال غادر العاملين الفرنسيين بالادارة و المراكز الحساسة مناصبهم، تاركين المؤسسات و الادارات مهملات و كان القصد من وراء هذا الهروب خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة حديثاً، إضافة إلى المشاكل الموضوعية التي كانت تواجهها كالبطالة خلال هذا الوقت حاول العمال على اختلاف فئاتهم و قدراتهم ملئ الفراغ الذي تركه المسيرين الأجانب بهدف حماية الاقتصاد الوطني و مواصلة العملية الإنتاجية في المؤسسات قصد مواجهة احتياجات المجتمع، و هذا التجاوب من طرف العمال سهل عملية تجسيد التسيير الذاتي للمؤسسات.

الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية:

تزامنا مع مرحلة التأميمات بدأ متخذو القرار في التفكير في خلق شركات وطنية، ففي سنة 1965 مثلاً: تأسست كل من الشركة الوطنية للنفط و الغاز، الشركة الوطنية للحديد و الصلب)، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية، الشركة الجزائرية للتأمين. إن هذه الشركات اعتبرت آنذاك كأدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية و أهدافها كانت محددة و مسطرة من قبل الجهاز المركزي و الوصاية.

حيث تمت صياغة الأهداف المتوخاة من البناء الاقتصادي و الاجتماعي ضمن استراتيجية تنوية تهدف بالدرجة الأولى إلى²:

**** العمل على استغلال الثروات الوطنية التي تزخر بها البلاد.**

**** قطع دابر التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يأخذ على كاهله انتاج الصناعات المختلفة.**

**** بعث بعث تكامل منسجم بين القطاعات المشكلة للاقتصاد الوطني، لا سيما فيما بين القطاع الصناعي و الزراعي.**

و في هذه المرحلة كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض و الطلب و إنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية، و هذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع و اتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية من قبل الجهاز المركزي و هذا ما دفع بالسلطة إلى تغيير نمط آخر للتسيير.

الفرع الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

و تعتمد اساساً على النظام الاشتراكي الذي يركز على الملكية العامة لوسائل الانتاج. واتسمت عملية تسيير المؤسسة الوطنية العمومية خلال هذه المرحلة بما يلي:

¹ عن مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقلة بن عنتر عبد

الرحمان قسم العلوم التجارية جامعة بومرداس جوان 2002، <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/11-6.pdf>

² مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و آفاقها المستقبلية بن عنتر عبد الرحمان - قسم العلوم التجارية جامعة بومرداس - مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر - بسكرة - العدد الثاني، جوان 2002.

➤ **تعدد المهام و الوظائف:** إن تعدد المهام الثانوية و تبعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية صوب اهتمامات أخرى ذات طابع اجتماعي مما أثر سلبا على الانتاج و الانتاجية و بالتالي على أداء المؤسسة و فعاليتها.

➤ **ضخامة حجم المؤسسة:** أدى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، و عدم القدرة على ضبط تكاليفها، و اختلال و قصور نظام المعلومات بداخلها و مركزية القرار مما أدى إلى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية العملية الانتاجية لمعظم المؤسسات .

➤ **نقص تأطير الكفاءات و تهميش الاطارات:** مما حال دون الاندماج الفعلي للاطارات لا سيما في المجال التطبيقي لكي يتمكنوا من ابراز قدراتهم و كفاءاتهم وفق اختصاصاتهم و ميولاتهم الذهنية و المعرفية.

➤ **التضخم المفرط للعمالة:** (بطالة غير مرئية): ذلك راجع إلى انعدام الدراسات الاقتصادية المرجعية و جهل المسؤولين لأدوات التسيير و سوء تخطيط الاحتياجات الدورية و توظيف مناصب العمل بحيث ظلت المؤسسة الوطنية العمومية موقعا خصبا لاستقطاب الأيدي العاملة بسبب طغيان النزعة الفردية في التسيير من طرف بعض المديرين.

➤ **تدخل الجهة الوصية في كل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة .**

الفرع الرابع: مرحلة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

كانت سنة 1980 سنة الانتقال إلى مرحلة أخرى من تسيير المؤسسة العمومية و من مظاهر ذلك: **إعادة الهيكلة:** اعتمدت الجزائر على إعادة الهيكلة العضوية و المالية في هذه المرحلة نظرا لمبادئها و اهدافها المتنوعة التي يمكن حصرها فيما يلي:

أولا: إعادة الهيكلة العضوية: إن عملية إعادة الهيكلة هي عملية إصلاح اقتصادي شامل هدفه التحكم في وسائل الانتاج و بالتالي فهي تأخذ مفهوم محاولة تقويم و تصحيح الوضعية السابقة للمؤسسة. من ذلك سوف نتطرق إلى المفاهيم أو العناصر المتعلقة بهذه العملية من أسباب و مبادئ و أهداف و المشاكل التي نجمت عنها¹.

1. مبادئ إعادة الهيكلة العضوية

مبدأ تقسيم الوظائف: اي فصل الانتاج عن التسويق، فالمؤسسة تتكفل بانتاج سلعة معينة أو خدمة ما في حين تحال مهمة التسويق و التوزيع لمؤسسة أخرى. و أهمية ذلك تكمن في التحكم في تقنيات الانتاج و الانتاجية كما ونوعا.

- مبدأ تحسين و دعم التسيير: و تمثل في جملة من الاصلاحات نذكرها فيما يلي:
- الاستقلالية في التسيير مع تحميل مسؤولية عملية الانتاج للمديريات و الجماعات المحلية.
- تحويل المديرية العامة من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة لوحدات الانتاج و هذا لتدعيم اللامركزية².
- التخصص: اي خلق مؤسسات جديدة تختص بمنتوج معين أو مهمة معينة بهدف تحسين الطاقة الانتاجية و العمل بمزايا تقسيم المهام (مثل اليابان و ألمانيا و التخصص الصناعي المنتهج).
- الاعتماد على التدريب و التكوين: أي تهيئة و تأهيل العاملين و الموظفين من اجل مساهمة التطور التكنولوجي و تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

2. أهداف إعادة الهيكلة العضوية:

تهدف إعادة الهيكلة العضوية إلى:

¹ <http://www.startimes.com/?t=1083529212/07/2008> - 23:45

² رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق الجزائر، 2002، ص 83 و 84.

- تحسين الانتاجية و الانتاج كما و نوعا.
- تقسيم المؤسسات الكبيرة و اعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة يسهل تسييرها حسب مبدأ التخصص.
- تلبية الاحتياجات المتزايدة للمواطنين .
- سيطرة أكبر على جهاز الانتاج بزيادة فعالية الأداء.

ثانياً: إعادة الهيكلة المالية: في إطار العمل على تحسين الوضعية المزرية التي آلت إليها المؤسسات العمومية، والمتمثلة في تراكم الخسائر وتضخم حجم القروض مع عدم القدرة على تسديدها، لجأت الدولة إلى إعادة هيكلة مالية وهذا كتدعيم للإصلاح السابق حتى تنطلق هذه المؤسسات على أسس مالية سليمة والهدف من هذه العملية هو تخصيص رأس مال للمؤسسات الوطنية وإعادة تخصيصه والذي يستعمل لتغطية العجز المالي المتكرر كما تشتمل على تحويل الديون طويلة الأجل إلى ديون قصيرة الأجل لكي تتكفل بها وتراقبها، أي التعديل في هيكلها وليست في قيمة هذه الديون¹

1. مبادئ إعادة الهيكلة المالية :

- كل مؤسسة تستطيع العمل وممارسة نشاطها إذا وفرت لها موارد مالية مهما كان مصدرها فإن هذه الموارد في المؤسسة هي وسائل تمويل لمختلف استعمالاتها حتى تستطيع خلق عملية التوازن مابين مواردها واستعمالاتها ومن مبادئ إعادة الهيكلة المالية:
- إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية.
- إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة .
- استغلال الطاقات البشرية.
- كفاءة التسيير.

رمت الجزائر من خلال تبني هذا النوع من اعادة الهيكلة الى ما يلي :

2. أهداف اعادة الهيكلة المالية:

- و نذكر منها:
- الوصول إلى التطهير المالي للمؤسسات بمسح الديون.
- وضع ميزانيات انطلاق للمؤسسات العمومية.
- تصفية الحسابات بين المؤسسات العمومية.
- تحقيق معدلات مردودية ايجابية لكي يمكن تحسين الوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج و التسويق و الأفراد و كذا الأبحاث و التطوير.
- التخفيف من حدة النقص المسجل في رأس المال العامل.
- وضع نظام أسعار متناسق إلى غير ذلك من الأهداف².
- هدفت إعادة الهيكلة العضوية و المالية من حيث المبدأ إلى تطوير الاقتصاد الوطني من خلال تحسين القطاع الإنتاجي عن طريق الرفع من معدلات المردودية و الإنتاجية.
- إلا أن الأهداف المرجوة لم تحقق و المشاكل التنظيمية الأخرى المتعلقة بدورة الاستغلال لم تحل.

¹ <http://www.startimes.com/?t=1083529212/07/2008> - 23:45

² <http://www.ainfekka.com/forums/showthread.php?tid=7574&cp>

في الواقع شهدت هذه المرحلة إهدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني والمتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية . وخلق مؤسسات جديدة زاد من التضخم والمكشوفات البنكية وبالتالي العجز المالي مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي آل إليه الاقتصاد الوطني .

فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيم للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء والمصاريف فقط.

لهذا تم التفكير في إصلاح اقتصادي آخر يتماشى مع التغيرات العالمية الجديدة و الخروج من الأزمة التي يتخبط فيها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة و المؤسسات العمومية الاقتصادية بصفة خاصة و المتمثل في سياسة منح الاستقلالية للمؤسسات العمومية و كان ذلك بصدور القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988. و المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية و الاقتصادية كبداية في هذه المرحلة¹

الفرع الخامس: مرحلة استقلالية المؤسسات:

إن الأزمة التي عاشها الإقتصاد الجزائري سنة 1986 والتي كانت ظاهرة خطيرة للاقتصاد الوطني حيث إنخفض سعر برميل البترول وتدهورت قيمته، بالإضافة إلى التسيير السيئ للمؤسسة ولأجل هذه النتائج سعت الجزائر إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري وإخراج المؤسسة الوطنية من البيروقراطية و إعطائها الحرية اللازمة لإصدار قراراتها الخاصة، حيث وجدت في الاستقلالية السبيل الأنجع وقامت بتطبيقه مع بداية 1988. والاستقلالية تعني حرية الإدارة في التصرف دون الخضوع إلى أي إجراء من إجراءات البيروقراطية، والتحرر من الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات ويترتب عليها حرية ادارة المؤسسة يتمتع هذه الأخيرة بالذمة المالية و الإستقلال المالي، ومن ثم يمكن اعطاء هذا الاصلاح المفهوم التالي:

أولاً: مفهوم الاستقلالية:

الاستقلالية تعني منح المؤسسات مزيدا من المبادرة في اطار العمل على التجسيد الفعلي للامركزية من خلال اعادة القانون الأساسي للمؤسسة الذي يجعلها تأخذ فردية المبادرة و التسيير من أجل استغلال طاقتها الذاتية، كما تتيح الاستقلالية امكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري، لا سيما و أن المؤسسة أخذت شكلا آخر في تعريفها فأصبحت حسب القانون الخاص شخصية معنوية (شركات أسهم و شركات ذات مسؤولية محدودة) مسؤولة عن نشاطها تخضع لمبادئ الربحية، فعندما تصبح المؤسسة العمومية مستقلة يطبق عليها القانوني التجاري، و تعامل على أساس القوانين الاقتصادية و المالية و بالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها².

ثانياً: مجال تطبيق الاستقلالية:

و يمكن عرض المجالات التي تطبق فيها الاستقلالية كما يلي:

أ. **الاستقلالية في اتخاذ القرارات:** و ذلك يتجلى في:

- حرية التصرف للمؤسسة في موجوداتها وفق علاقاتها التعاقدية.
- قرارات الاستثمار تكون تحت تصرف المؤسسة و ما يخدم مصلحتها (الرفع من معدلات مردودية الاستثمار).
- حرية تحديد السعر وفق تكلفة الإنتاج.
- تحديد أساليب المكافأة و شروط التشغيل باصدار قانون رقم (11/90) المؤرخ في 1990/05/21 المتعلق بشروط التوظيف.

¹ بوهزة محمد، مرجع سابق، ص 5.

² أوكيل السعيد، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في اطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 7 و ص 8.

ب. **التحكم في الأمور المالية:** و يتطلب الكفاءة في التسيير و تجعل المسير دائما يحمل على عاتقه المسؤولية الكاملة لعملية التمويل و التحكم في تكاليف الانتاج بأكبر قدر ممكن

ج. **المراقبة و تقييم الأداء:** إن أحد أوجه تحقيق اللامركزية في القرار هو مراقبة تنفيذ القرارات المتخذة والأهداف المقررة من طرف المؤسسة

ثالثا: أسباب اللجوء إلى استقلالية المؤسسات العمومية:

و من أسباب اللجوء لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نجد أحداث أكتوبر 1988 و التي تعبر من أسباب اللجوء إلى استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نجد: الأسباب السياسية و القانونية مثل: أحداث أكتوبر 1988 و التي تعبر عن حالة أزمة سياسية تمثلت في انفجار شعبي بشعارات تندد بيروقراطية الإدارة و سلوكيات بعض المسؤولين ذوي النفوذ و كذلك نقص الطلب على اليد العاملة و ارتفاع البطالة، والأسباب الاجتماعية منها مشكل تفشي البطالة وسط الشباب القادرين على العمل و العجز المتفاقم للسكن الاجتماعي بالمدن و الندرة في تمويل السوق بالمواد حتى الضرورية و القدرة الشرائية المنخفضة لأفراد المجتمع ... الخ.

رابعا: أهداف استقلالية المؤسسات العمومية: و من أهدافها الرئيسية مايلي:

- اللامركزية في السلطة و القرار.
- إعطاء المؤسسة المسؤولية المباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية التجارية و تنظيم علاقاتها الاقتصادية.
- تسيير موردها المادية و البشرية و كذلك إختيار مسؤولياتها .
- المؤسسة هي الوسيلة الاقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع الحكومة أي مع العمليات التجارية للمؤسسة و على هذا يجب على الحكومة مواجهة جميع الالتزامات.

الفرع السادس: مرحلة اقتصاد السوق :

عرف الاقتصاد الجزائري بعد 30 سنة من الاستقلال:

- وجود قطاع صناعات ضخم لكنه يعتمد على أكثر من 80% من المواد الأولية المستوردة بالنسبة للقطاعين العام و الخاص ما عدا الصناعات النفطية التي تمثل أكثر من 92 % من الواردات الكلية.
- استعمال ضعيف للقدرات الإنتاجية بسبب عدم اتقان التكنولوجيا و عدم قابلية الدينار للتحويل مما جعل الدولة بحاجة ماسة إلى العملة الصعبة، مع ضعف القدرة الشرائية .
- ضعف مردودية المحصول الزراعي المتعلقة بوجود سياسة غير مناسبة بالنسبة للقطاع الزراعي على العموم.
- عدم تنظيم التجارة مما أدى إلى خلق سوق موازي زاد من سوء الوضعية الاقتصادية و المالية و التضخم (أي كتلة نقدية تفوق الإنتاج الوطني).
- مديونية خارجية مرتفعة بسبب غياب سياسة حقيقية و سوء تسيير الموارد المالية المقترضة ، بالإضافة إلى خدمات الديون المعتبرة.

و قد عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي مرحلة خطيرة فالأوضاع السياسية الغير مستقرة أثرت بصورة سلبية على كل الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية حيث شهدت هذه المرحلة هزات عدة جاءت نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع ، هجرة الإطارات و الكوادر من جهة، وإفلاس المؤسسات و غلقها، وكذا تسريح عمالها من جهة أخرى .

ولكن رغم هذا و ذلك بقيت الدولة صامدة أمام هذا الوضع ، و استمر مسؤولي القطاعات الاقتصادية في اتباع أنظمة جديدة تخرج البلاد من الأزمة .

فقانون 10/90¹ بموجبه أنشئ مجلس النقد والقرض والذي يعتبر مجلس إدارة البنك المركزي مهد الطريق لإصدار قانون 12 /93 و الذي بموجبه أصبح المستثمر حر وله امتيازات وتشجيعات ويسمي هذا القانون بقانون الاستثمارات ، إذ جاء بتسهيلات و امتيازات للمستثمرين الخواص إلا أنها لم تكن واضحة وبصودر قانون 12/93 اتضحت الصورة والسبل أمام المستثمرين الخواص حيث يسمح هذا القانون بترقية الاستثمار بصورة أوسع . و هكذا دخلت الجزائر في عملية تعديل وتغيير لتشريعاتها الاقتصادية و هذا تماشيا والمحيط الاقتصادي باعتبار أنها انتقلت من الاقتصاد المغلق إلى الاقتصاد المفتوح.

أولاً: مبادئ اقتصاد السوق:

➤ المناقشة؛

➤ الوضعية الحقيقية للأسعار؛

➤ ترك قوى السوق تدلي بأرائها بكل حرية و لا تمارس الدولة مهامها إلا من خلال وسائل قانونية. الخوصصة: الأمر 22-95 المؤرخ في 1995/08/26 أدى إلى وضع الخطوات العملية في هذا المسار الاقتصادي الجديد، فالخوصصة هي عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام الخاص لانتاج و تقديم السلع و الخدمات²، و من أهداف الخوصصة مايلي³:

أ. أهداف على مستوى المؤسسة:

- تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الابداع؛
 - فرض انضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية و المراقبة التي يفرضها الشركاء؛
 - كما تهدف إلى الديمقراطية و عدم الاحتكار في كل المجالات و تجديد الادارة التي ظلت جامدة في الماضي و ذلك بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء؛
 - تدعيم المنافسة في السوق؛
 - التوجه نحو أحسن كفاءة و فعالية؛
 - تشجيع المبادرة الخاصة قصد انشاء مؤسسات تكون مهمتها المساهمة في زيادة الانتاج الوطني؛
 - تحسين مردودية المؤسسات و التخفيف من عبء المديونية العمومية؛
 - التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد؛
 - تحسين انتاجية عوامل الانتاج و خاصة انتاجية العامل البشري.
- في الواقع تجربة الخوصصة لم تتضح معالمها بعد معاناتها من تبعية جديدة صنعتها مراحل من التبعية القديمة، و ما يعزز هذه التبعية و ذلك أن الجزائر و مثيلاتها من الدول النامية لا تخصص شيئاً ذا اهمية من دخلها على تطوير الامكانات البشرية، عكس الدول المتقدمة و التي سعت جاهدة إلى تطوير مواردها البشرية كرهان يضمن أحسن النتائج في الحاضر و المستقبل.
- إن الخوصصة هي ثقافة قبل أن تكون نقل ملكية و هي روح مبادرة قبل أن تكون مفهوما لتسريح العمال، لا شك أن بناء الثقافة الجديدة و تغيير ما هو قائم من ثقافات تحتاج دائماً إلى مزيد من الوقت.

¹ وضع قانون 10/90 المتعلق بالقرض و النقد النظام المصرفي الجزائري على مسار تطور جديد، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد و السياسة النقدية، و نتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين، و أعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد و الائتمان في ظل استقلالية واسعة

² عبد الحليم الفاعوري رفعت، تجارب عربية في الخوصصة، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2004، ص 8.

³ تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، د. الطيب داودي، أ. ماني عبد الحق جامعة محمد حيزر بسكرة، مجلة المفكر، العدد السادس، فيفري 2008.

إذن فهذا الانتقال لم يعط ثماره نظرا لطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد و مدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية و توفير المناخ المناسب للمؤسسة الوطنية التي فرضته عليها قيودا و حواجز مصطنعة، لذا فإن نجاح الخوصصة مرتبط خاصة بتوفير المناخ الاقتصادي المحفز على الابداع و الابتكار.

إن سياسة المرحلة الأخيرة لاستقلالية المؤسسات لم ترس بعد على قواعد ثابتة و آليات تحكمها بشكل دقيق، ومما زاد في تأرجحها هو تعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة و طروحات مختلفة بينت مؤيد للقطاع العام و معارضه، بالإضافة إلى التأثير المباشر و غير المباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية الاقتصادية في الجزائر و انعكاس هذا التأثير على السياسات الاقتصادية و النظام الاقتصادي و الاجتماعي السائد.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تسيير مواردها البشرية:

يمكن إبراز أهمية و دور ادارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال القوانين و التشريعات التي صدرت في هذا الشأن و عبر مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة و المؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا.

إن تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يرجع إلى بداية النصف الثاني من القرن العشرين حيث قامت جماعة من العمال النقابيين و على رأسهم " عيسات إدير " بتأسيس النقابة العمالية في الجزائر للمطالبة بحقوق العمال المهضومة من قبل المستعمر، هذه العملية استمرت بعد القضاء على مؤسسها المذكور. و بعد الاستقلال، أعيد تنظيم الاتحاد العام للعمال الجزائريين (إع ع ج) من أجل الدفاع و المحافظة على حقوق العمال داخل المؤسسات الوطنية، وذلك عن طريق سنّ قوانين و لوائح تحكم و تحدد كل من حقوق و واجبات العامل الجزائري، كما تجسدت هذه العملية فيما بعد في التسيير الاشتراكي للمؤسسات أين هذا الأخير أعطى صلاحيات لممثلي العمال¹.

الفرع الأول: مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

مرت هذه الوظيفة بمراحل متناسبة مع تلك المتعلقة بتطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نلخصها فيما يلي:

أولا: أمر 133/66²:

هو أول تقنين اعتبر الموظفين أشخاصا معينون في وظيفة دائمة و مرسمون في درجة تسلسلية في الإدارة المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية، و كذلك المؤسسات و الهيئات العمومية حسب كفاءات تحدد بمرسوم 14³.

ثانيا: التسيير الاشتراكي للمؤسسات⁴ La GSE:

1. « La GSE » وقانون العامل:

إن التسيير الاشتراكي للمؤسسات يطبق في كل مؤسسة اشتراكية ذات نشاط ذو طابع اقتصادي، اجتماعي وثقافي؛ فالمؤسسة الاشتراكية، بصورة ملموسة وقانونية، هي شخص معنوي مزود بالشخصية المدنية

¹ الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية – 07-08 أبريل 2008 جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

² تميز هذا القانون بوضعه لمبادئ عامة و قواعد أساسية للوظيفة العامة في مختلف الإدارات و الهيئات العمومية مع تركه حرية تحديد التطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية (سلك) على أن لا يتعارض ذلك مع النظام للوظيفة في الدولة. و صدرت تطبيقا له عدة نصوص تنظم القوانين الأساسية لمختلف الأسلاك الإدارية

³ مؤرخ في 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات و مجموعات المؤسسات و تجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار إنجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادة التأهيل و التصنيف و المهنيين. (ج.ر رقم 26 المؤرخة في 07 ماي 2014)

⁴ La gestion socialiste de l'entreprise

والاستقلالية المالية، فالعمال في المؤسسة الاشتراكية هم منتجون ومسؤولون في تسيير المؤسسة لهم حقوق وعليهم واجبات.

أ. **الحقوق:** فالعامل له حقوق و واجبات محددة بدقة في المؤسسة الاشتراكية، ومن بين الحقوق نجد المبدأ الأساسي (عمل مساوي، أجر مساوي) فهناك أجر أدنى مضمون للعامل تماشياً مع سياسة البلاد، الحق في التأمين الاجتماعي، الحق في إمكانية الحصول على علاوة المردودية، الحق في النظافة و الأمن في مكان عمله، الحق في التكوين المهني و الترقية الاجتماعية والثقافية، و كذلك الحق في جزء من نتائج المؤسسة المالية الايجابية.

ب. **الواجبات:** و منها المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية، السهر على تحسين نوعية المنتج، الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، و واجب المشاركة في الكفاح ضد كل أشكال التبذير .

2. مجلس العمال:

لجمعية العمال أهمية في تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات فهي مرتبطة بكل أبعاد تسيير المؤسسة لكن لا يمكن أن تحل محل ادارة المؤسسة، و في نفس الوقت فإن مسؤوليتها في تسييرها يتمثل في مستويات مختلفة: آراء و توصيات، قرارات، مسؤولية التسيير، استشارة، يقظة في التسيير، و هذا حسب مجالات تسيير المؤسسة. و هناك عدة جمعيات أخرى و المتمثلة في اللجان الدائمة، و مجلس الادارة، الهياكل المالية، الوصية و الرقابة و توجيه نتائج المؤسسة.

3. القانون الأساسي العام للعامل:

اعتنى بالفرد، حيث احتوى هذا الأخير على مادة قسمت إلى خمس أبواب. خصص الباب الأول منه إلى المبادئ العامة لحقوق العامل و واجباته، أما الثاني فقد حدد علاقة العمل، في حين أن الثالث منه أهتم بمناصب العمل، أما كل من الباب الرابع و الخامس فقد خصصا إلى كيفية تحديد أجر العامل، الترقية و الحماية الاجتماعية على التوالي¹. فالحقوق الممنوحة للعامل في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما و حسب هذا القانون هي:

- الراتب بعد أداء الخدمة؛
- الحماية الاجتماعية؛
- الاستفادة من الخدمات الاجتماعية؛
- الراحة و العطل القانونية؛
- التكوين و تحسين المستوى؛
- الترقية الصنافية.

4. الوقت الحالي:

اتبعت قوانين أخرى مع مطلع التسعينيات نذكرها فيمايلي:

أ. **قانون 90-11:** تعتبر الاتفاقية الجماعية اللبنة الأولى للقطيعة مع القانون العام للعامل في ظل النظام الاشتراكي، فمن النظرة الاشتراكية إلى مرحلة الانفتاح و الليبرالية و من الأمثلة الدالة على هذا التغيير مايلي:

● التوظيف: كل الشروط كانت محددة مسبقا في اطار القانون العام للعامل و ما على المؤسسة إلا أن تطبق ذلك، أما بالنسبة لقانون 90-11 فهذه الشروط تحدد على أساس الاتفاقية الجماعية.

¹الملقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية - مارس جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.

• سلم الأجور: في عهد القانون العام للعامل، كانت محددة على المستوى الوطني، في حين أن هذا القانون ينص على أن تحدد من خلال الاتفاق الجماعي .

ب. **قانون 90-02**: جاء هذا القانون لتحديد طرق التدخل والتسوية للنزاعات الجماعية للعمل وكذلك طرق وشروط ممارسة حق الإضراب الناتج عن نزاع جماعي فهو يحدد شروط تنظيم و سير الاضراب و كذلك يحدد الحد الأدنى من الخدمات و الأشعار بهذا الأخير.

ج. **قانون 90-04**: اهتم هذا القانون بتحديد شروط التدخل و تسوية النزاعات الفردية للعمل و كذلك القواعد و الاجراءات التي تحدد مكاتب التوفيق و المصالحة و المحاكم المختصة.

د. **الخصوصية و وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**: لا شك أن الإصلاحات الهيكلية الأخيرة (الخصوصية)، التي مست بصفة خاصة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نجمت عنها آثارا مختلفة، من بينها أثرها الظاهر للعيان على مستوى تسيير الموارد البشرية.

1. أثر الخصوصية على تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

أثرت الخصوصية على هذه الوظيفة فكانت التأثيرات تخص الفرد والمؤسسة على حد سواء.

الآثار الداخلية: ارتفاع معدل دوران العمل و يعد التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة¹، و يحصل بلا شك في حالة الخصوصية بسبب حالة انتهاء الخدمة من قبل الإدارة سواء بصيغة الفصل أو الاستغناء أو الإحالة إلى التقاعد أو التقاعد المسبق أو التسريح.

و تتعد مقاييس حساب معدل دوران العمل حسب:

حالة التغيير²:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين المعنيين خلال الفترة}} \times 100 \%$$

و حالة ترك الخدمة³:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}}{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}} \times 100 \%$$

ملاحظة: بالنظر إلى حالات الأزمة الاقتصادية الجزائرية التي مست المؤسسة، نجدها في كل مرة تستهدف القوى العاملة المؤهلة في المؤسسة إما بالتعيين المكثف واللاعقلاني المفنقد لمعايير الاختيار، وإما بالتسريح الجماعي الذي لا يأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية⁴.

و الاستقرار الذي سببه ارتفاع معدل دوران العمل يحمل المؤسسة بعض المصاريف الإضافية، التي تنعكس على المؤسسة من باب سعر السلعة أو الخدمة و من باب قدرتها التنافسية.

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل و في حالة الخصوصية دائما هناك:

¹ صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ص 133.

² عابدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، . القاهرة، 1999 ، ص 83

³ عابدة سيد خطاب : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، . القاهرة، 1999 ، ص 83

⁴ أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث عدد 03 / 2004 ديون عبد القادر و سويبي الهواري.

1. تكاليف الفصل أو الانتهاء من الخدمة:

العلاوات أو المكافآت التي تمنح للأفراد المسرحين في إطار ترك العمل الذي يخضع لرقابة الإدارة للتقاعد المسبق أو التسريح الإجباري الناتج عن تطبيق قوانين تخضع لتطورات اقتصادية كخصوصة المؤسسات، وكذلك تكاليف أخرى مثل اعانات البطالة.

ففي مراحل الإصلاحات الأولى (إعادة الهيكلة المالية والعضوية) كانت تولي الدولة اهتماما كبيرا إلى الناحية الاجتماعية للعمال لدرجة وصلت فيها المؤسسة إلى تحقيق خسائر مالية و الاستمرار في تحمل تكاليف اجتماعية، وبعد دخولها في مرحلة جديدة تتعلق باستقلالية التسيير أطلق العنان شيئا فشيئا لترشيد تكاليفها والتخفيف من الأعباء الاجتماعية، ومع تطبيق الإصلاحات الأخيرة المتمثلة في خصوصة الملكية والتسيير، أصبح ينظر للفرد العامل على أنه استثمار وليس تكلفة، و ما نتج عن عملية الخصوصية هو التخلي عن ما يتعلق بالعمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة، مما ينجر عنه مفهوم يعرف في أدبيات التسيير بالانتماء التنظيمي، وذلك للعمال المحتفظ بهم فقط، وهو الشعور الذي يحس به الفرد العامل الجزائري الذي استثنى من التسريح أو الإحالة على البطالة.

الآثار الخارجية:

وتتمثل هذه الآثار أساسا في اشتداد البطالة واختلال توازن سوق العمل وانخفاض القدرة الشرائية.

1. اشتداد البطالة و اختلال توازن سوق العمل:

فالمؤسسات العمومية كانت تلعب دورا اجتماعيا له أهمية كبيرة طيلة العشرين سنة الماضية وخاصة على مستوى الشغل. ومع بداية القانون المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية سنة 1988 - الذي يهدف إلى تشجيع المؤسسات على العمل وفق قواعد التسيير الخاص والذي يسمح للمسيرين تسيير مؤسساتهم خارج التدخل المباشر للدولة في نشاطها- قل هذا الدور الاجتماعي¹.

و الذي يزيد من اشتداد البطالة في الواقع هو ضعف النمو في القطاعات الاقتصادية (الصناعة والفلاحة والتشييد والبناء خاصة) خارج المحروقات ذلك أن هذه القطاعات هي التي تستقطب الأعداد الكبيرة من العمالة بمختلف أصنافها، وكذلك دخول أفراد جدد يعرضون عملهم بأعداد كبيرة. يمكن إرجاع اختلال سوق العمل إلى العوامل الأساسية التالية²:

- العبء الديمغرافي.
 - اقتصاد يعاني من ركود شديد ومزمن بسبب انخفاض نسبة الاستثمار
 - تزايد عدد الفئات الاجتماعية المحرومة.
- ففائض العمالة التي تعرفه المؤسسات الجزائرية يساعد المؤسسة على استقطاب يد عاملة بسيطة أو فنية بسهولة وبسعر أقل، لأنه في هذه الحالة سوف تكون منافسة بين العارضين (اليد العاملة) وبالتالي ينخفض سعر العمل (الأجر).
- أحصت مصالح المفتشية العامة للعمل العمال المسرحين ب 1571 عاملا منذ سنة 1994 ، وهو يدل على أن القطاع الخاص -الذي يعبر عن مؤشر قوي لظهور بوادر اقتصاد السوق- مازال لم يحتل مكانة كبيرة في الاقتصاد الوطني وعلى مستوى القطاعات، وبالتالي لا يمكنه استقطاب اليد العاملة بأعداد كبيرة.

¹ ABDELADIM Leila: Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du Maghreb, les éditions internationales, Paris 1998, P 241

² ديون عبد القادر و سويسي الهواري، أثر الخصوصية على وظيفة تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق.

2. انخفاض القدرة الشرائية:

معدل زيادة الأجور أقل من معدل زيادة الأسعار، فالأسعار ارتفعت مقارنة بارتفاع الأجور. فتدهور القدرة الشرائية يبقى خاصة على مستوى الأصناف الدنيا، لاسيما الطبقات التي تعاني من البطالة (تسريح العمال) ناتجة عن الإصلاحات الأخيرة (إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسات)، أو دخول عمالة جديدة إلى سوق العمل الشيء الذي ينقص من قدرهم الشرائية بدرجة كبيرة. وأمام هذا الوضع الخطير كيف يمكن للعامل، الذي يتقاضى أجرا لا يمكنه من إشباع حتى حاجاته الفيزيولوجية أن يتولد لديه حافز الإنتاج والإبداع.

3. الإجراءات العملية للتخفيف من عبء البطالة:

انخفاض حجم الاستثمارات وإعادة الهيكلة التي أدت إلى العديد من عمليات فصل العمال، نجم عنه تزايدا كبيرا في البطالة ولا سيما منذ التدابير المتعلقة بالتصحيح الهيكلي والمتخذة ابتداء من 1994. تم إعداد جملة من البرامج لمكافحة البطالة موجهة أساسا إلى الشباب و تتمثل هذه البرامج في:

- التشغيل المأجور بمبادرة محلية ("Emplois salariés d'initiative locale" ESIL)
- الأشغال ذات المنفعة العامة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة.

Travaux d'Utilité Publique à haute intensité de Main d'oeuvre "TUPHIM

- عقود التشغيل المسبق (" Les contrats pré emploi "CPE)
- إنشاء مقاولات صغرى (La création de micro-entreprise)
- القروض المصغرة (Micro-crédits)

أ. برنامج التشغيل المأجور بمبادرة محلية (ESIL):

وتتمثل في تشغيل الشباب بصورة مؤقتة بواسطة إنشاء مناصب شغل بمبادرة محلية وتتولى المؤسسات المحلية والإدارات من جانب عرض مناصب العمل مقابل تلقيها معونة مالية من صندوق المساعدة على تشغيل الشباب (FAEJ) ، الذي تم تعويضه في 1996 بالصندوق الوطني لدعم التشغيل الذي يتمتع بصلاحيات أوسع.(FNSEJ) وتغطي المعونات المالية الممنوحة في إطار التشغيل المأجور بمبادرة محلية تكلفة الأجور، ولكنها مرفقة في الوقت نفسه بشرط يتمثل في منح الشغل الدائم لجزء من الشباب المدمجين في المؤسسات.

و بالتالي تصبح اليد العاملة المدمجة استثمارا وليس تكلفة، و ما على المؤسسة إلا القيام بالوظائف الأخرى كال تدريب والرفع من كفاءة العامل بغية الاستغلال الأمثل لهذا العامل الإنتاجي. وعلى الرغم من أن هذا البرنامج يمول بالدرجة الأولى مناصب الشغل التي لا تتعدى مدتها سنة واحدة ولا يتقاضى المستفيدون منه أجره عالية، فإنه يساعد الشباب البطال على الاستفادة من دخل مهما كان قليلا، وعلى اكتساب تجربة مهنية أولى.

ب. برنامج أشغال المنفعة العامة ذات الكثافة العالية من اليد العاملة:

يتوجه الى فئات المواطنين الذين يتوجه إليهم هي فئة الشباب المقبلين لأول مرة على العمل، والذين لا يتوفرون عموما على مستوى تعليمي عال، و المناصب التي يعرضها هي مناصب مؤقتة، متعلقة بأشغال الصيانة والترميم على مستوى البلديات. دخل هذا البرنامج حيز التنفيذ ابتداء من سنة 1996 في إطار البرامج الممولة من طرف "البنك العالمي" ويتولى تمويل هذا البرنامج الصندوق الاجتماعي للتنمية (FSD) وأسند تسييره إلى وكالة التنمية الاجتماعية(ADS).

ج. برنامج عقود الشغل المسبق:

يخص فئات الشباب البطالين المتخرجين من الجامعة البالغين من العمر 19 إلى 35 سنة، وتبلغ مدة العقد سنة، شرعت في تطبيقه في سنة 1998 وكالة التنمية الاجتماعية (ADS) بأموال من الخزينة، وهذا العقد قابل للتجديد مرة واحدة لكل 06 أشهر بطلب من رب العمل، وفي أثناء الفترة الثانية يساهم رب العمل في الأجرة المدفوعة للمستفيد في حدود 20 % التي تعادل الحد الأدنى من الأجر الوطني المضمون. فالهدف الأساسي لهذا البرنامج خاصة بالنسبة للمستفيدين هو اكتسابهم خبرة في الوظيفة التي شغلوها لكي تصبح هذه الفئة مهياًة للتشغيل في مؤسسات أخرى من جهة، والتخفيف من تكلفة الاختيار والتعيين لهذه المؤسسات من جهة أخرى.

د. برنامج مساعدة على إنجاز مقاولات صغرى:

هو موجه للمواطنين الشباب الراغبين في إنشاء مقاولتهم الخاصة، كما يتوجه إلى الإطارات الذين شملتهم إجراءات تخفيض عدد العمال، دخل حيز التنفيذ في السداسي الثاني لسنة 1997 هو ممول من طرف الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ) و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)

ه. القروض المصغرة:

موجه للأشخاص الذين ليس لهم منصب شغل و الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و 60 عاما مسير من طرف الوكالة الوطنية للتنمية الاجتماعية (ANDS) ، و دخل هذا البرنامج حيز التنفيذ في شهر نوفمبر من سنة 1999، و يتمثل أساسا في منح قرض بنكي للمساعدة في إنشاء نشاط يختاره طالب القرض المصغر، ويتراوح المبلغ الذي يمكن منحه بين 5000 و 350.000 دينار، مشروع إقامة المساعدة على منح القروض المصغرة يمكن أن تتولد عنه ديناميكية تنشأ منها أنشطة فعلية ومستديمة.

خاتمة الفصل السابع:

جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الجزائر من خلال القوانين و التشريعات الصادرة في هذا الشأن انطلاقا من الأمر الرئاسي، مرورا بقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، والقانون الأساسي العام للعامل مع مطلع الثمانيات، فالقوانين الأخيرة الصادرة بعد الإصلاحات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بصفة عامة. و على إثر ذلك، ثم تحديد العديد من الحقوق و الواجبات للعامل ضمن منظور جديد يتمشى و طموحات العامل في المؤسسات الاقتصادية و غيرها. و من بين الأساليب المرتكز عليها كثيرا لتحقيق هذه الإصلاحات، اعتمدت الجزائر على خوصصة المؤسسات الاقتصادية، حيث كان التأثير على كل وظائفها من بينها تلك الخاصة بتسيير مواردها البشرية، سواء على المستوى الداخلي مثل ارتفاع معدل دوران العمل المنبثق عن عدة عوامل منها التسريح المكثف للعمال مما أثر سلبا على استقرار العمالة داخلها، أو على المستوى الخارجي كاشتداد البطالة مما جعل سوق العمل يشهد اختلالا أكبر و بالتالي انخفاضا متزايدا للقدرة الشرائية.



خاتمة الجانِب

النظري

خاتمة الجزء النظري:

يقتضي الاقتصاد العالمي المبني على الجودة و المعرفة، تـمـيـن المـوراد الـاسـتـرـاـتـيـجـيـة مـنـها الرأـسـمـال البـشـري حيث عرف تطورات عديدة عبر الزمن استجابة للتحويلات الاقتصادية و الاجتماعية التي شهدتها المجتمعات على المستوى الكلي أو الجزئي.

وتكمن المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية داخل أي مؤسسة اقتصادية في وضع العنصر البشري في قلب كل استراتيجية تطور و تغيير.

ذلك ما يستدعي انفاقا معتبرا من طرف أي منظمة أي اللجوء إلى ما يعرف بالاستثمار في الرأسمال البشري و العائد المنتظر منه هو زيادة الفاعلية و تحسين الأداء و الانتاجية.

و اعتماد المؤسسات الاقتصادية الحديثة على الجودة الشاملة بما لها من أبعاد و عوامل ظاهرية و ضمنية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ تعمل على مبدأ التعاون و تفادي إخضاع المستخدمين للأوامر و التعليمات، فهي تساهم في التغيير الطارئ على المستوى العالمي (العولمة).

أثرت العولمة على إدارة تسيير الموارد البشرية إذ فرضت على إدارة المؤسسات الاقتصادية التحول كم سياسة الاجراءات إلى سياسة الاستراتيجية من أجل البقاء.

و بالرغم من التغييرات المذكورة سائفا و التحديات إلا أن قياس أداء الرأسمال البشري مازال ناقصا و المحاسبة الخاصة به لازالت في طور التحسين بفضل الاجتهادات العلمية و التقنية المشهودة.

كل هذا يجرنا إلى التساؤل عن مدى تطبيق نظريات الرأسمال البشري الحديثة و تسييره داخل المنظمات خاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ذلك ما سوف نتطرق إليه في الجزء التطبيقي لمعرفة واقع الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل التحويلات المشهودة حيث كان حصر الموضوع في عدم التوازن بين تكاليف تسيير الموارد البشرية و أداء المستخدمين عن طريق البرهنة على أربع فرضيات سوف نتطرق إليها في الدراسة الميدانية.

بجانب
التطيقى





مقدمة الجانب

التطبيقي

مقدمة الباب التطبيقي:

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية للرأسمال البشري أو الموارد البشرية و تسييرها في المؤسسة الاقتصادية عامة، و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة، سوف نحاول اسقاط ذلك على واقع شركة توزيع الكهرباء و الغاز، "سونلغاز" - وحدة تلمسان - لتكون حقلا للدراسة البشرية في ظل التغيرات و التحولات الاقتصادية المشهودة و الحاصلة.

و لذا قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثمانية فصول هي كالتالي:

- الفصل الأول: نشأة شركة «سونلغاز».
- الفصل الثاني: نمو شركة «سونلغاز».
- الفصل الثالث: تقديم شركة «سونلغاز» (توزيع الكهرباء و الغاز لمنطقة الغرب) "SDO" (Société de distribution de l'electricité et du gaz à l'ouest)
- الفصل الرابع: تقديم شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان .
- الفصل الخامس: نشاطات و وظيفة تسيير الموارد البشرية في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان
- الفصل السادس: نشاطات و وظيفة تسيير الموارد البشرية في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -
- الفصل السابع: العلاقة بين تكاليف و أداء الأفراد في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -
- الفصل الثامن: أسباب عدم التوازن (أو اختلاله) بين تكاليف الأفراد و أدائهم في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -

الفصل الأول

نشأة شركة سونلغاز

خطة الفصل الأول:

مقدمة:

المبحث الأول: انشاء شركة "كهرباء و غاز الجزائر 1947" EGA.

المطلب الأول: شركة "كهرباء و غاز الجزائر" و الطاقة الكهربائية.

المطلب الثاني: شركة "كهرباء و غاز الجزائر".

المطلب الثالث: تحدي الخلافة 1962.

المطلب الرابع: الفترة الممتدة ما بين 1962 – 1969.

المطلب الخامس: انشاء شركة «سونلغاز» 1969.

المطلب السادس: المخطط الوطني للكهربة 1977.

المطلب السابع: ميلاد مؤسسات الأشغال 1983.

المطلب الثامن: «سونلغاز» مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري 1991 « EPIC ».

المطلب التاسع: انشاء الفروع المحيطة 1998.

المطلب العاشر: فيفري 2002، اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز.

المطلب الحادي عشر: جوان 2002، «سونلغاز» شركة ذات أسهم و استقلالية أكبر في

التسيير.

المطلب الثاني عشر: أربعة عقود من المهارة في خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

خاتمة الفصل الأول.

مقدمة:

يتكون مجمع «سونلغاز» اليوم إضافة إلى الشركة الأم، من 33 مؤسسة فرعية و 6 مؤسسات بالمساهمة المباشرة.

تمارس «سونلغاز» أساسا كشركة أم مهام تسيير الأسهم التي تملكها في مؤسسات المجمع، تدقيق الحسابات الداخلية و المراقبة، كما تقوم بمهمة تحضير و تطبيق إستراتيجية التطوير في مجملها. و اللجنة التنفيذية هي الهيئة العليا للمساعدة على اتخاذ القرار والقيادة وهذه اللجنة التي يرأسها الرئيس المدير العام "سونلغاز" تتألف من إطارات مسيرة مسؤولة عن المهام والوظائف الإستراتيجية على مستوى المديرية العامة للمجمع ومن المتصرفين المنتدبين المكلفين بأقطاب النشاطات الأساسية والأشغال والمهن التابعة. و تجتمع اللجنة التنفيذية كل خمسة عشر يوما للقيام بما يأتي:

- دراسة وإقرار التوجيهات الإستراتيجية والسياسات العامة المتعلقة بالمهام والأنشطة التي تمارسها المديرية العامة والمديرية التنفيذية في الشركة الأم والتي تطبق على الشركات المنقرعة عنها.
- الموافقة على الميزانيات والمخططات والحصائل المتوسطة والقصيرة المدى الخاصة بالمديرية العامة والمديرية التنفيذية "سونلغاز".
- المصادقة والتقييم وضبط التنظيمات العامة (السوق ، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة ...) المطبقة على شركات المجمع.
- بحث وإقرار الدراسات العامة أو ذات الطابع الخاص والصيغة الإستراتيجية دراسة الملفات التي تتكفل بها الهياكل التابعة للشركة الأم مع دراسة الملفات قبل عرضها على مجلس الإدارة و / أو الجمعية العامة "سونلغاز"

المبحث الأول: إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA" 1947

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الاستراتيجي متمثلا في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا . وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنع (Pointe Pescade)، رابيس حميدو حاليا بالجزائر، وزفيزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج ومطاحن الزيتون ... وغيرها. وتبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورية. وكان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" (ورمزها المختصر EGA).

في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لوبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوروبوني Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة . تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

المطلب الأول: شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفا متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. في نهاية سنة 1947، تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي. كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلوفولط و90 كيلوفولط لتتصل بهذا الخط الرئيسي في انتظار إنجاز الربط البيني الأول ذي 90 كيلوفولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956 .

في 1959، بلغ عدد المشتركين 573000 مشترك (كهرباء) و167000 (غاز) من بين سكان بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. في سنة 1962 عشية الاستقلال، كان العنصر الأوروبي يمثل % 87 من مجموع المشتركين.

المطلب الثاني: شركة "كهرباء وغاز الجزائر"

خلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات 11 مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)، وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخريتين في وهران/سانت هيبير والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة .

لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية

المطلب الثالث: تحدي الخلافة 1962

عند الاستقلال، كان على «سونغاز» التي كانت تسمى : كهرباء وغاز الجزائر، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. كان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية.

ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد الموظفين EGA مكونا من حوالي 5000 عون دائمين ومؤقتين (4633 موظفا مرسما في سنة 1959).

و كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. كان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعدان المؤقتين أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية وفي معظم الأحيان في الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز.

كان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد غير كافية. بالفعل، من بين 295 مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ووصول أول مهندس لا يزال عالقا في أذهان القدامى الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد أحتل شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. كان قد وُظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة.

مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك ، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد مكن من ارسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم اطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين للتكوين بالإضافة إلى عمال آخرين ذلك ما مكن من ملء الفراغ الذي كان سيرتبه الذهاب الجماعي للإطارات الأوروبيين.

وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة و وهران وقسنطينة.

أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة بالنظر لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعدان و وضعهم في تناوب على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

المطلب الرابع: الفترة الممتدة ما بين 1962 و1969

بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للوظيفة التقنية وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962.

بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القدامى ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط.

وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعوان المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك. وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون.

من جهة أخرى، انهار استهلاك الطاقة خلال الفترة الممتدة من 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجانب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك عرف انخفاضا بلغ 22% وذلك بسبب الظروف الاقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة، إذ قارب نسبة 88 % . وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تقاوم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة في 1970، تمت كهربية 75 مركزا تضم 15000 بيت ، كانت نسبة الكهربية في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية

المطلب الخامس: إنشاء شركة «سونلغاز» 1969

لقد تم إنشاء «سونلغاز» وفقا للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

يندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات.

لكي تستطيع «سونلغاز» المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما المادتان (4 و7)¹. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا.

في 1969، كانت «سونلغاز» قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد موظفيها حوالي 6000 عون، وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

المطلب السادس: المخطط الوطني للكهربة 1977:

في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهربية الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين.

بقي نشاط الكهربية الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهربية أوجها الحقيقي إلا في 1970.

بالفعل، منذ منتصف السبعينات، شرعت الجزائر في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متناسقة للفضاء الريفي .

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. مس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين (1250000) ألف أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج .

¹ الأمر رقم 69 – 59 المؤرخ في 28 جويلية 1969 الجريدة الرسمية رقم 63-1 أوت 1969.

بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرهما .

سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996، وبلغت 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970.

أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، ل«سونلغاز» مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها من الحصول على موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها

المطلب السابع: ميلاد مؤسسات الأشغال 1983

لقد شرع في إنجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة التامة للبلاد منذ منتصف السبعينات و إن تقدم وتيرة هذه الأشغال يأخذ في الحسبان عملية التوفير التدريجي لكن السريع، للوسائل الضرورية (الهيكيلية والبشرية والمادية)، في انسجام كلي مع أهداف تطوير الهياكل والشبكات المستهدفة.

بالفعل، تبين في وقت لاحق أن برنامج الكهرباء هذا سيؤدي إلى مضاعفة مجموع المميزات التقنية لتوزيع الكهرباء ذات التوتر المتوسط MT والتوتر الضعيف BT ، بل الوصول بها إلى ثلاثة أضعاف خلال عشر سنوات. لذلك، ولكي يتم تطبيق السياسة الطاقوية للبلاد، كان على «سونلغاز» تطوير وسائل معتبرة للدراسات والإنجاز. كما ساهمت من جهة أخرى في تحديد الإستراتيجية الصناعية للصناعة المحلية لأهم التجهيزات الكهربائية الرئيسية (محولات، أعمدة، اسلاك ...) الضرورية لشبكات التوزيع.

وبهذا الصدد، ولكي تتمكن «سونلغاز» من إنجاز هذا البرنامج حتى نهايته، وفرت هياكل الإنجاز المناسبة المندمجة في المؤسسة. وتطورت هذه الهياكل بسرعة لتصبح كيانات هامة جدا في مجال الأشغال مع نشاطات متميزة جدا عن هياكل «سونلغاز» الأخرى، إلى أن تحولت في نهاية المطاف إلى مؤسسات مستقلة. وهكذا، فقد عرفت «سونلغاز» إعادة هيكلة أولى في 1983. أدت هذه الأخيرة إلى ميلاد خمس (05) مؤسسات أشغال متخصصة وكذا مؤسسة أخرى للتصنيع هي:

– كهريف للكهربة؛

– كهركيب للهياكل والمنشآت الكهربائية؛

– إينيرغا للهندسة المدنية؛

– التركيب للتكريب الصناعي؛

– كان اغاز لإنجاز شبكات الغاز؛

– و AMC لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبفضل هذه الشركات صارت «سونلغاز» تتوفر حالياً على تجهيزات كهربائية وغازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

وعلى ضوء إعادة الهيكلة الأخيرة التي مست «سونلغاز»، انتهى الأمر بالمؤسسات الخمس بالعودة لأحضان المجموعة.

المطلب الثامن: EPIC «سونلغاز» مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري 1991

«سونلغاز» تغير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) ، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية ل«سونلغاز» بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وضعت «سونلغاز» تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي.

أخذا بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وأفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة «بسونلغاز» إراديا بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني.

في هذا الإطار نجد أربعة (04) أنواع من المهام هي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز؛
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها؛
- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع ... وغير ذلك)؛
- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

المطلب التاسع: إنشاء الفروع المحيطة 1998:

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل «سونلغاز» إلى فروع اختيارا متعمدا، بل كان بديلا أملاه الظروف الاقتصادية السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة. إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمركز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة، وهكذا بادرت «سونلغاز» بطرح أفكار تتناول هذا المشكل من أجل التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات وتنظيمها التي اعتبرت من طرف الكثير من الايطارات غير اترتيجية.

أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن «سونلغاز»، مكلفة بالعمل بميادين النشاطات المحيطة.

في أول جانفي 1998، رأت تسعة فروع النور. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية MEI، ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO (الوسط، الشرق والغرب)؛
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT Info ؛
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

المطلب العاشر: فيفري 2002 اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل «سونلغاز». وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي.

وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للاستهلاك الذاتي.

من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع «سونلغاز». فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج - النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد هو: مسير شبكة نقل الغاز.

وهكذا، فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممولهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعونا تجاريين.

أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تموينهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ «سونلغاز»، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حالياً.

تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين الذين اختاروهم. سيتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG)، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصصلحة المتعاملين على حد سواء.

المطلب الحادي عشر: جوان 2002 «سونلغاز» شركة ذات أسهم و استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة «-سونلغاز» - شركة مساهمة- تحولت «سونلغاز» من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام «سونلغاز» بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة ولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الإجماعي ليفتح لها افاقاً جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت «سونلغاز» إمكانية العمل و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر، وعلى صعيد تسييرها، يشرف على تسيير «سونلغاز» شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام

المطلب الثاني عشر: أربعة عقود من المهارة في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد:

«سونلغاز» هو المتعامل التاريخي في ميدان توفير الطاقات الكهربائية والغازية في الجزائر. إلى غاية 2002، كانت «سونلغاز» مؤسسة مندمجة عمودياً تتمثل مهامها الأساسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذا في نقل وتوزيع الغاز عن طريق القنوات.

منذ صدور القانون رقم 01 - 02 بتاريخ 5 فبراير 2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، تمت إعادة هيكلة «سونلغاز» قصد التكيف مع السياق الجديد.

شيدت النصوص التأسيسية الجديدة التي نشرت في جوان 2002، «سونلغاز» إلى شركة قابضة لمجموعة من الشركات ومنحتها إمكانية التدخل في قطاعات نشاط أخرى ذات فائدة للمؤسسة، لا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز في الخارج.

أصبحت «سونلغاز» اليوم، مجعاً يتكون من 39 شركة (منها 6 في مساهمة مباشرة) ينشط في ميادين إنتاج الكهرباء، ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز وكذا في ميادين الهندسة، والتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، والخدمات بوجه عام. ولكن كذلك في ميادين أشغال إنجاز المنشآت الطاقوية.

يضم مجمع «سونلغاز» اليوم عدداً إجمالياً يفوق 60.000 عامل.

منذ إنشائها، استطاعت «سونلغاز» أن ترفع العديد من التحديات. تمثل التحدي الأول في التكفل بالوسائل المتوفرة في الفترة التي تلت الاستقلال، وتسيير الخدمة العمومية واستغلال أداة صناعية حيوية لحياة الأمة.

تعاقب العديد من الأجيال من أجل ضمان التطوير وتحقيق المشاريع الكبرى الضرورية لتلبية الحاجات المتزايدة لجزائر في أوج تطورها الاقتصادي والاجتماعي.

لقد سهرت «سونلغاز» دائماً على لعب دور متفوق في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وكانت مساهمتها في تحقيق السياسة الطاقوية الوطنية في مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الكهرباء الريفية والتوزيع العمومي للغاز.

خاتمة الفصل الأول:

تحديا كبيرا رفعته الجزائر، من خلال انشاء هذه الشركة بالرغم من الصعوبات التي واجهتها، خاصة بعد الاستقلال حيث بدأت تنمو من سنة إلى أخرى بوتيرة متوازنة و بخطى ثابتة.

الفصل الثاني

نمو شركة سونلغاز

خطة الفصل الثاني:

مقدمة:

المبحث الأول: «سونلغاز»: سنوات النمو.

المطلب الأول: تطور مهام "«سونلغاز»"

المطلب الثاني: دور «سونلغاز» المحرك في الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: هياكل «سونلغاز» مناسبة.

المطلب الرابع: تزويد كل المدن الكبرى بالغاز.

المطلب الخامس: تطور نشاط «سونلغاز» التجاري.

المطلب السادس: «سونلغاز» و نظرائها الأجانب.

المطلب السابع: الكهرباء في 2000.

المطلب الثامن: الغاز في عام 2000.

خاتمة الفصل الثاني.

مقدمة:

تحتكر الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز انتاج و نقل و توزيع و تصدير و استيراد الكهرباء في القطر الجزائري .

إنها تنقل و توزع الغاز الطبيعي على كافة التراب الوطني للاستهلاك الداخلي للبلاد ، أي 72.000 مليون وحدة حرارية ، مقتناة من سوناطراك الشركة الوطنية للمحروقات .
إن المشوار الهائل الذي قطعته «سونلغاز» هذه الشركة الوطنية الكبرى يعكس مسار الأمة الجزائرية برمتها ، فمنذ استقلالها عام 1962 ، عرفت الجزائر كيف تسخر جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها و الاستجابة لمختلف الحاجات الاجتماعية لشعب في أوج النمو، فمن 1969 إلى 1989 ، ازداد السكان الجزائريون بمعدل 2.51% سنويا ليبلغوا 24.4 مليون نسمة.

المبحث الأول: "سونلغاز" سنوات النمو:

فإن «سونلغاز» التي كانت توفر الكهرباء لـ 700.000 زبون عام 1969 أصبحت توفره لأكثر من 3 ملايين مستهلك ففي ظرف عشرين سنة ، تضاعف قدرتها الإنتاجية 7.5 مرة أما زبائن الغاز ، فقد تضاعف.

تحسبا لهذا التطور الاقتصادي ، عرفت المؤسسة و بسرعة كيف تباشر تزايد الطلب للطاقة، و كيف تتميز بفضل سياستها و كذا إنتقاء موظفيها و تكوينهم المكثف للتحكم المتزايد في التكنولوجيات الجديدة .

المطلب الأول: تطور مهام "سونلغاز":

لقد تأسست «سونلغاز» عام 1969 ، خلفا لشركة " كهرباء و غاز الجزائر " التي أنشئت حسب قوانين التأميم الجزائرية عام 1947 ، و منذ نشأتها قامت المؤسسة، زيادة على بيع الطاقة، تجهيز و صيانة الآلات الكهرومنزلية أو الغازية و سهرت على ترقية استعمال الغاز الطبيعي و الكهرباء في المجال الصناعي و الحرفي و المنزلي و ابتداء من 1978 تركز اهتمامها على برنامج الكهرباء لكامل البلاد و هكذا ساهمت في إرساء اقتصاد وطني عصري و تحسين شروط العيش في الجزائر، و بفضل خبرتها الطويلة المكتسبة عبر الزمن تلعب «سونلغاز» اليوم دورا رائدا في الاقتصاد الوطني .

المطلب الثاني: دور «سونلغاز» المحرك في الاقتصاد الوطني :

اعتمد المخطط الخماسي للمرحلة ما بين 1990 و 1994 على نسبة عالية من النمو الاقتصادي، و تعلق الأمر أساسا بسد حاجات المواطنين الذين إزداد عددهم إلى أن وصل 33 مليون نسمة سنة 2000، و عملت «سونلغاز» على لعب دور الرائد في هذا النمو .

فمن جهة تنوي «سونلغاز» دائما زيادة مبيعاتها من الكهرباء و الغاز بفضل تدعيم أجهزة الإنتاج و النقل و التوزيع ، كما تحاول دائما المساهمة في دعم دمج القطاع الصناعي في الاقتصاد الوطني، بإنجاز المحطات الكهربائية من أجل الرفع نسبة هذا الدمج باستمرار يتم تشجيع الصناعة المحلية للأجهزة، ذات التكنولوجية السهلة الترويض .

المطلب الثالث: هياكل «سونلغاز» مناسبة :

تتميز إستراتيجية التطوير "لسونلغاز" بالانشغال الدائم لتلبية حاجات اقتصاد وطني في نمو سريع ، كما تهتم بتوفير نوعية أعلى في خدمة المستهلك باستمرار .

ولضمان تحقيق هذه المهمة على أكمل وجه اتجهت المؤسسة منذ 1978 على التكيف في هيكلتها : فإتخذت وسائل ذاتية للانجاز تدعى "وحدات الاشتغال" و احتفظت بدور "سيد الانجاز" .

أدت هذه الاستراتيجية الواسعة الى إعادة هيكلة شاملة عام 1983 و أنشأت ستة (6) مؤسسات مستقلة جديدة خلفا لوحدات الاشتغال تخصص كل واحدة منها في ميدانها لتكون بذلك قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني بكل نجاعة .

هذه المؤسسات تتمثل في:

- كهريف : مكفة بخطة كهربائية للبلاد ، تنجو 6000 كلم من الخطوط سنويا .

- كهربيك : تنجز الهياكل القاعدية الكهربائية ، و مراكز الجهد العالي و المحطات الكهربائية للقطاع الصناعي.
- كغاز : تنجز أنابيب و خطوط نقل و توزيع الغاز .
- اسنيرغا و التركيب : تتكفلان بأعمال الهندسة المدنية و التركيب الصناعي .
- مؤسسة صناعة أجهزة القياس و المراقبة : تصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.
- بفضل إعادة الهيكلة هذه عادت «سونلغاز» إلى رسالتها الأساسية و إلى تطوير قدراتها في الدراسات الهندسية ، و أصبحت بذلك المستثمر الأول في البلاد ب 7 ملايين دينار لعام 1989.

المطلب الرابع: الغاز تزويد كل المدن الكبرى بالغاز:

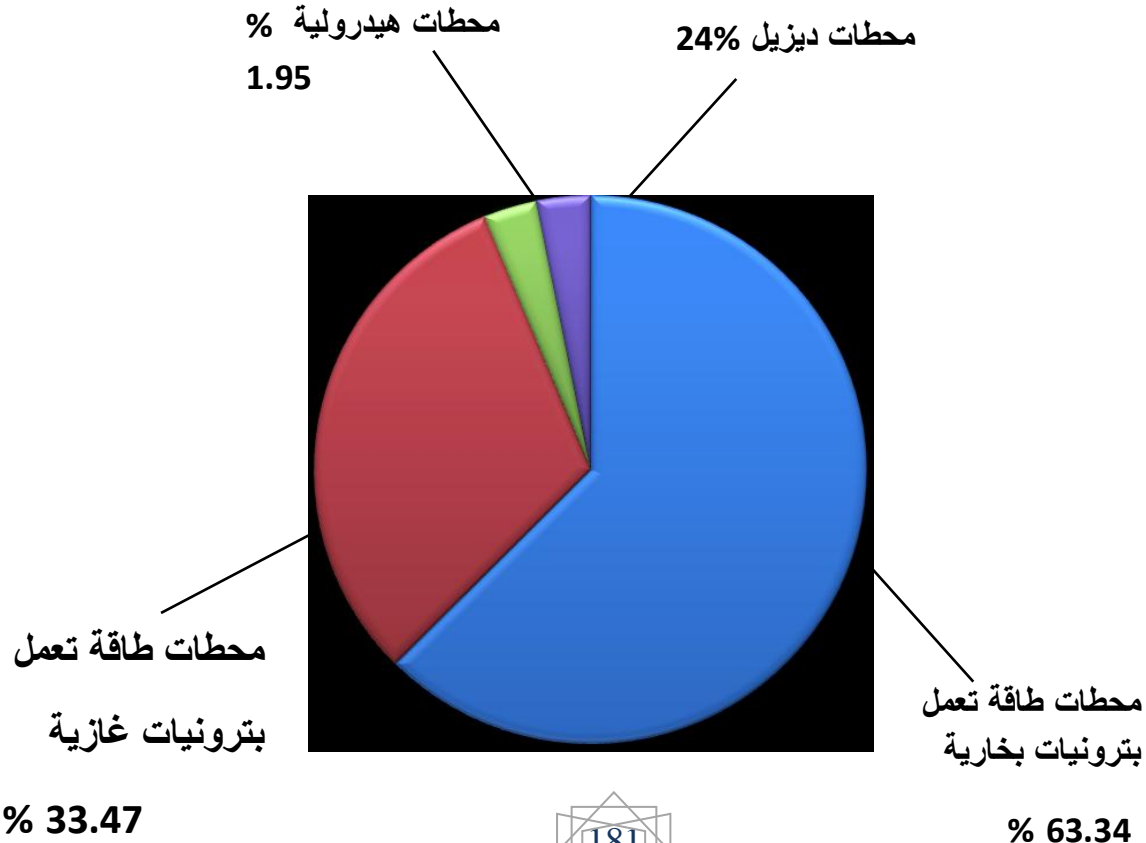
لقد صاحب البعث الاقتصادي بالجزائر نمو استهلاك الكهرباء لم يشهد له مثيل، فمنذ 1978 بدأت «سونلغاز» في تنفيذ خطة وطنية للكهربة، برغبة تزويد كل البيوت الجزائرية، و بفضل الجهود المبذولة ارتفعت نسبة الكهرباء في البلد و حتى عام 1994 تركز عمل «سونلغاز» أساسا على وصل المناطق السكنية النائية .

إن تلبية سوق دائمة النمو، بحاجاتها من الكهرباء و الغاز ليلا و نهارا يتطلب نظاما محكما فالجزائر تتفرد بخصوصيات مناخية لا بد من اخدها بعين الاعتبار . فبفضل خبرتها الطويلة تمكنت «سونلغاز» من تحسين نوعية خدماتها باستمرار .

تضاعف استهلاك الكهرباء عشرة (10) مرات خلال عشرين سنة و كان هذا النمو ثمرة الجهود المستثمرة لتجاوز عدد كبير من المصاعب فجنوب البلاد مثلا يستوجب تدابير خاصة : اتساع المنطقة و تباعد المساكن زاد من امتداد الشبكات التي لا تعبرها إلا كميات بسيطة من الطاقة فاستلزم ذلك تزويد المستهلكين بواسطة محطات الديزل المفرولة (انظر الشكل 23)

شكل (23) الكهرباء مصدرها الحراري بنسبة 96.81 %

ش (23) مصادر داخلية "لسونلغاز" وحدة تلمسان:



المطلب الخامس: تطور نشاط «سونلغاز» التجاري:

الإستراتيجية التجارية تختلف باختلاف نوع الزبون إن كان مستهلكا عاديا أو حرفيا أو صناعيا أو إداريا .

و الإحصائيات الموائية تبين توسع شبكات و قنوات الغاز و الكهرباء و كذا تطور عدد المشتركين على مستوى إدارات الغرب للتوزيع بما فيهم المديرية محل الدراسة- أي مديرية تلمسان.

ج (18) : توسع شبكات و قنوات الغاز و الكهرباء و تطور عدد المشتركين إدارات الغرب للتوزيع: تلمسان)

TLEMCCEN	
longeur réseau electricité en Km(MT/BT)	7.786.476
Longeur réseau Gaz en Km (M/P)	1.950.129
Nombre abonnés electriité (HT/MT/BT)	228.557
Nombre abonnés Gaz (HT/MT/BT)	101.976
Effectif	518

المطلب السادس: «سونلغاز» و نظرائها الأجانب

- تقوم «سونلغاز» بمبادلات منظمة مع جيرانها : المغرب و تونس و تسمح هذه المبادلات المسماة " بالتنظيمية " لكل واحد بالحصول على كمية الطاقة التي يحتاجها كلما أراد .
- و بما أن الجزائر حاضرة في أغلبية المنظمات الدولية الدائمة، تولت «سونلغاز» عدة مهام منها: الأمانة الدائمة لمكتب رئاسة اللجنة التقنية، عضو مؤسس للاتحاد العربي لمنتجي و ناقلي و موزعي الكهرباء كما ترأست اللجنة الصناعية فيه عضو بالاتحاد الدولي لمنتجي و موزعي الطاقة الكهربائية (U.N.T.P.E.D.E) و لعبت دورا فعالا في حوالي عشر لجان من هذه المنظمة و أخيرا شاركت في أشغال الندوة العالمية للطاقة (CME) و الندوة الدولية للشبكات الكهربائية الكبرى (CIGRE).

المطلب السابع: آفاق شركة «سونلغاز»

- في خصم التحولات التي يشهدها المحيط ، و تحديا للنمو الديمغرافي في الجزائر، تجد «سونلغاز» نفسها أمام نمو الطلب على الطاقة ، و تعمل على تطور إمكانياتها و ندرس تقنيات إنتاج جديدة، و إيجاد سبل عملية للاستثمار في رأسمالها البشري.
- و للطاقة الشمسية بالجزائر إمكانيات هامة و لكي يتم استغلالها ، فقد شرعت «سونلغاز» في القيام بدراسات في هذا المجال ، بالتعاون مع محافظة البحث العلمي، المرتكز على الرأسمال البشري بالدرجة الأولى.

خاتمة الفصل الثاني:

عرفت شركة «سونلغاز» تطورا ملحوظا، حيث بنت مكانتها المرموقة في الاقتصاد الوطني بفضل نشاطاتها المتنوعة و إرضاء عملائها و زبائنها بنسبة معتبرة داخل و خارج الوطن. و تساييرا مع التغيير و التطور، عرفت شركة «سونلغاز» إعادة الهيكلة و ذلك بتجزئتها إلى عدة وحدات و ما ينجر عن ذلك كما سوف نرى في الفصل الموالي:

الفصل الثالث

تقديم شركة سونلغاز (توزيع الكهرباء
و الغاز لمنطقة الغرب)

خطة الفصل الثالث:

مقدمة:

المبحث الأول: طبيعتها القانونية و تاريخها.

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تاريخ المؤسسة.

المبحث الثاني: فروعها، مهامها، تطلعاتها.

المطلب الأول: خلف فروع التوزيع.

المطلب الثاني: مهامها.

خاتمة الفصل الثالث.

المبحث الأول: طبيعتها القانونية و تاريخها:

المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة² SDO:

هي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الخاصة بالغرب الجزائري إنها مؤسسة أو شركة تساهمية (بالأسهم)، حيث رأسمالها الاجتماعي مساوي لـ 25 مليار دينار جزائري كما أنها تنتمي الى مجمع سونالغاز مقرها الاجتماعي يقع في وهران.

المطلب الثاني: تاريخ المؤسسة

مجمع «سونلغاز» وضع حيز التنفيذ الإجراءات les dispositions الخاصة بمرسوم رقم 01-02 الموافق لـ 05 فبراير 2002 المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز عن طريق الأنابيب.

وضع هذه الإجراءات حيز التنفيذ ، أدخل تغييرات عميقة على المستوى:

- السياسي : التجول من مؤسسة صناعية و تجارية (EPIC) إلى شركة تساهمية (SPA)
- الاقتصادي : العبور أو التجول من الاقتصاد المحمي أو الموجه إلى اقتصاد السوق و فتح المنافسة
- الهيكلي : المرور إلى Holding المؤسسات أو الشركات التساهمية مع خلق تدريجي لعدة وحدات (filiales).

و قد خلق مديريات عامة (المديرية العامة للتوزيع بالجزائر، المديرية العامة للتوزيع بالوسط (centre) (DGDC)، المديرية العامة للتوزيع بالغرب (DGDO) في 01 جويلية 2004، حيث أخذ توزيع الكهرباء و الغاز شكلا آخرًا جديدًا فكلًا من هذه المديريات ، قام بإدارتها مديرا عاما مكلف بتحضير التفرع في (2006) في مجال التوزيع.

المبحث الثاني: فروعها و مهامها و تطلعاتها:

المطلب الأول: خلق فروع التوزيع :

في تاريخ 01 جانفي 2006 جرى تحول المديريات إلى مؤسسات للتوزيع ، هكذا خلقت sonelgaz للتوزيع الخاصة بالغرب الجزائري (SDO) (Sonelgaz de distribution ouest)

و هي فرع مستقل ، بهياكله الاجتماعية المتمثلة في مجلس الإدارة و المجمع العام . و قد تم تغيير الاسم و تأسيس الرمز (refonte du logo) الاسم الجديد يعبر عن المهنة الأساسية للمؤسسة حيث التجارة بالكهرباء و الغاز و المنطقة التي تغطيها جغرافيا (من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للوطن) أما الرمز فهو مكيف مع رمز sonelgaz فهو مكون من أشكال هندسية دالة على نشاط المؤسسة و الألوان المعبرة عن الاعتقادات الخاصة بالمؤسسة و الألوان المعتمدة لذلك : الأزرق و البرتقالي.

المطلب الثاني: مهامها :

من أهم مهامها نجد :

- الاستغلال؛
- صيانة و تنمية شبكات التوزيع الكهربائي و الغازي؛
- تسويق الكهرباء و الغاز؛
- ضمان الأمن و النوعية و استمرارية الخدمة على مجموع 17 ولاية من الشمال الغربي الى الجنوب الغربي من الوطن؛

المطلب الثاني: مديرياتها:

- تتكون شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب من مجموعة مديريات وظيفية و عملية (fonctionnelle et operationnelle).
- المديريات الوظيفية تمثل الرأس le staff المديرية العامة:

² société de distribution de l'électricité et du gaz de l'ouest « SDO »

- أما المديرية العملية المسماة بمديرية التوزيع ، عددها 20 موزعة على 17 ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي من البلد .

المطلب الثالث: تطلعاتها:

من بينها :

- تكيف شبكة اليوم بتكنولوجيات الغد الجديدة لكي تبقى ملازمة احتياجات الزبائن
- تأمين البنية التحتية تجاه تطور الاستهلاكات و بالخصوص استهلاك الكهرباء (الطاقة الشبكية و المواقع المصدر، تأمين الخطوط مع les aléas الجوية من جهة نمو الإنتاج و الحوادث الهامة من جهة أخرى؛
- إرضاء بأحسن الظروف طلب الزبائن الكهرباء و الغاز؛
- المشاركة في بناء سياسة اجتماعية بالتنسيق مع قيمنا و أهدافنا؛
- مرافقة و تحقيق مشاريع التنمية وفق مهام المؤسسة و في إطار برنامج الدولة؛
- متابعة تغيرات المنظمة للتكيف باستمرار مع المعطيات الجديدة للمحيط و البيئة القانونية و كذا تحولات سوق الكهرباء و الغاز؛

خاتمة الفصل الثالث:

كأي مؤسسة مهمة في الاقتصاد، يجتهد المسؤولون على توسيعها و توسيع فروعها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، و الدليل على ذلك، وجود عدة مديريات لها، من بينها مديرية تلمسان - موضوع الدراسة -

الفصل الرابع

تقديم شركة سونلغاز

- وحدة تلمسان -

خطة الفصل الرابع: تقديم شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -

مقدمة:

المبحث الأول: هيكل الشركة التنظيمي لسنة 2012.

المطلب الأول: تقديمه.

المطلب الثاني: مكوناته.

خاتمة الفصل الرابع.

مقدمة:

تطور الهيكل التنظيمي لشركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - بتوسيعها و توسع فروعها.
و الهيكل التنظيمي لسنة 2012، يدل على تنوع مصالحها، كما هو مبين في المخطط الموالي:

المبحث الأول: هيكل شركة «سونلغاز» التنظيمي لسنة 2012.

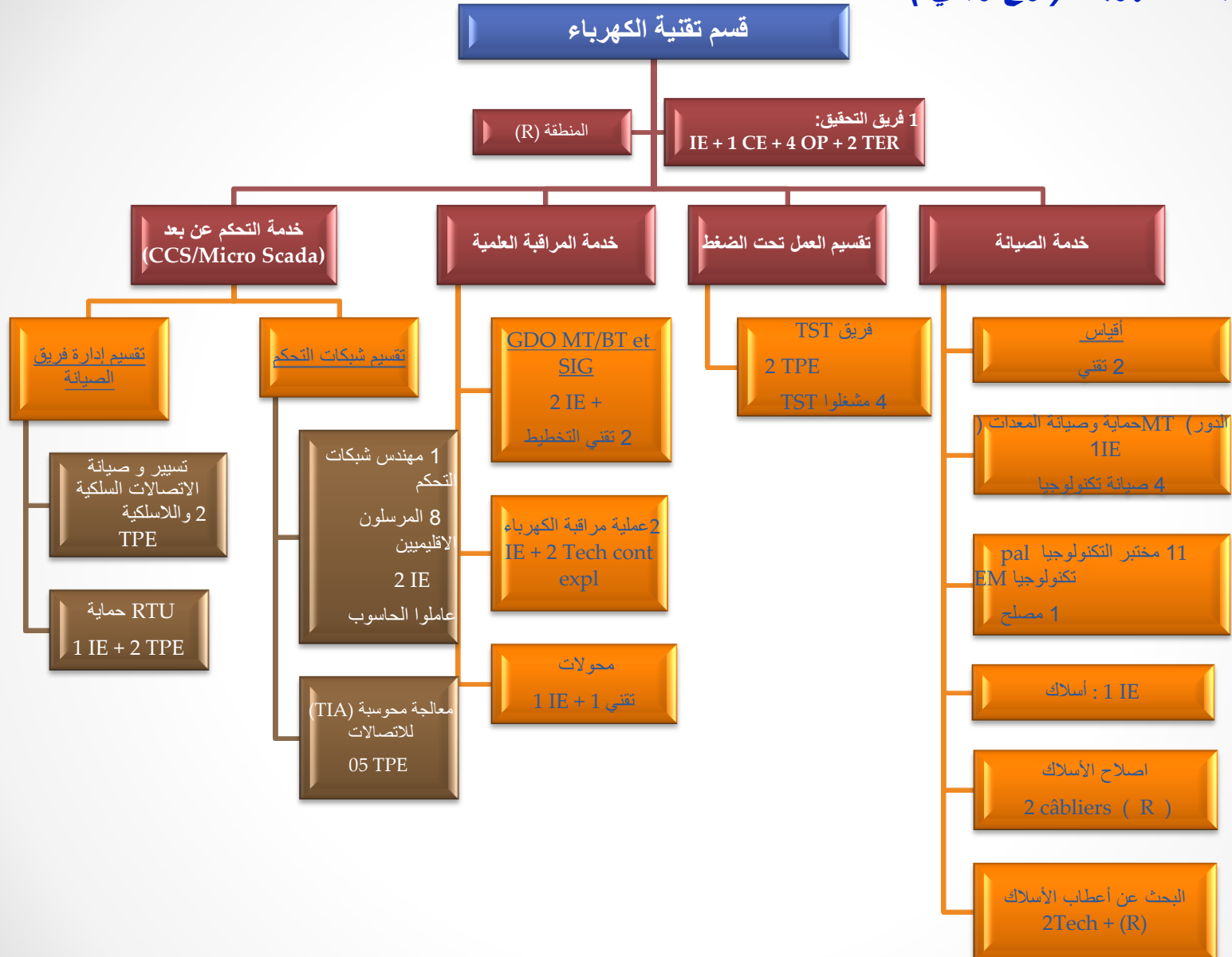
المطلب الأول: تقديمه:

إعادة هيكلة مديريات التوزيع
لمؤسسات التوزيع توسيع
هيكل سونلغاز التنظيمي 2012

مدير التوزيع



قسم تقنيات الكهرباء (نوع ريفي)



مخطط (2): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2012 - 2013

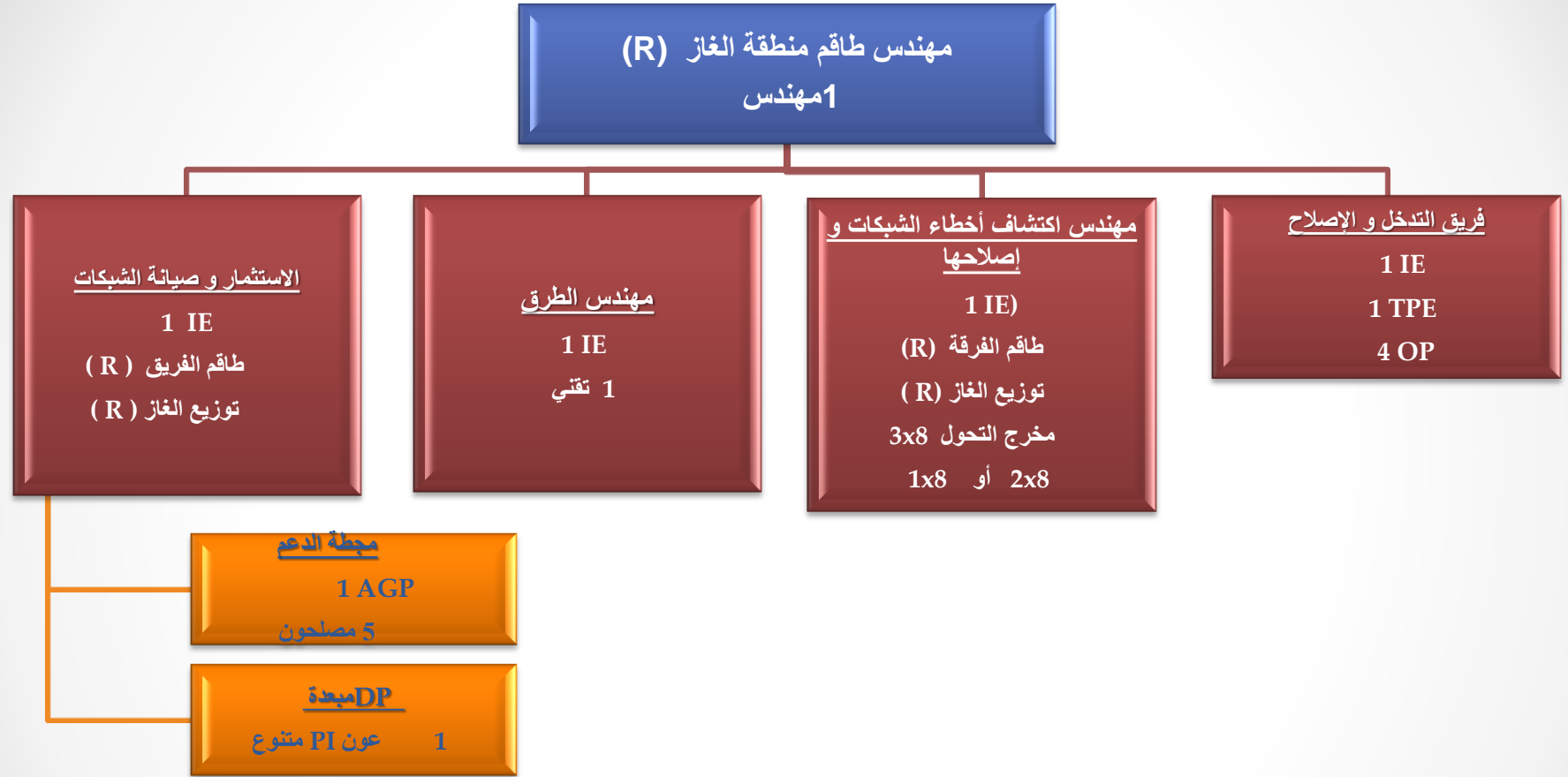


→ قسم تقنيات الغاز
→ (نوع الحضرية و الريفية)

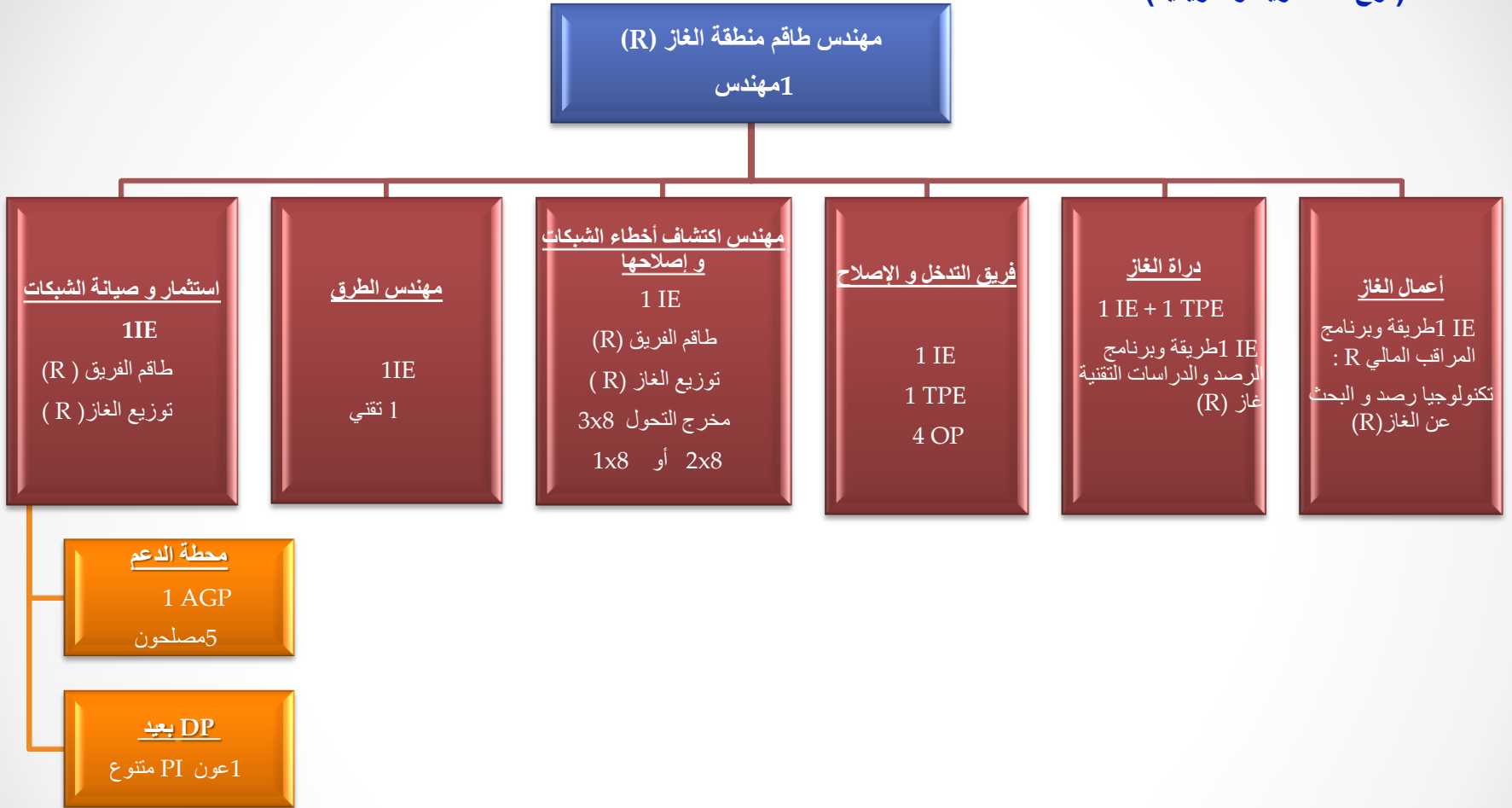


مخطط (4): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2012 - 2013

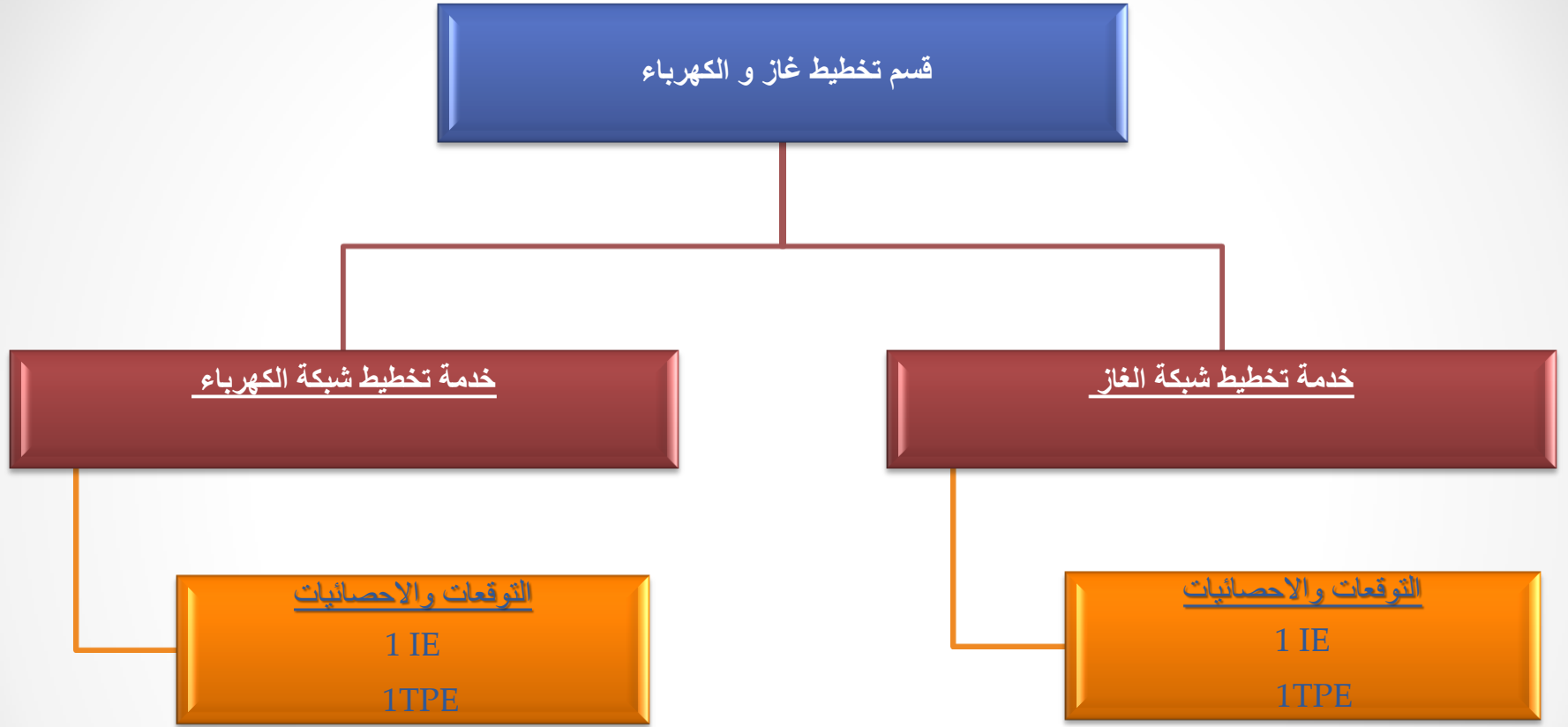
→ منطقة استثمار الغاز
→ (نوع الحضرية و الريفية)



→ منطقة استثمار الغاز
→ (نوع الحضرية و الريفية)



مخطط (6): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2012 - 2013

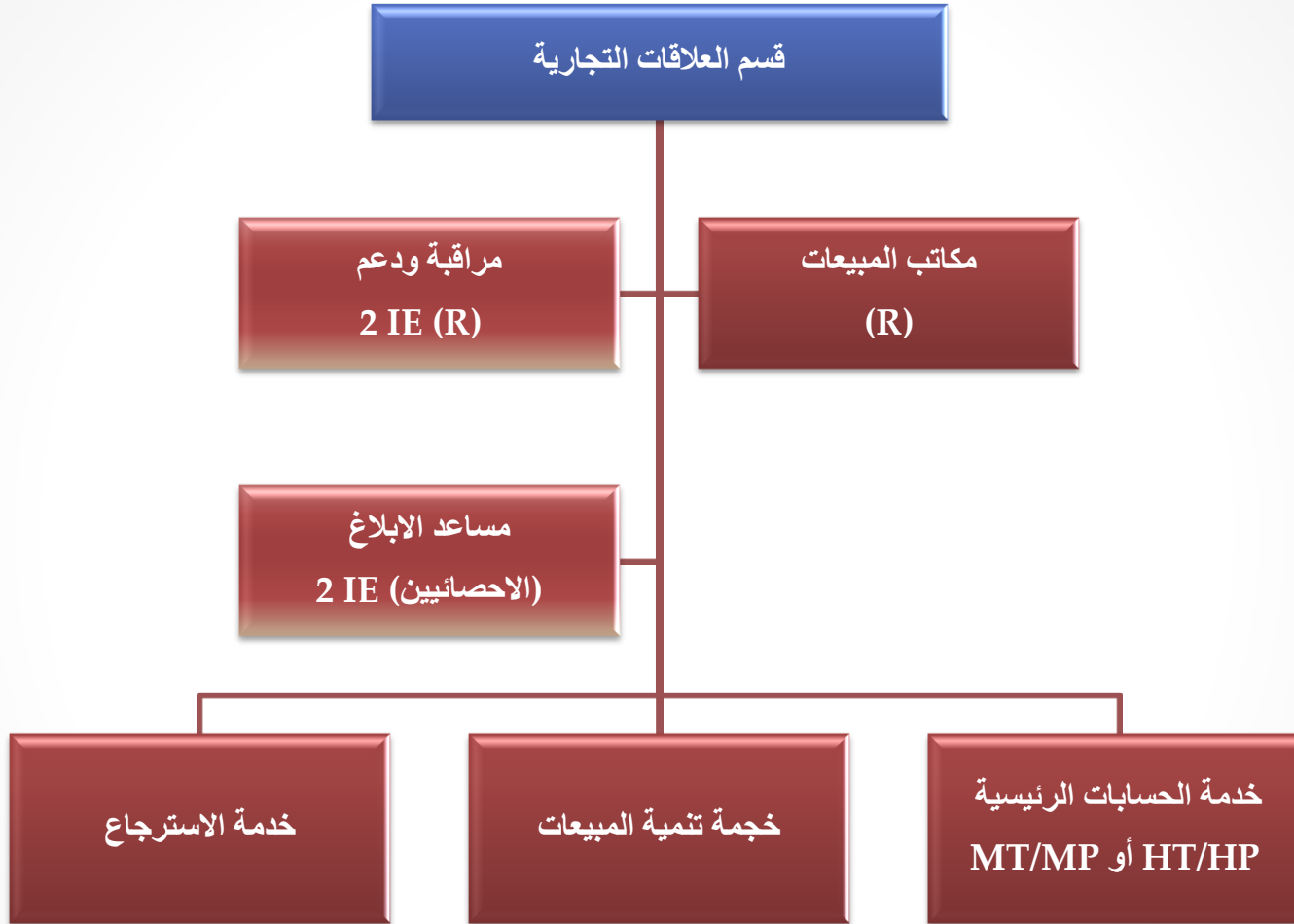


قسم دراسات تنفيذ أعمال الغاز و الكهرباء



قسم إدارة الأسواق



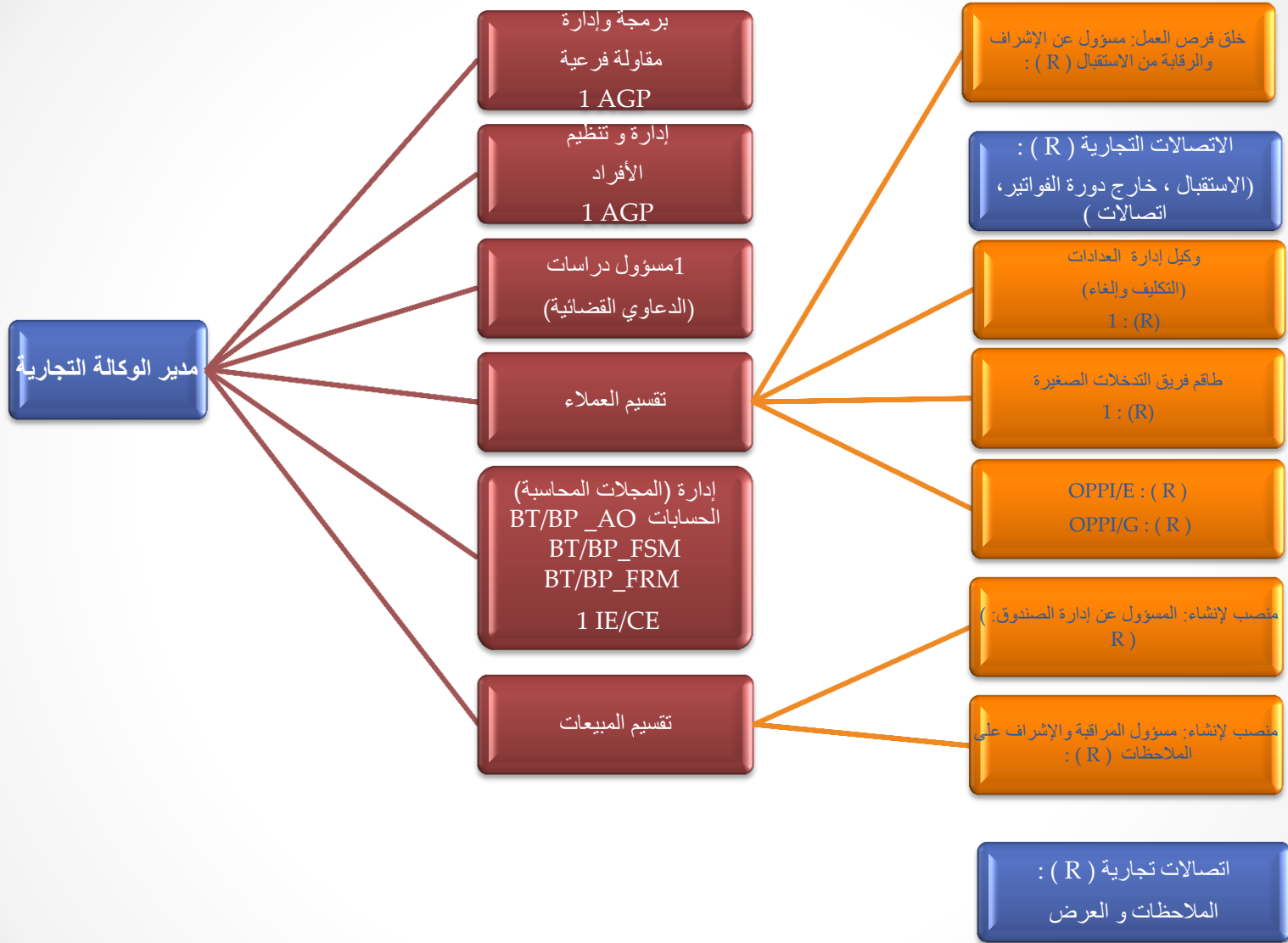




خدمة تنمية المبيعات

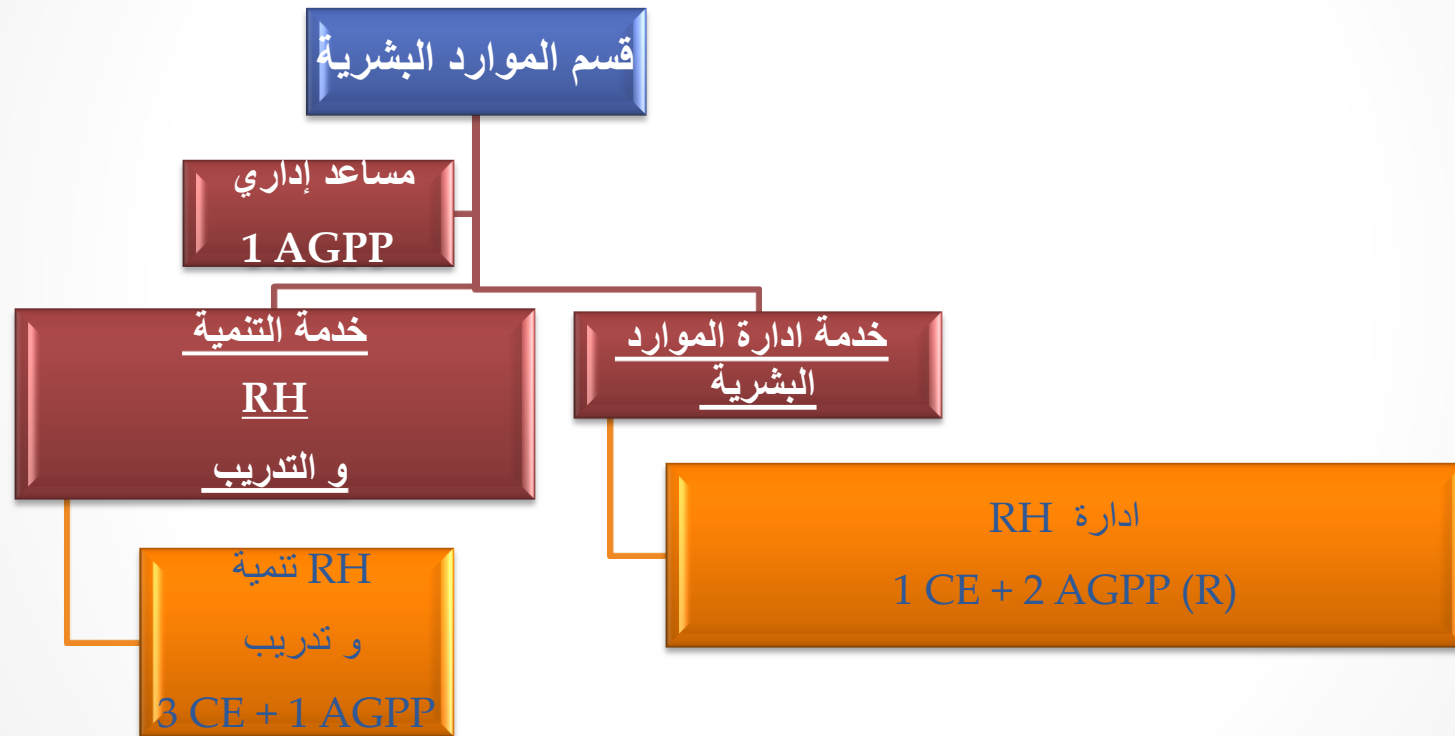


وكالة تجارية

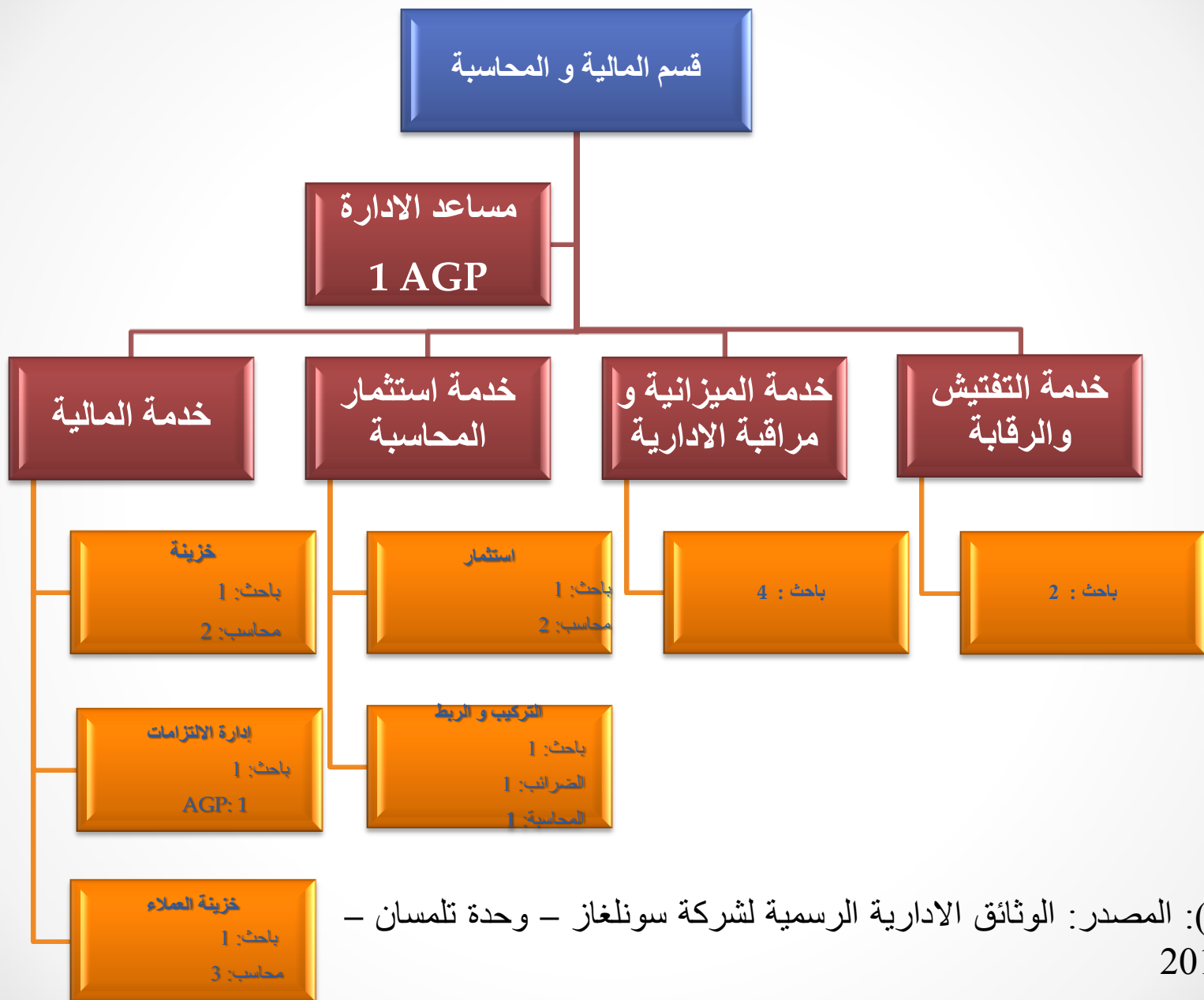


DIVISION RESSOURCES HUMAINES

→ نشاط إدماج "تنمية الموارد البشرية" وخدمة "التدريب" في خدمة تسمى HR التنمية وخدمات التدريب مع ثلاثة (03) من موظفي البحوث و واحدة (01) AGPP.



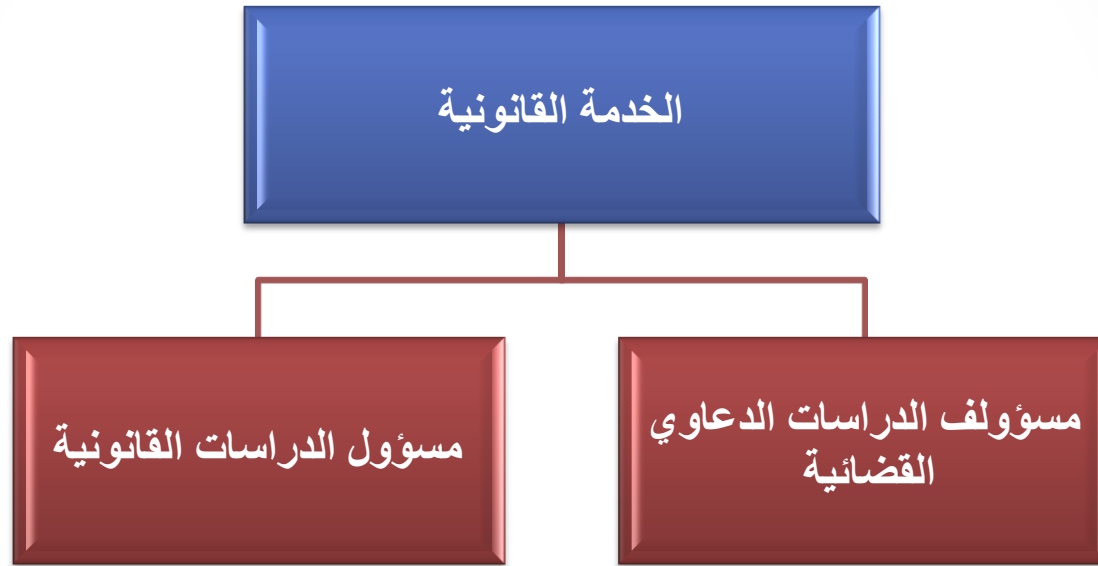
مخطط (14): المصدر: الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية التابع لشركة سونلغاز – فرع تلمسان – لسنة 2012-2013



مخطط (15): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان -

2013 - 2012

الخدمة القانونية



مخطط (16): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2012 - 2013

خدمة الشؤون العامة

إدخال عامل (01) TPE في وسائل الخلية لتنسيق النشاط؛

إنشاء متجر



مخطط (17): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2012 - 2013

المطلب الثاني:مكوناته:

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة - محل الدراسة - من عدة أقسام: يرأسها مدير التوزيع

من اهم الأقسام نذكر:

قسم تقنية الكهرباء و ملحقاته المتنوعة و مهامها المتشعبة؛

قسم تقنيات الغاز و مصالحه المتشعبة؛

قسم تخطيط الغاز و الكهرباء و لو أن مصالحه، تعد على الأصابع؛

قسم دراسات تنفيذ أعمال الغاز و الكهرباء و المصالح الكثيفة التابعة له؛

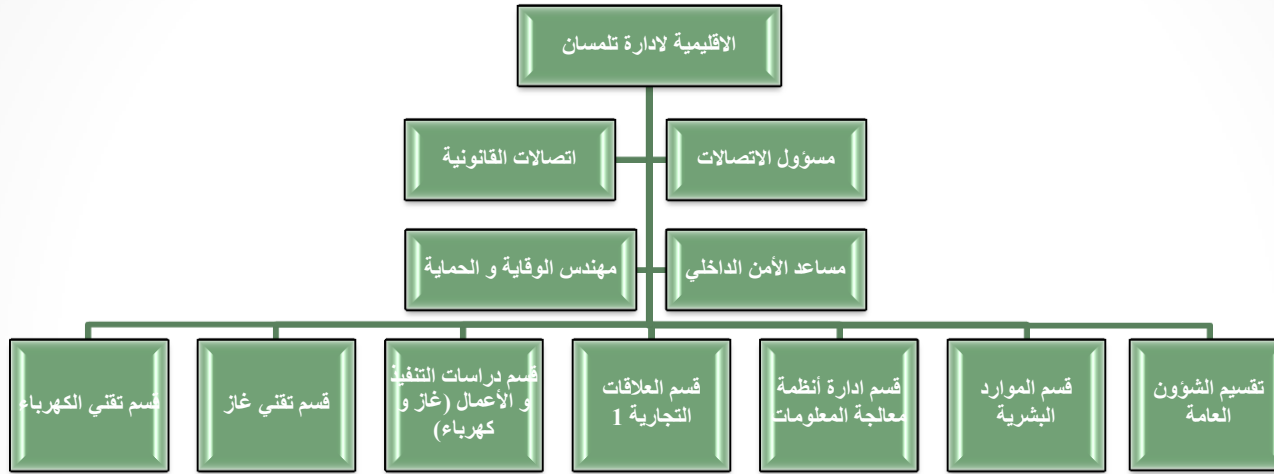
قسم ادارة الأسواق و مختلف مصالحيها المختصة في أعمال كثيرة منها إدارة الاستثمارات و الاعتمادات الخاصة بالبرامج الحكومية و الأخرى الخاصة و كل ما يتعلق بذلك (مثلا: العقود و المشتريات)؛

قسم العلاقات التجارية و المتكون من عدة مصالح منها مصالح الحسابات الرئيسية و تنمية المبيعات و الاسترجاع و الأخرى التابعة لها.

قسم المالية و المحاسبة المتكون هو بدورة من مصالح عدة و المعتمدة على المكلفين بالدراسات في عدة مجالات (مثلا: الاستثمارات،الخزينة،الالتزامات، إلخ....).

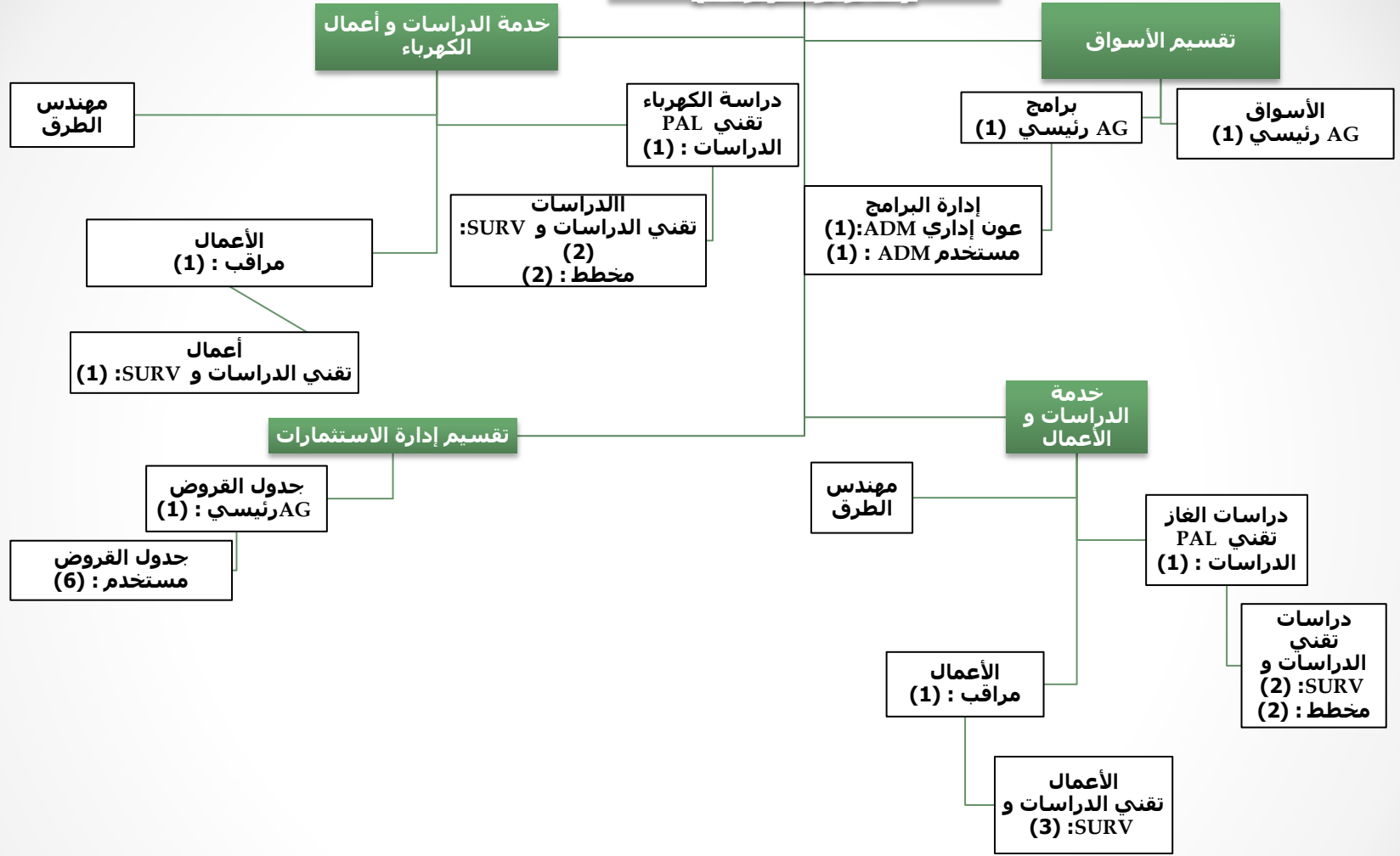
قسم الموارد البشرية الذي عرف تطورا ملحوظا في مصالحيه و ملحقاتها، إذا ما قارناه مع ذلك الذي كان قائما في سنة 2005 المبين في المخططات الموالية:

الهيكل التنظيمي لـ 2005 الخاص بشركة سونلغاز – مديرية تلمسان الجهوية -

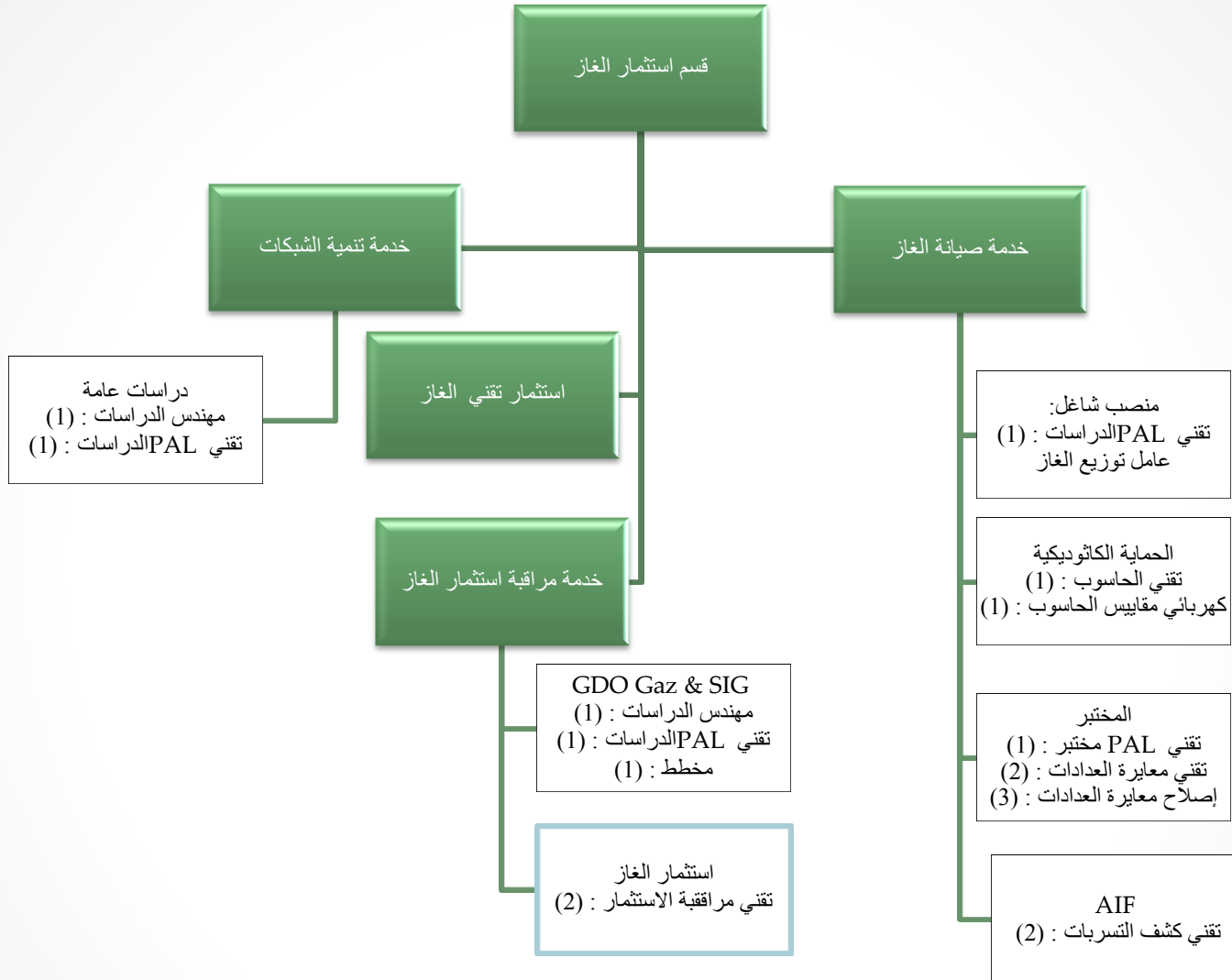


مخطط (1): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005

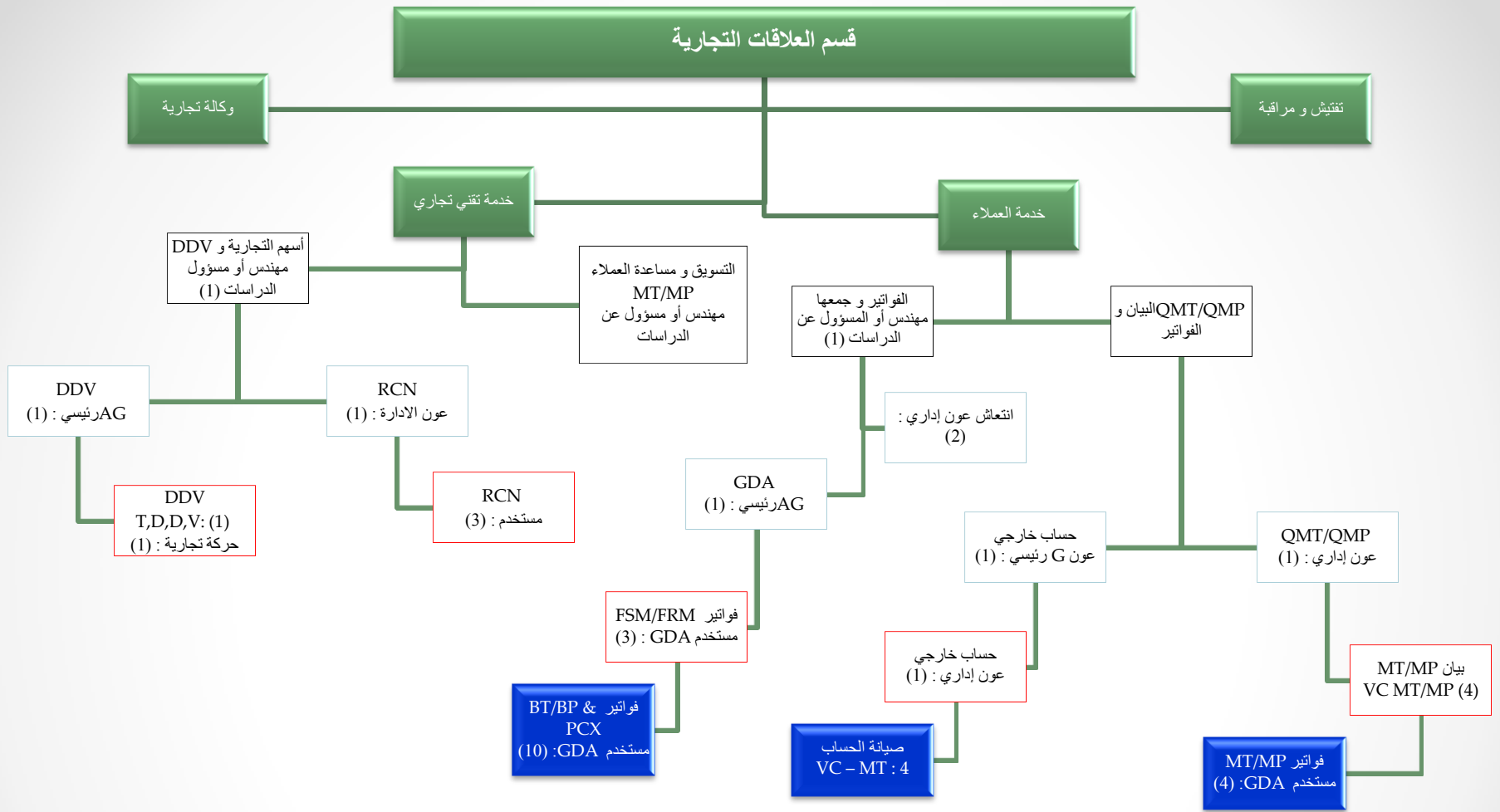
قسم تنفيذ الدراسات و الأعمال (غاز و كهرباء)



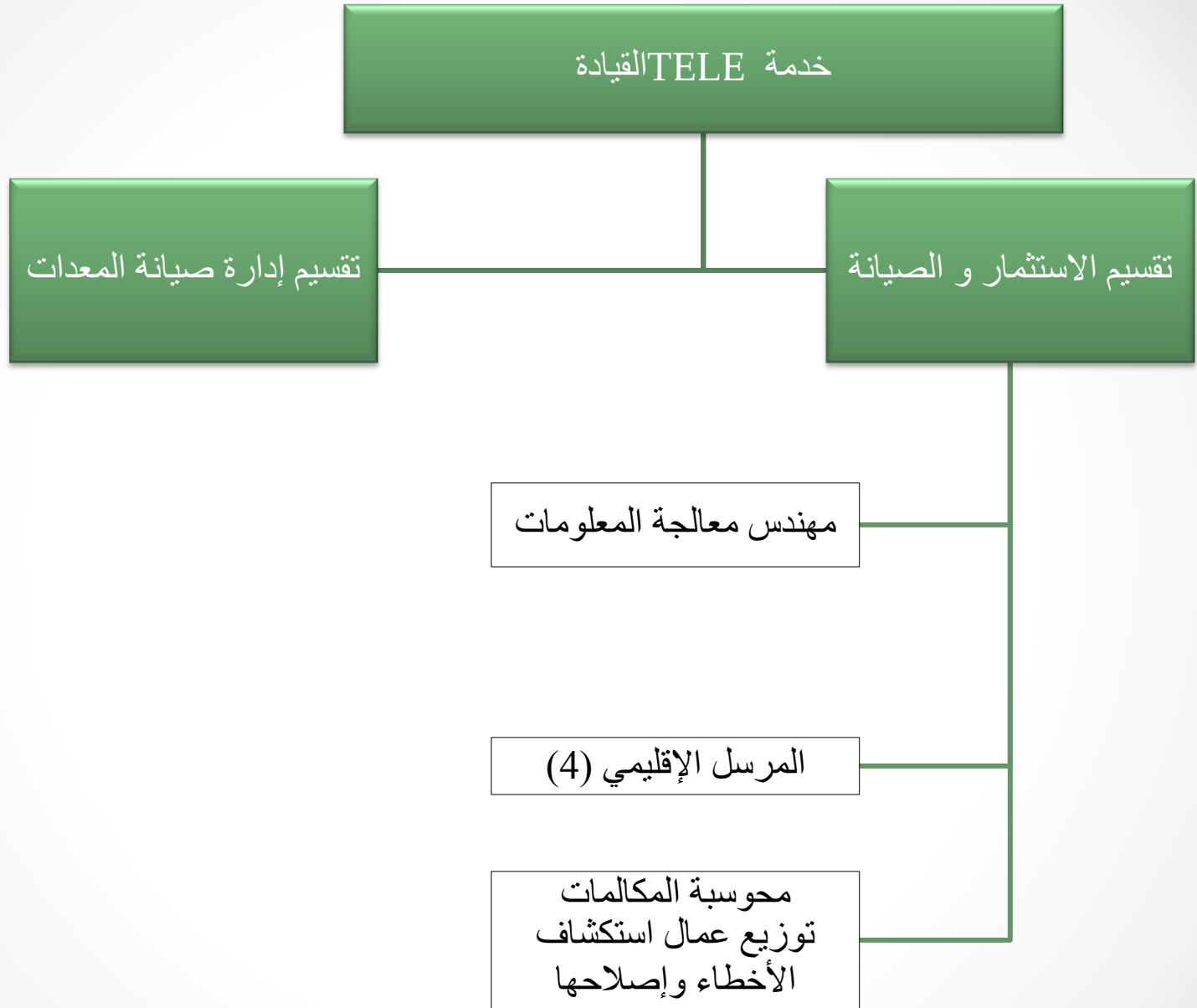
مخطط (2): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



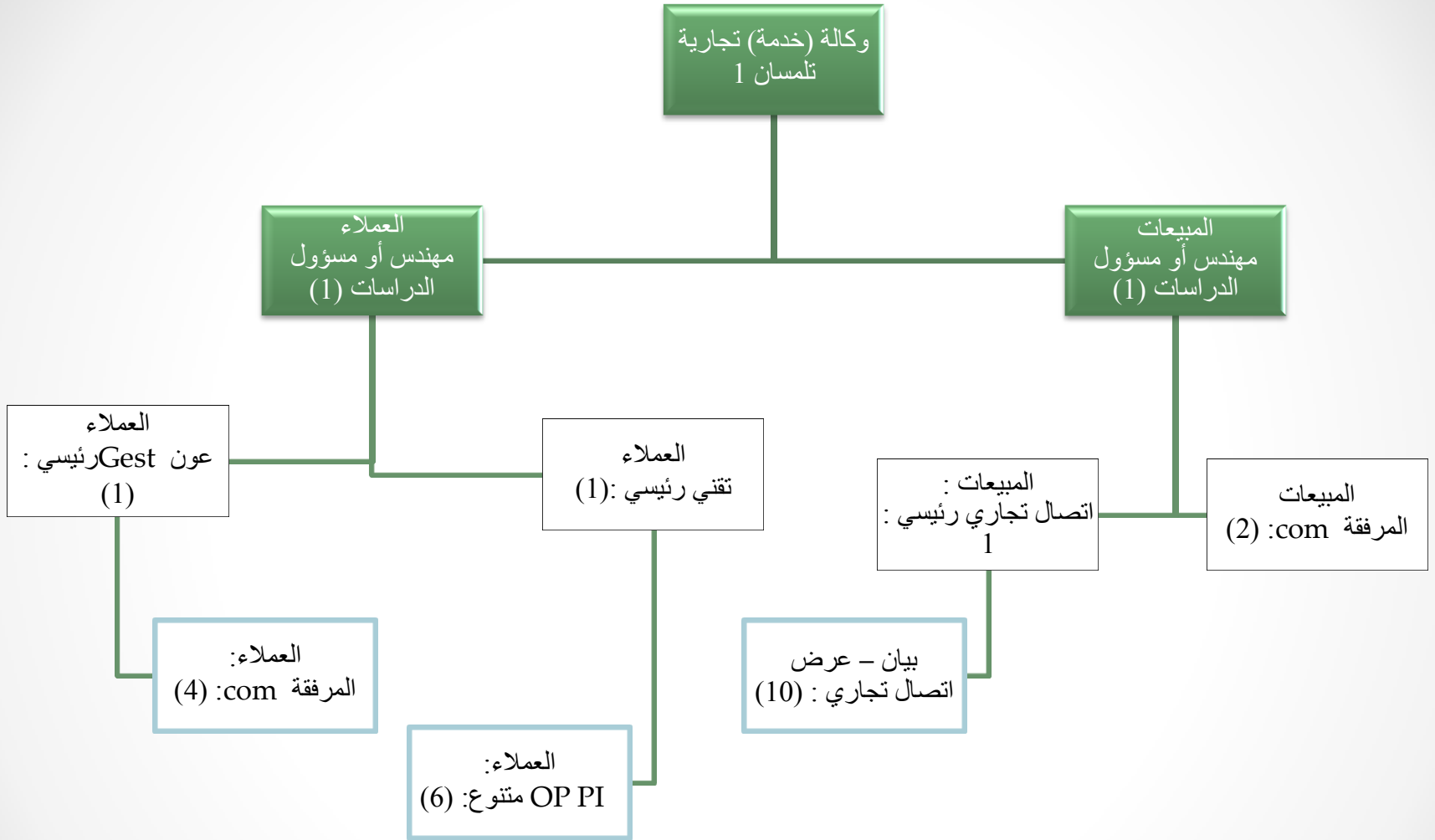
مخطط (3): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



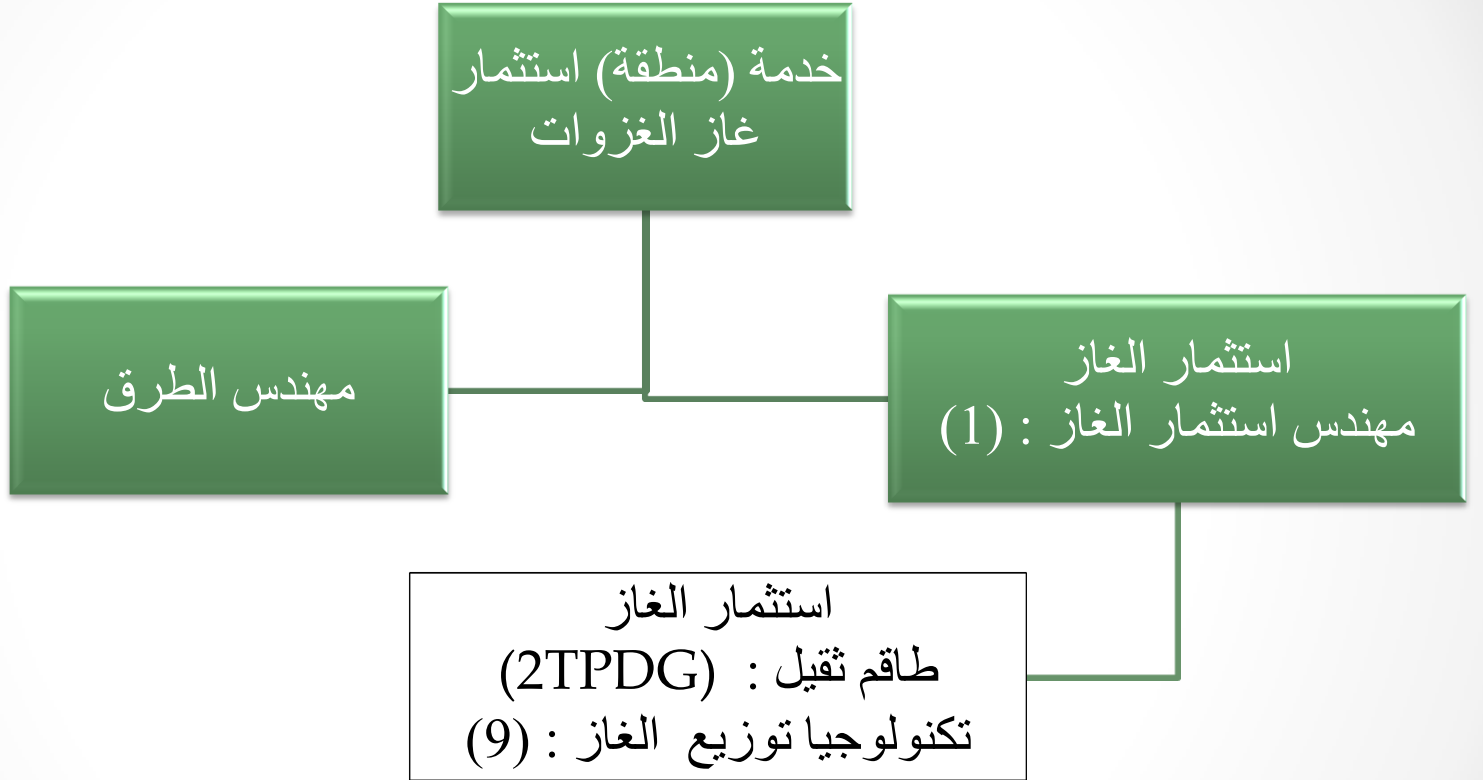
مخطط (4): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



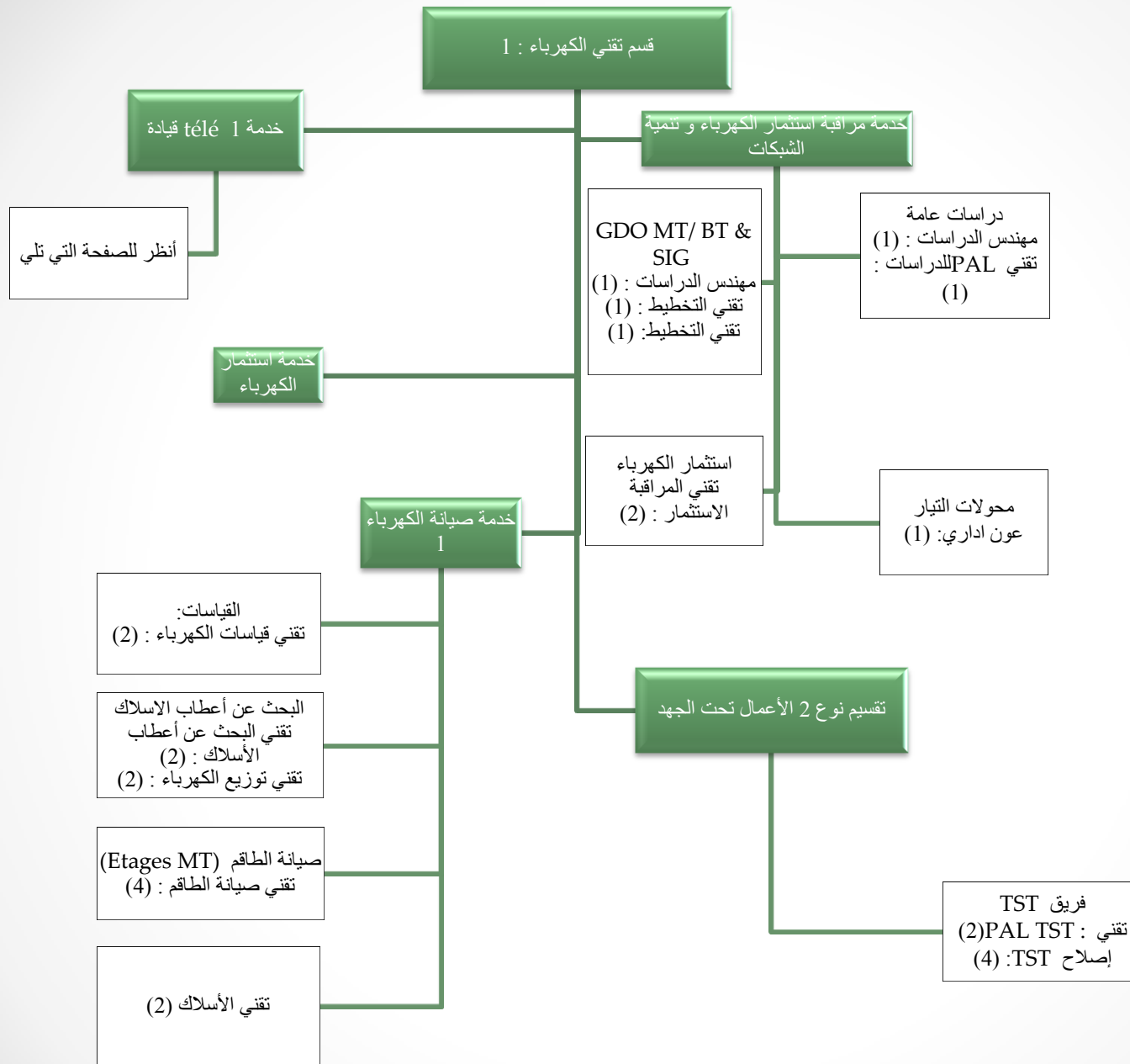
مخطط (5): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



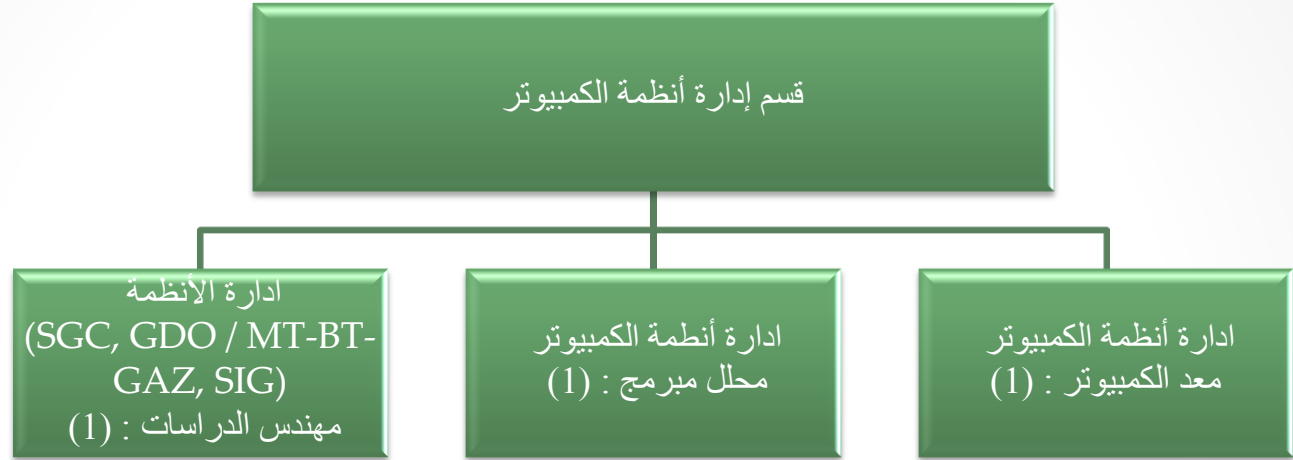
مخطط (6): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



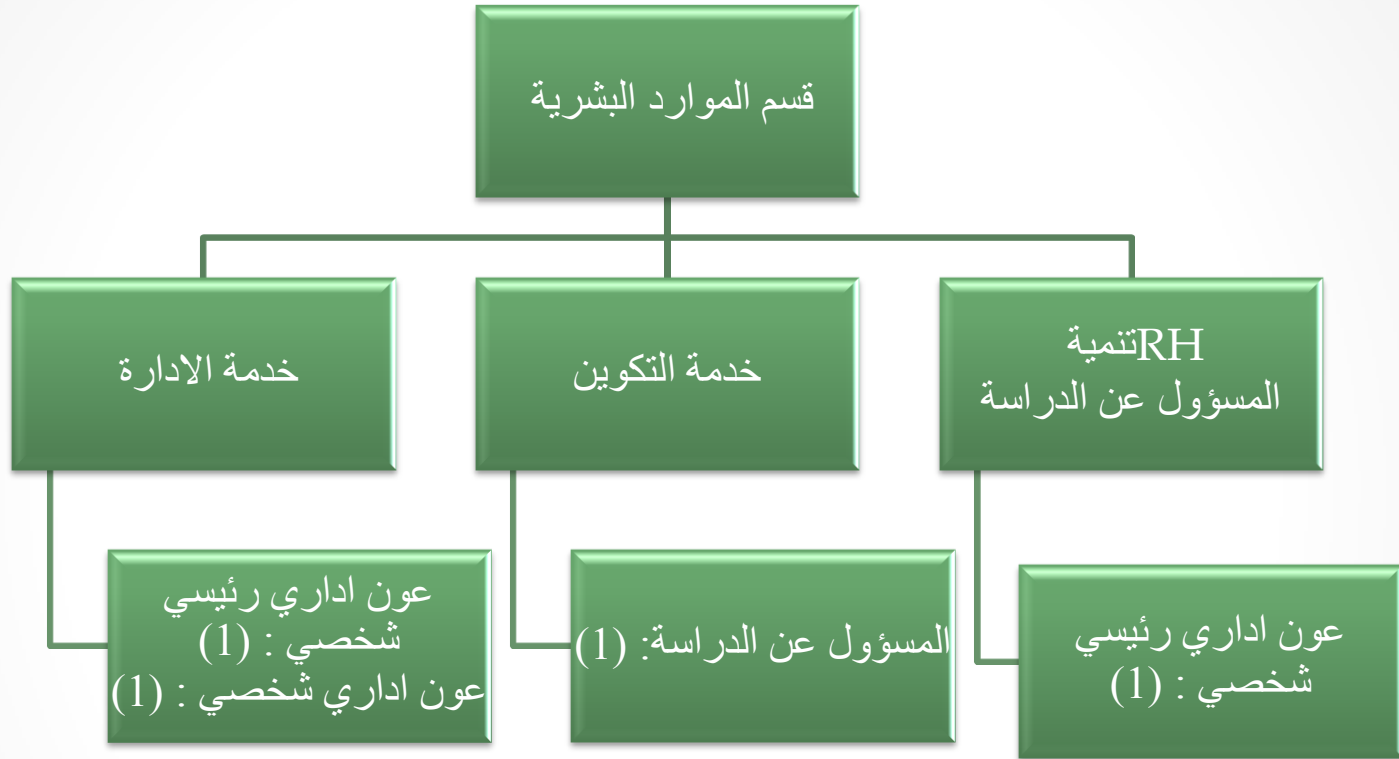
مخطط (7): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز - وحدة تلمسان - 2004 - 2005



مخطط (8): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز – وحدة تلمسان – 2004 – 2005



مخطط (9): المصدر: الوثائق الادارية الرسمية لشركة سونلغاز – وحدة تلمسان – 2004 – 2005



و الملاحظة الأساسية هي ادماج نشاط "تنمية الموارد البشرية و التدريب في مصلحة تسمى بتنمية الموارد البشرية و خدمات التدريب.

و هذا إن دل على شيء، فهو يدل على الاهتمام المتزايد بتكوين مستخدمي «سونلغاز» - وحدة تلمسان - و تدريبهم و الاجتهاد في ذلك من أجل مواكبة التغير المستمر تكنولوجيا، تقنيا، اقتصاديا، اجتماعيا و سياسيا.

خاتمة الفصل الرابع:

اعتمدت الشركة - محل الدراسة - على هياكل تنظيمية هرمية (أوامر آتية من الأعلى إلى الأسفل) و لكن مسؤولوها، راعوا الجانب التوسعي للمؤسسة، حيث أن مع كل توسع، كان هناك توسع لهيكلها التنظيمي، الموضوع غالبا لمدة زمينة متوسطة.

الفصل الخامس

تسيير الموارد البشرية بشركة سونلغاز

- وحدة تلمسان -

خطة الفصل الخامس:

مقدمة:

المبحث الأول: تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية لشركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -.

المطلب الأول: تطور عدد المستخدمين في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - من سنة 2000

إلى 2001.

المطلب الثاني: توزيع عدد المستخدمين حسب السن، الأقدمية، الجنس، مستوى التكوين العام.

المطلب الثالث: هرم السن و الأقدمية بتاريخ 2011/12/31.

المطلب الرابع: تطور عدد المستخدمين (des effectifs) من تاريخ 2010/12/31 إلى

2011/12/31.

المطلب الخامس: حركية (mouvement) مستخدمي شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -.

المطلب السادس: وضعية الكتلة الأجرية لسنة 2011.

خاتمة الفصل الخامس.

مقدمة:

منذ نشأة المؤسسة - محل الدراسة - و عدد مستخدميها يعرف تطورا و حركية ظاهرة للعيان، خاصة في الأونة الأخيرة نظرا لتوسعها المستمر.

ذلك ما نتطرق إليه إليه في الفصل الموالي:

ج (19): تطور عدد الموظفين الفعلي من سنة 2000 إلى 2011

السنة	ايطارات	موظفي الاتقان	وكلاء التنفيذ	المجموع العام	نسب التطور
2000	37	162	115	314	
2001	37	171	105	313	-3.32%
2002	35	172	96	303	-3.19%
2003	25	124	125	274	-9.57%
2004	40	161	71	272	-0.7%
2005	37	160	80	277	+1.84%
2006	63	190	74	327	+18.05%
2007	75	234	72	381	+16.51%
2008	77	276	69	422	+10.76%
2009	96	281	88	465	+10.18%
2010	101	283	123	507	+9.03%
2011	103	305	143	571	+12.62%

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ملاحظة:

سبب هذا الجدول، فإن تطور عدد الموظفين في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - كان ظاهرا للعيان خاصة خلال فترة 2005 إلى 2011، تبعا للسياسة العامة للدولة في هذا المجال (التوظيف الاجباري حسب الحصص) تكيفا مع الوضع السياسي الداخلي و الخارجي و كذلك احتياج الشركة -موضوع الدراسة -.

بخلاف فترة 2000 إلى 2004، التي عرفت تناقضا في عدد المستخدمين بسبب عدم الاعتماد على التوظيف الخارجي (خارج المؤسسة) نتيجة الجمود الاختياري بالنسبة لمسؤولي الشركة - محل الدراسة - و الاجباري (الاقتصاد المخطط و ما نتج عنه)

ج (20): تطور عدد النساء المستخدمات في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
عدد الإناث المستخدمات	39	24	34	37	43	39	46

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ملاحظة:

* حسب هذه الاحصائيات الرسمية، نجد أن عدد النساء المستخدمات عرف تذبذبا من سنة 2005 إلى 2008 و ذلك بسبب نوعية المهام، حيث أن بعض المهام كانت حكرا على الرجال فقط خاصة، مهام موظفي الاتقان، و وكلاء التنفيذ، غالبا ما يكون السبب في ذلك هو توجهات النساء في الدراسة أو التكوين الأساسي و ثقافة المؤسسة في ذلك.

* أما سنة 2011، فقد عرفت تطورا ملحوظا في عدد الإناث الموظفات، نتيجة التغير الطارئة في توجهات الإناث الدراسية و التنازل على بعض الأعراف التي كانت موجودة داخل المؤسسة (تأقلم ثقافة المؤسسة مع التحولات الطارئة في محيطها).

ج (21) حالة العاملين من 2010 إلى 2011.

المجموعة الاجتماعية المهنية	عدد المستخدمين الفعلي 2011/12/31	عدد المستخدمين الفعلي 2010/12/31	نسبة التطور %
ايطار	123	101	21.78%
موظفي الاتقان	305	283	7.77%
وكلاء التنفيذ	143	123	16.26%
المجموع	571	507	12.62%

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ش (24) حالة العاملين من 2010 إلى 2011



123العاملين في شهر ديسمبر 2011 هم 571 أعوان منهم 46 عون من جنس أنثى

هؤلاء العاملين يتوزعون كالتالي:

123 ايطار منهم 24 عون من جنس أنثى 19.51%؛

305 موظفي اتقان منهم 17 عون من جنس أنثى 5.57%؛

143 وكلاء تنفيذ منهم 5 عون من جنس أنثى 3.50%؛

عدد المستخدمين الكلي لشهر نوفمبر كان 570 عون.

نسبة التطور تبين أن هناك تحسن ملحوظ في عدد المستخدمين بمختلف

المجموعات الاجتماعية المهنية حيث أن التطور في :

○ مجموعة الايطارات مثلت 21.78%

○ مجموعة التحكم أو موظفي الاتقان 7.77%

○ مجموعة وكلاء التنفيذ 16.26%

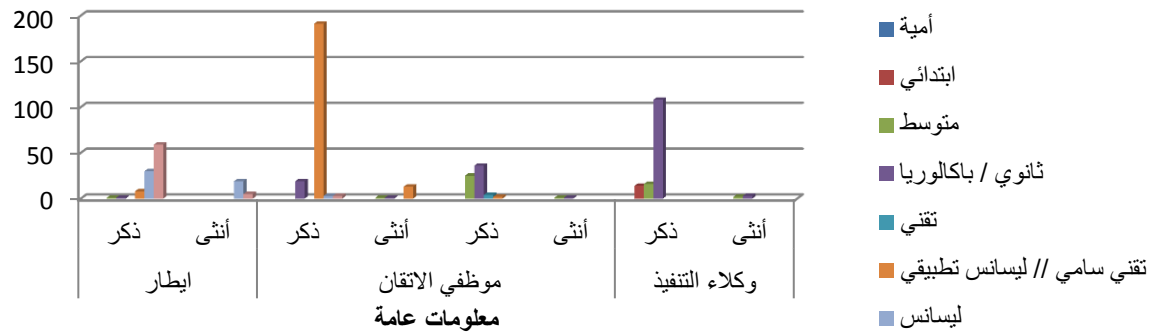
○ و المجموع 12.62%

ج (22) اعادة تقسيم العاملين حسب مستوى التعليم العام

معلومات عامة	إطار		التحكم				استثمار		المجموع	
	ذكور	إناث	التحكم الأعلى		التحكم الأدنى		ذكور	إناث	ذكور	إناث
أمية										
ابتدائي							14		14	
متوسط	1			1	25	1	16	2	42	4
ثانوي / باكالوريا	1		19	1	36	1	108	3	164	5
تقني					4				4	
تقني سامي // ليسانس تطبيقي	8		191	13	2				201	13
ليسانس	30	19	3						33	19
مهندس	59	5	3						62	5
مجموع	99	24	216	15	67	2	138	5	520	46

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ش (25) إعادة تقسيم العاملين حسب مستوى التعليم العام



ملاحظات:

2.45 من عمال مديرية التوزيع لهم مستوى ابتدائي و 7.70 % لهم مستوى متوسط (أين 61.36 % هم موظفي اتقان و 40.90 % هم عمال التنفيذ) و 29.59% لهم مستوى ثانوي أو بكالوريا هذا العدد لم ينتهي من التزايد بسبب التجنيد (33.72% موظفي اتقان و 65.68 % وكلاء التنفيذ).

بالنسبة للمستخدمين ذوي مستوى تقني سامي / ليسانس تطبيقي، فيمثلون 37.47% من عدد موظفي مديرية التوزيع حيث الأغلبية تدخل في مجموعة الاتقان أو التحكم نتيجة توظيف الملحقين التجاريين.

و أما الأعوان ذوي مستوى ليسانس أو مهندس (جامعي)، فيمثلون 20.84% حيث أن هذه النسبة كانت تقدر بـ 18.34 من عدد موظفي مديرية التوزيع (D.D) في سنة 2010 (43.70% ذوي مستوى ليسانس و 56.30 % مهندسي دولة)

يتوقع مسؤولو الموارد البشرية في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - استقرار في عدد موظفي الاتقان بخلاف مجموعة الايطارات و على الأخص وكلاء التنفيذ (تأهيل السنة الثالثة ثانوي) التي ستعرف تطورا في السنوات اللاحقة.

ج(23) هرم الأعمار و الأقدمية إلى 31 ديسمبر 2011

شرائح الأقدمية									فئات الأعمار
=>32 سنة	من 30 إلى سنة 31	من 25 إلى سنة 29	من 20 إلى سنة 24	من 15 إلى سنة 19	من 10 إلى سنة 14	من 5 إلى 9 سنوات	من 2 إلى 4 سنوات	=<1 سنة	
							2	8	=<1 سنة
						4	28	52	من 25 إلى 29 سنة
						23	68	40	من 30 إلى 34 سنة
			1	5	33	32	55	20	من 34 إلى 39 سنة
		1	15	11	16	8	13	7	من 40 إلى 44 سنة
		11	39	2	4	3	2	1	من 45 إلى 49 سنة
3	2	17	11	2					من 50 إلى 54 سنة
2	2								55 سنة
3	3	1				1	1		56 سنة
2	2	3							57 سنة
2		1							58 سنة
1		2	1						59 سنة
1	1								=<60 سنة
17	10	36	67	20	53	71	169	128	المجموع

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان للتوزيع - الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ملاحظة:

كانت الأقدمية في هذا الجدول، تابعة لعدد السنوات المشتغلة، مثلاً: الفئة التي تضم عناصر ذوي 24 سنة (شباب) فهناك من اشتغل سنة عددهم 8 و من اشتغل من 2 إلى 4 سنوات هناك 02 مستخدم إلخ...

ج (24) هرم الفئات العمرية و شرائح الأقدمية خلال السنة (عدد المستخدمات: نساء)

شرائح الأقدمية									الفئات العمرية
= > 32 سنة	من 30 إلى 31 سنة	من 25 إلى 29 سنة	من 20 إلى 24 سنة	من 15 إلى 19 سنة	من 10 إلى 14 سنة	من 5 إلى 9 سنوات	من 2 إلى 4 سنوات	= < 1 سنة	
								4	= < 1 سنة
						2	10	3	من 25 إلى 29 سنة
						1	5	1	من 30 إلى 34 سنة
					6	3		1	من 34 إلى 39 سنة
		2	3						من 40 إلى 44 سنة
		1	1		1				من 45 إلى 49 سنة
	1								من 50 إلى 54 سنة
									55 سنة
1									56 سنة
									57 سنة
									58 سنة
									59 سنة
									= < 60 سنة
1	1	3	4	0	7	6	15	9	المجموع

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ملاحظات: يبين هذا الجدول شرائح الأقدمية للنساء خلال السنة، مثلا الفئة: من 25 إلى 29 سنة كان عدد اللاتي اشتغلن سنة في الشركة 03 موظفات؛
و فئة 30 إلى 34 سنة كان عدد اللاتي اشتغلن من 2 إلى 4 سنوات يساوي 5 إلخ ...

ج (25) حركة المستخدمين المسجلة في شهر ديسمبر 2011

ملاحظة	المجموع الحقيقي	الفرق	هدف ادارة العقود	التجنيد		المجموعات الاجتماعية المهنية
				الشهر	التعداد	
12 مكلفين بالدراسات القانونية 2 مكلفين بالدراسات	733%	+19	3		22	ايطارات
02 عون تسيير 02 تقنيين في الرسم 01 عون تسيير العقار 01 عون تسيير	222%	+11	9		20	الاتقان
عودة 16 كهربائي 12 موزع غاز	127%	+6	22	2	28	التنفيذ
	%205	36+	34	2	70	المجموع

المصدر: وثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011

ملاحظات:

- هذه الحركة المسجلة في ديسمبر 2011، تخص كل عام 2011، (التراكم: le cumule)؛
- في 31 ديسمبر 2011 شهدت الشركة محل الدراسة 70 تعيين مقابل 50 في عام 2010 و يتعلق الأمر بـ 22 إيطار و 20 موظفي اتقان و 28 وكلاء التنفيذ؛
- نسبة تحقيق هدف التجنيد المتوقع في عقد التسيير لسنة 2011 هي 206 % أي أكثر مما تنبأت به الشركة - موضوع الدراسة -.

ج (26) توزيع الموظفين حسب السن

المجموع	ايطار		التحكم				التنفيذ		المجموع		الأقدمية
			التحكم الأعلى		التحكم الأدنى		ذكور	اناث	ذكور	اناث	
	ذكور	نساء	ذكور	اناث	ذكور	اناث					
288	54	16	117	7	5		88		265	23	5 <= سنة
39	9	3	20	4			3		32	7	5 >= 10 سنة
68	17	4	29	2	9		7		62	6	10 >= 15 سنة
37	3		20	1	11		2		36	1	15 >= 20 سنة
72	8	1	18	1	23		19	2	68	4	20 >= 25 سنة
45	2		12		14		14	3	42	3	25 >= 30 سنة
22	5				10	2	5		20	2	30 >= 35 سنة
571	98	24	216	15	72	2	138	5	524	46	المجموع

ملاحظة:

من خلال هذه المعطيات الاحصائية الرسمية نجد أن:

- أغلبية المستخدمين في شركة «سونلغاز»- مديرية تلمسان - (D.D) تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 45 سنة أي 62.87% من مجموع الموظفين؛
- 17.86% من مجموع المستخدمين تتراوح أعمارهم ما بين 22 إلى 30 سنة؛
- أكبر عدد يوجد في شريحة أكثر من 30 سنة إلى 40 سنة (مع العلم أن أغلبية التوظيفات خلال الخمس سنوات الأخيرة توجد في هذه الفئة)؛
- نسبة 21.19% تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة (كانت النسبة في 2010 تساوي 22.28%).
- 10.68 سنهم 50 سنة فما فوق و النسبة في تناقض حيث كانت 14 % في 2010.

ج (27) توزيع عدد الموظفين حسب الأقدمية.

ايطار		التحكم				الاستثمار		المجموع		المجموع	الأقدمية
		التحكم الأعلى		التحكم الأدنى							
ذكور	نساء	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث		
54	16	117	7	5		88		526	23	828	5 <= سنة
9	3	20	4			3		32	7	39	5 >= 10 سنة
17	4	29	2	9		7		62	6	68	10 >= 15 سنة
3		20	1	11		2		36	1	37	15 >= 20 سنة
8	1	18	1	23		19	2	68	4	72	20 >= 25 سنة
2		12		14		14	3	42	3	45	25 >= 30 سنة
5				10	2	5		20	2	22	30 >= 35 سنة
98	24	216	15	72	2	138	5	524	46	157	المجموع

ملاحظة:

من خلال هذا الجدول نجد أن:

- نسبة كبيرة من الموظفين لديهم أقل من 05 سنوات خبرة أي ما يعادل 50.43 % من العدد الاجمالي (هذه الشريحة في تطور مستمر نتيجة التجنيد المتزايد خلال الخمس سنوات الأخيرة)؛
- و حوالي 50% من عدد النساء موجودة في شريحة هذه الأقدمية (أقل من 05 سنوات)؛
- 18.73 % لهم فوق 5 سنوات من الأقدمية، و أقل من 15 سنة من الأقدمية؛
- بينما 10.08 % من الأعوان هم ما بين 15 إلى 25 سنة من الأقدمية إذ أن هذه الشريحة كانت 16.96 % في 2010 و 19% في 2009؛
- و بالنسبة للموظفين ذوي الأكثر من 25 سنة خبرة، فهم يمثلون 11.73% و هي في تناقص مستمر.

خاتمة الفصل الخامس:

مع تطور عدد مستخدمي شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - أصبح من الضروري تصنيفهم حسب السن، الأقدمية، الجنس، مستوى التكوين، كما أضحت زيادة الكتلة الأجرية لا مفر منها، و ذلك لعدة اعتبارات منها: تطور عدد المستخدمين.

الفصل السادس

نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية

بسونلغاز

خطة الفصل السادس:

مقدمة:

المبحث الأول: الاتفاقية العامة المعمول بها.

المبحث الثاني: أهم نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية (شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان).

المطلب الأول: الاستخدام

المطلب الثاني: التكوين.

المطلب الثالث: ظروف أو شروط العمل.

المطلب الرابع: الأجر.

خاتمة الفصل السادس.

مقدمة

تسير مؤسسة «سونلغاز» (وحدة تلمسان) مواردها البشرية وفقا لإتفاقية تسمى بالاتفاقية الجماعية أو العامة¹.

المبحث الأول: الإتفاقية العامة «لسونلغاز» :

تشغل النص الأساسي الذي يحكم علاقات العمل داخل شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب شركة مساهمة التي تأسست في إطار إعادة هيكلة المجتمع الصناعي «سونلغاز» بمقتضى القانون رقم 01-02 المؤرخ في 06 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات هذه الإتفاقية الجماعية الأولى لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب التي تم إعدادها طبقا لأحكام القانون رقم 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل ، المعدل و المتمم تستوحي أحكامها من الإتفاقية الجماعية من الدرجة العليا لمجمع «سونلغاز» .

و يعد هذا الإطار التشريعي الجديد في مجال قانون العمل:

- المرجع الأساسي لعلاقات العمل الجديد؛
- إذ يحدد القواعد الدنيا و القصوى لحماية حقوق العمال المفروضة على الشركة ؛
- كما أن مجال تنفيذ العلاقات بين مديرية الشركة و ممثلي العمال تكون بواسطة هذه الإتفاقية من خلال المفاوضة الجماعية؛
- تهدف الإتفاقية العامة المعدة حسب التشريع المعمول به إلى تسيير شروط الاستخدام و العمل لمجموع العاملين أو المستخدمين الدائمين لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب { SDO } ؛
- و المستخدم الدائم هو الذي يجند على أساس إتفاقية عمل لمدة غير محددة؛
- و تعتبر الإطارات المسيرة المكونة من:
 - المستخدمين المتعاقدين لمدة معينة؛
 - المتربصين الذين يقومون بإعطاء خدمات لصالح الشركة ؛
 - المستخدمين الأجانب خارج حقل تطبيق هذه الإتفاقية العامة ؛
 - فهم مسيرين بإجراءات تشريعية و قانونية خاصة ؛

تعمل الإتفاقية العامة على :

- تطبيق الحق النقابي ؛
- إذ أن المواد الخاصة بذلك متنوعة (مثلا المادة 7 من الإتفاقية التي تنص على عدم التفرقة بين المستخدمين) في مجال :
 - * التوظيف؛
 - * التصرف و تقسيم العمل ؛
 - * التقدم و الترقيّة في الحياة المهنية ؛
 - * تحديد الأجر؛
 - * و كذلك في مجال التكوين المهني و مختلف الامتيازات الاجتماعية بسبب النشاطات النقابية؛

- التساوي بين المستخدمين في الحقوق و الواجبات و ذلك ظاهر و واضح في عدة مواد من هذه الإتفاقية فإذا ما أخذنا بعين الاعتبار الحقوق نتطرق إلى المادة 38 منها ، حيث تنص على استعادة المستخدمين من الحقوق الأساسية التالية :

* الحوار الجماعي و المشترك (collectivité) ؛

¹ إتفاقية سونلغاز (توزيع الكهرباء و الغاز للغرب)، برمجت في تاريخ 14 جويلية 2009، و سجلت من قبل مفتشية العمل لوهران المختصة بتاريخ 29 جويلية 2009 تحت رقم 09/03 و تم إيداعها و تسجيلها لدى كتابة الضبط محكمة وهران، الفرقة الإجتماعية بتاريخ 01 أوت 2009 تحت رقم 2009/041.

- * المشاركة ؛
 - * اللجوء إلى الإضراب ؛
 - * الراحة ؛
 - * المشاركة في التنبؤ و تسوية النزاعات ؛
 - * التأمين الاجتماعي و التقاعد ؛
 - * احترام اندماجهم العضلي و المعنوي و كرامتهم ؛
 - * التكوين المهني ؛
 - * الترقية و تطور الحياة المهنية ؛
 - * المنح المنتظم للأجور المستحقة ؛
 - * كل الامتيازات المتعلقة بعقد العمل ؛
 - * الخدمات الاجتماعية و الثقافية ؛
- أما عن الواجبات، فأحسن مثال عن ذلك ما تنص عليه المادة 44 من الاتفاقية العامة و التي تنص على وفاء المستخدم بالواجبات التالية:

- * الاندماج و الانخراط بصفة فعالة و بكل طاقاته في نشاطات و أعمال الشركة؛
- * المشاركة في الجهود المبذولة من أجل تحسين المنظمة و الإنتاجية ؛
- * يجب أن يكون لديه سلوك لم يحفظ سمعة الشركة ؛
- * المشاركة في نشاطات التكوين و البحوث الموضوعة من طرف الشركة ؛
- * إعتمدت الشركة اعتمادا كلياً على ما نصت عليه هذه الإتفاقية في مجالات:

❖ علاقة العمل:

ركزت هذه الاتفاقية كثيرا على علاقات العمل و جسده في الاستخدام (l'emploi) التجنيد ، الاختيار ، شروط الالتحاق بمنصب العمل .. الخ .

المبحث الثاني: أهم نشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

المطلب الأول: الاستخدام:

المناصب الشاعرة أو الحديثة النشأة مخصصة لأصحاب الأولوية أي المستخدمين الذين تتوفر لديهم الشروط التي أوضعها التشريع.

فكل المناصب الشاعرة في الهيكل التنظيمي للوحدات المكونة للشركة معروضة عن طريق الإشهار الداخلي و كل هذا مبين في المادة 47 من هذه الاتفاقية .

ثم تأتي بعد ذلك الأولوية للتحويل ما بين وحدات الشركة¹، و إذا لم تتوفر نفس القدرات و المؤهلات في هؤلاء المستخدمين يأتي التحويل ما بين الشركات التابعة للمجمّع (filiales) مأخوذ بعين الاعتبار

مكان المنصب و إقامة المترشحين (des postulantes) و ذلك حسب المادة 48 من نفس الاتفاقية، أما عن استخدام الإيطارات العليا و الإيطارات العليا السامية supérieurs sénior فيكون عن طريق و حسب إعلان التشريع كما تنص عليه إجراءات الشركة و ذلك وفقا لما جاءت به المادة 49 من الاتفاقية المذكورة أعلاه .

المطلب الثاني: التجنيد أو التوظيف:

هدف التجنيد الرئيسي هو شعر منصب أو خلق منصب شغل.

فكل نشاط خاص بالتجنيد يجب تسجيله في إطار برنامج سنوي أو متعدد السنوات، و اللجوء إلى التوظيف الخارجي لا يمكن أن يحقق إلا بعدما تنتهي كل الإمكانيات المعروضة من طرق السوق الداخلي للعمل – (المادة 582 - من الإتفاقية العامة).

¹ تحويل المناصب أو المستخدمين من وحدة إلى وحدة أخرى من الشركة - محل الدراسة -

و المادة 53 من الاتفاقية تمنع أي تمييز مهما كان نوعه ما بين المستخدمين أثناء التجنيد (العمر ، الجنس ، الحالة الاجتماعية الانتماءات السياسية الانضمام إلى نقابة معينة أم عدم الانضمام إليها).
تعطي المادة 54 من الإتفاقية المعمول بها في «سونلغاز» الأولوية في التجنيد في حالة اكتساب المترشح نفس المؤهلات و القدرات إلى المجاهد أو أرملة شهيد ثم بعد ذلك إلى :

- * المستخدم المطرد الذي تم التخلي عنه نتيجة سياسة إنقاص عدد العمال (compressions)؛
- * المستخدمين الذين تابعو نشاطات التكوين المؤهل؛
- * المستخدمون ذوي العقود و لمدة محددة؛
- * أرملة المستخدم لمؤسسة تابعة للمجمع ؛
- * اليتيم - ابن عامل في مؤسسة تابعة للمجمع أو لابن شهيد، اذا تعلق الأمر بشغل المنصب الأول؛

ملاحظة:

* حتى المعوق لم تتجاهله الاتفاقية ونصت في مادتها 55 على أن تجنيد يتبع الشروط الخاصة الموضوع من طرف تشريع العمل؛

1- الاختيار:

على مستوى وحدات الشركة، يخضع التوظيف لمسار اختيار يسمح بالقبول الشرعي و بقدرات و مؤهلات متساوية بين كل المترشحين للمنصب و كل هذا كان واضحا في المادة 56 من الاتفاقية العامة لمجمع «سونلغاز» .

توظيف المترشح لمنصب ما داخل المؤسسة يتبع المسار التالي:

- القبول العام (l'appréciation globale) الناتج عن الشهادات.
- المراجع المهنية (références)
- قبول (l'appréciation) القدرات المهنية المحصل عليها باتباع طريقة الإختبار (capacité et potentialité).
- قبول السلوك الجسدي و النفسي الناتج عن الفحص الطبي الخاص بالتشغيل (physiologiques et psychologiques) أنظر المادة 57 من الاتفاقية العامة .

2- شروط القبول أو الالتحاق بمناصب العمل :

يتم حسب متطلبات الالتحاق بمنصب العمل، المتمثلة في:

إعطاء مرتبة للمترشح للتوظيف و يتم حسب المستوى و ترتيب المناصب مع العلم أن الخبرة المهنية للمترشح جد مهمة و تؤخذ بعين الاعتبار لتحديد الترتيب المناسب كما أنها تراجع عن طريق إمتحانات مهنية منتظمة .

3- عقد العمل :

أما عن عقد العمل ،فهو يشبه أي عقد عمل في المؤسسات غير Sonalgaz و لكن الشيء المثير للانتباه هو عدم التخلي عن العاملين المتقاعدين في مجمع «سونلغاز» ذوي المهارات العالية و المؤهلات المناسبة (profils adéquats) و المتمتعين بخبرة معتبرة من أجل تأطير أو القيام بنشاطات لصالح المؤسسة و ذلك حسب الشروط و المقاييس المحددة من طرف القانون الداخلي للشركة إذا استلزم الأمر و غالبا ما يكون ذلك في الحالات التالية :

- * النشاطات الخاصة بالإعداد إلى شغل المناصب ذات التقنية العالية؛
- * تطوير الخبرة في الميادين التكنولوجية الهامة بالنسبة للقطاعات المهنية الخاصة (des segments spécifiques) ؛

* القيام بنشاطات التكوين، حسب ما جاءت به المادة 65 من الاتفاقية العامة المذكورة سالفاً؛

4- مدة التجريب (période d'essai)

حسب المادة 66 من نفس الاتفاقية ، عقد العمل متعلق بمدة التجريب المحددة كما يلي:

* سنة واحدة للأفراد المجندين أو الموظفين في مناصب الإطارات؛

* 6 سنة أشهر للأفراد الموظفين في المناصب التقنية و التقنية العالية ؛

(La maitrise et la haute maitrise)

* ثلاثة (03) أشهر بالنسبة للأفراد المجددين في مناصب التنفيذ أو وظائف التنفيذ؛

بعد هذه المدة يتم فك أو الإبقاء على علاقة العمل بدون إعلام أو تعويض؛
إلا أنه في هذه المدة ، يجب إمداد المجدد ببرنامج إعلام يسمح له بضمان أحسن الشروط للاندماج ،
مثل أدوات التكوين برنامج العمل ، المتابعة و الرعاية (parrainage) أنظر - المادة 67 من الاتفاقية
العامة - للمجمع دائما :

هناك حالتين يمكن رصدها في نهاية هذه المدّة:

- إما أن يرسم الموظف في المنصب ، (إذا كانت النتائج مرضية) بواسطة قرار مكتوب ،
حسب المقاييس المعتمد عليها في القانون الداخلي ؛
- و إما أن تفسخ علاقة العمل ، إذا كانت النتائج المحصل عليها غير مرضية ، و القرار يبلغ
للموظف في أقصى أجل أقصاه اليوم الأخير لمدة التجريب (المادة 69 من نفس الاتفاقية) ؛

أ- فسخ عقد العمل :

- يفسخ عقد العمل ، إذا سمح القانون و الاتفاقية العامة بذلك و يمكن فسخه أيضا إذا اتفقت
الجهات المعنية مع بعضها البعض على ذلك ؛
و إذا أنتقل الموظف من وحدة إلى أخرى يستمر عقد العمل في السيران ؛
مثلا ركزت الاتفاقية المعنية على علاقات العمل ، اهتمت كذلك بسيران هذه العلاقات ؛

ب- سيران علاقة العمل :

تأخذ حركة الأفراد مكانة في هذا السيران حيث تأخذ عدة أشكال تمكن الموظفين من تكوين حياتهم
المهنية و ذلك حسب التأهيل و المهنية و الاستحقاق و تمارس حسب الميكانيزمات المحددة لها من
طرف الاتفاقية المعنية و القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة - .
من أهداف هذه الحركة الشفافية و العدالة في الالتحاق بالمناصب و ممارسة المسؤولية عن طريق
معالجة الترسيمات و الانتقالات و الالتحاق عن طريق ميكانيزمات معتمدة معبر عنها بالنداء إلى
الترشيح و إشهار المناصب .

ج- بورصة الاستخدام :

في إطار ذلك اهتمت الاتفاقية الجماعية المعمول بها داخل الشركة بالنداء إلى الترشيح حيث
خصصت مواد لا بأس بها تعالج ذلك مثلا المادة 73 التي اهتمت على وجه الخصوص بالإطارات
العليا و الإطارات العليا السامية "cadre supérieurs seniors"
و الإطارات العليا (supérieurs cadre) الخاضعة إلى الإشهار المعتمد على النداء إلى
الترشيح، تكون الترشيحات الخاصة بها خاضعة غالبا إلى سيرورة التقييم (processus
d'évaluation) حيث قوانين و مقاييس التطبيق تكون محددة من طرف التشريع الداخلي.
و إذا ما تفحصنا المادة 74 من الاتفاقية السالفة الذكر فهي ترى أن تنصيب مستخدم أو إيطار في
منصب أعلى يكون عن طريق الرئيس المدير العام للشركة بصفة استثنائية معتمدا على أحد حلول مجلس
الإدارة .

هذه العملية الاستثنائية تأتي لشغل مناصب حساسة لا يمكن للشركة تركها فارغة.

كما أخذت الاتفاقية المعمول بها في الحسابان ، قضية التنصيب (la Nomination) في موادها 75-

76 .

فالمستخدم الإيطار يأتيه التنصيب بقرار من "الرئيس المدير العام للشركة".

و إذا كان التنصيب عبارة عن تحويل المستخدم المعني من وحدة إلى وحدة أخرى من المجمع، فعلاقة
العمل و الحقوق و الواجبات لا تتغير باحترام استمرار تقدم الحياة المهنية و استغلال الامتيازات
الاجتماعية مع العلم أنه بمجرد التحاقه بالمنصب يخضع الايطار العالي السامي و الإيطار العالي
لفترة ملاحظة مدتها عام - سنة - ، حيث من خلالها يواجه عليه تقييم ثلاثي و تقييم نهائي ، (بعد سنة

من التحاقه بالمنصب) مقاييس التقييم محددة من طرف القانون إذا كانت النتائج غير مرضية ، فهذا الأخير يحول (réaffecté) إلى المنصب الأصلي (d'origine) أو إلى المنصب حسب الرتبة المعطاة له من طرف المؤسسة التي نصبته، أو منصب موازي في المؤسسة الأم أو الأصلية (d'origine) إذا وافقت هذه الأخيرة على ذلك.

في حالة عدم الاستجابة إلى شروط الالتحاق بالمنصب سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي و في انتظار إيجاد ذلك (الاستجابة) من الممكن أن تعطي الشركة تنسيق النشاطات المرتبطة بالمنصب لبعض الايطارات لمدة محددة .
هذه المدة هي سنتين (02) أو (03) سنوات في الحالات الاستثنائية و تعتبر فرصة ممنوحة للايطار المكلف ب ذلك- من أجل تحسين قدراته (compétence) و من ثم يستطيع ملأه بعد إشهار يمكن القيام به فيما بعد.

و على ذكر رتبة المستخدم ، يمكن تعريفها كما يلي:

1. الدرجة (le grade):

هي الصنف المحصل عليه عن طريق المؤهلات (qualification) و تراكم الخبرات، يحصل عليها المستخدم إذا استجابت إلى كل الشروط المطلوبة من قدرات و مؤهلات و طاقات إلخ.... و من مميزاتها أنها:

- متغيرة و شخصية و قابلة للتطور و هي متعلقة بنتائج التقييم و لا ترتبط بالمنصب المادة (78 من نفس الاتفاقية)؛
- و بمجرد تنصيب المستخدم أو منذ تاريخ تنصيبه تمنح له كل الامتيازات المتعلقة بذلك (مثلا : تعويض السيارة ، مكافأة المسؤولية ... الخ)؛
- و إذا اقتضى الأمر، يمكن أن ينصب الإطار في منصب أقل (déclassement) من درجته (-) المادة 83 من الاتفاقية العامة المتبعة)؛
- أما عن إعادة الترتيب فيمكن أن نمثله في الجدول التالي رقم (28) مع العلم أن المثال متعلق بالإيطارات:

الترتيب الأولي	الترتيب حسب الفترة الأولى -1-	الفترة الثانية -2-	الفترة الثالثة و أكثر
U1	U2	U3 قسم - واحد -	U4 قسم واحد
U2	U3	U4 قسم واحد	U4 قسمين 2
U3	U4	U4 قسم واحد	U4 أقسام
U4	U4	U4 قسم واحد	U4 6 أقسام

و إذا تكلمنا عن الدرجة لا يمكن أن نتجاهل كلا من التحويل و حركة الأفراد داخل المؤسسة -
موضوع الدراسة -

2. التحويل:

يمكن أن يحصل من وحدة إلى وحدة أخرى من نفس المجمع لمدة غير محددة و ذلك لأسباب تمس الخدمة المرتبطة بالنشاط مع الحفاظ على كل الحقوق و الامتيازات المعترف بها للعمال أثناء التحويل (المادة 85، 87، 88) من الإتفاقية المعمول بها و كذلك الاستفادة من الامتيازات الخاصة - المحددة من طرف القانون - مثلا:

- التمتع بالمسكن الممنوح أو استغلال المسكن؛
- الحصول على حق اكتساب أو الحصول على الميداليات؛
- التقاعد الإضافي مع الاحتفاظ بالدفعات الخاصة بالمستحقات

(des versements de cotisations dues)

- الخدمات الاجتماعية و الثقافية بشرط أن يكون الدفع منظم للمساهمات الشرعية الخاصة بالمستخدمين؛
- التمسك بحق العطل للسنة الحاضرة و كذلك البقايا (les reliquats) الخاصة بالعطل غير المأخوذة؛

3. حركة الأفراد :

مجالات عدة مستهم هذه الحركية منها ما يلي:

*التنصيب (l'affectation):

و هو يعني التحاق المستخدم بمنصب معين مع الترتيب المناسب و المهام الموكلة إليه أو الخاصة به . يمكن أن يحصل في حالات شتى منها:

- التجنيد؛
- أثناء التحويل؛
- بعد تكوين مؤهل؛
- لإعادة الإدماج (la réintégration) بعد عطلة مأخوذة مثلا البعد الارادي عن العمل لمدة معينة (mise en disponibilité) مرض طويل الأجل... الخ ذلك يظهر جليا في المادة 91 من الاتفاقية العامة أو الجماعية الخاصة بـ Sonalgaz .

* التحويل (la mutation) : و يتكون من:

+ التحويل عن طريق التغيير:

يحصل عندما ما يغير المستخدم منصبه بمبادرة منه أو من الشركة لأسباب خاصة بالخدمة وفقا لقوانين الحركية و يمكن أن يكون في وحدة واحدة أو وحدتين متميزتين تابعة للشركة محل الدراسة أو إذا تم التحويل من مؤسسة إلى أخرى منتمية إلى نفس المجمع.

ملاحظة:

- مع العلم أن علاقة العمل تبقى في الحالتين المذكورتين، أما الحالة الأخيرة فعلاقة العمل تحول و تكون مع المستخدم الجديد¹ عن طريق استبدال الإلزام (une novation) و الحقوق محفوظة في كل الحالات.
- كما يمكن أن يحصل بدون أي تغيير في الرتبة و يمس المناصب العليا و السفلى و ذلك لأسباب معينة.

و إذا كان التحويل من منصب أعلى إلى آخر أسفل فيتم عن طريق:

- طلب خطي من طرف المستخدم ؛
- أو بعد عقاب سلوكي؛

و حسب المادة 95 من نفس الاتفاقية، في إطار بورصة العمل الموضوع على مستوى مجمع «سونلغاز» (Sonalgaz) و حسب الإجراءات المتعلقة بالتنصيب المقدمة من طرف الاتفاقية - المعمول بها- ، التحويل لا يمكن أن يحصل إلا عن طريق الاشهار بالمناصب الشاغرة كما ينص عليه القانون الداخلي²، و لكن يمكن أن يتم بدون إشهار إستثناءا في الحالات التالية:

- بمبادرة من الشركة أو المؤسسة من أجل ضرورة الخدمة.
- بطلب من المستخدم لملائمة شخصية أو لأسباب عائلية أو مرضية هامة مؤكدة.
- تبعا لسلوك عقابي.

¹ المؤسسة الأخرى، المحول إليها الموظف

¹ مديرية الموارد البشرية للشركة، عن الإتفاقية العامة.

+ التحويل عن طريق الترقية:

يستخدم عندما تمنح للموظف رتبة أعلى عن رتبته الأصلية داخل الشركة أو المؤسسة أو عندما يتعلق الأمر بتحويله من مؤسسة إلى أخرى تابعة لنفس المجمع و هذا في حالة استجابته للشروط المنصوص عليها في القانون الداخلي للمؤسسة
فترة (6) أشهر إلى سنة، هي فترة ملاحظة يمكن أن يرقى فيها المستخدم (تقني، إيطار) أو لا يرقى، أي إذا كانت النتائج جيدة و تستجيب لشروط المنصب تحصل الترقية و إذا كان العكس فلا تحصل بمعنى أنه يرجع إلى منصبه الأصلي في الوحدة التابعة للمؤسسة أو الشركة كل هذا جاءت به المادتين 97 و 98¹ من الاتفاقية السالفة الذكر.

+ التحويل عن طريق ملء منصب بديل مؤقت للمدير (L'intérim)

و يعني نقل مستخدم مرسوم من منصب إلى منصب آخر ذو مسؤولية عالية أو منصب لا يمكن بقاءه فارغا أو شاغرا، حيث تتطلب مثل هذه المناصب قدرات و مؤهلات معينة، كما أنه لا يمكن أن يفوق مدة ملء هذه المناصب (6) أشهر و يمكن تمديدها بـ 3 أشهر أخرى و شاغل منصب المعوض أو البديل المؤقت (L'intérim) يمكن أن يحصل على تعويض حسب ما نصت عليه الاتفاقية العامة.

د- مسار المستخدم المهني (le déroulement de carrière):

يعتمد المسار المهني للمستخدم أو الموظف داخل شركة «سونلغاز» للغرب على عدة مراحل نذكر أهمها فيما يلي:

1. التقييم و القبول

حسب المادة 102 من الاتفاقية المعمول بها، خلال مساره المهني، يقيم الموظف أيا كانت رتبته كل سنة في إطار نظام التقييم المتبع و يكون هذا الأخير من اختصاص شاغلي الخط التدريجي للوظائف (la ligne hiérarchique)
أما عن التقييم بحد ذاته فيعتمد على وسائل و نتائج تعطي لكل مقيم حتى يتمكن من وضع ملاحظاته و تعليقاته في إطار مقابلة التقييم (l'entretien d'évaluation)

2. الترقية و التطور الوظيفي (la promotion et l'avancement)

حسب المادة 104، تقوم الترقية على أساس الاستحقاق و النوعية المهنية و المعارف المكتسبة من طرف العامل أو المستخدم عن طريق مختلف أنواع التكوين، أي أن الترقية بحد ذاتها تعتمد أساسا على التقييم السنوي للموظف.
تكون الترقية من إقتراح ممثلي التدرج الوظيفي (la hiérarchie) فهي تعبر عن الفعالية و الاستحقاق و كل هذا حسب حصص (des quotas) متفق عليها مسبقا مع المنظمة النقابية، أما عن مقاييس (les modalités) تطبيق الترقيات و التطور المهني فهي محددة من طرف القانون الداخلي للشركة - موضوع الدراسة.

3. تمرير محصلات التجربة المهنية (l'expérience professionnelle)

حسب المادة 107 من الاتفاقية المعنية يوضع جهاز التحقق من صحة انجازات الخبرة المهنية (un dispositif de la validation des acquis de l'expérience professionnelle)
من أجل الاعتراف بمستوى معين من التأهيل (de qualification) للموظفين المستوفين للشروط الموضوعية وفقا لقانون الشركة الداخلي.

4. الخبرة المهنية (de l'expertise)

حسب المادة 108 من الاتفاقية العامة دائما، تطوير و تقدم المسار المهني الخاص بالإيطارات ذوي شهادتي الليسنس و الهندسة و الذين حصلوا على رأس مال معتبر من الخبرة المهنية، يكون عن طريق

¹ مديرية الموارد البشرية للشركة، عن الإتفاقية العامة.

تحويلهم إلى مناصب يطلق عليها مناصب الخبراء (des postes d'expertise) و ذلك ما يسمح لهم بالتطور في الاختصاص بدون أن يشغلوا مناصب هيكلية حيث تترك هذه الأخيرة للإيطارات ذات القدرات التسييرية العالية و كل هذا منظم من طرف القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة -

5. الوفاء و الاستحقاق :

تعطى ميداليات عمل و اسحقاق للعامل أو الموظف إعترافا بمجهوده المبدول و وفائه للشركة، هذا التعويض يمنح وفقا لمعايير متعلقة بالأقدمية و الاستحقاق.

الميداليات المختلفة الممنوحة هي كالاتي:

- 1- الميدالية النحاسية، بعد 15 سنة من الخدمة.
- 2- الميدالية الفضية، بعد 20 سنة من الخدمة .
- 3- الميدالية الذهبية، بعد 25 سنة من الخدمة .
- 4- الميدالية عتيقية (de vermeil) ، بعد 30 سنة من الخدمة.
- 5- الشهادة الشرفية بعد 35 سنة من الخدمة .

و مدة الشهادة الشرفية تنقص لتصبح 32 سنة في حالة الإحالة الفورية للتقاعد (المادة 109 من نفس الاتفاقية)

يعتمد المسار المهني على نشاطات أخرى يجب أن تقوم بها المؤسسة من بينها التكوين المهني :

المطلب الثاني: التكوين:

هو نشاط قائم بدلالة يتمثل في:

1- التكوين المهني: تعطي الشركة لهذا النوع من الاستثمارات أهمية كبرى فهو وسيلتها لإرضاء حاجاتها من الأفراد المؤهلين و تطوير موردها البشري من أجل رفع مستوى تأهيله و قدرته اللازمة لمواكبته التقدم التقني و التكنولوجي و التسييري (المادة 111 من الاتفاقية العامة المتبعة)

يهدف هذا النشاط إلى :

- إرضاء الحاجات فيما يخص الموارد البشرية المؤهلة المتعلقة بمهن الشركة؛
 - تأمين رفع مستوى المعارف الأساسية للعاملين أو المستخدمين بصفة عامة؛
 - حمل العاملين على إتقان عملهم من أجل الحصول على المعارف الذهنية و التطبيقية (les savoirs – faire) (حسن الأداء) الضرورية لتحديث التقنيات و التكنولوجيا اللازمة لتطور الشركة.
 - تطوير الثقافات العلمية من جهة و الاقتصادية و الاجتماعية من جهة أخرى للموظفين من أجل تمكينهم من المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف الشركة.
- أما عن أنشطة التكوين المهني المنظمة داخل الشركة فيمكن حصرها حسب المادة 114 من الاتفاقية العامة المعمول بها من طرف Sonalgaz فيما يلي:

أ. التكوين المهني المختص: (la formation professionnelle spécialisée) (FPS)

هو نشاط يهدف الى حصول المستخدم المستقل (présalaire) على تأهيل مهني (une qualification professionnelle) لشغل منصب معين و محدد إذ يمكن أن يحدث بصفة

مستمرة و متغيرة (altérée).

ب. الإتقان المهني: (le perfectionnement professionnel) (P F)

هو نشاط يهدف إلى التكيف (l'adaptation) الدائم للمستخدم مع منصب العمل من أجل تحسين فعالياته و السماح له بمواكبة التطورات التقنية و التكنولوجية و التسييرية .

ج. التكيف المهني: l'adaptation professionnelle للمجندين الجدد بغرض متابعة نشاطات

التعليم و الإعلام بهدف تهيئتهم لشغل مناصب عملهم بطريقة أحسن و أفضل .

د. التكوين الترقوي: (la formation promotionnelle)

هو تكوين نوعي، يسمح بحصول المستخدمين الطامحين إلى تمديد مشاريعهم المهنية في فوج سوسيو مهني أعلى على معارف وقدرات ضرورية هادفة إلى رفع مستوى معرفة مهنة معينة و الرفع من درجة إتقان القدرات المحصل عليها بالرتبة الجديدة المنتظرة (le nouvel échelon) للتنظيم. القيام بهذا النوع من التكوين يجب أن يستجيب إلى شروط معينة ينص عليها القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة - .

هـ. الدروس بالمراسلة : (les cours par correspondance)

هي وسيلة مستعملة لتكوين المستخدم المعني عن بعد من أجل متابعته تكويننا عالي المستوى .

و. التمهين : (l'apprentissage)

موجه للشباب من أجل الحصول على معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنتهم

ز. تأطير المترين أو المتربين : (l'encadrement des stagiaires)

موجه للمكونين تكويننا وطنيا، جامعات أو مراكز التكوين المهني، عقد العمل المسبق (pré-emploi) : (CPE) في إطار علاقات مؤسسات - جامعات / هيكل التكوين.

و المدة تحدد من طرف القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة -

أما المستخدم المدعو لمتابعة تكوين خارجي أي تكوين مهني خارج الوطن الموضوع من طرف المؤسسة فهو يتقاضى حسب المادة 117 من الإتفاقية العامة المعمول بها ما يلي:

- الأجر القاعدي الملائم لدرجته المهنية (à son grade)؛

- تعويض الأقدمية؛

- تعويض البحث بالعملة الصعبة المنصوص عليه في القانون؛

- ويستفيد من جهة أخرى ، من تكاليف النقل ذهابا و إيابا عند التوجه الى البلدان المستقبلية.

و حسب المادة 121 من نفس الإتفاقية و بموافقة المؤسسة، عند تسجيله في تكوين معين، يستفيد المستخدم من تكييف أوقات تكوينه مع تلك الخاصة بعمله في حدود 4 ساعات في الأسبوع غير مدفوعة الأجر و من عطلة خاصة مع الحفاظ على منصب عمله.

المطلب الثالث: ظروف أو شروط العمل (les conditions de travail) :

للمؤسسة تقنيات و أساليب في تسيير هذه الظروف منها:

1- ساعات العمل الشرعية:

إذا تكلمنا عن هذا النوع من ساعات العمل نتطرق إلى:

• المدة المشروعة للعمل المحددة ب 40 ساعة في المجموع مقسمة إلى 5 أيام عمل فعلية في الأسبوع؛

• و مهما يكن نمط العمل يعمل المستخدم على الأقل 6 ساعات في اليوم؛

• أما في الحالات الاستثنائية (رمضان، الصيف ... الخ) فساعات العمل تكون محددة بصفة مشتركة ما بين مديرية المؤسسة والتنظيم النقابي (المادة 146، 143، 147) من الاتفاقية المعمول بها؛

2- ساعات العمل الإضافية:

• أما عن الساعات الإضافية للعمل: فهي تلك التي تحصل بعد المدة الشرعية للعمل، يجب أن تحمل في طياتها تسمية "استثنائية" ، فلا يسمح بها إلا لضرورة قصوى و في حدود 20 % من المدة المشروعة للعمل أي 8 ساعات عمل في الأسبوع ، و ذلك في حالات محددة هي :

• احتياطا من الحوادث (مثلا إصلاح ما تضرر من جراء حوادث معينة).

• إنهاء الأعمال التي إذا تعطلت تجلب التخريب.

ملاحظة : الساعات الإضافية الليلية هي التي يقوم بها المستخدم ما بين الساعة (09) مساء إلى (05) صباحا و المدعوون لذلك هم الذين يقومون بالأعمال التالية:

- خدمات العمل المنصّب poste posté؛

- التدخل في الحالات الضرورية سواء ساعات إضافية صباحية أو مسائية أو في يوم جمعة أو يوم عيد يستفيد المستخدم من راحة تعويضية بنفس المدة ؛
- و حسب المادة 155 و 156 من الاتفاقية العامة المعمول بها دائما، المستخدمين المصنفين حتى الرتبة 14 (catégorie) لهم الحق في تعويض الساعات الإضافية؛
- أما المستخدمين في هياكل الاستقبال و الصيانة المنبئة من أعلى إتيان (la haute maitrise) و المرتبة في فوج الايطارات (صنف 15) (categorie15) المدعويين لإتمام أعمال لمدة تفوق المدة الشرعية أو المشروعة يتفاوضون بصفة استثنائية تعويضا شهريا للتدخل (d'intervention) محسوب على أساس الأجر بالساعة ؛

3- إنقاص الساعات : تهم:

- الأشخاص أو الأفراد الذين يقومون و بأعمال متعبة و خطيرة أي ذات تأثير سلبي على أبدانهم و أعصابهم فهذا الإنقاص في مدة الأسبوع لا يمكن أن يفوق 06 ساعات و لا يقل عن 04 ساعات .

4- تنظيم العمل :

- عندما نتكلم عن تنظيم عمل داخل Sonalgaz تعني أساسا :
- الضرورة القصوى l'astreinte ؛
- الديمومة : la permanence ؛
- عمل المنصب : le poste de travail ؛
- فحالة الضرورة القصوى تكون عندما يقوم الموظف أو العامل بخدمة في مكان إقامته (بيته) خارج عن مدة العمل المشروعة في حالة حادث أو تدخل ضروري، أو تثبيت عمل معين (installation et ouvrage)

- و حسب المادة 163 من الاتفاقية السارية المفعول في SONELAZ يتقاضى العامل في هذه الحالة تعويضا يسمى بتعويض الضرورة القصوى و بعض الامتيازات المادية كما هو منصوص عليه في القانون الداخلي للشركة - موضوع الدراسة -

5- الديمومة أو المداومة : (la permanence)

- في مثل هذه الحالات ، يبقى المستخدم تحت تصرف الشركة عن طريق الخدمة المخولة إليه في مكان العمل للاستجابة لضروريات هذه الأخيرة، والوقت المخصص للديمومة يمكن أن يأجر عليه أو يكافأ عليه أو الاثنين معا إذا تعلق الأمر بيوم راحة أو احتفال مشروع .

6- العمل المنصب

- هذا يتطلب حضور الأفراد بصفة مستمرة ، يعني العمل بدون توقف ، بأفواج متتالية و حسب المادة 166 من الاتفاقية المعنية يوجد أنظمة في هذا الإطار هي :

- خدمة مستمرة ب 3×8 (ليلا و نهارا بدون انقطاع في آخر الأسبوع)
- خدمة نصف مستمرة 3×8 (ليلا و نهارا و لكن بانقطاع في آخر الأسبوع) .
- خدمة نصف مستمرة 2×8 (صباحا و مساء بانقطاع في آخر النهار و آخر الأسبوع) .
- كل هذا مأخوذ بعين الاعتبار في القانون الداخلي من حيث الأجر و التعويض .
- و عندما نتكلم عن ظروف العمل و تنظيم العمل لابد أن نخرج على العطل و الغايات إلى جانب حماية المستخدم و التعاقد و أحكامه و الإضرابات و أحكامها كذلك .

7- العطل و الغايات :

- إلى جانب العطلة السنوية هناك العطل الإضافية و العطل الخاصة و الغايات المدفوعة الأجر و غير مدفوعة الأجر .

1-7: العطلة السنوية:

تمنح العطلة السنوية المدفوع أجرها بتقنية يومين و نصف عمل بدون أن تزيد المدة عن 30 يوم في سنة عمل (المادة 167 من الاتفاقية العامة)¹.

- و تأجيل هذه العطلة من سنة إلى سنة أخرى أو جزء منها ممنوع إلا في حالات استثنائية مثلا:
- ضروريات الخدمة؛
- حج بيت الله الحرام؛
- أسباب عائلية جديرة بالاهتمام؛
- تربص (تكوين مهني ، نقابي ... الخ)؛
- و هذا الإجراء يكون مرة واحدة فقط ، أي لا يتكرر.

2-7: العطل الإضافية :

يستفيد مستخدمي الجنوب من هذا النوع من العطل (20 يوما لمستخدمي الجنوب و 10 أيام للقربيين منه (prés sud)، و أسبوع أي 07 أيام للموظفين الخاضعين لنظام الضرورة القصوى (Régine d'astreinte).

3-7: العطل الخاصة و الغايات مدفوعة الأجر :

العطل العائلية الخاصة لمدة ثلاثة أيام مفتوحة تمنح لحالات عدة مثلا زواج عامل ، زواج ابن عامل ، ازدياد مولود لدى العامل² ، ختان ابنه ، موت الزوج أو الزوجة ، أو الأقربون ذوي الدرجة الأولى مثلا الأب أو الأم ... الخ و يمكن منح عطلة خاصة كذلك مدفوعة الأجر في حالات حج بيت الله الحرام مدفوعة الأجر مرة طول مسار العامل المهني، النساء المرضعات لأبنائهم (بالثدي) تستفيد من ساعات غياب مدفوعة الأجر .

4-7: عطل استثنائية:

و تكون في إطار المشاركة في مجالس الإدارة لمؤسسات مجمع Sonalgaz و الغايات المسموح بها إذا طلب الموظف ذلك بسبب القيام بامتحانات أكاديمية أو مهنية و المشاركة في ملتقيات وطنية أو دولية متعلقة بالبحث العلمي و الثقافي ، و كذا متابعة تربص تكويني نقابي و المنافسات الرياضية الوطنية و الدولية المنظمة في إطار الرياضة في المؤسسة أو المجمع بصفة عامة، و إذا عين المستخدم للحضور في مجالس المحاكم.

8- الغايات غير مدفوعة الأجر :

تتلخص هذه الغايات فيما يلي:

- الغايات من أجل التعليم خارج المؤسسة و يكون مسموح بها في حدود 6 ساعات في الأسبوع ؛
- الغايات المسموح بها للموصفين المدعويين لمجالس الإدارة الخاصة بالمؤسسات العمومية ؛
- تلك الممنوحة بصفة مؤقتة للعمال الذين يمارسون نشاطا معيناً من انتخابات المجالس الولائية و البلدية (APW³-APC⁴) ؛
- و كذلك غايات أخرى مثلا العاملين الأعضاء في مكاتب المصالحات (conciliation) و الذين يقومون بالتنظيم والقائمين على تسيير التربصات الرياضية و التنشيط و المساعدة الطبية الرياضة المدعويين لتأطير الألعاب الرياضية في إطار المنافسات الوطنية و الدولية .

¹الاتفاقية العامة، مديرية الموارد البشرية، لسونلغاز - الجهة الغربية -

²العامل أو المستخدم بصفة عامة.

³ APW : assemblée populaire des wilayas

⁴ APC assemblée populaire des communes

9- حماية العامل: و القصد من ذلك:

- حماية العامل من الحوادث المهنية أي أن مؤسسة «سونلغاز» ، يجب أن تأخذ كل التدابير من أجل ضمان شروط صحة و أمن العامل أو الموظف أو المستخدم بصفة عامة .
- المؤسسة - موضوع الدراسة - مجبرة على إدماج المستخدم في اختيار التقنيات و التكنولوجيا و تنظيم العمل (المادة 192 من الاتفاقية العامة)¹ .
- الحفاظ على صحة العاملين عن طريق طب العمل هي من التزامات المؤسسة و من أهم نشاطات طب العمل ما يلي :

■ المراقبة الطبية للعمال ؛

■ مراقبة تكيف العاملين مع منصب عملهم؛

■ مراقبة الشروط العامة للعمل ؛

■ التشغيل أو التوظيف ؛

- متابعة و مساعدة العاملين (حوادث العمل أو أولئك المصابين بمرض مهني)
- كل ما يتعلق بهذه النشاطات يكون على عاتق المؤسسة فالأوقات الضرورية لهذه الفحوصات أو الزيارات محسوبة أو مدفوعة الأجر كأوقات عادية للعمل .
- و بواسطة هذه الفحوصات و الزيارات ، من الممكن معرفة حالات الصلاحية و عدم الصلاحية في مناصب العمل و بالتالي تقوم مصلحة طب العمل مع الوحدة المعنية بدراسة كل الإمكانيات فيما يخص : إعادة تعيين الموظف غير الصالح لمنصب ما عن طريق :

■ تهيئة المنصب؛

■ تهيئة ساعات العمل ؛

■ إعادة تعيينه في منصب موازي لرتبته في حالة حادث مهني الخ

- و السرية مطلوبة في حالات مرض الموظفين في المؤسسة - موضوع الدراسة -
- إلى جانب طب العمل ، يوجد ما يعرف بالتعاضدية التي ينخرط فيها الموظف بإرادته ، حيث تعمل على تقديم الخدمات الايضافية للتأمين الاجتماعي و الخدمات الاجتماعية التي تمثل بدورها إضافة لسياسة موارد المجمع البشرية و تمس المجالات التالية :

■ المساعدة الاجتماعية ؛

■ خدمات الصحة؛

■ روضة الأطفال ؛

■ رياضة الكتلة؛

■ نشاطات الترقية و الثقافة ؛

■ تعاونية الاستهلاك؛

■ نشاط الترقية العقارية؛

- يستفيد من الخدمات الاجتماعية العاملين² الذين ينشطون داخل المؤسسة ، المتقاعدين، و عائلاتهم ذوي الحقوق من العاملين أو المتقاعدين الأموات ؛
- نون أن ننسى التأمين الاجتماعي و التعاقد، فالتأمين الاجتماعي يفرض نفسه في حالة حوادث العمل أو أمراض مهنية حيث يستفيد العامل من الحقوق الكاملة في هذا الإطار وفقا للقانون .
- كما تمنح للعامل أثناء إحالته للتقاعد مكافأة الذهاب .

¹الاتفاقية العامة لمجمع سونلغاز، مديرية تسيير الموارد البشرية - الجهة الغربية - تلمسان

²العاملين أو المستخدمين بصفة عامة

10- التقاعد الإضافي:

حسب المادة 211 من الاتفاقية العامة المتبعة، يوضع نظام تقاعد إضافي يضمن للعاملين المقبولين للتقاعد العادي، منحة إضافية.

المبلغ الأمثل لمنحة التقاعد الإضافي محددة ب 20% من الراتب الذي يسمح بتحديد منحة التقاعد العادي لمدة عمل متساوية ل 32 سنة.

المعدلات المعمول بها في التقاعد الإضافي هي كالآتي:

1% في السنة للمنح الأقل من 4000 دج / في الشهر؛

0.9% في السنة للمنح التي تنحصر بين 4000 دج و 6000 دج / في الشهر؛

0.8% في السنة للمنح المحصورة بين 6000 دج و 8000 دج / في الشهر؛

0.7% في السنة للمنح المحصورة بين 8000 دج و 10000 دج / في الشهر؛

ملاحظة

المبالغ المتراكمة للمنح الحادية و الإضافية للتقاعد، لا يجب أن تتجاوز الراتب المتوسط للنشاط المستعمل كوعاء لتحديد المنحة الأساسية للتقاعد، و كذلك المبلغ الأدنى لمنحة التقاعد الإضافي لا يمكن أن يكون أقل من 1000 دج، أما تسيير هذا النوع من التقاعد يكون عن طريق صندوق التقاعد الإضافي حيث المقاييس (Les modalités) محددة من طرف القانون الداخلي للشركة بالتوافق مع المنظمة النقابية.

و من أجل ضمان جو هادئ ومناسب في الشركة في إطار توفير أحسن شروط عمل، تعمل على اتخاذ عدة إجراءات فيما يخص الاختلافات و الخلافات ما بين الموظفين و معالجتها.

إذ يمكن ذكر سيرورة معتمدة من طرف الشركة من أجل ذلك نبداً بـ:

11- تسوية الخلافات:

نوعين من الخلافات، تعمل الشركة بواسطة مسؤوليتها على تسويتها:

1-11: الخلافات الشخصية للعمل: عندما تقع خلافات ما بين المستخدم و مستخدمه (الشركة) مرتبطة

بتطبيق طريقة عقد العمل في إطار إجراءات القانون الداخلية

يستطيع المستخدم الاستعانة بممثل العمال أو ممثل النقابة أو عامل حسب إختياره.

2-11: الخلافات العامة للعمل: حيث يتم تنبؤها و ذلك اعتمادا على الاجتماعات المرهلية من أجل

فحص المسائل السوسيو- مهنية أين يجتمع كلا من ممثلي الإدارة و ممثلي النقابة، و كذلك المصالحة

الداخلية، و تبدأ على مستوى الوحدة و إذا فشلت فعلى مستوى الإدارة العليا للمجمع و في حالة الفشل

التام، تلجأ إلى المصالحة الخارجية و ذلك عن طريق مفتش العمل الجهوي المؤهل و هو يعمل حسب

القانون و المصالحة الإجبارية و بعد ذلك، و إذا استلزم الأمر يلجأ إلى طريقة الوساطة أو التحكيم

و إذا كان الأمر مستعصيا فحق الإضراب موجود و هناك إجراءات علنية و سرية للمبادرة في هذا

الطريق و كل ذلك يجري حسب ما ينص عليه القانون؛

إلا أن الخدمة الدنيا يجب أن تكون في الوحدات المكلفة بالنشاطات ذات الخدمة العامة الضرورية

لقطاعات النشاط الإقتصادي الحيوي للبلد و السكان أو الشعب بصفة عامة؛

فالخدمة الدنيا ضرورية خاصة بالنشاطات التالية:

- التوزيع العام للكهرباء و الغاز.

- استغلال الإعلام الآلي

- الأمن و الإتصال.

ملاحظة:

رفض القيام بهذه الخدمات من طرف الموظفين الموكلة إليهم هذه المهام، يمثل خطأ مهنيا خطيرا،

يعاقب عليها المستخدم حسب ما نص عليه القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة - بطرق معينة سواء

مادية أو معنوية.

و حل الإضراب يكون غالبا عن طريق الحوار القائم بين:

* مدير الوحدة و ممثلي النقابة المحليين:

إذا كان الخلاف متعلق بالمشاكل السوسيو مهنية خاصة بالشركة أو الوحدة و لا تمس بأي حال من الأحوال الإطار الوطني

* رئيس المدير العام للشركة أو ممثلة و نقابة أو نقابات المؤسسة المعنية:

إذا كان الخلاف متعلق بمشاكل على مستوى إتخاذ القرار (بالنسبة للشركة) و مرتبط بالأجر. و على ذكر الأجر فهو يعتبر من أهم نشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية لدى «سونلغاز» إذ تتبع الشركة خطوات عدة ثابتة من أجل تحديد هذا الأخير نظرا لأهميته المزدوجة أي لدى المستخدم من جهة و المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الرابع: الأجر في مؤسسة Sonalgaz:

لتحديد الأجر، تتبع إدارة الموارد البشرية بالشركة - موضوع الدراسة - عدة مراحل نذكرها كما يلي:

1- ترتيب مناصب العمل: La Classification Des Postes De travail:

تمثل هذه المرحلة الوسيلة المفضلة لسياسة الأجور، فهي تترجم تدرج La Hiérarchisation مناصب العمل باستثناء وظائف الإطارات المسيرة، تكون محللة، موافقة (homologués) و مرتبة حسب شبكة (la grille) الترتيب.

ملاحظة:

الاجراءات المتعلقة بالعناصر الصالحة لتحديد ترتيبات المناصب، مصبوطة في إطار إتفاق جماعي.

كل منصب عمل معرف بـ:

- عنوانه (son intitulé)؛

- مؤشر الترميز (Son indice de codification)؛

- مؤشر من التصنيف الذي تم تعيينه (l'indice de la classification qui lui est affecté)؛

شبكة الترتيب، تتكون من 22 صنف (Catégories)، مركبة من 5 (خمسة) أفواج سوسيو مهنية، و موزعة حسب الجدول التالي:

ج (29)¹: إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان-

مكانة التصنيف	أفواج أو مجموعات سوسيو - مهنية
5 إلى 10	المجموعة الأولى موزعة إلى 6 أصناف، معروفة بفوج "التنفيذ"
11 إلى 12	المجموعة الثانية موزعة إلى صنفين (2) معروفة بفوج (الاتقان الصغير) (la petite maitrise)
13 إلى 14	المجموعة الثالثة موزعة إلى صنفين (2) معروفة بالتقنية العالية (la haute maitrise)
15 إلى 22	المجموعة الرابعة موزعة إلى 8 أصناف معروفة بفوج "الإطارات " أي " الإطارات و الإيظارات العليا"
U ₁ إلى U ₄	المجموعة الخامسة موزعة إلى 4 أصناف فوج "الإيظارات العليا السامية (senior)

¹ج (29) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها، الصادرة

في 14 جويلية 2009 بوهران و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من فرع شركة سونلغاز - تلمسان-

و مناصب الإطارات موزعة حسب القوانين (statuts)

القوانين الخاصة " Statuts "	الدرجات "grades"
إطارات	أصناف 15 إلى 17
إطارات عليا	أصناف 18 إلى 22
إطارات عليا سامية séniors	أصناف U 1 إلى U4

ج (30)¹: إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان- صنف الإطارات العليا، يتضمن مناصب رئيس مصلحة و ما شابه ذلك، حيث ينحصر الترتيب بين صنف 18 إلى 22 (المادة 244 من الاتفاقية العامة).

1-1: وسائل الترتيب:

يتبع تقييم المناصب سيرورة وصف تحليلي و نظام الحصص المعتمد على:

- * دليل إعداد قوائم الوظيفة؛
- * شبكة تنسيق و توافق (d'harmonisation) شروط القبول في مناصب العمل؛
- * قواعد التنسيق الحاسمة و المحددة من طرف القانون الداخلي؛
- * طريقة الترتيب الحاسمة؛
- * طريقة الحفاظ على المجال (la nomenclature) المرتكز أساسا على نتائج تطبيق الطريقة الوطنية، التي تبقى بدورها وسيلة تحكيم بين الطرق المتبعة؛

2-1: عناصر الترتيب: (علاقة ترتيب / أجر)

حسب المادة 248 من الاتفاقية العامة المتبعة، يحدد الترتيب حسب الصنف (catégorielle) للمناصب، الأجر القاعدي الأدنى لمجموع مناصب العمل الموجودة في المجال (la nomenclature) الخاص بها.

3-1: دفع الأجر:

هو مقابل عمل أو جهد مبدول، الموظف داخل الشركة له الحق كباقي موظفي الشركات الأخرى في الأجر، و يتضمن حسب المادة 250 من الاتفاقية المعمول بها كلا من:

- الأجر القاعدي، الموافق لمنصب العمل المشغول حسب الترتيب التصنيفي (catégorielle) للمؤسسة؛
- التعويضات الخاصة بأقدمية العامل، و الساعات الإضافية و التعويضات المتعلقة بالشروط الخاصة بالعمل (مثلا: الضرر (nuisance)، الضرورة القصوى (l'astreinte) بما فيها تعويضات العمل الليلية و الأخرى المكانية الخاصة بمنطقة العمل مثلا البعد الكبير عن مقر العمل).
- التعويضات الخاصة بالإنتاجية، و بنتائج العمل
- فالأجر و العناصر المكونة له محسوب حسب وقت الحضور، مع إمكانية إقطاع بعض الغيابات وفقا لشروط محددة من طرف القانون

أ. الأجر القاعدي:

فالأجر القاعدي موافق لعمل يستجيب لمقاييس منصب العمل المشغول، و مجموع الأجور القاعدية تكون شبكة الأجور بالنسبة للشركة - موضوع الدراسة-

و حسب المادة 259 من نفس الاتفاقية، هناك نظام الأقسام المرتبطة بالاستحقاق (au mérite) متكون من عشرة (10) أقسام حيث سميت الأخيرة بشارة الرتبة (chevron).

ب. النظام التعويضي:

¹ج(30) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها، الصادرة

في 14 جويلية 2009 بوهران و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من فرع شركة سونلغاز - تلمسان -

يحتوي على مبادئ ناتجة عن سياسة المجمع الأجرية يمكن تلخيصها فيما يلي :

* تناسق نظام التعويض؛

* وزنه بالنسبة للأجر ؛

* مرونته ؛

* تكيفه ؛

ب1 تعويض الأقدمية : (I.E.P) (Indemnité d'expérience professionnelle)

أقدمية الموظف في الشركة و خبرته المهنية مأجورة عن طريق تعويض يسمى تعويض الخبرة المهنية، حيث يمكن أن يصل إلى حد أقصاه 51.12 % من الأجر القاعدي للموظف في مدة تقدر بـ 32 سنة.

و من أجل تقييم هذا الأخير، تستعمل المؤسسة نظام السلم (échelon) المكون من 32 échelon أي رتبة كل عام، بمعنى التقدم يكون كل 12 شهرا و كل رتبة توافق نسبة 1.6 % من الأجر القاعدي.

أما بالنسبة للسنوات التي أمضاها المستخدم خارج المؤسسة فهي تحسب على أساس ما يلي:

✓ 1.6 % من الأجر القاعدي لكل سنة أمضاها في فرع النشاط

✓ 0.8 % من الأجر القاعدي لكل سنة أمضاها خارج فرع النشاط

ب2 تعويضات الوظيفة:

تتضمن أساسا تعويض المسؤولية و تعويض النيابة (de responsabilité et de l'intérim)

ب-1-2 - تعويض المسؤولية:

يمنح للموظفين الشاغلين لمناصب المسؤولية و الممارسون لمسؤولية الحكم

ب-2-2 - تعويض النيابة: (l'intérim)

يمنح في حالة ما إذا انتقل المستخدم من منصبه العادي إلى منصب آخر ينوب فيه مستخدما تركه بصفة مستمرة أو غير مستمرة.

إذ أن مبلغه يساوي الفرق بين أجره القاعدي و ذلك المرتبط بالمنصب المشغول بدون أن يفوق هذا المبلغ قيمة الصنفين (Les deux catégories).

ب3 التعويضات و المكافآت المرتبطة بالممارسة الفعلية للنشاط.

ب-1-3 - تعويض الساعات الإضافية:

فهو مخصص للموظفين الذين يقومون بأعمال ضرورية للخدمة في حدود 20% من مدة العمل المشروعة .

هذا الأخير يمنح على أساس الأجر الساعي للمستخدم (salaire horaire de majoration) حسب النسب التالية :

النسب	الساعات
50%	الأيام المفتوحة jours ouvrable
100%	الساعات الإضافية (نهارا) الساعات الإضافية (ليلا)
75%	أيام الأعياد و العطل الأسبوعية
125%	الساعات الإضافية (نهارا) الساعات الإضافية (ليلا)

ج (31)¹ إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان-

¹ ج (30): إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها، الصادرة

في 14 جويلية 2009 بوهران و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من فرع شركة سونلغاز - تلمسان -

ب-3-2- تعويض التدخل : (d'intervention):

يعتبر تعويض شهري ، يسمى بتعويض التدخل، مخصص لتعويض الساعات الإضافية التي تقع عند الانتقال من فوج " الإتقان " (maitrise) إلى فوج "الإيطار " ممنوح لعاملي الاستغلال و الصيانة . مبلغه محسوب على أساس الأجر الساعي و طرق تخصيصه محددة من طرف قانون الشركة الداخلي .

ب-3-3- تعويض الضرورة القصوى : (l'indemnité d'astreinte)

يمنح للمستخدم الذي يعمل خارج ساعات العمل العادية، إذا استلزم الأمر و يحدد على أساس أسبوع العمل المستوفى فعلا (effectivement accomplie) و لا يمنح في حال التغيب .

ملاحظة:

مبالغه اليومية موجودة في الملحق .

ب-3-4- تعويض الضرر :

تعطى للموظف إذا كان منصب عمله يحتوي على مهام و شروط عمل تحمل صفة الشقاء (pénibilité) و الخطر .

هذا التعويض يمكن أن يطرأ فيه تغييرا أو يلغى في حالة تخفيف الضرر أو زواله . قائمة مناصب العمل ذات حق تعويض الضرر موضوعة من طرف الشركة بعد مشاوره لجنة الصحة و الأمن.

و مبالغ تعويض الضرر محددة كالتالي :

فوج مجموعة	دج/ شهر	دج/ يوم
N01	416.00	16.00
N21	546.00	21.00
N22	676.00	26.00
N31	806.00	31.00
N32	936.00	36.00
N04	1092.00	42.00

ج¹ (32) : إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان-

ب-3-5- تعويض غير صحي (indemnité d'insalubrité)

فهي تمنح للموظفين الذين يمارسون أعمالهم في محلات مضره بالصحة "insalubre" مصرح بها من طرف لجنة الصحة و الأمن التابعة للشركة - موضوع الدراسة-

الفوج	دج/ شهر	دج/ يوم
N01	416.00	16.00

مبلغ هذا التعويض محدد كما يلي :

ج²(33): إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان-

ب-3-6- مكافأة أشغال تحت الضغط (travaux sous tension)

تعطى لمن يواجهون مخاطر من جراء أعمال مسماة أشغال تحت الضغط .

¹ج(32) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها، الصادرة

في 14 جويلية 2009 بوهران و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من شركة سونلغاز فرع - تلمسان-

²ج(33) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها، الصادرة

في 14 جويلية 2009 بوهران و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من شركة سونلغاز فرع - تلمسان-

مبلغها محدد حسب الجداول التالية :

المناصب	أشغال تحت الضغط	(HT) TST
تقنيين	دج 2340	دج 2600
تقنيين أساسيين أو رئيسيين	-	دج 2860
رؤساء " de subdivision " المقسم	دج 2860	دج 3120

ج¹(34) إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان- من جهة أخرى ، تخصص حصة متغيرة لتعويض التدخلات الحاصلة فعلا ، مبالغ هذه المكافأة المتغيرة محددة كما يلي :

المناصب	(M T) TST	(HT) TST
تقنين	دج 80	دج 80
تعيين رئيس	-	دج 90
رؤساء المقسم	دج 100	دج 100

ج²(35) إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان- ب-3-7- مكافأة ضد الغش (anti-fraude)

فهي تمنح لكل مستخدم يكشف غشا معيناً، خاصاً بالكهرباء و الغاز مؤكداً تقنياً من طرف موظف مختص و مأذون (habilité) في المؤسسة ، يقوم هذا الأخير بإعداد محضر شفهي (-procès verbal) مثبت من طرف رجل قانون مثلاً: (ضابط شرطة قضائية، محضر جلسة محكمة (huissier)، إلخ ...)

مبلغ هذه المكافأة يقدر بـ 650 دج لكل عملية غش مثبتة و صحيحة، تعطى علاوة سنوية (bonification) لكل موظف قائم على كشف الغش حيث قائمة المناصب المعنية بذلك محددة من طرف القانون الداخلي للشركة و مبلغها يتراوح بين (0 و 5 %) من الأجر القاعدي السنوي للمستخدم المعني بالأمر .

هذه النسب محددة من طرف رئيس المدير العام للمجمع بالأخذ بعين الاعتبار ما يقترحه السلم التدريجي (la hiérarchie)، على أساس أهمية تكرار عمليات الغش المكتشفة خلال السنة .

ب-3-8- مكافأة الخبرة :

فهي مخصصة لتعويض مستوى التأهيل و القدرات المحصل عليها من خلال تراكم خبرات المستخدم في ميدان معين، يستفيد منها أولئك الذين هم في حالة العلاء التام أي الوصول إلى الحد الأعلى (plafonnement) بمعنى الذين وصلوا إلى السقف في المجموعات المهنية المنتمين إليها بمعنى ذوي الخبرة الكافية التي تسمح لهم بالمشاركة و المساهمة الفعالة في وضع معارفهم العلمية لفائدة المهنة المكلفين بها .

تمس هذه المكافأة الأصناف التالية:

الصنف 10

الصنف 12

الصنف 14

الصنف 22

¹ج(34) (7)إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتماداً على الاتفاقية العامة المعمول بها،

الصادرة في 14 جويلية 2009 بوهرا و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من شركة سونلغاز فرع -

تلمسان -

تمنح سنويا حسب الحصص و في إطار حملة الترقية و التطور. توزيعها يكون من صلاحيات لجنة مكونة من أفراد داخل الشركة - موضوع الدراسة - و حسب شروط محددة من طرف القانون الداخلي للشركة.

ملاحظة:

تغيير المجموعة السوسيو مهنية يفقد المستخدم مكافأة الخبرة المحصل عليها في المجموعة السوسيو مهنية السابقة . فالموظف يمكن له أن يحصل على خبرة جديدة في مجموعته السوسيو مهنية الجديدة و بالتالي الاستفادة من هذه المكافأة .

ب-4-4 المكافآت الخاصة بالمرئودية و الفعالية (rendement et performance):

مكونة من مكافأة المرئود الشخصي أو الفردي¹ (PRI) و مكافأة التشجيع و مكافأة الفعالية التجارية (performance commercial) و مكافأة فعالية المسيرين العامين (manager)، إلى جانب مكافأة فعالية المشروع و مكافأة للعاملين في الإعلام الألي و أيضا مكافأة التناوب (de relève) و الأخرى الخاصة بالصندوق.

ب-4-1-1 مكافأة المرئود الفردي :

تمنح لكل موظف لمشاركته في تحقيق الأهداف و برنامج العمل المخول إليه في مجموعته . و من أجل منحه هذه المكافأة ، يجب أن يكون له حضورا فعليا باستثناء بعض الغيابات المشروعة . نسبة مكافأة المرئود الفردي محددة ب 10 % من الأجر القاعدي و تقييم هذا المرئود يكون كل 03 أشهر، و تعويضه يكون شهريا بعد ثلاثة أشهر من التقييم .

ملاحظة:

تأثر العقوبات على منح المستخدم مكافأة المرئود الفردي² (PRI)

ب-4-2-2 مكافأة التشجيع:

تتعلق بنتائج الشركة الاقتصادية (الفائض و ربح الإنتاجية و نمو التسيير أو تطوره) مع العلم ان تقييمها سنوي و يرتبط بمؤشرات (paramètres) مادية و اقتصادية . 80 % من هذه المكافأة ممنوحة حسب القانون و 20% المتبقية مرتبطة بالمتوسط السنوي لمكافأة المرئود الفردي (لكل موظف) حسب الشروط الموضوعية و المحددة من طرف القانون الداخلي للشركة - موضوع الدراسة - .

ب-4-3-3 مكافأة الفعالية التجارية :

ممنوحة لكل الأفراد العاملين في مصلحة التجارة لكل إدارات التوزيع في الشركة ، فهي تكافئ الفعالية السنوية للموظفين من أجل تحقيق الأهداف التجارية المحددة مسبقا بمقاييس حسابها و كيفية منحها مثبتة من طرف القانون الداخلي للشركة المعنية .

ب-4-4-4 مكافأة فعالية التسيير العام : (La prime de performance pour managers)

تعطى هذه المكافأة مقابل مجهودات و نتائج المسيرين العمليين (les managers) تعتبر هذه الأخيرة سنوية و تساوي إلى:

أ. (50 %) على الأكثر من الأجر السنوي القاعدي للمسيرين العمليين

(managers opérationnels)

ب. (25 %) على الأكثر من الأجر السنوي القاعدي للمسيرين الشاغلين لمناصب الدعم (des postes de soutien)

شروط و مقاييس الحصول على هذه المكافأة محددة من طرف القانون الداخلي للشركة - موضوع الدراسة - .

¹ P.R.I prime de rendement individuel

² PRI prime de rendement individuel

ب-4-5- مكافأة فعالية المشروع :

خاصة بالمساهمة و المشاركة و الفعالية في إنجاز مشاريع الشركة أما مقاييس و تقييم و حساب و شروط منحها فهي محددة من طرف القانون الداخلي للمؤسسة المعنية دائما.

ب-4-6- مكافأة التناوب :

تعطى للملحقين التجاريين (attachés commerciaux) المسجلين في جدول الدوران (de rotation) و الممارسين فعلا لنشاطات التناوب و الاستقبال و الصندوق. مبلغها محدد على النحو التالي :

- 8000 دج لكل شهر تناوبي ممارس، للملحقين التجاريين (les attachés commerciaux) و المصنفين في مراكز 12، 13 و 14 بدون أن يفوق هذا المبلغ 32.000 دج في السنة ، يعني مدة 04 أشهر توافق المدة المخصصة لنشاط التناوب .

- 4000 دج لكل شهر تناوبي ممارس للمستخدمين المتشعبين النشاط (تقنيين – تجاريين و موظفين آخرين موزعين على أصناف تساوي أو تقل عن صنف 11)، بدون أن يفوق المبلغ 16000 دج سنويا أي مدة (04) أشهر على الأكثر هي المدة الموافقة لتلك المدة المخصصة لنشاط التناوب .

ب-4-7- مكافأة الصندوق :

- تخصص للملحقين التجاريين المسجلين في جدول الدوران (de rotation) و الممارسين بصفة فعلية لنشاطات التناوب و الاستقبال و الصندوق .

- فهي تربط بعملية مسك الصندوق و ما تعلق بذلك، مبلغها هو 1500 دج لكل شهر مورست فيه هذه العملية بدون ان يفوق ذلك 6000 دج في السنة أي أنها تغطي مدة أقصاها (04) أشهر موافقة للمدة المخصصة لنشاط الصندوق .

- و المقاييس الأخرى محددة من طرف القانون الداخلي للشركة - محل الدراسة - .

ج. التعويضات المرتبطة بشروط العمل :

تتمثل في تعويضات المنطقة ، تغيير و كراء المسكن و السكن.

ج1- تعويض المنطقة :

يمنح للعاملين بمناطق جغرافية معينة أو تحت شروط إنعزال خاصة، و مقاييسه محددة من طرف القانون الداخلي للشركة دائما .

ج2- تعويض تغيير المسكن :

إذا إقتضت الضرورة تغيير سكن المستخدم، على بعد 70 كلم أو أكثر من المكان العادي لعمله فإنه يستفيد من الامتيازات التالية :

أ- تعويض تغيير المسكن حيث المبلغ يحدد بثلاث (03) مرات الأجر القاعدي الموافق لرتبة المستخدم المتزوج و مرتين (02) الأجر القاعدي للموظف الاعزب.

ب- تكاليف المستخدم المخول رسميا معوضة من طرف الشركة حسب الشروط و المقاييس المحددة من طرف قانونها الداخلي .

- هذه الاجراءات تمس الايطارات المنصبيين في اطار النداء للترشح للمناصب ذات حركية (la mobilité) بما فيهم : مدير التوزيع و رئيس مصلحة التجارة .

ج3- تعويض كراء المسكن (l'indemnité location de logement) :

فهو مخصص للايطارات العليا و الايطارات العليا السامية senior الشاغلة لمناصب ذات حركية، يمنح غالبا على شكل مساهمة في سعر الكراء (bail de location) إذا تعذر على الشركة إسكانهم

ملاحظة:

يكون هذا التعويض سائر المفعول إذا فرضت الشركة على الإيطار المعني منصب مقره يبعد عن مسكنه الأصلي 70 كلم أو أكثر و هو يتطلب موافقة من يمسهام الأمر مبلغ التعويض يتغير حسب مكان المأوى للايطارات المعنية و هذه الأماكن مقسمة على (04) مجموعات هي كالتالي:

المجموعة	المبلغ
المجموعة (01)	25000 دج
المجموعة (02)	20.000 دج
المجموعة (03)	15000 دج
المجموعة (04)	7500 دج

ج (36) ¹: المادة 284 من الاتفاقية العامة لإدارة SONELGAZ للموارد البشرية
ملاحظة:

قانون الشركة الداخلي مكلف بتحديد هذه الأماكن و توزيعها على المجموعات بالموضوع في الجدول أعلاه

ج4- تعويض المسكن :

مخصص للمستخدمين ذوي مناصب ذات حركية مستمرة ، { الذين لم تسكنهم الشركة غير المستفيدين من تعويض كراء مسكن و لا شراءه (désistement) } خلال شغلهم لمنصبهم الحالي .
مثله و مثل التعويض السابق فإنه يتغير حسب مكان مسكن الايطار العالي و الاطار العالي السامي senior و هذه الأمكنة مقسمة على 04 مجموعات هي كالآتي:

المجموعة	المبلغ
المجموعة 01	1000 دج
المجموعة 02	700 دج
المجموعة 03	500 دج
المجموعة 04	300 دج

ج (37) إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - وحدة تلمسان-
د. **التعويضات و المكافآت المرتبطة بالتكوين:**

تتمثل في تعويض:

ساعات التعليم ، البحث ، التربص ، التطبيقي و النظري و تعويض parrainage .

د1- ساعات التعليم :

منوحة للمستخدمين المكونين حسب المستويات و مبالغ هذه الأخيرة محددة حسب الجدول التالي:

مستوى المستخدمين المقصودين "ciblés"			مستوى تأهيل المتدخلين " intervenants "
مستخدم التنفيذ	ايطار متوسط	إيطار	
	1000 دج	1150 دج	مناصب ما بعد التدرج
865 دج	865 دج	1000 دج	مناصب التدرج
865 دج	865 دج		تقني سامي DEUA

ج (38) ² المادة 286 من الاتفاقية العامة - 14 جويلية 2009 - إدارة الموارد البشرية Sonalgaz - وحدة تلمسان-

¹ ج (36) ج (37) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها،
الصادرة في 14 جويلية 2009 بوهرا ن و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من فرع شركة سونلغاز -
تلمسان-

² ج (38) إدارة الموارد البشرية لشركة Sonalgaz (للغرب)، اعتمادا على الاتفاقية العامة المعمول بها،
الصادرة في 14 جويلية 2009 بوهرا ن و المسجلة بتاريخ 29 جويلية 2009، مأخوذة من فرع - تلمسان -

مقاييس (les modalités) منح هذه المكافأة فهي محددة من طرف القانون الداخلي للشركة – محل الدراسة – .

د2- مكافأة البحث :

- ممنوحة للمستخدم عندما يكون في طور التكوين المهني المختص (en formation professionnelle spécialisées) مبلغها محدد من طرف القانون الداخلي للشركة .

د3- تعويض التربص :

- خاصة بالمستخدم في طور التكوين المهني المختص ، و تمنح شهريا و بصفة منتظمة محددة كذلك من طرف القانون الداخلي انفس الشركة .

د4- تعويض التربص التطبيقي :

ممنوح للمستخدمين الممارسين لتربص تطبيقي في إطار تكوين مهني معين ، يكون على شكل تغطية الشركة مآكلهم و نقلهم حيث يساوي 180 دج في اليوم .

د5- تعويض (de parrainage)

تمنح لـ les parrains ، و مقاييس و مبالغ هذا الأخير محددة من طرف القانون الداخلي للشركة المعنية .

هـ . المكافآت و التعويضات ذات ميزة عائلية و اجتماعية :

- و تضم كلا من مكافأة الإحالة إلى التقاعد ، تعويض الموت ، الخدمات الاجتماعية، فحين يحال المستخدم للتقاعد الفعلي تعطى له مكافأة تسمى بمكافأة مغادرة الشركة . مبلغها يكون كما يلي :

هـ1: في إطار التقاعد النسبي (retraite proportionnel)

شهر (01) من الأجر بتقسيم 03 سنوات في حدود عشرة (10) أشهر لكل مغادرة .

هـ2: في إطار التقاعد الشرعي: ¹

(01) شهر من الأجر بتقسيم (18) شهر في حدود أربعة و عشرون (24) شهرا لكل مغادرة .

و . تعويضات الإنصراف (الموقت و النهائي):

و1- تعويض العطلة السنوية :

فهو ممنوح لجميع مستخدمي الشركة الموجودين في حالة عطلة سنوية . فهو يساوي الشهر الثاني عشر من الأجر العام المحصل عليه خلال الفترة المرجعية الممتدة بين الأول جويلية من السنة الماضية إلى 30 جوان من السنة الجارية .

و2- تعويض التخلي عن المستخدم (l'indemnité de licenciement) :

يعطي للمستخدمين المعنيين بالتوقف النهائي عن العمل نتيجة الإنقاص من عدد العمال لسبب أو لآخر يكون غالبا اقتصادي .

و3- مكافأة الاعتراف (gratification)

مبالغ هذا النوع من المكافأة محددة كما يلي :

- ميدالية من البروز: مرة (01) الأجر الأدنى للنشاط في الشركة
- ميدالية من فضة : مرتين (02) الأجر الأدنى للنشاط في الشركة
- ميدالية من الذهب : ثلاث (03) مرات الأجر الأدنى للنشاط في الشركة
- ميدالية (médaille vermeille): أربع مرات (04) الأجر الأدنى للنشاط في الشركة .
- شهادة شرفية : خمس مرات (05) الأجر الأدنى للنشاط في الشركة
- التسجيل في جدول الشرف للمؤسسة : 06 مرات الأجر الأدنى من النشاط

¹ 60 سنة للرجال من المستخدمين

50 سنة للنساء من المستخدمين

- امتياز الطاقة : (avantage énergie)
موزع على المستخدمين الناشطين في المؤسسة -موضوع الدراسة- مرسمين ذوي عقود عمل لمدة غير محددة ، مالكين أو مؤجرين locataire لشقق ولديهم عقد الاشتراك للكهرباء و الغاز و هو محدد حسب مبادئ معينة مثلا : استعماله المخصص للحاجات الفردية أو الشخصية للمستخدم و عائلته؛

ملاحظة:

- أ. المساكن الواقعة في الجنوب هي : أدرار ، تندوف ، بشار .
ب. يستفيد من هذا الامتياز المتقاعدين ذوي 20 عاما من خدمة فعلية داخل الشركة - موضوع الدراسة -

يمنح للفئات التالية :

1. لذوي الحقوق للمستخدم الذي مات من جراء عمل مهما كانت سنوات خدمته؛
2. لذوي الحقوق (بالنسبة للمستخدم الذي مات بسبب مرض أو موته طبيعية بعد 10 سنوات من الخدمة الفعلية)؛
3. للمستخدم في حالة مرض لمدة طويلة أو في حالة عدم صلاحيته (عدم القدرة على العمل) (L'invalidité) بعد 20 سنة من الخدمة الفعلية داخل الشركة المعنية.
4. للمتقاعدين المحالين على المعاش قبل العمر الشرعي أي قبل 60 سنة و المستخدمين الذين تركوا المؤسسة بعد خدمتهم لها على الأقل 20 سنة .

مع العلم أن :

- مدة خدمة المستخدم المحال على التقاعد كانت محددة في 01 جانفي 2007 بـ 25 سنة بينما مدة 32 سنة حددت في 01 جانفي 2008.
- النقاط المجانية les points gratuits : فالمستخدم للنشاط غير المستفيد من امتياز الطاقة، يمنح له تعويض يتمثل في الاستهلاك المجاني للطاقة لمدة معينة .

ز. تعويضات أخرى:

ز1: تعويض أطفال الشهداء

هذا التعويض عبارة عن مبلغ شهري ثابت ، مساوي للفرق بين اجر الترتيب الشخصي للمستخدم و ذلك المحصل عليه عن طريق زيادة صنفين مملوءين le rajout de deux catégories مع مبلغ تعويض الخبرة المهنية للمستخدم (IEP) .

ز2: مكافأة عن العمل الاستثنائي :

هذه المكافأة من اقتراح أعضاء السلم التدريجي ، يقررها رئيس المدير العام الذي يقوم بدوره بتحديد مبلغها و مقاييسها

ز3: مكافأة إضافات الأجر :

هي مكافأة ممنوحة سنويا و مبلغها محدد بـ 12000 دج و كل إجراءات الدفع محددة أو مثبتة من طرف القانون الداخلي للشركة - موضوع الدراسة -

خاتمة الفصل السادس:

عالجت الاتفاقية العامة المعمول بها من طرف شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - كل ما يتعلق بنشاطات وظيفية تسيير الموارد البشرية، إلا أن موادها تبقى ثابتة لمدة زمنية معتبرة و الدليل على ذلك أنها برمجت سنة 2009 و نحن الآن نعيش و نشهد واقع 2013. فمدة أربع سنوات تعتبر طويلة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التطور و التغير السريع التي بيئة الأعمال سواء على المستوى الدولي أو الوطني. و المؤسسة - محل الدراسة - مطالبة بالتكيف مع التغير و التحول (التكنولوجيا، نظام المعلومات و شدتها ... إلخ).

الفصل السابع

اختلال التوازن بين تكاليف و أداء

الأفراد في شركة سونلغاز

- وحدة تلمسان -

خطة الفصل السابع:

مقدمة:

المبحث الأول: تطور تكاليف الأفراد في شركة «سونلغاز» - وحدة تلمسان -.

المطلب الأول: أسباب ارتفاع تكاليف الأفراد.

المبحث الثاني: ضعف أداء المستخدمين و مظاهره

المطلب الأول: الارتفاع المحتشم لرقم الأعمال.

المطلب الثاني: مغادرة المؤسسة.

المطلب الثالث: التغيب عن العمل.

خاتمة الفصل السابع.

مقدمة:

تشهد جل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية استمرار سوء تسيير الموارد البشرية من بينها شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)، محل دراستنا حيث يظهر ذلك من خلال حالة عدم التوازن بين تكاليف تسيير الموارد البشرية و أداء أفراد الشركة المعنية و من ثم كانت اشكاليتنا مطروحة على النحو التالي:

- بالرغم من ارتفاع الانفاق على الموارد البشرية في الآونة الأخيرة أي ارتفاع تكاليف تسيير هذه الموارد على المستوى الكلي (التعليم المجاني، الصحة الشبه مجانية، إلخ....) و على المستوى الجزئي (مثلا تسيير أفراد شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)) إلا أن أداء الأفراد غير متوازي معها أي مازال ضعيفا أو متوسط، ذلك ما يترجم بالظواهر غير المرغوب فيها داخل المؤسسة - موضوع الدراسة - مثل الغيابات المتكررة بسبب أو بدون سبب، حوادث العمل و المستمرة و المتصاعدة، الاستقالات المتتالية، تأخر الإنتاجية و على الخصوص انتاجية العمل إلخ ...

المبحث الأول: تطور تكاليف الأفراد

عرفت تكاليف الموظفين في مؤسسة «سونلغاز» تطورا ملحوظا من 2007 إلى 2009، كما تبينه الأشكال و الجداول الموالية:

الوحدة: دج

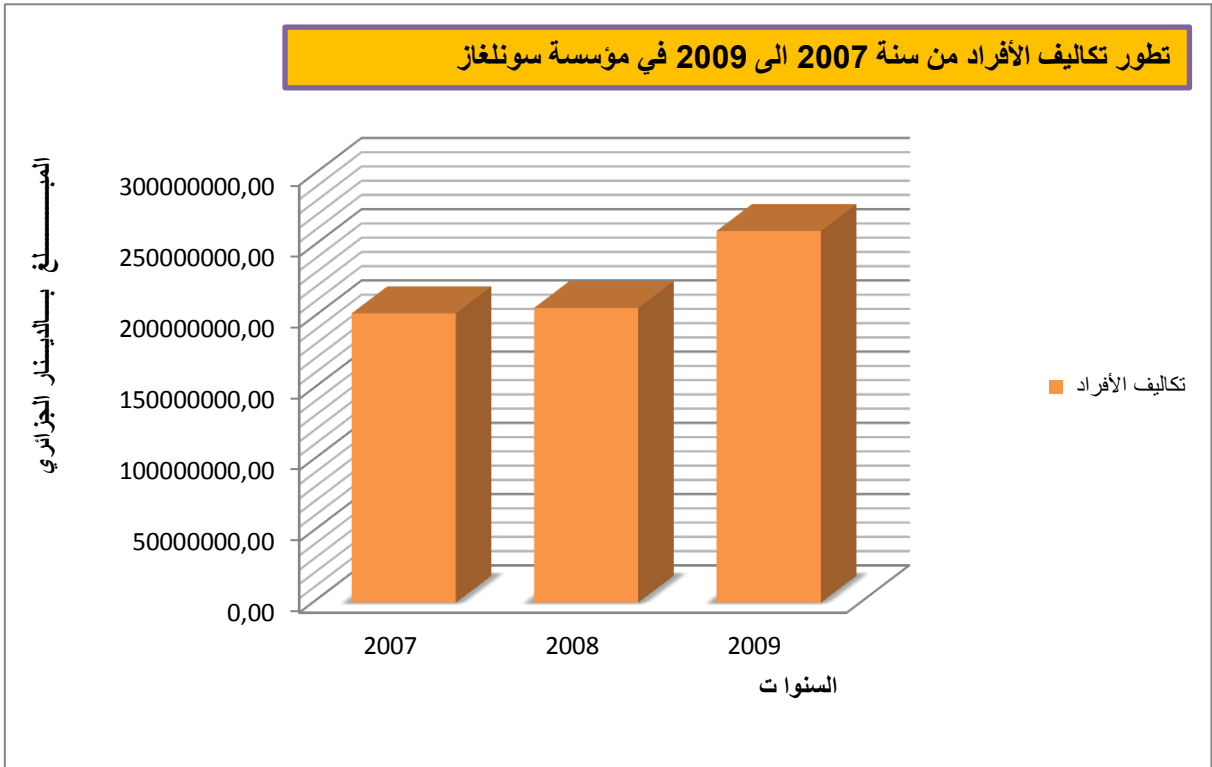
1

السنوات	تكاليف الأفراد
2007	202956220,35
2008	206756789,92
2009	260799342,67

ج39: تطور تكاليف الأفراد

ج (39) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (26): تطور تكاليف الأفراد من سنة 2007 إلى 2009 في مؤسسة سونلغاز.



ش (26) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: عرفت تكاليف الأفراد في مؤسسة - سونلغاز - فرع تلمسان، تطورا ملحوظا ما بين 2007 إلى 2009، خاصة في 2009.

¹ ج (39)، ش (26): المصدر: اعداد شخصي عام 2013، - اسنادا على الوثائق الرسمية الخاصة بشركة سونلغاز -

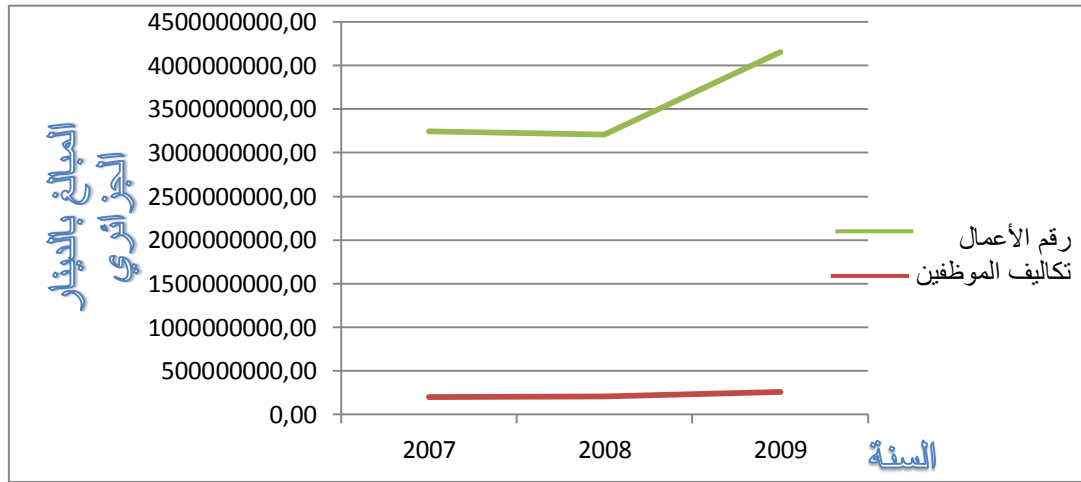
فرع تلمسان -

تمارين	تكاليف الموظفين	عدد الأعمال	نسبة C.P/C.A
2007	202956220,35	3042628814,94	6,67%
2008	206756789,92	2998954085,01	6,89%
2009	260799342,67	3891081785,63	6,70%

1

ج(40) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (40): تطورات رقم أعمال و تكاليف الأفراد و نسبتهاال منه من سنة 2007 إلى 2009، في سونلغاز - فرع تلمسان -



ش (27) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (27): تطورات رقم الاعمال و تكاليف أفراد سونلغاز - فرع تلمسان - من سنة 2007 إلى 2009.

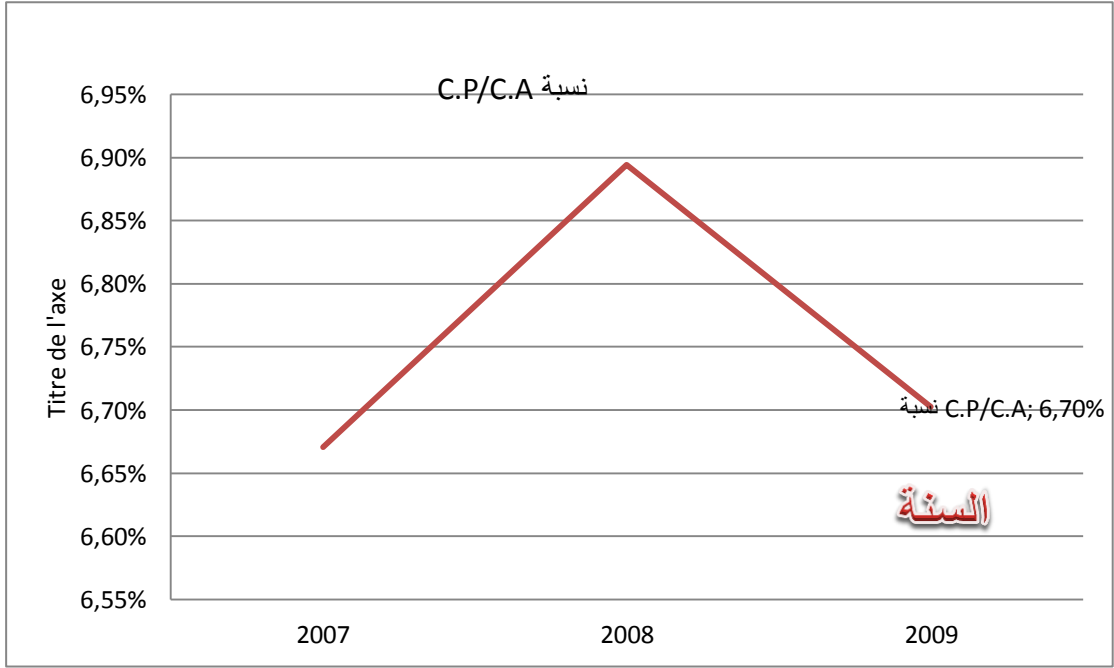
¹ ج (40)، ش (27): المصدر: اعداد شخصي عام 2013، - استنادا على الوثائق الرسمية الخاصة بشركة سونلغاز - فرع تلمسان -

تمارين	نسبة C.P/C.A
2007	6,67%
2008	6,89%
2009	6,70%

1

ج (41) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج 41: تطور نسبة تكاليف الأفراد من رقم الأعمال في مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان -



ش (28) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (28): تطور نسبة تكاليف الأفراد من رقم أعمال سونلغاز - فرع تلمسان -.

ملاحظة: عرفت سنة 2008، أكبر تطور لنسبة تكاليف الأفراد من رقم الأعمال، كما يوضحه أكثر الشكل الموالي.

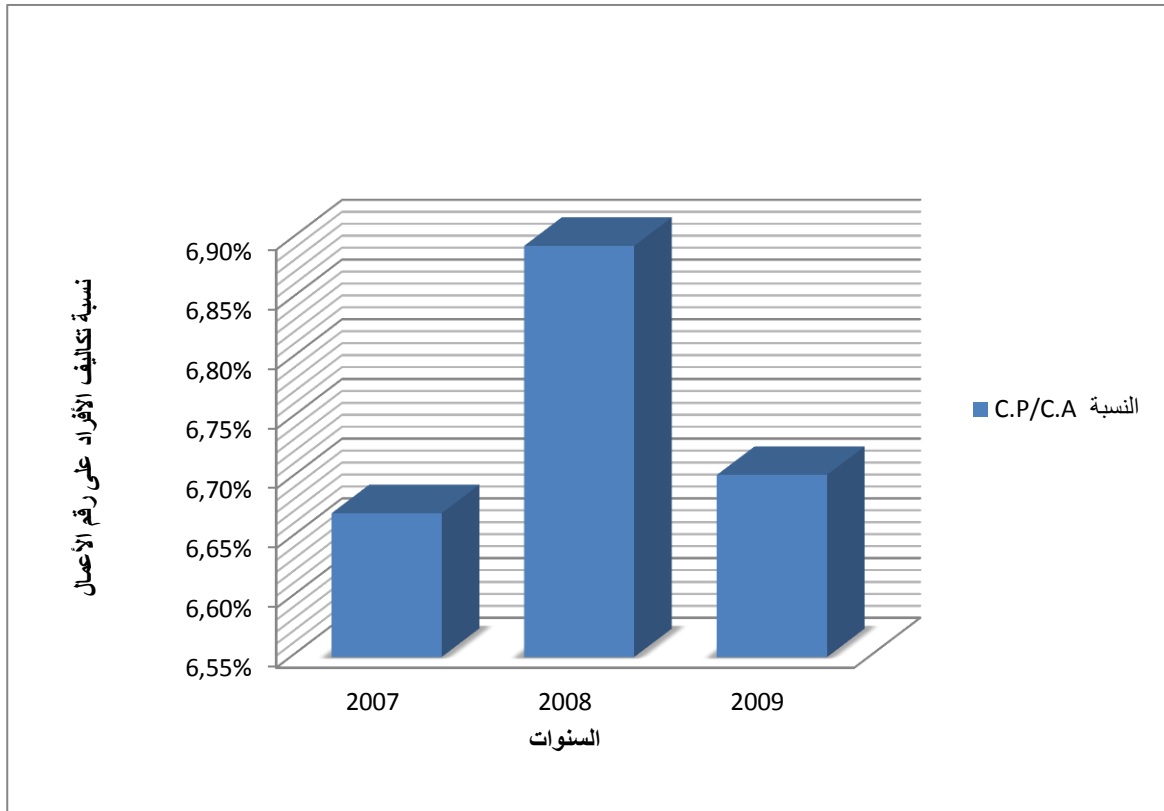
¹ ج (41)، ش (28): المصدر: اعداد شخصي عام 2013، - استنادا على الوثائق الرسمية الخاصة بشركة سونلغاز -

فرع تلمسان -

السنوات	النسبة C.P/C.A
2007	6,67%
2008	6,89%
2009	6,70%

ج (42) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (42) : تطور نسبة تكاليف الأفراد على رقم الأعمال من سنة 2007 الى 2009 في مؤسسة سونلغاز



ش (29) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: إذا ما قارنا، رقم الأعمال بتكاليف الأفراد، نجد أن نسبتها منه عرفت تصاعدا، خاصة في سنة 2008، حيث مثلت 6.89 % منه.

¹ ج (42)، ش (29): المصدر: اعداد شخصي عام 2013، - استنادا على الوثائق الرسمية الخاصة بشركة سونلغاز - فرع تلمسان -

و ذلك كان لأسباب متعددة حسب مسيري هذه الشركة نذكر أهمها :

المطلب الأول: أسباب ارتفاع تكاليف الأفراد:

* التضخم: فالتضخم المتزايد، كان له وطأة كبيرة على مثل هذه التكاليف سواء على مستوى هذه المؤسسة أو المؤسسات الأخرى في الجزائر؛

* ضعف الاستقرار السياسي المحلي: أدى بدوره إلى محاولة امتصاص البطالة المحلية بشتى الطرق، حتى في حالة عدم احتياج المؤسسة للعمالة، أي فرض لحصص إلزامي لتوظيف المواطنين بغض النظر عن الحاجة؛

* التشغيل المتزايد للأفراد: أي نسبة متزايدة من الأفراد المجندين بشتى الطرق، مثلا إدخال الدم الجديد و الترقية و ما يتصل بها من تكوين و تدريب أي تنمية بشرية؛ مع زيادة عقود العمل، خاصة العقود المؤقتة و استعمال وسائل مكلفة من أجل ذلك، بالأخص عندما يتعلق الأمر بتجنيد الايدي العاملة المختصة (الطلب الكبير على العمالة الماهرة) ناهيك عن تجنيد ذوي الكفاءات خاصة ذوي الشهادات العليا، ذلك أن الاعتماد على طريقة العمل بالشهادات للتجنيد أو التوظيف أضحت الطريقة المستعملة بكثرة في هذه المؤسسة و غيرها من المؤسسات في الجزائر، فالمسؤولين يبادرون بالسؤال عن الشهادة التي يحملها المترشح قبل الاستطاعة، و القدرة على العمل.

* توسع الهيكل التنظيمي للمؤسسة - محل الدراسة - و ذلك ظاهر للعيان عند المقارنة بين الهياكل التنظيمية المعتمدة سنة 2012 و 2005 من طرف الشركة - محل الدراسة -

إذا ما فسرنا تطور نسبة تكاليف الأفراد من رقم الأعمال خلال فترة 2007، 2009 في مؤسسة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)، نجد أن سنة 2008، مثلت أعلى نسبة، نظرا لارتفاع تكاليف العمال و انخفاض رقم الاعمال.

و السبب الرئيسي في ذلك هو نقص أداء المستخدمين خاصة الملحقين التجاريين حيث ارتفاع نسبة الخروج بأنواعه في تلك الفترة.

هذا ما يجرنا إلى التكلم عن ضعف أداء المستخدمين بالرغم من زيادة التكاليف

المبحث الثاني: ضعف أداء المستخدمين و مظاهره:

من مظاهر ضعف الأداء في مؤسسة «سونلغاز» - وحدة تلمسان - نجد:

المطلب الأول: الارتفاع المحتشم لرقم الأعمال :

إذا أمعنا النظر في الجدول رقم (43) الموالي:

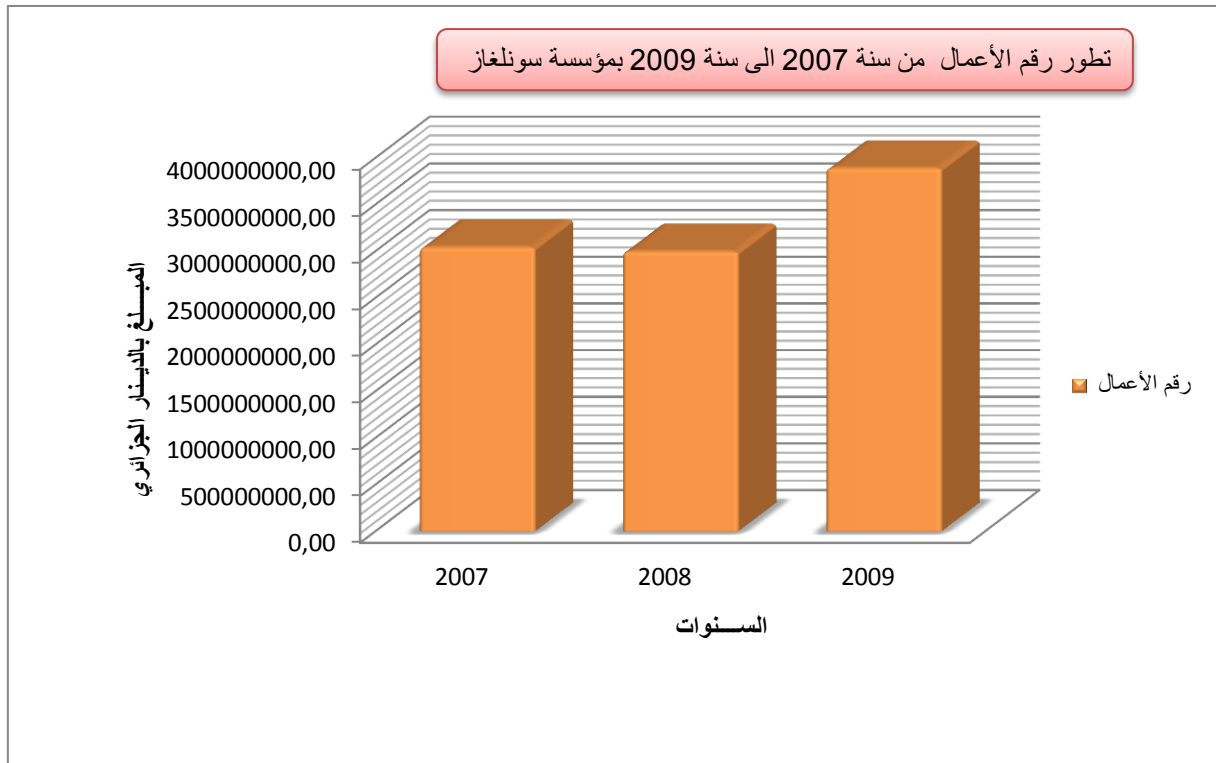
السنوات	عدد العمال %	رقم الأعمال
2007	381	3042628844.94
2008	402	2998954085.01
2009	465	3891081785.63

ج(43) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

السنوات	رقم الأعمال
2007	3042628814,94
2008 ¹	2998954085,01
2009	3891081785,63

ج (44): المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (44): تطور رقم أعمال سونلغاز - فرع تلمسان - من 2007 إلى 2009.



ش (30) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (30): تطور رقم الأعمال من سنة 2007 إلى سنة 2009 بمؤسسة سونلغاز

¹ ج (44)، ش (30): المصدر: اعداد شخصي عام 2013، - استنادا على الوثائق الرسمية الخاصة بشركة سونلغاز -
- فرع تلمسان -

نجد أن ارتفاع رقم الأعمال في شركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان) تطور بمستويات محتشمة منذ 2007 إلى 2009 لأسباب مختلفة أهمها، التوسع العمراني مع زيادة استهلاك الطاقة الكهربائية و الغازية، و الاستقلالية التسييرية بصفة عامة و المالية بصفة خاصة لهذه المؤسسة و معاملاتها المتميزة مع المواطنين، مثلا: إلزامية الدفع في الوقت المحدد باتباع طرق صارمة لغير الملتزمين، مما يجعلهم يلجؤون إلى الطرق غير الشرعية من أجل التهرب من الدفع و اجتناب العقوبات المختلفة، مما يؤثر سلبا على رقم أعمالها. كل هذا إن دل على شيء، فإنه يدل على أن مساهمة أداء مستخدمي «سونلغاز» - فرع تلمسان - في تطور رقم أعمالها ضئيل إذا ما قارناه مع الأسباب الأخرى المذكورة أعلاه المسببة له، مثلما يبينه الشكل (30).

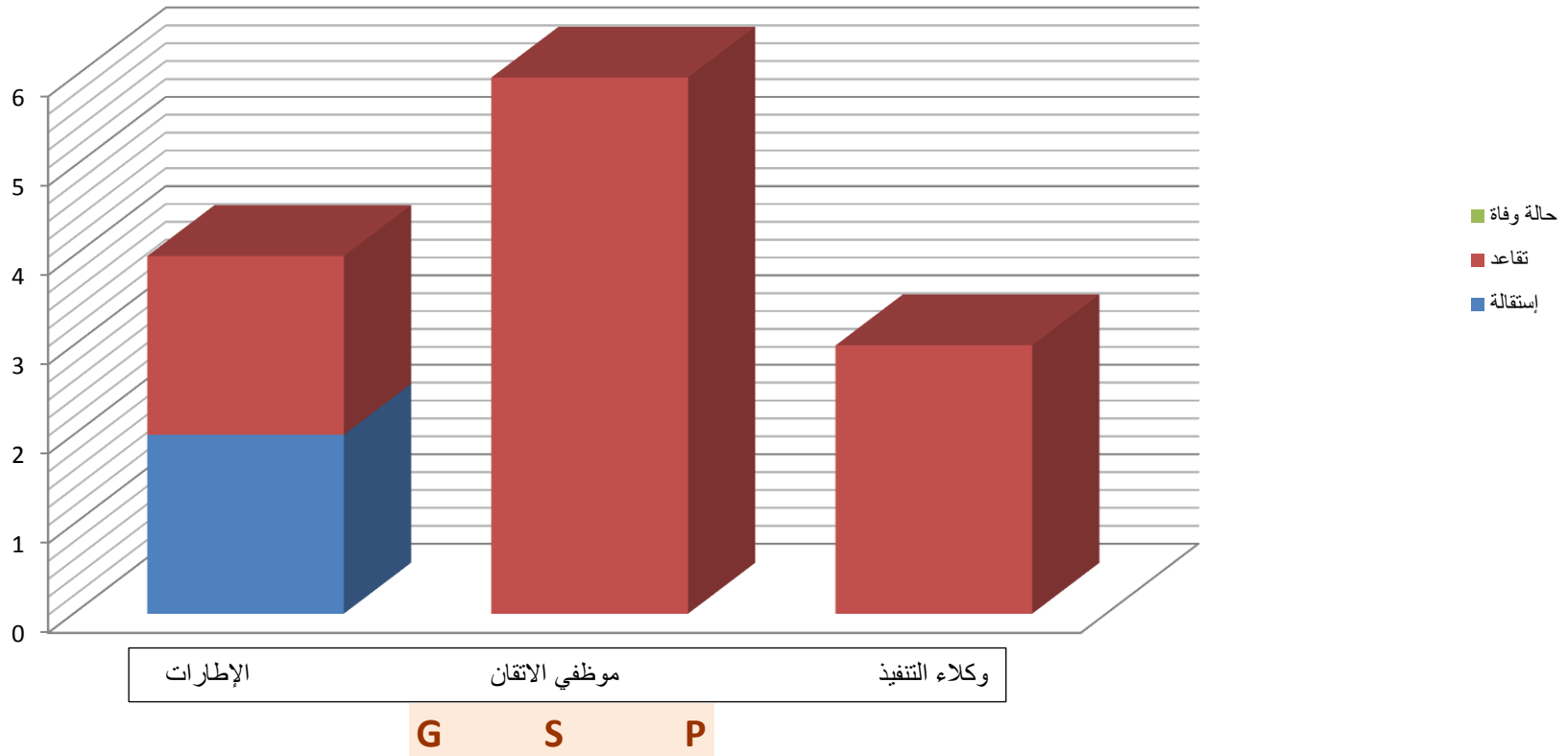
المطلب الثاني: مغادرة المؤسسة:

من ناحية المخرجات العادية من الموارد البشرية لشركة «سونلغاز» (وحدة تلمسان)، الظاهر للعيان هو النسبة القوية و المرتفعة لعدد الإطارات المستقلة و العدد المرتفع للتقاعد في فئة موظفي الاتقان مقارنة بالأصناف الأخرى كما يبينه الشكل رقم (31) الموالي:

ش (31): المخرجات من أفراد سونلغاز - فرع تلمسان - لسنة 2011.

مخرجات

قوة العمل



المصدر: وثائق الشركة الرسمية، إدارة الموارد البشرية 2011

من أهم الملاحظات:

أولاً: استقالة الإطارات: هذه ظاهرة غير مسبوقة في مثل هذه المؤسسات إذ أن أسبابها متعددة و متنوعة نذكر منها:

1-1: نقص تحفيز الإطارات: فحتى ولو كان التحفيز المادي قائماً إلا أن هذه الفئة تراه غير ملائم لمجهودها، و لا يعبر عن أهمية المنصب بحد ذاته، و التحفيز غير المادي، من توفير ظروف عمل ملائمة، و خدمات اجتماعية لائقة إلخ ... ناقص بشكل أو باخر، ناهيك عن التهميش النسبي لحاملي الشهادات، خاصة العليا و المتوسطة مع توتر علاقات المستخدمين الجدد مع القدامى الغير المتكفين مع التنافسية.

1-2: ارتفاع التقاعد في فئة الاتقان: على الرغم من احتياج المؤسسة الكبير لهذه الفئة، إلا أن نسبة خروجها عن طريق التقاعد، مرتفع و ذلك راجع لأسباب متعددة منها:

* اعتماد المؤسسة على أسلوب تسهيل تقاعد هذه الفئة من أجل استقطاب ذوي الشهادات،

لأسباب ذكرناها سالفاً (ضعف الاستقرار السياسي المحلي، و التشغيل المتزايد للأفراد)؛

* الاعتماد على ذوي الخبرة لسنوات عديدة، أي استحوذهم لفترة طويلة على هذه المناصب،

مما ساهم في تجميد أسلوب العمل.

* عدم تجاوب هؤلاء مع تغيرات المؤسسة - محل الدراسة - (استقلالية تسييرية، مالية)، و مع

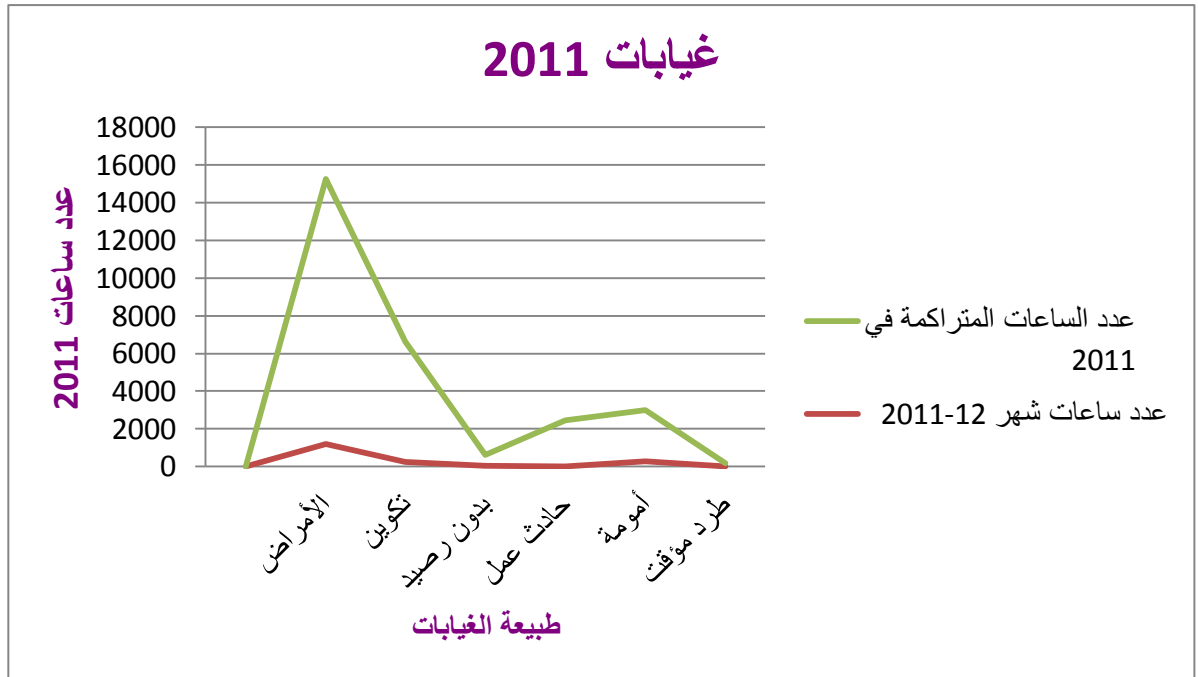
البيئة الجديدة المتطلبة لتقنيات متطورة.

المطلب الثالث: التغيب عن العمل: إذا نظرنا إلى مجمل الغيابات، حسب الشكل الموالي:

1- غيابات 2011 في مؤسسات «سونلغاز» - وحدة تلمسان -
ملاحظة: بصفة عامة بدون النظر إلى فئات المناصب :

عدد الساعات المتراكمة في 2011	عدد ساعات شهر 2011	طبيعة الغيابات
14060,63	1199,99	الأمراض
6378	248	تكوين
575,5	44	بدون رصيد
2437,64		حادث عمل
2711,63	282,66	أمومة
192		طرد مؤقت
26355,4	1774,65	المجموع

المصدر: وثائق الشركة الرسمية، إدارة الموارد البشرية لشركة سونلغاز - فرع تلمسان 2011 -



ج (45): مجموع غيابات مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان - 2011.

ش (32): غيابات 2011 في مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان -.

نجد أن:

* أعلى نسبة موجودة في الحالة المرضية، و من الملاحظ خلال تواجدها بالمؤسسة أن نسبة كبيرة من المستخدمين، يأتون بالشهادة المرضية بطريقة ملتوية لتبرير غياباتهم غير المتناهية مما يؤثر على أداء الشركة و كثيرا ما يكون السبب عدم رضاهم و حججهم في ذلك متنوعة .

* أخذت حوادث العمل نصيبا معتبرا في إحداث التغيبات و أسباب ذلك مختلفة منها: عدم تطوير ظروف العمل، عدم استوفاء بعض مستخدميها لشروط المنصب الموكل إليهم، عدم استغلال الخبرات بشكل ملائم، نقص في تكوين المستخدمين، نقص الإعلام أي الإشهار بالمخاطر المتعلقة بالمهام، إلخ

* الطرد المؤقت له أسبابه الخاصة، غالبا ما تكون عدم المبالاة، التعسف من جانب المسير، المحسوبية إلخ

* غيابات التكوين: عرفت تطورا ملحوظا، إذ بلغ عددها 6378 غياب في 2011، هذا إن دل على شيء فإنه يدل عن ارتفاع التكلفة، بما أن هذه الغيابات مدفوعة الأجر في غالب الأحيان، و المجهودات المبذولة من أجل الارتقاء بالأداء من طرف الشركة - محل الدراسة -.

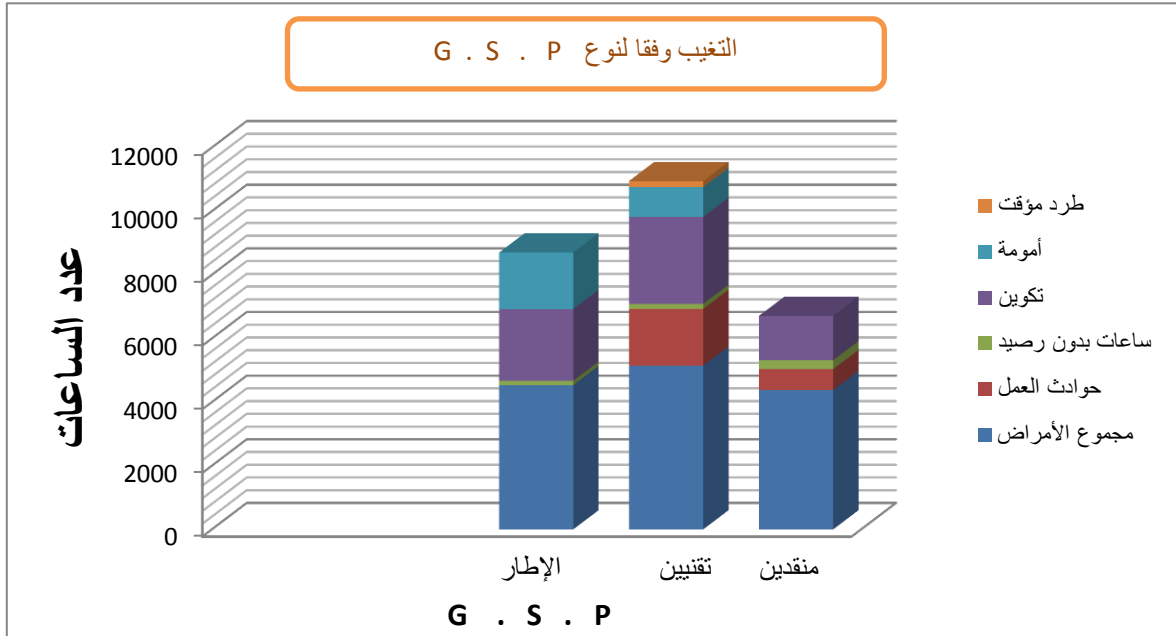
و إذا أخذنا بعين الاعتبار، مستوى الغيابات حسب الفئات، و بالضبط فئة G.S.P¹ تبعا للشكل (33) الموالي:

¹ G.S.P : groupes sociaux professionnels مهنية - المجموعات السوسيو

ج (46): التغيب وفقا لنوع G.S.P لـ 2011

	الإطار	موظفي الاتقان	وكلاء التنفيذ	مجموع	معدل
أمراض قصيرة المدى	2143	3189	3045	8377	31,80%
أمراض طويلة الأمد	2389,32	1956,32	1337,99	5683,63	21,59%
مجموع الأمراض	4532,32	5145,32	4382,99	14060,63	53,39%
حوادث العمل		1784,98	652,66	2437,64	9,24%
ساعات بدون رصيد	137,5	156	282	575,5	2,18%
تكوين	2253	2733	1392	6378	24,19%
أمومة	1775,97	935,66		2711,63	10,28%
طرد مؤقت		192		192	0,72%
مجموع	8698,79	10946,96	6709,65	26355,4	100%

المصدر: وثائق المؤسسة الرسمية، إدارة الموارد البشرية 2011.



شكل رقم 33: التغيب وفقا لنوع G.S.P لـ 2011

المصدر: وثائق المؤسسة الرسمية، إدارة الموارد البشرية 2011.

يمثل الغياب بسبب أمراض قصيرة المدى أعلى نسبة في صفوف الايطارات بـ 2389.32 سا، فالرقم الرسمي لا يعبر غالبا عن حقيقة الوضع، فالطرق الملتوية في ذلك كثيرة كسواء الشهادات المرضية و الغيابات غير المصرح بها، و التغطية إلخ و كل هذا غالبا ما ينتج عن عدم الرضى أو الرضى النسبي للأفراد داخل الشركة - محل الدراسة - و بالنظر إلى مجموع الغيابات دون الأخذ بعين الاعتبار حالاتها نلاحظ أن:

* النسبة القوية هي تلك الخاصة بموظفي الاتقان بالرغم من أهمية هذه الفئة في عمل الشركة - محل الدراسة - و سبب ذلك، يعود إلى نسبة التجنيد العالية، الموجودة في هذه الفئة مقارنة مع الفئات الأخرى.

* غيابات حوادث العمل جد مرتفعة لظروف العمل الغير مواتية من جهة، و نقص المعرفة التنفيذية -Le savoir faire- من جهة أخرى و هذا إن دل على شيء فهو يدل على نقص فادح في تقييم أداء الأفراد، خاصة إذا كان بهدف تكوينهم.

* غيابات التكوين: كانت مرتفعة أكثر في صفوف موظفي الاتقان، من أجل التأقلم مع التقنيات الجديدة ذلك ما يترجم ارتفاع تكلفة التكوين، إذن فالمشكلة ليست في الانفاق بحد ذاته ولكن في اعداده أي الاعتماد على أساليب صحيحة و عادلة في تقييم الأفراد قبل و أثناء و بعد التكوين.

و الملفت للنظر في هذا كله هو أن العقاب المتمثل في التعليق أو الطرد المؤقت يمس غالبا فئة موظفي الاتقان دون الآخرين و السؤال المطروح لماذا؟ لم نجد له جواب و الاستنتاج عموما هو عدم المساواة في العقوبة.

و الاشكالية المطروحة المتمثلة في عدم التوازن بين ما ينفق على الأفراد و أدائهم، لها أسباب مختلفة من أهمها:

- افتقار وظيفة تسيير أفراد «سونلغاز» - وحدة تلمسان - للبعد الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية؛

- التثبيت بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية؛

- تجاهل الاتجاهات الجديدة في مجال تسيير الموارد البشرية؛

- وجود بعض الممارسات السلبية الخاصة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية

(توظيف، أجر، تكوين، تقييم إلخ ...) في المؤسسة - موضوع الدراسة-

خاتمة الفصل السابع:

البرهنة على هذه الفرضيات، أمر جد معقد و لكنه ممكن باستعمال الطرق العلمية و العملية في البحث،
مثلا: الملاحظة و المقارنة بين النظريات العلمية و الواقع المعاش في الشركة المعنية و كذلك
الاستقصاء بواسطة ما يعرف بالاستمارة أي طرح أسئلة شفوية و كتابية، مباشرة و غير مباشرة مغلقة
و مفتوحة على مستخدمي هذه الأخيرة.
ذلك ما استخدمناه من أجل معالجة هذه الاشكالية و أسبابها أي فرضياتها في الفصل الموالي.

الفصل الثامن

أسباب عدم التوازن (أو اختلاله) بين

تكاليف الأفراد و أدائهم في شركة

سونلغاز - وحدة تلمسان -

خطة الفصل الثامن:

مقدمة:

المبحث الأول: أسباب اختلال التوازن بين تكاليف و أداء مستخدمي شركة سونلغاز - وحدة تلمسان.

المطلب الأول: افتقار الوظيفة للبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التشبث بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الثالث: تجاهل الاتجاهات الجديدة.

المطلب الرابع: بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية.

خاتمة الفصل الثامن.

مقدمة:

إن عالم الكهرباء و الغاز في تغير سريع و مستمر، فالتقنيات تتطور و المهن تتخصص و مستوى نوعية الخدمات مجبور على التحسن باستمرار لتلبية الحاجيات المتزايدة للزبائن. لهذا، تعتمد سونلغاز أساسا على ثروتها من الموارد البشرية، كما تسهر على أن يتناسب كل واحد من موظفيها مع مهمته تماما، و يتلقى باستمرار ما يؤهله لتبني الأهداف المشتركة. و إن رفع قيمة الموظف بتوفير أفضل ظروف العيش المهنية و العائلية، هدف أساسي لسونلغاز. لهذا تتميز النشاطات الاجتماعية و الثقافية للمؤسسة بحيوية كبيرة. إلا أن ذلك، كان بعيد المنال، نتيجة أسباب نعالجها فيما يلي:

المبحث الأول: أسباب اختلال التوازن بين تكاليف أداء مستخدمي شركة سونلغاز – وحدة تلمسان -

المطلب الأول: افتقار الوظيفة للبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية:

من مظاهره ما يلي:

- **عدم رقاء** تكاليف الموارد البشرية أو الرأسمال البشري إلى أصل استراتيجي مثله مثل الأصول المادية الأخرى أو استثمارا قائما بذاته، ينتظر منه مردودية اقتصادية و مالية على وجه الخصوص.
- يعتبر النظام المحاسبي المعتمد من طرف المؤسسة المعنية الانفاق على مالموارد البشرية تكلفة و ليس استثمارا قائما بذاته، رغم دراية مدراء "سونلغاز" أن هذا المورد لا تتناقص قيمته باستخدامه بل تزداد إذا لاقى العناية و التقدير اللازم.
- إلى حد الآن، تنظر سونلغاز – وحدة تلمسان – إلى موظفيها – حتى ذوي المهارة و المعرفة العالية كأحد أسباب زيادة التكلفة، دون النظر إلى مردوديتهم المستقبلية (خاصة على المدى البعيد) و لو أنها بدأت تحاول التأقلم مع التغييرات و المستجدات الاقتصادية على وجه الدقة باتباعها أساليب أخرى مثلا: التدريب و التكوين المستمر و لكن هذا غير كافي إذا لم تخطط و تعد لمثل هذه الطرق الحديثة المستعملة باحتشام كبير.
- يهتم مدراء المؤسسة – موضوع الدراسة – بالبيانات المالية و لا يعطون أي قيمة لبيانات الرأس المال البشري لاستخدامها في استخراج حلول لمشاكل الموارد البشرية على المدى القصير و البعيد في نفس الوقت.
- يجد مسؤولو الشركة صعوبة في قياس تأثير العنصر البشري على نتائج المؤسسة، على المدى القصير و البعيد خاصة حيث أن هذه الأخيرة لا تتبع النماذج المبتكرة إلى حد الساعة في هذا المجال مثلا: نموذج: سجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري¹ (Balanced scorecard) المتضمن أنشطة إدارة الرأسمال البشري و لو أن مبادئه موجودة في المؤسسة و لكن غير مطورة و مصفوفة الأداء المتضمنة معايير الحكم على القيمة المضافة للعنصر البشري (الاكتساب، الانفاق، التطوير، الاحتفاظ) و أسس التقييم (التكلفة، الوقت، الكمية، الأخطاء و رد الفعل بالنسبة للعمل بمعنى رضا العميل).
- و صعوبة رؤية تأثير الموارد البشرية على استراتيجية المنظمة بالعين المجردة. و إذا حاول مسؤولو الشركة مثل هذه الموارد ابداء رأيهم في هذا التأثير فإنه يصعب عليهم شرحه بأسلوب يقنع الإدارة العليا في غياب نماذج عملية متبعة.

¹ و ² عائد الاستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، اتخاذ الخبراء و

المطلب الثاني: التثبيت بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية:

- التثبيت بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية أو الرأسمال البشري بمعنى الإبقاء عليها أو على معظمها و ذلك ظاهر للعيان من خلال بعض نصوص الاتفاقية العامة المعمول بها في الشركة - موضوع الدراسة - و المذكورة سافا؛ (أنظر تلك المتعلقة بطرق تقييم الأداء).
- و من الطرق التقليدية الباقية و المتشبت بها داخل مؤسسة سونلغاز - وحدة تلمسان - ما يلي:
- * التوجه للهدف عوض التوجه الخدمة الاستراتيجية؛
- * التوجه لجودة الخدمة عوض التوجه للعميل؛
- * التوجه لجودة الخدمة عوض التوجه للجودة الشاملة؛
- * التركيز نسبيا على المساهمين عوض التركيز على المنتفعين؛
- * الاعتماد على الفاعلية عوض التركيز على الابداع و عقلية رجل الأعمال؛
- * اتباع الشكل الهرمي بدلا من الشكل المنبسط الذي يدل على التمكن؛
- * العمل بالتقسيم الوظيفي أكثر من فرق العمل المتداخلة و التي قد تحد من إشكال التهرب من المسؤولية بكل مستوياتها؛
- * استعمال مبدأ الصلابة عوض المرونة خاصة في إطار المعاملات بشتى أنواعها (مثلا: تسليط العقوبة و ثقلها على مستهلك الكهرباء و الغاز أي انقطاع الكهرباء بدون إشعار مسبق)؛
- * تطبيق مبدأ الالتزام بدلا من التعلم و التعلم المستمر (خاصة الآن) و نحن نعيش في عصر اقتصاد المعرفة؛
- * الاعتماد على المحلية و الاقليمية بدلا من مواكبة عصر العولمة و شبكات الأعمال؛
- * و أخيرا العمل على التكامل الرأسي الذي يأتي من قمة الهيكل التنظيمي وصولا إلى القاعدة عوض الاعتماد المتبادل.

المطلب الثالث: تجاهل الاتجاهات الجديدة:

- التي تعتبر من طرف العديد من الخبراء في هذا الميدان المنفذ البائن إلى حد الساعة لتأقلم و تكيف الشركة - موضوع الدراسة - مع محيطها الدائم التغيير، بالرغم من إطلاع المسيرين عليها مع العلم أن جلهم ذوي مستوى علمي لا بأس به كما رأينا في فصل سابق من الدراسة، إلا أن القدامى منهم ذوي المستويات الضعيفة و المتوسطة (الاعتماد على الخبرة و الترقية) لم تلقى منهم قبولا بما أنهم ضد التعبير بصفة عامة سواء على المستوى الخارجي للمؤسسة أو المستوى الداخلي لها.

* الاتجاهات الجديدة:

- و من أهم هذه الاتجاهات ما يلي:
- كان القائد في الماضي البطل المتشدد الذي يتخذ القرارات بمفرده و لا يحتاج للمساعدة؛
- و لكن الوضع الآن تغير، إذ أصبح الناس أكثر تعليما و ذكاء و رغبة في تنفيذ ما يدور في عقولهم باستقلالية؛ و خاصة القائد المحيط بالرجال الموافقون دائما له، لا يتمشى مع التغيير الطارئ الذي دائما يستلزم من القائد أن يكون له محيط مليء بالأقوياء و الأذكيا و ذوي العقول المتفتحة من العاملين، إذ نحن في عصر القيادة بالقيم و الشخصية و قوة التأثير التي من الممكن اكتسابها من خلال التعلم.
- الجودة في عصر التعذغير المشهود هي تقديم خدمات تدور حول رغبات العميل و توفير كافة الحلول و الخدمات له و بذل لأقصى الجهود في جعل المنظمات بشكل عام ذات هياكل منبسطة Flat و بذل الكثير من الجهد في تطوير أخلاقيات العمل و ثقافة المنظمة.
- و من نتائج اهمال هذه الاتجاهات نجد:
- * أسلوب الهياكل التنظيمية الهرمية المستعمل من طرف المؤسسة - المعنية - ساهم بشكل كبير في اضعاف الابداع و الابتكار بأشكاله الفردي و الجماعي.

- * كما أن وجود الروح الابتكارية و الابداعية لدى الأفراد مع نقص الدعم و توفير الموارد اللازمة لذلك، يؤدي غالبا إلى اختناقها مما يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسة – موضوع الدراسة –
- * التصادم بين المستخدمين القدامى و الموظفين الجدد و أثره السلبي على المؤسسة – موضوع الدراسة – من خلال تأثيره على محيط المؤسسة و ظروف العمل داخلها.
- * اتخاذ الحلول التقليدية يعني تجاهل البعد الاستراتيجي في حل بعض المشاكل الخاصة بتسيير الموارد البشرية؛ مثلا: حالة اعادة الهيكلة التي شهدتها سونلغاز و مشكلة زيادة أو التخلص من بعض الوظائف التي أثرت سلبا على الأفراد، خاصة ذوي المهارات العالية المستغنى عنهم بدون التفكير في مصيرهم المهني، ذلك ما يساهم بقسط كبير في الهدم الابتكاري و ما ينجر عنه من مساوئ في المؤسسة – موضوع الدراسة -.

و بتسليطنا الضوء على الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية أي أخذنا عينة تمثل 33% من مجموع مستخدمي المؤسسة – موضوع الدراسة – و تقسيمها إلى فئات عمرية متفاوتة أي فئة:

- فئة 20 إلى 30 سنة؛
- فئة 30 إلى 40 سنة؛
- فئة 40 إلى 50 سنة؛
- و فئة ما فوق 50 سنة.

و تقسيم هذه الفئات بدورها إلى ذكور و إناث و باستعمال تدرج "Likert"، ليكارث في الاستقصاء، اعتمادا على الصيغة التي تضمنت الخيارات الموالية:

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

أو

راضي بشدة، راضي، محايد، غير راضي، غير راضي بشدة.

وجدنا ما يلي:

المطلب الرابع: بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية:

1- الاستخدام:

1-1: أهمية و ضرورة الاستخدام أو التوظيف:

تمنت العينة المأخوذة بعين الاعتبار باختلاف عمر و جنس عناصرها، عملية الاستخدام في المؤسسة – موضوع الدراسة – (سواء الداخلي أو الخارجي) و أعطت لها أهمية كبيرة، لما تجنبه من آثار ايجابية على كل المستويات (الفرد، الشركة و الدولة). ذلك ما أوضحناه من خلال الجداول و الأشكال الموالية :

فئة 20 إلى 30 سنة:

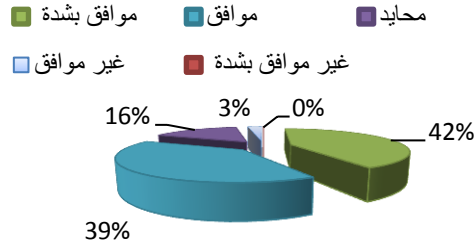
التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية

المجموع (38 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	15	6	1	0

ج (50) المصدر: إعداد شخصي؛

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



ش (36) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

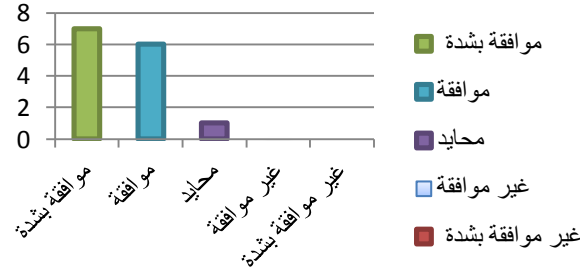
ملاحظة: على 38 فرد (مجموع الذكور و الاناث)، كانت الموافقة آتية من 31 عنصر، هذا ما دل و ما يدل على إيمان هؤلاء بتوظيف الأفراد و تأثيره الايجابي على المؤسسة، الفرد و الدولة بصفة عامة سواء اقتصاديا أو اجتماعيا أو سياسيا

اناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
7	6	1	0	0

ج (49) المصدر: إعداد شخصي؛

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



ش (35) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

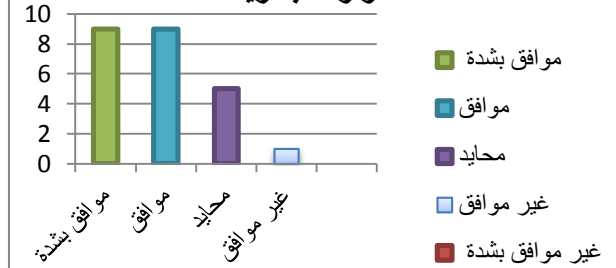
ملاحظة: اللاموافقة كانت معدومة لدى اناث العينة و الحياد كان ضعيفا، أما الموافقة فكانت ظاهرة للعيان.

ذكور (24 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	9	5	1	0

ج (48) المصدر: إعداد شخصي؛

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



ش (34) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: من خلال الجدول رقم (48) و الشكل رقم (34)، نلاحظ أن الموافقة كانت هي السائدة، إذ مثلت 18 عضو من الذكور.

فئة 30 إلى 40 سنة

التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية

المجموع (88 مستخدما)

اناث (21 مستخدمة)

ذكور (67 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	49	11	4	0

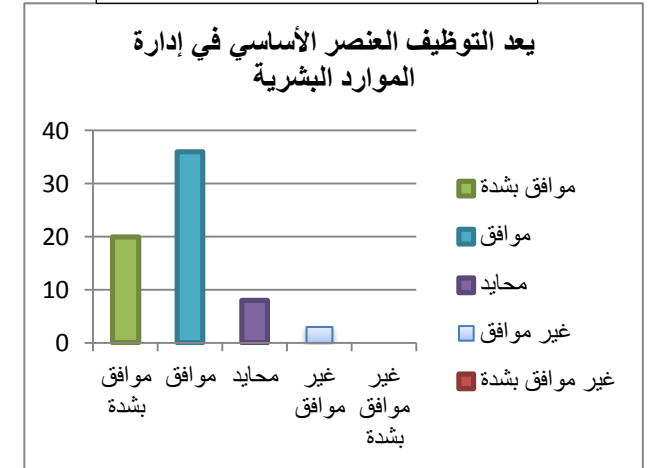
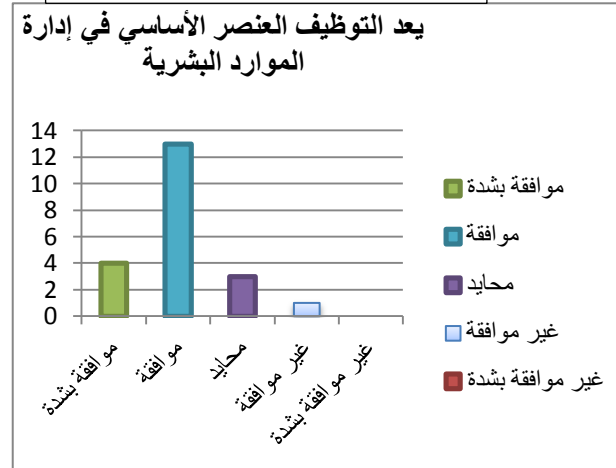
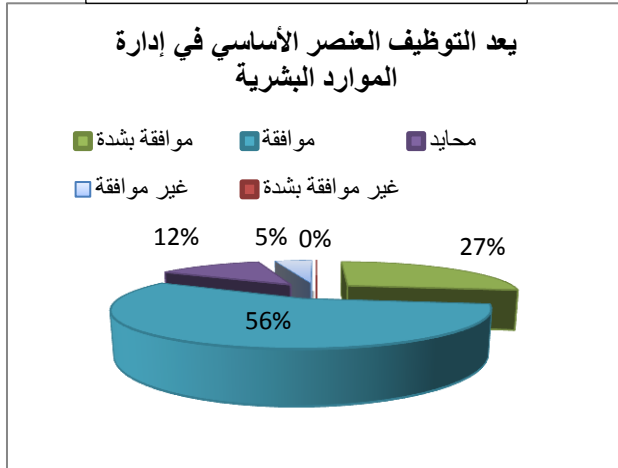
موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
4	13	3	1	0

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
20	36	8	3	0

ج (53) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (52) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (51) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (38) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (37) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (36) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: أخذت الموافقة حيزا كبيرا في اجابات هذه الفئة، إلا أن حالات الحياد و اللاموافقة كانت موجودة، و هذا إن دل على شيء، فإنه يدل على تمسك هذه الفئة بالاستقرار الوظيفي.

فئة 40 إلى 50 سنة:

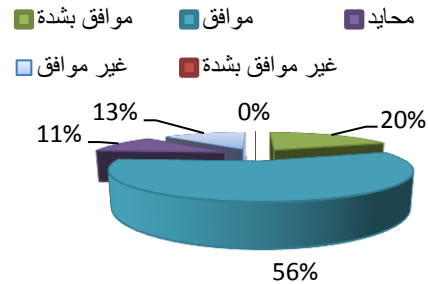
التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية

المجموع (46) مستخدم

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	لا موافق	غير موافق بشدة
9	26	5	6	0

ج (56) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



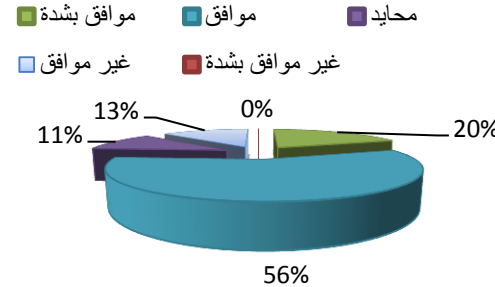
ش (42) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

اناث (10 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	لا موافقة	غير موافق بشدة
3	7	0	0	0

ج (55) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



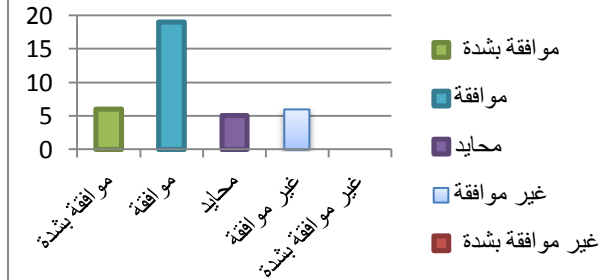
ش (41) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	19	5	6	0

ج (54) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



ش (40) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الموافقة، كانت حاضرة و لكن اللاموافقة كانت ظاهرة و لو بصورة محتشمة، نظرا لميول الفئة للاستقرار الوظيفي.

فئة 50 فما فوق:

التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر في إدارة الموارد البشرية

المجموع 17 مستخدم

اناث (5 مستخدمة)

ذكور (12 مستخدما)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافق	غير موافق بشدة
4	8	3	2	0

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافق بشدة
0	3	2	0	0

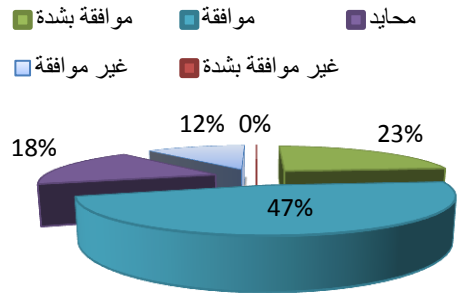
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	5	1	2	0

ج (59) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

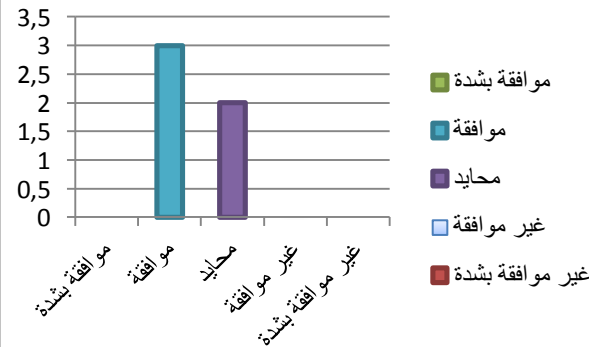
ج (58) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (57) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

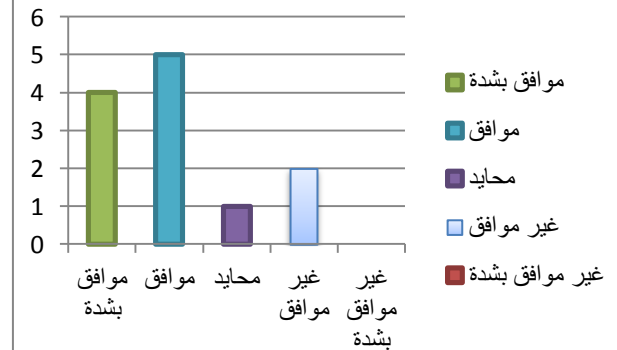
يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية



ش (45) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (44) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ش (43) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة كانت قائمة و لكن الحياد كان موجودا، خاصة في أوساط المقبلين على التقاعد فغالبا ما يميلون إلى السكوت و هذا لأسباب متنوعة، قد تكون عدم الرضا، وبالتالي عدم الاهتمام بمسار مؤسستهم.

و لكن بالرغم من اعطاء هذه العملية الأهمية و التقدير من طرف كل الفئات المستجوبة ذكورا و إناثا إلا أن اهماله (خاصة الخارجي) كان لفترة طويلة و أسباب ذلك تعددت و اختلفت، يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

1-2: إهمال التوظيف (خاصة الخارجي) من طرف مسؤولي تسيير الموارد البشرية و أسبابه:
1-2-1: أسباب داخلية:

تمثلت في:

- محاولة الشركة - موضوع الدراسة -:

- تقليص تكاليفها
- الابقاء على ذوي الخبرة لأنها كانت المعيار الوحيد و الأساسي لكل تقييم.
- التخوف من ذوي المستويات العليا من التعليم لأن جل المسيرين كانوا من القدامى ذوي مستوى تعليمي ضعيف أو متوسط.

1-2-2: أسباب خارجية:

منها الاقتصاد المغلق أو المخطط و ما انجر عنه من استراتيجيات و سياسات (نقص التوظيف، الاستخدام عن طريق الاجبار إلخ ...) و مع تأرجح الوضع في البلد بين الاستقرار السياسي و عدمه و مع ظهور موجات غضب كثيرة عبر العالم (الربيع العربي) أصبح التوظيف عن طريق ادخال الدم الجديد، و توسيع حصص الاستخدام في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من بينها الشركة - موضوع الدراسة - ضروري من أجل امتصاص البطالة في أوساط الشباب خاصة، ذلك ما أدى إلى - البطالة المقنعة - داخلها (منصب واحد يضم عدة أفراد).

ممارسات سيئة أخرى:

إلى جانب الاعتماد على التوظيف الداخلي (داخل الوطن)، يفضل مسؤولي تسيير الموارد البشرية التوظيف من داخل الشركة - محل الدراسة - عن طريق الترقية و التحويل و الانزال، و النوع الآخر أي الذي يأتي من خارج المؤسسة المعنية، و غالبا ما يلجأ إليه إذا اقتضت الضرورة ذلك أو إذا كان اجباريا، مفروضا من الهيئات العليا الممثلة للدولة.

اعتمادا على الاستقصاء و ما توصلنا إليه من اجابات فئات العينة عن السؤال المطروح المتمثل في: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟ و أخذا بعين الاعتبار الجداول و الأشكال الموالية.

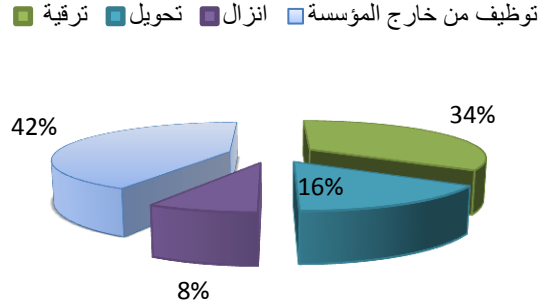
فئة 20 إلى 30 سنة: التساؤل الموضوع: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

المجموع (17 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
16	13	06	03	التكرار

ج (62) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (48) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

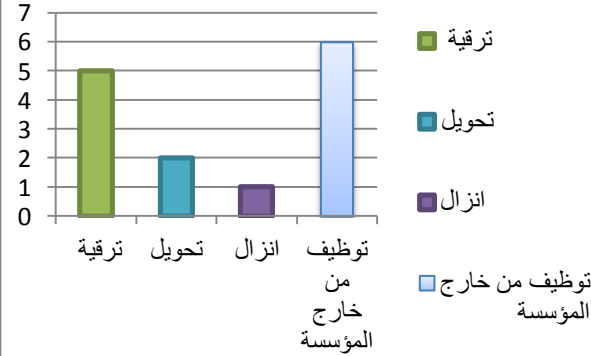
على العموم، التجنيد الخارجي عرف نموا ملحوظا في أوساط الشباب خاصة في الأونة الأخيرة حيث طبقت سياسة التوظيف الاجباري امتصاصا و تخفيفا لمشكلة البطالة.

اناث (05 مستخدمة)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
06	05	02	01	التكرار

ج (61) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (47) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

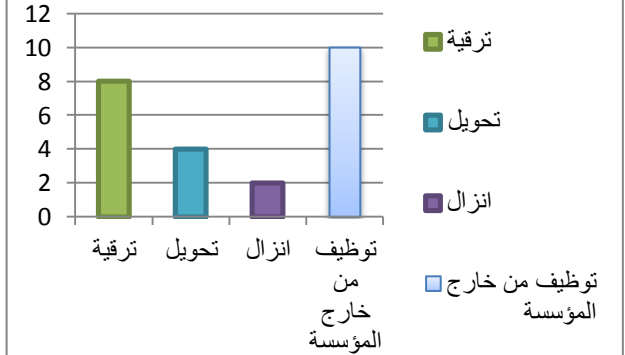
06 أصوات، نسبة لا بأس بها وظفت توظيفا خارجيا (خارج المؤسسة).

ذكور (12 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
10	08	04	02	التكرار

ج (60) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (46) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

نلاحظ أن التوظيف من خارج المؤسسة، بدأ في الازدهار في السنوات الأخيرة بدون اهمال التوظيف الداخلي (ترقية، تحويل، انزال).

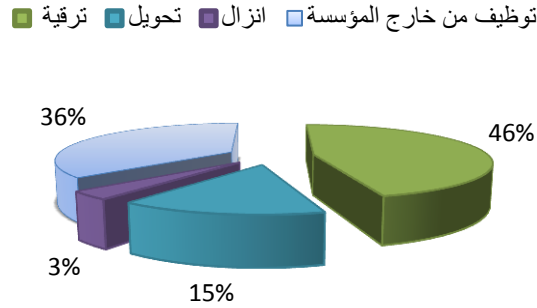
فئة 30 إلى 40 سنة: التساؤل الموضوع: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

المجموع (17 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
32	40	13	03	التكرار

ج (65) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (51) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

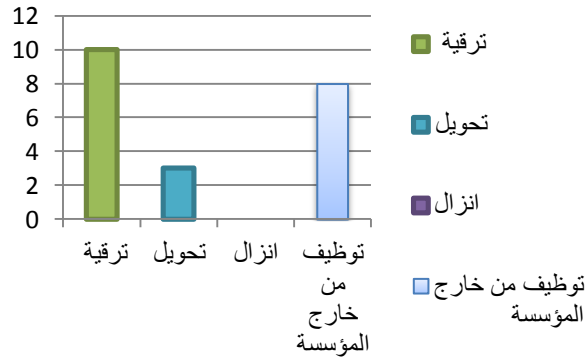
عموماً، أخذ التوظيف الداخلي مكانة لا بأس بها في المؤسسة، و الترقية هو من أكثر الأساليب استعمالاً في هذا النوع من التجنيد.

اناث (05 مستخدمة)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
08	10	03	00	التكرار

ج (64) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (50) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

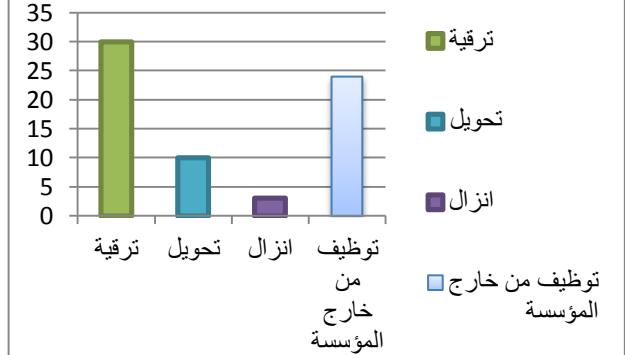
أعلى نسبة من الأصوات كانت للترقية، فهو الأسلوب الشائع في التوظيف داخل المؤسسة – محل الدراسة –.

ذكور (12 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
24	30	10	03	التكرار

ج (63) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (49) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

أخذ التوظيف الداخلي (داخل المؤسسة) أغلبية الأصوات إذ مثل أكثر من نصفها.

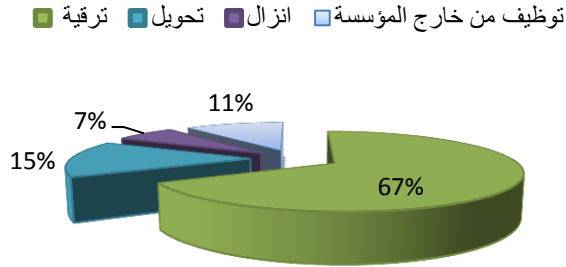
فئة 40 إلى 50 سنة: التساؤل الموضوع: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

المجموع (41 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	انزال	تحويل	ترقية	
05	03	07	31	التكرار

ج (68) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (54) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

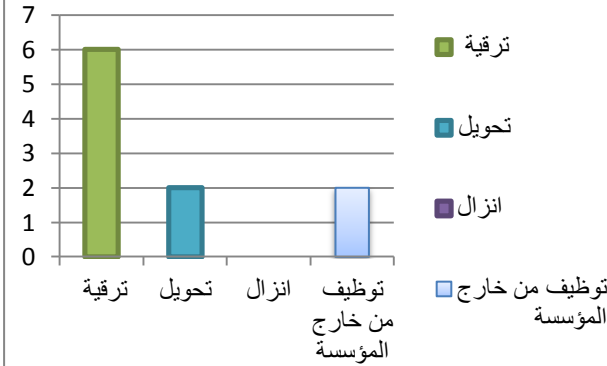
التوظيف الخارجي عن طريق الترقية كان هو السائد في مؤسسة سونغاز - وحدة تلمسان - .

اناث (08 مستخدمة)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	انزال	تحويل	ترقية	
02	-	02	06	التكرار

ج (67) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (53) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

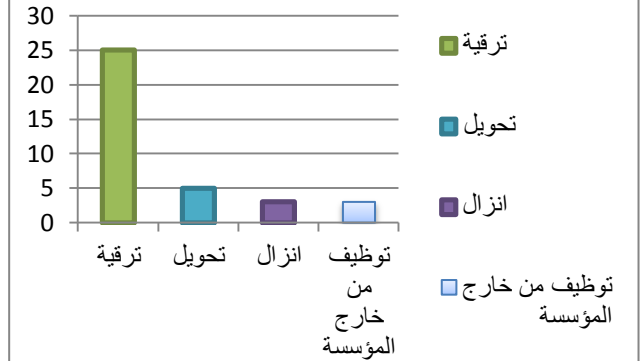
الترقية، كانت الوسيلة الأساسية المعتمدة في تجنيد المستخدمين.

ذكور (33 مستخدما)

توظيف من خارج المؤسسة	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	انزال	تحويل	ترقية	
03	03	05	25	التكرار

ج (66) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (52) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

الارتكاز على التوظيف الخارجي (خارج المؤسسة) ظاهر للعيان (25 صوت من 36).

فئة 50 سنة فما فوق: التساؤل الموضوع: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

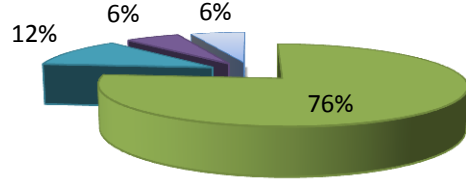
المجموع (16 مستخدما)

توظيف من	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
خارج المؤسسة	01			التكرار
		02	13	

ج (71) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟

توظيف من خارج المؤسسة ■ ترقية ■ تحويل ■ انزال



ش (57) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

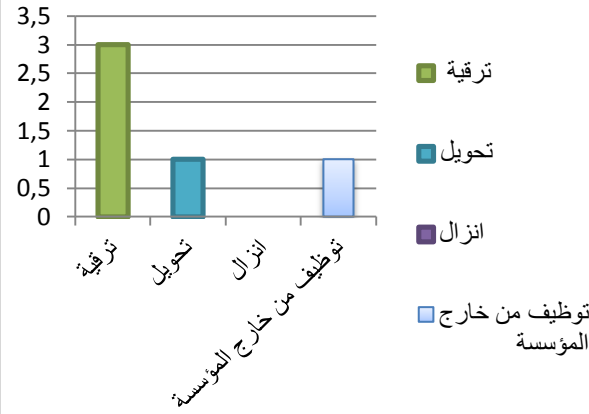
على العموم، هذه الفئة، شغلت منصبها الحالي عن طريق التوظيف الداخلي بالاعتماد أكثر على الترقية.

اناث (04 مستخدمة)

توظيف من	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
خارج المؤسسة	01			التكرار
		01	03	

ج (70) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (56) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

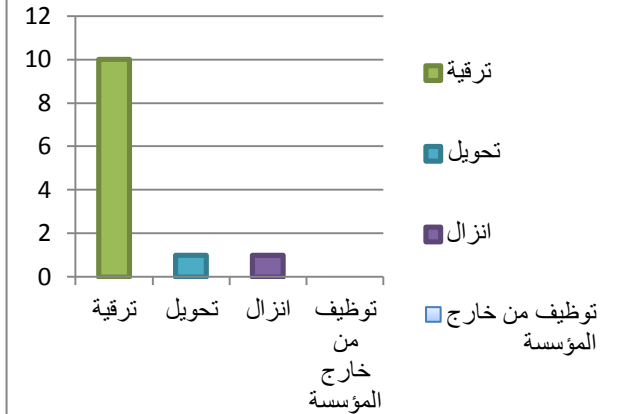
التجنيد الخارجي (خارج المؤسسة) كان ضعيفا جدا.

ذكور (12 مستخدما)

توظيف من	توظيف من داخل المؤسسة			طرق التوظيف
	ترقية	تحويل	انزال	
خارج المؤسسة	-			التكرار
		01	10	

ج (69) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟



ش (55) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة:

التوظيف الخارجي (خارج المؤسسة) كان معدوما في صفوف الذكور.

نجد أن التوظيف من داخل الشركة - موضوع الدراسة - ما زال قائما و بنسب لا بأس بها، خاصة بطريقة الترقية، و لو أنه بدأ يقل في السنوات الأخيرة.

و لكن إذا ما أعتد على الاستخدام الخارجي (خارج المؤسسة) فأول شيء يُسأل عليه المترشح الشهادة إلا أن هناك معايير أخرى جد مهمة من أجل انتقاء الأحسن. فإلى جانب الرصيد العلمي للمرشح و هي المستوى العلمي أو الشهادة المتحصل عليها يمكن الأخذ بعين الاعتبار مايلي:

** ذكاء المرشح و هي مدى قدرة المرشح على حل المشاكل التي تعترض طريقه في العمل و مدى قدرته على ابتكار حلول جديدة؛

** خبرة المرشح و هي الرصيد الذي يملكه المرشح من خبرته في العمل أو خبرته الحياتية؛

** القدرة على العمل الجماعي و على الانسجام مع الآخرين في العمل، فهذه النقطة بالذات تحمل أهمية كبيرة نظرا للمشاكل الكبيرة التي تحصل بين العمال نتيجة:

- الغيرة و الحسد؛

- الوشاية (مع أقل خطأ لأي فرد من الأفراد يقوم آخر بوشايته للمسؤول).

كل هذه المعايير يمكن ايجادها في المرشح عن طريق:

- الاختبارات: الشفهية و الكتابية؛

- المسابقات التطبيقية؛

إذا كانت سليمة و صحيحة، ذلك ما لا نجده في معظم المؤسسات الاقتصادية الوطنية على رأسها سونلغاز و بالأخص - وحدة تلمسان - إذ أن كثيرا ما تكون هذه الاختبارات أسئلة بلا معنى لأن نتيجة المسابقة محسومة.

و كثيرا ما لا يتم اجراء المسابقات التطبيقية أصلا مع أنها جد ضرورية لمعرفة المستوى الحقيقي للمرشح.

* كل هذا يجرنا إلى ذكر القرابة و الصداقة و الأخذ بمبدأ مصلحة مقابل مصلحة إلى جانب مبدأ الأولوية في التوظيف لأبناء الشركة المعمول بها كمعايير تقليدية في التجنيد و التي أيدتها الأغلبية الساحقة من فئات العينة المستجوبة، كما تبينه الأشكال و الجداول الموالية:

ما بين 20 إلى 30 سنة:

التساؤل الموضوع: الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة.

المجموع (38 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	9	10	5	6

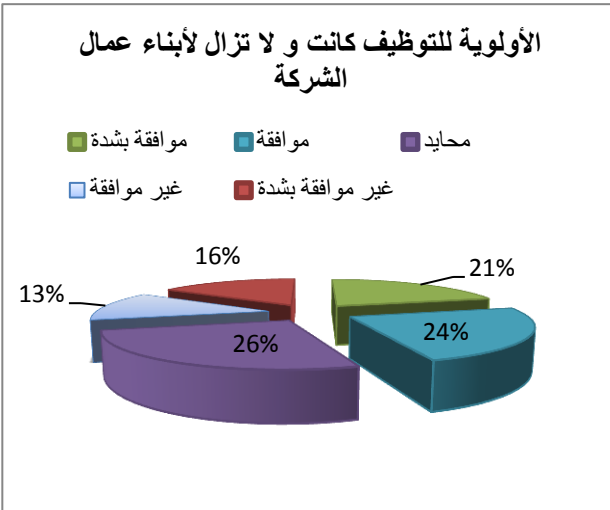
اناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة بشدة	غير موافقة
2	5	5	1	1

ذكور (24 مستخدما)

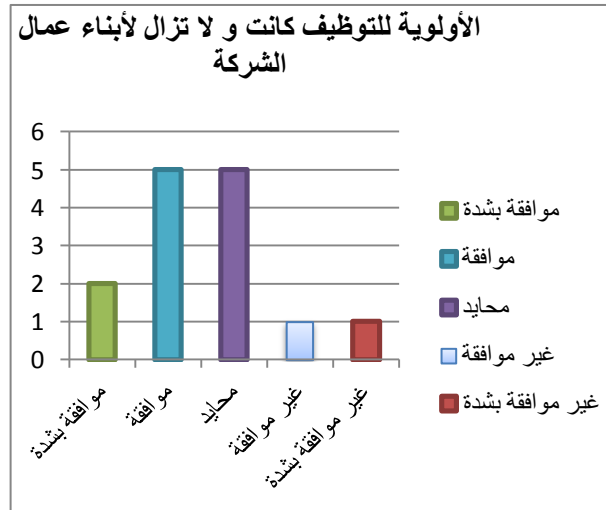
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	4	5	4	5

ج (74) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



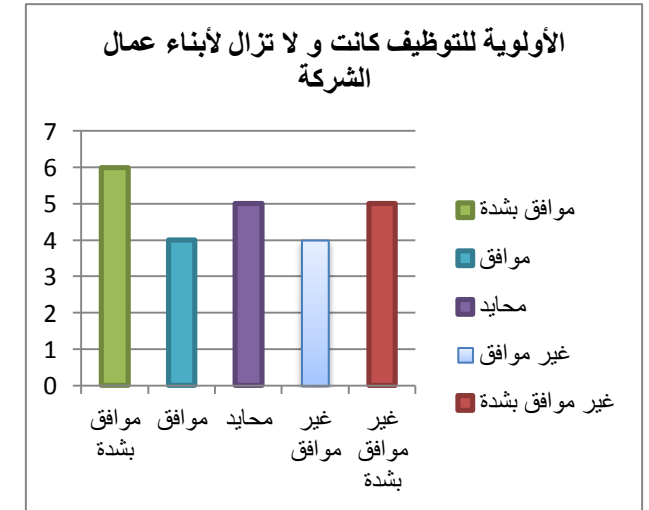
ش (60) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (73) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (59) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (72) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (58) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

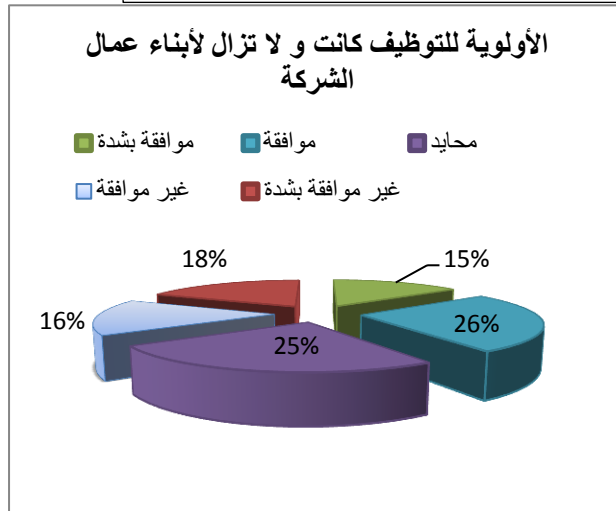
ما بين 30 إلى 40 سنة

التساؤل الموضوع: الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة.

المجموع (88 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	23	22	14	16

ج (77) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

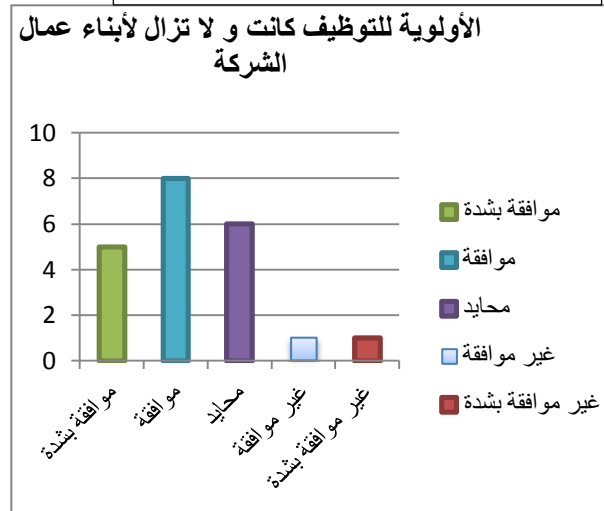


ش (63) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

اناث (21 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
5	8	6	1	1

ج (76) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

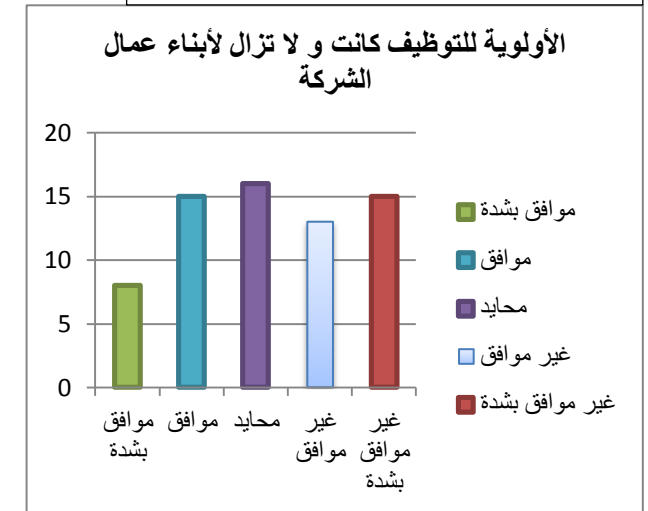


ش (62) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ذكور (67 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	15	16	13	15

ج (75) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (61) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ما بين 40 إلى 50 سنة

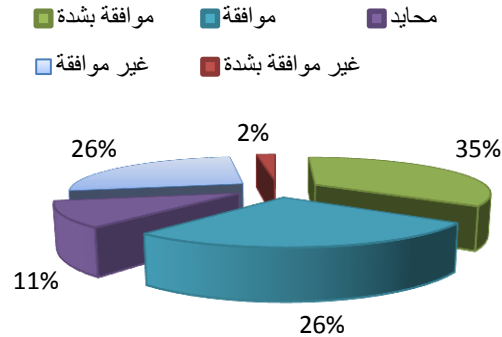
التساؤل الموضوع: الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة.

المجموع (46 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	12	5	12	1

ج (80) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



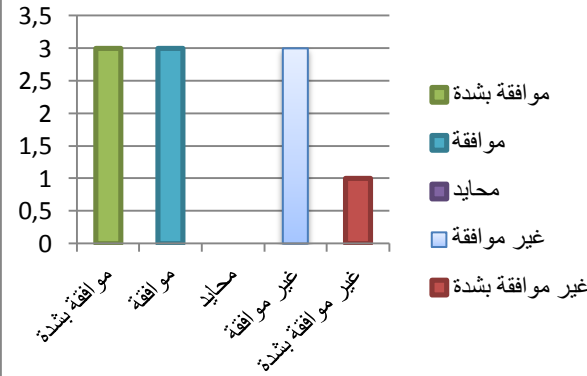
ش (66) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

اناث (10 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
3	3	0	3	1

ج (79) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



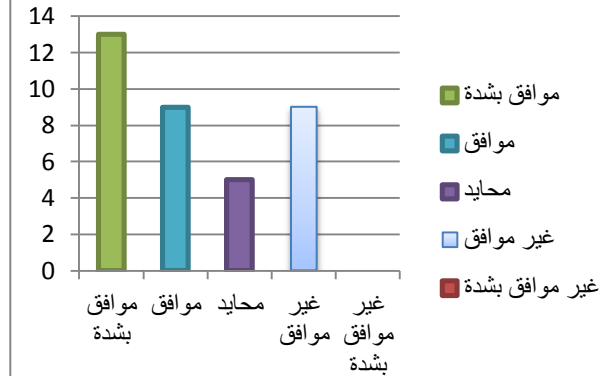
ش (65) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	9	5	9	0

ج (78) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



ش (64) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من 50 سنة فما فوق

التساؤل الموضوع: الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة.

المجموع (17 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	2	2	2	1

ج (83) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

اناث (05 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
4	0	0	1	0

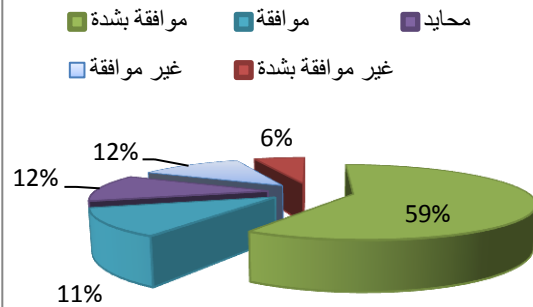
ج (82) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ذكور (12 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	2	2	1	1

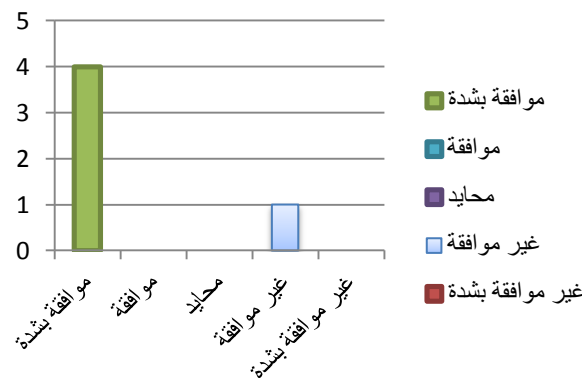
ج (81) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



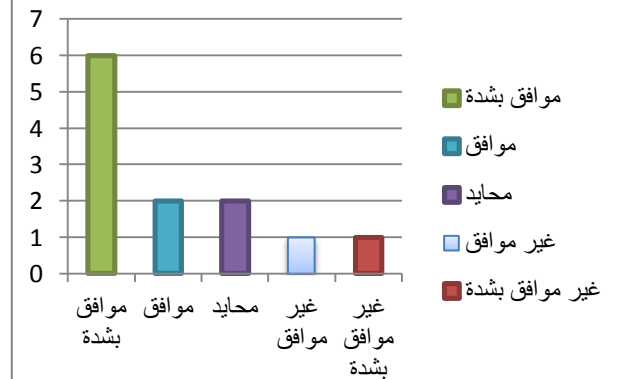
ش (69) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



ش (68) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة



ش (67) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

الملاحظة العامة:

بالنظر إلى اجابات كل أعضاء فئات العينة المستجوبة، نجد أن الموافقة بأنواعها كانت هي السائدة و لو أن المواقف الأخرى فرضت وجودها، هذا يعني أن الظاهرة بدأت تنقضي تدريجيا، تكيفا، مع التغيرات الطارئة التي يعرفها محيط المؤسسة - موضوع الدراسة - سواء الداخلي أو الخارجي، المتطلب تجنيد الكفاءات بالدرجة الأولى.

2- الأجر:

شهدت مؤسسة سونلغاز - وحدة تلمسان - ارتفاعا محسوسا في الأجور و تنوعا معتبرا في التعويضات المالية (انظر سلم الأجور، التعويضات المذكورة سالفًا من خلال الاتفاقية العامة، المعتمد عليه)، مما أدى إلى ارتفاع تكاليفها، بدون أن يقابل ذلك تحسن في الأداء، فمظاهره لا زالت قائمة (تزايد الغيابات بسبب أو بدون سبب، البطالة المقنعة، مغادرات مبكرة، تقاعد مبكر الخ...) و سبب ذلك بائن و يكمن في كيفية منح هذا الأجر فالمسألة هي مسألة كيف و ليس كم.

فحسب العينة المأخوذة بعين الاعتبار، أغلب أعضائها راضون على الكم أي على الأجور و ملحقاتها المادية (تعويضات مكافآت) دون الكيف.

2-1: الرضى النسبي على الأجور و ملحقاتها المادية:

بالنظر إلى الجداول و الأشكال المعبرة على رضى مستخدمي شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - النسبي على ما يمنح لهم من أجور الموائية:

ما بين 20 الى 30 سنة

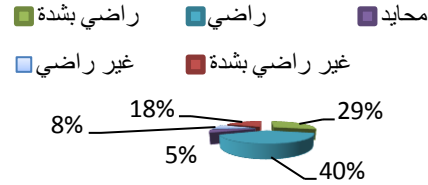
التساؤل الموضوع: هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟

المجموع (38 مستخدما)

راضى بشدة	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى بشدة
11	15	2	3	7

ج (86) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (72) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

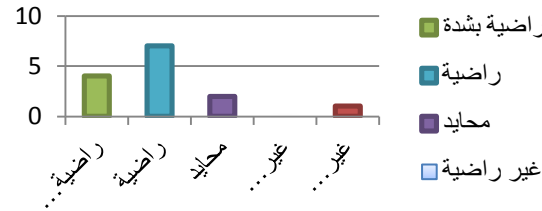
ملاحظة: في المجموع، حالات الرضى الشديد هي الطاغية، أي أخذت نسبة مرتفعة (29%+40%) إذا ما قارناها مع نسب حالات عدم الرضى و الحياد.

إناث (14 مستخدما)

راضية بشدة	راضية	محايدة	غير راضية	غير راضية بشدة
4	7	2	0	1

ج (85) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتن راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (71) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

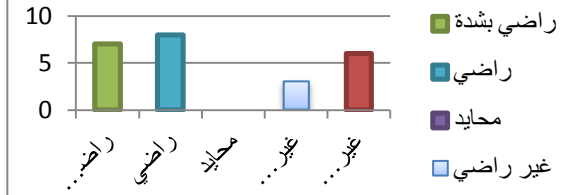
ملاحظة: حالات الرضى ظاهرة للعيان و لكن الحياد أخذ حيزا متواضعا مع عدم الرضى.

ذكور (24 مستخدما)

راضى بشدة	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى بشدة
7	8	0	3	6

ج (84) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (70) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الرضى قوية و لكن عدم الرضى موجود

ما بين 30 إلى 40 سنة

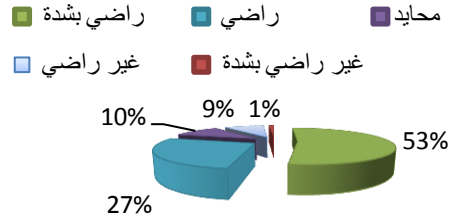
التساؤل الموضوع: هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟

المجموع (88 مستخدماً)

راضي بشدة	غير راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
46	24	9	8	1	1

ج (89) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (75) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

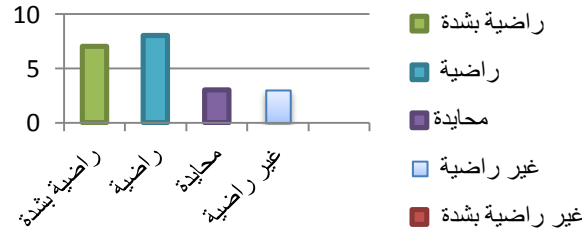
ملاحظة: عموماً حالات الرضى فاقت النصف (53%+27%) و حالات الأخرى مجموعة كانت ممثلة بـ 20%.

إناث (21 مستخدماً)

راضية بشدة	راضية	محايدة	غير راضية	غير راضية بشدة
7	8	3	3	0

ج (88) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتن راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (74) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

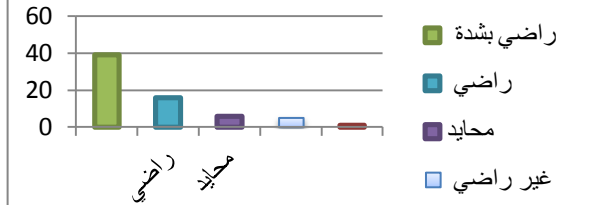
ملاحظة: كانت جل الموظفات في هذه الفئة موافقة على أجورها المادية و ملحقاتها، و لكن حالات عدم الرضى و الحياد أخذت مكانة لا يستهان بها.

ذكور (67 مستخدماً)

راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
39	16	6	5	1

ج (87) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (73) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الرضى بأنواعه القوي و المعتدل أخذت الحيز الأكبر.

ما بين 40 إلى 50 سنة

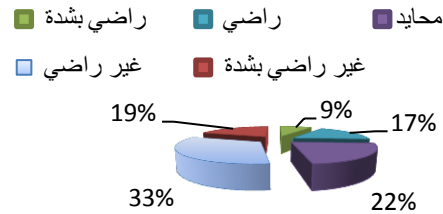
التساؤل الموضوع: هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟

المجموع (46 مستخدما)

راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
04	08	10	15	09

ج (92) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (78) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

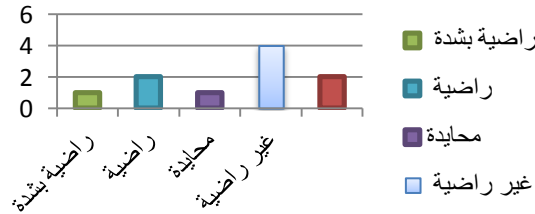
ملاحظة: على العموم، عناصر هذه الفئة، مازالوا يطمحون إلى زيادة أجورهم وملحقاتها المادية.

إناث (10 مستخدمة)

راضية بشدة	راضية	محايدة	غير راضية	غير راضية بشدة
01	02	01	04	02

ج (91) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتن راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (77) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

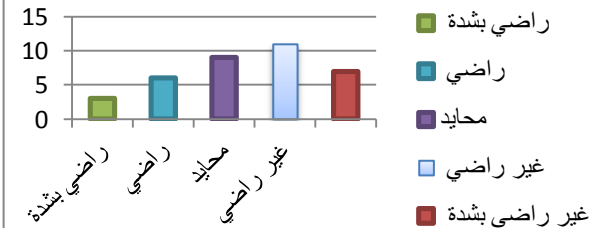
ملاحظة: في صفوف الإناث، كان عدم الرضى بأتنا كذلك، إذ مثل 6 أصوات أي أكثر من النصف.

ذكور (36 مستخدما)

راضي بشدة	راضي	محايد	غير راضي	غير راضي بشدة
03	06	09	11	07

ج (90) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (76) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة عدم الرضى كان ظاهرا للعيان، و لكن الحياد أخذ حقه إذ مثل 09 أصوات.

فئة 50 سنة فما فوق:

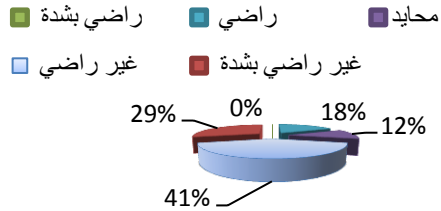
التساؤل الموضوع: هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟

المجموع (12 مستخدم)

راضى بشدة	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى بشدة
00	03	02	07	05

ج (95) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (81) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

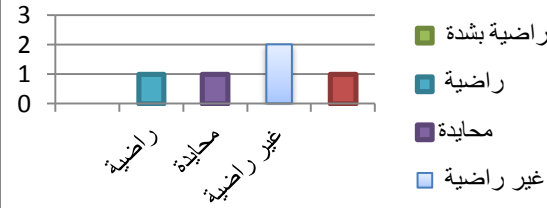
ملاحظة: تغلب موقف عدم الرضى على الرضى و القبول، فالمستخدم في هذا السن يهمله الأجر و ملحقاته أكثر من مصلحة الشركة حسب ما لاحظناه.

اناث (05 مستخدمة)

راضية بشدة	راضية	محايدة	غير راضية	غير راضية بشدة
00	01	01	02	01

ج (94) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتن راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (80) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

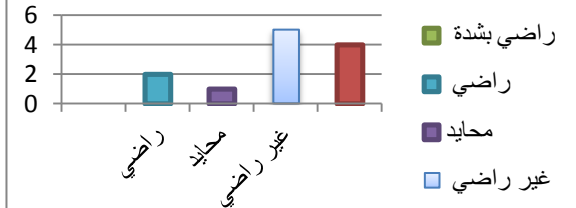
ملاحظة: و لو أن حالات الرضى و الحياد كانت موجودة إلا أن عدم الرضى كان ظاهرا للعيان، فالقرب من التقاعد دائما يوحى بالمطالبة بزيادة الأجر خاصة الجزء القاعدي.

ذكور (12 مستخدما)

راضى بشدة	راضى	محايد	غير راضى	غير راضى بشدة
00	02	01	05	04

ج (93) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟



ش (79) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الرضى على ما تقدم لمستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - كان ضعيفا إذا ما قارناه مع عدم الرضى خاصة و أنهم مقدمون على التقاعد .

الملاحظة العامة:

حالات عدم الرضى بأنواعها (المعتدلة و الشديدة) و الحياد موجودة و مستمرة. فمع تفتح الفرد على ما يجري في العالم الخارجي أي مقارنة أجره بمرتبات أفراد ذوي المناصب المشابهة في الشركات الأخرى ذات نفس النشاط سواء في البلد أو خارجه، يجعل نسبة عدم الرضى و الحياد دائما موجودة و المطالب غير متناهية، بما أن هدف كل مستخدم هو الحصول على أعلى أجر ممكن.

و بما أن الأجر مقسم إلى أجر مادي و أجر غير مادي أي معنوي مثلا الخدمات الاجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل إلخ ...) فالمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - يرى أن الشطر الثاني من الأجر غير كاف و لا يناسب منصبه مما يؤثر سلبا على أدائه.

2-2: عدم رضى مستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - على أجرهم المعنوي:

هذا ما أكدته مواقفهم إزاء فكرة : "عدم كفاية أو عدم رضاهم على أجرهم المعنوي، خاصة ظروف عملهم الغير مطورة و التي لا تتناسب مع التغير الذي يشهده محيط الشركة - موضوع الدراسة - كل هذا نستنتجه من الجداول و الأشكال الموالية:

فئة 20 إلى 30 سنة

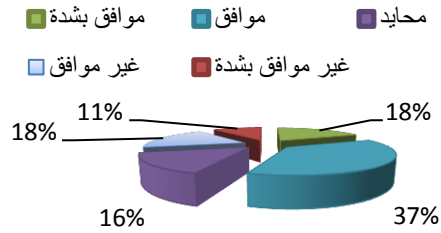
التساؤل الموضوع: يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -.

المجموع (38 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	14	6	7	4

ج (98) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



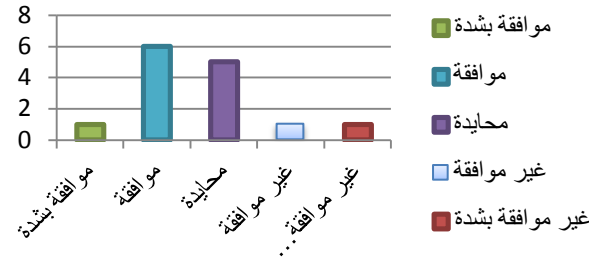
ش (84) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

إناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	6	5	1	1

ج (97) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (83) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

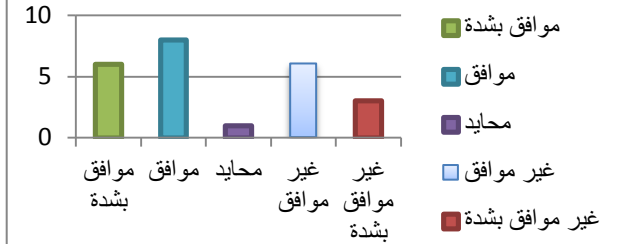
ملاحظة: أخذت حالات الموافقة و الحياد الحيز الأكبر، بينما اللاموافقة تضاءلت عند الإناث.

ذكور (24 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	8	1	6	3

ج (96) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (82) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الموافقة كانت كبيرة و لكن الحالات الأخرى أي اللاموافقة خاصة شغلت حيزا معتبرا.

ملاحظة: في المجموع، فافتت الموافقة نسبة 50%، و ذلك ما يؤكد عدم كفاية هذا النوع من الأجر المستخدم من فئة 20 إلى 30 سنة.

فئة 30 إلى 40 سنة

التساؤل الموضوع: يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -.

المجموع (88 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
18	22	24	20	4

إناث (21 مستخدماً)

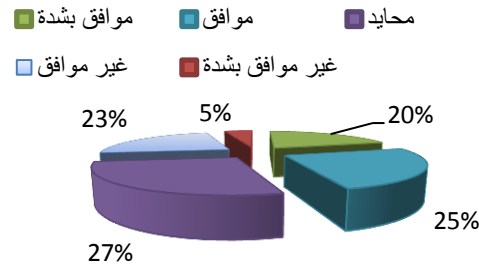
موافق بشدة	موافق	محايدة	غير موافق بشدة	غير موافق
4	5	6	5	1

ذكور (67 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
14	17	18	15	3

ج (101) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز

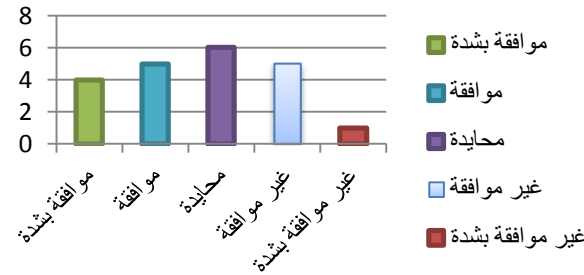


ش (87) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: على العموم كان هناك توازن بين حالات الموافقة المعتدلة و الشديدة و حالات الحياد و اللاموافقة.

ج (100) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز

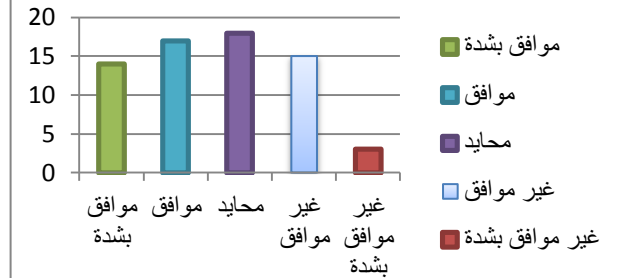


ش (86) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في صفوف الاناث، حالات الحياد و اللاموافقة، كانت مهمة و لو أن حالات الموافقة كانت لا بأس بها.

ج (99) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (85) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة (بنوعيتها) فاقت الحالات الأخرى، و لكن هذه الأخيرة (الحياد، اللاموافقة) فرضت نفسها.

فئة 40 إلى 50 سنة

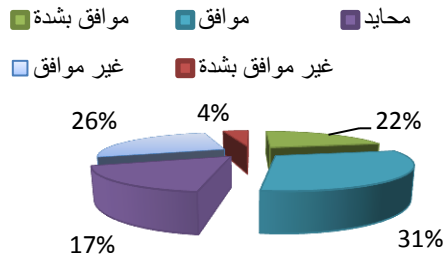
التساؤل الموضوع: يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان-

المجموع (46 مستخدم)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	14	8	12	2

ج (104) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (90) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

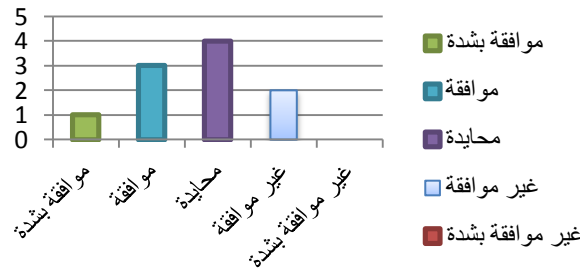
ملاحظة: فاقت الموافقة الحالات الأخرى مجموعة، إذ مثلت أكثر من 50%.

اناث (10 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	3	4	2	0

ج (103) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (89) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

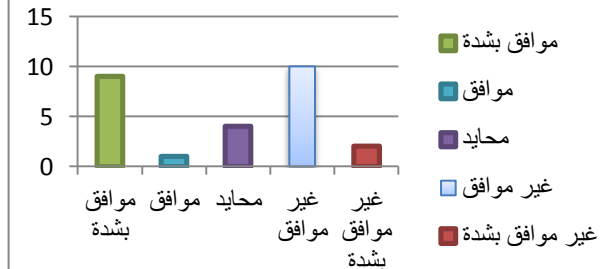
ملاحظة: كانت حالات الموافقة بأنواعها المعتدلة و الشديدة متوازية مع حالة الحياد أما حالة اللاموافقة فمثلت نصفها (4/2).

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	1	04	10	2

ج (102) المصدر: إعداد شخصي؛

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (88) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة، كانت هي الغالبة، بالمقارنة مع الحالات الأخرى.

فئة 50 سنة فما فوق

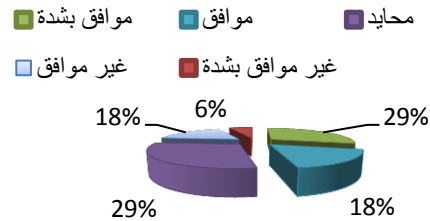
التساؤل الموضوع: يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ...) غير كافٍ للمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -.

المجموع (17 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	3	5	3	1

ج (107) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ...) غير كافٍ للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (93) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

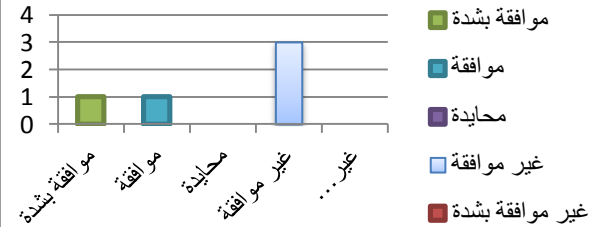
ملاحظة: حالات الموافقة (بأنواعها)، كانت مهمة مقارنة مع الحالات الأخرى إلا أن الحياد كان ظاهراً للعيان.

إناث (05 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	1	0	3	0

ج (106) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ...) غير كافٍ للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (92) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

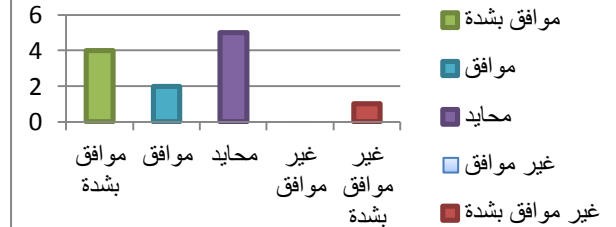
ملاحظة: اللاموافقة، فاقت الحالات الأخرى، أي الموافقة و الحياد.

ذكور (12 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	2	5	0	1

ج (105) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ...) غير كافٍ للمستخدم في شركة سونلغاز



ش (91) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الحياد، كان على أشده، إذ مثل 42%، ثم تلتها حالات الموافقة.

ملاحظة عامة

عدم الرضى النسبي على الأجور المادية الممنوحة لمستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - و الموافقة النسبية على عدم كفاية تلك المتعلقة بالناحية المعنوية (خدمات اجتماعية تأمين صحي، ظروف عمل إلخ...) ليس مبررا كافيا على استمرار ضعف أداء الأفراد داخل الشركة، لأن هناك اجتهاد متواصل من طرف المعنيين من أجل الزيادة في المرتبات المادية و ملحقاتها و كذا تحسين ظروف العمل و ما شابه ذلك.

أسباب أخرى، يراها معظم مستخدمي الشركة - موضوع الدراسة - مساهمة بقسط و فير في تباطئ أدائهم، أهمها عملية تقييم أداء الأفراد المعتمد عليها في نشاطي دفع الأجر و التكوين.
* تقييم الأداء:

بالملاحظة، وجدنا أن تقييم الفرد في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - في الماضي مختلف نوعا ما من التقييم الموجود الآن المعتمد على أسلوب شبه علمي (انظر الملاحق)، إلا أن رواسب الفترة الماضية ما زالت قائمة مما يجعله على العموم غير عادل كما تبينه الأشكال و الجداول الموائية:

فئة 20 إلى 30 سنة

التساؤل الموضوع: طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية.

المجموع (38 مستخدم)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	11	10	8	4

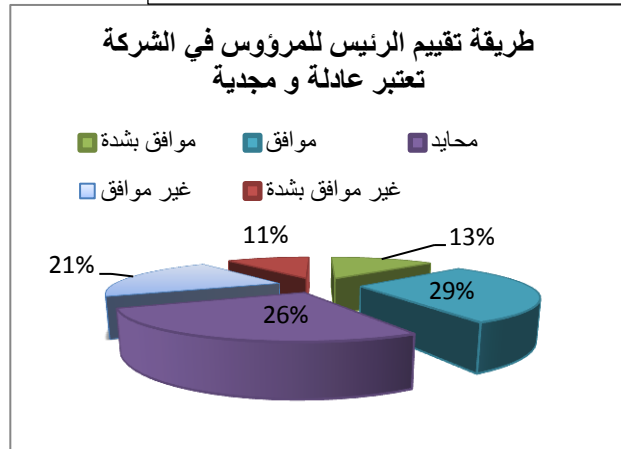
اناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	7	2	3	1

ذكور (24 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	4	8	5	3

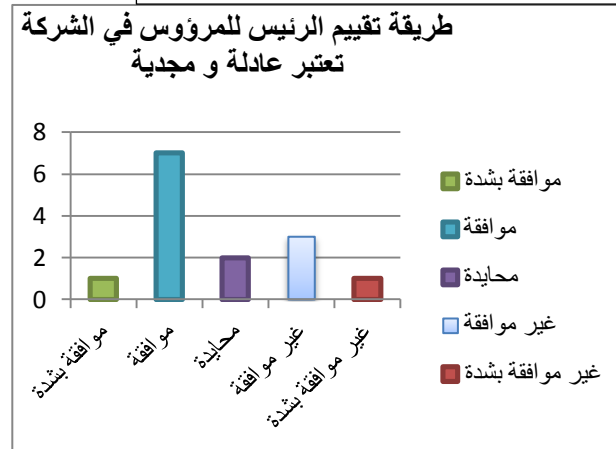
ج (110) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (96) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة بأنواعها المعتدلة و الشديدة، مجتمعة فاقت حالات الموافقة، و الحياد كان مهما.

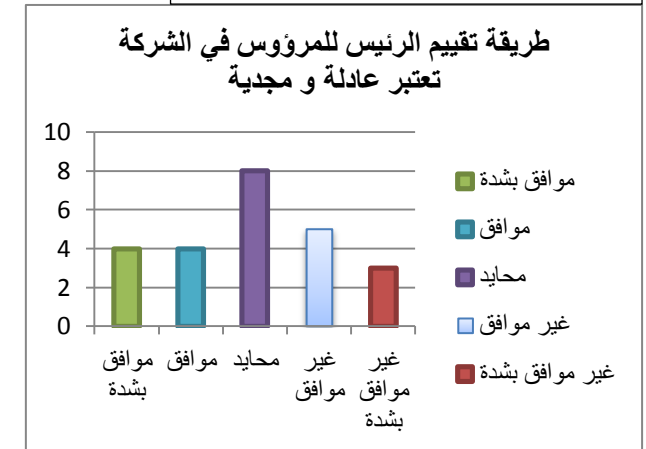
ج (109) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (95) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في صفوف الاناث كانت الموافقة مهمة، إذا ما قارناها مع الحالات الأخرى، التي فرضت وجودها على كل الأحوال.

ج (108) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (94) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الموافقة هامة، و لكن إذا أخذنا الحالات الأخرى مجتمعة (8=3+5) فإنها فاقت الحالة الأولى المذكورة (8=4+4).

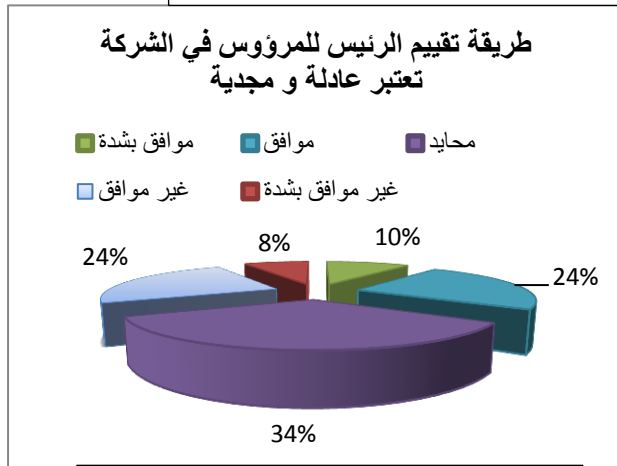
فئة 30 إلى 40 سنة

التساؤل الموضوع: طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية.

المجموع (88 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
9	21	30	21	7

ج (113) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



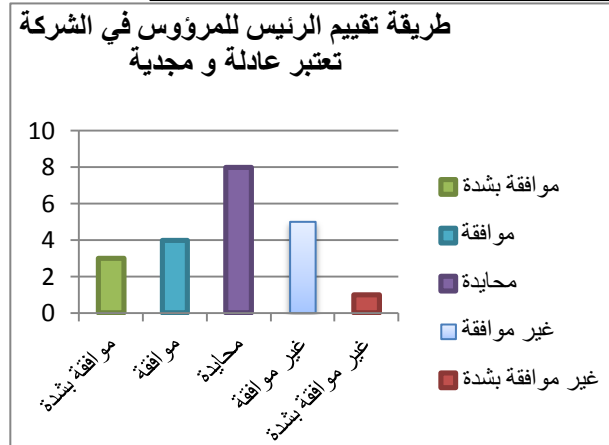
ش (99) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في المجموع، حالات الحياد و اللاموافقة كانت هي الطاغية، ذلك ما يدل على عدم رضى أعضاء هذه الفئة على أسلوب التقييم المستعمل فعلا من طرف مسيري الموارد البشرية للشركة - محل الدراسة - .

إناث (21 مستخدما)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
3	4	8	5	1

ج (112) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



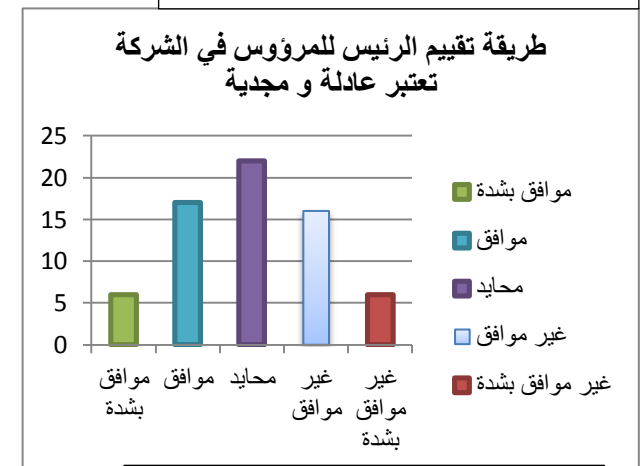
ش (98) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: أخذ الحياد النصيب الأكبر، و اللاموافقة فرضت وجودها و إذا جمعنا هذه الحالات (الحياد و اللاموافقة بنوعيهما) نجد ها قد فاقتها بضعف الأصوات.

ذكور (67 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	17	22	16	6

ج (111) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (97) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة كانت محتشمة على العموم، إذا ما قارناها مع الحالات الأخرى (اللاموافقة و الحياد) فالحياد أخذ حيزا مهما.

فئة 40 إلى 50 سنة

التساؤل الموضوع: طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية.

المجموع (46 مستخدم)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	14	14	10	6

اناث (10 مستخدمة)

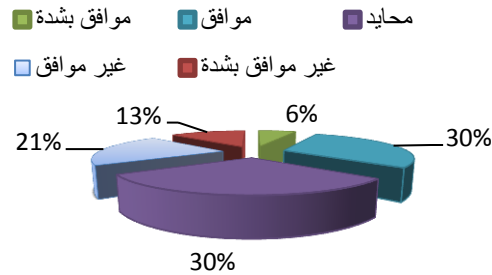
موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
0	4	4	1	1

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	10	10	9	5

ج (116) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية

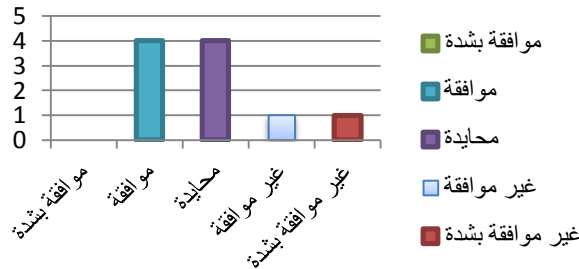


ش (102) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في المجموع، عدم الرضى كان ظاهرا للعيان و مثل أكثر من النصف .

ج (115) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية

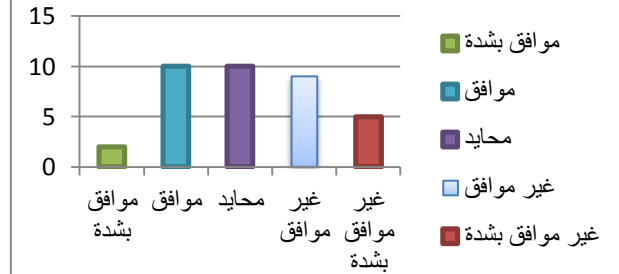


ش (101) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: نسبة الموافقة، تساوت مع نسبة الحياد و الملاحظ أن عدم الرضى فاق الرضى.

ج (114) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية



ش (100) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: على 36 مستخدم ذكور، كانت الموافقة ممثلة بـ 12 صوتا، بينما الحالات الأخرى أي الحياد و اللاموافقة مثلت 24 صوتا أي الضعف.

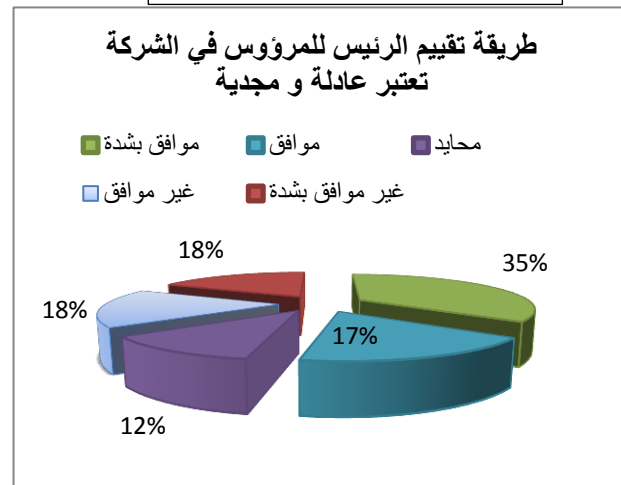
فئة 50 سنة فما فوق

التساؤل الموضوع: طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية.

المجموع (17 مستخدم)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	3	2	3	3

ج (119) المصدر: إعداد شخصي؛



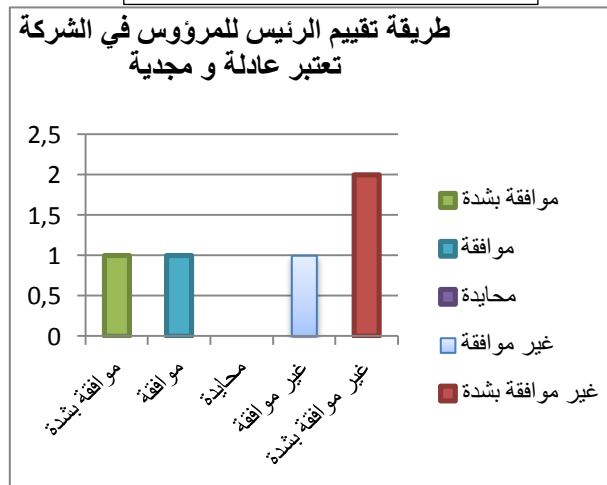
ش (105) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة كانت متفوقة بسبب الأقدمية عموما و التسامحية المطبقة في التقييم، دون أن ننسى إعداد هؤلاء الأفراد للتقاعد، بتكريمات معتبرة كما رأينا في مواد الاتفاقية العامة.

إناث (05 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
1	1	0	1	2

ج (118) المصدر: إعداد شخصي؛



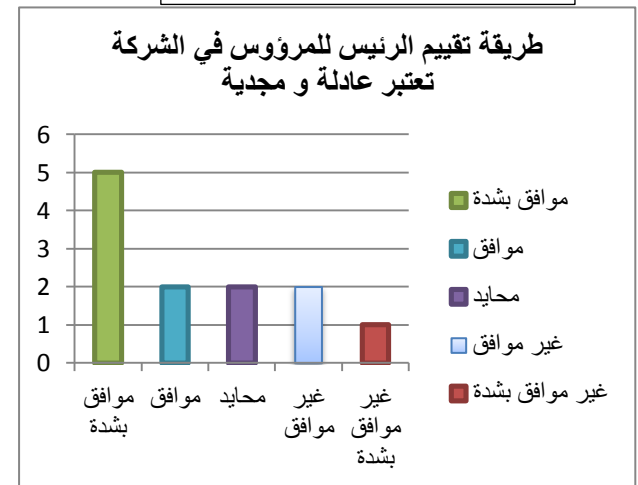
ش (104) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: فاقت حالة اللاموافقة الحالة الأولى أي الموافقة و لكن بنسبة جد ضئيلة.

ذكور (12 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	2	2	2	1

ج (117) المصدر: إعداد شخصي؛



ش (103) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: كانت حالة الموافقة مهمة، بسبب أقدمية هؤلاء الأفراد أعضاء هذه الفئة، و التسامحية المطبقة إزاءهم أثناء التقييم مثله مثل كل تقييم في مختلف شركات الوطن.

ملاحظة عامة:

بالرغم من احتياج الشركة - موضوع الدراسة - إلى الكفاءة و الفعالية في هذه الآونة و بالرغم من الانفاق المتزايد على مواردها البشرية خاصة و أنها تتمتع بالاستقلالية المالية، إلا أنها لم تتوصل إلى الأداء المطلوب و أسباب ذلك يمكن تلخيص أهمها فيمايلي:

* عدم تساوي الأجور مع أجور الشركات الأجنبية، بما أن الفرد المستخدم دائم التطلع إلى الأحسن من باب المقارنة؛

* عدم كفاية نفقات الخدمات الاجتماعية، ظروف العمل، و المتعلقة بالصحة و ما شابه ذلك؛

* الخلل الواقع في تقييم أداء المستخدمين، بصفة عامة (الصدائة، العلاقات العائلية، المصالح إلخ ...) بدون أن ننسى التسامحية التي ما زالت قائمة بالرغم من التغيير الحاصل في محيط الشركة - موضوع الدراسة - (الاستقلالية المالية) ذلك ما يعتبر خطأ من أخطاء تقييم أداء الأفراد.

كل هذه الشوائب قد تؤدي إلى مظاهر الأداء السيء المتمثلة في الغيابات بأنواعها، النزاعات، اللامبالاة، الخ...).

ممارسات سيئة أخرى:

في شركة "سونغاز" - وحدة تلمسان - وقع و يقع الرؤساء المقيمين في أخطاء مختلفة نذكر أهمها: الخطأ الأول: يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم.

الخطأ الثاني: يعطي بعض المقيمين درجات متدنية للمستخدم بغض النظر عن مستوى أدائه.

الخطأ الثالث: يتم تقييم معظم المرؤوسين باعطائهم نقاط متوسطة دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.

الخطأ الرابع: يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العمل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلبا أو إيجابا.

الخطأ الخامس: تركيز المقيم على صفات الفرد، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.

الخطأ السادس: التحيز ايجابا أو سلبا للبعض.

كل ذلك يبينه الجدول الموالي:

ج (120) : نسب المواقف المتخذة تجاه بعض أخطاء الرؤساء افي تقييم مرؤوسيهم.

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الموافق أخطاء المقيم
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ الأول
189	49	40	15	40	45	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
% 100	% 26	% 21	%8	%21	% 24	
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ الثاني
189	60	70	10	35	14	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
%1000	%32	%37	%5	%19	%7	
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ الثالث
189	45	65	05	39	35	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
%100	%24	%34	%3	%21	%18	
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ الرابع
189	42	50	12	45	40	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
%100	%24	%34	%3	%24	%21	
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ الخامس
189	13	35	20	65	56	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
%100	%7	%19	%10	%34	%30	
ε	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	الخطأ السادس
189	30	40	14	55	50	
ε	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
%100	%16	%21	%7	%29	%27	

ملاحظات:

* الجدول: يجمع فئات العمر المختلفة مع مجموع الإناث و الذكور:
○ أي 38 (من 20 إلى 30 سنة) + 88 (من 30 إلى 40 سنة) + 46 (من 40 إلى 50 سنة) + 17 (من 50 فما فوق) = 189 مستخدم أي ما يعادل 33% من مجموع مستخدمي شركة سونلغاز - وحدة تلمسان الذي يساوي 570 موظف أي $570/198 = 33\%$.

- * من الملاحظ أن الأخطاء الأكثر شيوعا حسب هذه الدراسة هي:
 - تركيز المقيم على صفات الفرد، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء؛
 - التحيز ايجابا أو سلبا للبعض.
- * و هذا لا يعني، انعدام الأخطاء الأخرى، بل هي موجودة و لكن بدرجة أقل إذا ما قارناها مع الأخطاء المذكورة أعلاه.
- * وجود الخطأ الأول المتمثل في لجوء بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيههم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم ، يدل على ظاهرة التسامحية « Larxisme »، التي كانت طاغية في عهد الاقتصاد الموجه، ذلك ما يؤكد بقاء رواسب النظام الاقتصادي السابق في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - خاصة.

3- التكوين:

بغياى وظيفة خاصة بالتنمية البشرية مازالت إدارة تسيير الموارد البشرية فى شركة سونغاز - وحدة تلمسان - تباشر نشاط التكوين و التدريب مثله مثل النشاطات الأخرى السالفة الذكر (توظيف، أكر) فى إطار وظيفة تسيير الموارد البشرية.

3-1: أهمية و ضرورة التكوين:

بالرغم من أهمية التكوين المتواصل فى التنمية البشرية داخل الشركة موضوع الدراسة - كما يبينه الاستقصاء الموضوع المعبر عنه بالجداول و الأشكال التالية: فعن التساؤل المقترح على عينة من المستخدمين بمختلف فئات عمرها يتضح مايلي:

فئة 20 إلى 30 سنة :

التساؤل الموضوع: يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة

المجموع (38 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	13	2	4	2

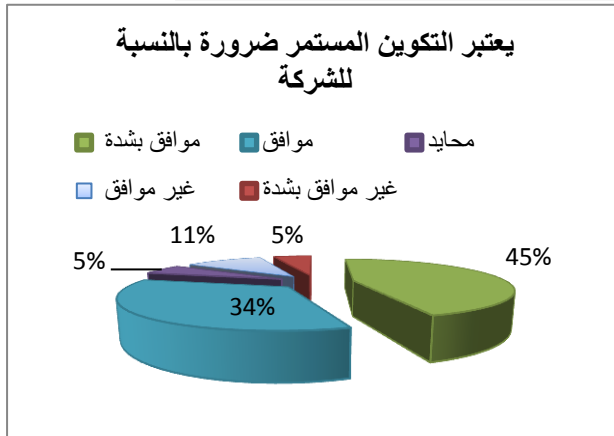
إناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
3	7	1	2	1

ذكور (24 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
14	6	1	2	1

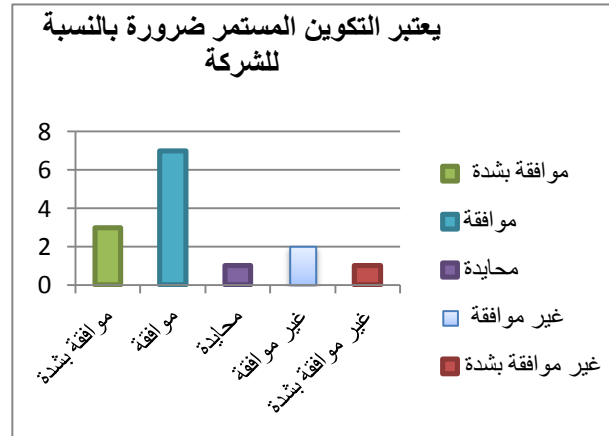
ج (123) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (108) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة بنوعيتها على ضرورته، مثلت النسبة العليا أي ما يعادل 79% (45%+34%)، و لو أن المواقف الأخرى (الحياد، عدم الموافقة) لم تكن معدومة.

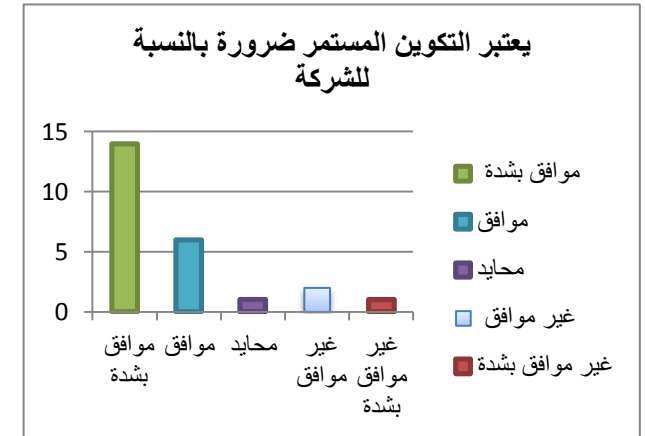
ج (122) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (107) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: أهمية التكوين المتواصل داخل شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - ظاهر للعيان من خلال الموافقة الشديدة على ضرورته.

ج (121) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (106) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: فالموافقة كانت على أشدها، إذ مثلت النسبة العالية و الغالبة.

فئة 30 إلى 40 سنة:

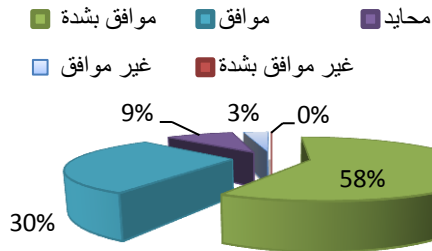
التساؤل الموضوع: يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة.

المجموع (88 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
51	26	8	3	0

ج (126) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (111) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

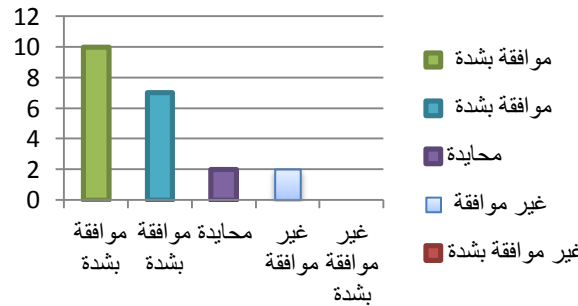
ملاحظة: مثلها مثل الفئات الأخرى، سُجّلت أعلى نسبة في الموافقة بأنواعها (58%+30%=88%).

إناث (21 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
10	7	2	2	0

ج (125) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (110) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

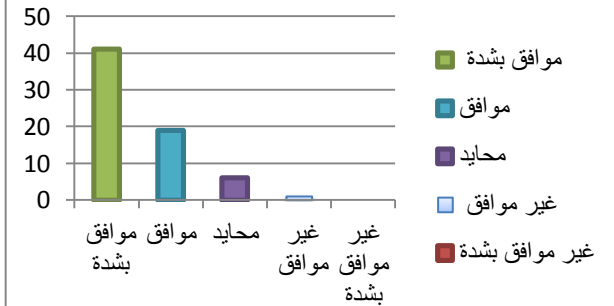
ملاحظة: حالات الحياد و الموافقة كانت جد ضعيفة إذا ما قارناها مع الموافقة بنوعيتها.

ذكور (67 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
41	19	6	1	0

ج (124) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (109) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: فالموافقة كانت هي الطاغية، و اللاموافقة الشديدة كانت معدومة.

فئة 40 إلى 50 سنة :

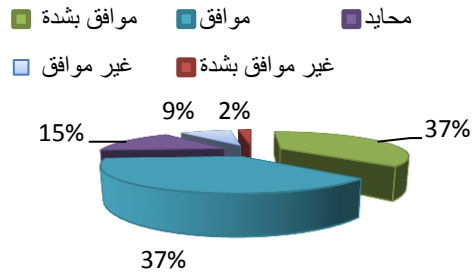
التساؤل الموضوع: يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة.

المجموع (46 مستخدمة)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	17	7	4	1

ج (129) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (114) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة بنوعيتها، أخذت الحيز الأكبر، إذ مثلت 74% (37%+37%) من الأصوات، دون أن نتجاهل نسب الحالات الأخرى و على رأسها الحياد الذي مثل 15%.

إناث (10 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
0	8	1	1	0

ج (128) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (113) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

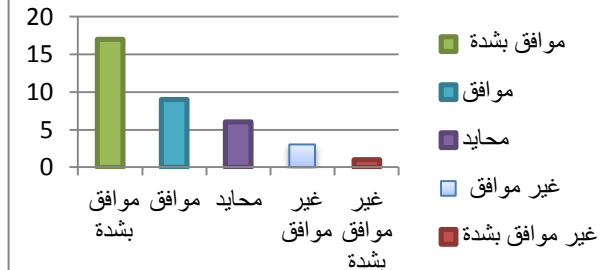
ملاحظة: اللاموافقة الشديدة كانت معدومة و حالات الحياد و اللاموافقة العادية، جد ضعيفة، إذا ما قارناها مع حالة الموافقة.

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	9	6	3	1

ج (127) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (112) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة كانت هي المهمة، ولكن حالات الحياد و اللاموافقة كانت موجودة، خاصة الحياد الذي كان ممثلا بستة (06) أصوات.

فئة 50 سنة فما فوق:

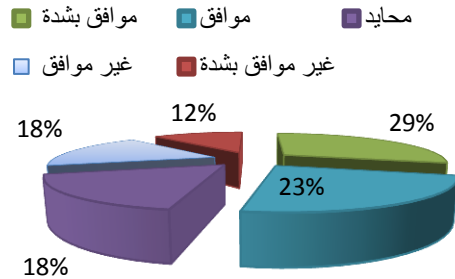
التساؤل الموضوع: يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة.

المجموع (17 مستخدم)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	3	2

ج (132) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (117) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

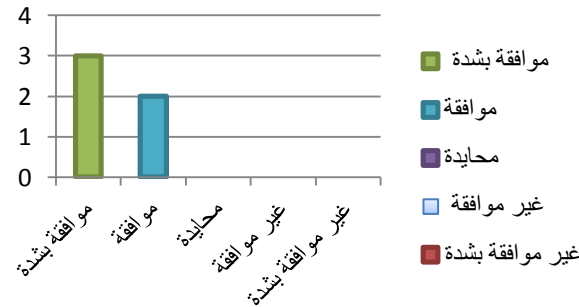
ملاحظة: في المجموع، حالة الموافقة بنوعيتها فاقت حالات الحياد و اللاموافقة و لكن هذه الأخيرة، فرضت وجودها بنسب مقبولة.

إناث (05 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافق	غير موافق بشدة
0	8	1	1	0

ج (131) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (116) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

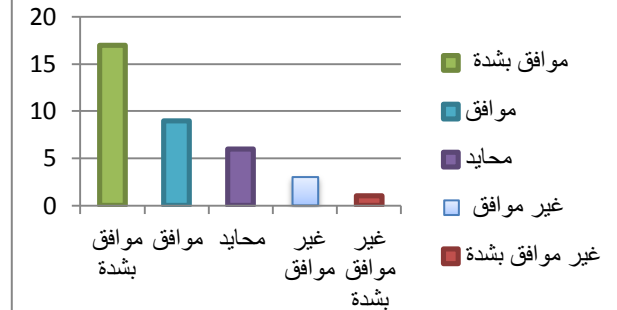
ملاحظة: على الرغم من تقدم سنهن، إلا أنهن فضلن التكوين المتواصل و أعطين له أهمية كبيرة، و هذا مشجع، ذلك أنهن مهتمات بمستقبل الشركة - موضوع الدراسة -، وخاصة أنهن يواجهن التغيير المستمر الطارئ في محيط مؤسستهن، سواء الداخلي أو الخارجي.

ذكور (12 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	2	3	3	2

ج (130) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة



ش (115) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: حالات الحياد و اللاموافقة بأنواعها، كانت هي الأشد، إذا ما قارناها مع حالة الموافقة، و سبب ذلك، هو الجمود و عدم تقبل التغيير من طرف هذه الفئة.

ملاحظة:

الميل إلى التكوين المتواصل أو المستمر البائن، يؤكد أهمية هذا النشاط داخل شركة - سونغاز - وحدة تلمسان- للتأقلم و التكيف مع كل تغيير طارئ سواء على المستوى الكلي أو الجزئي.

و لكن، بالرغم من أهميته البالغة و ضرورته في الآونة الأخيرة (اقتصاد المعرفة، تكنولوجيا جديدة إلخ...) إلا أن بعض الشوائب التي تعيق المسار الجيد لهذا النشاط مازالت قائمة، من بينها ضعف تقييم المعنيين بالتكوين و الإبقاء على التكوين الداخلي مع ضعف انتقاء المكونين و اهمال كلي للتكوين الخارجي (خارج الوطن) داخل شركة سونغاز - وحدة تلمسان -.

3-2: الشوائب المعيقة لمسار التكوين الجيد:

3-2-1: ضعف تقييم المترشح و المتكون و المكون:

حسب ما استنتجناه من الاستقصاء من خلال تساؤل وجهناه للعينة المأخوذة بعين الاعتبار بمختلف فئات عمر مستخدمي الشركة - موضوع الدراسة - و اعتمادا على الجداول والأشكال التالية مع الملاحظات الخاصة بها:

فئة 20 إلى 30 سنة :

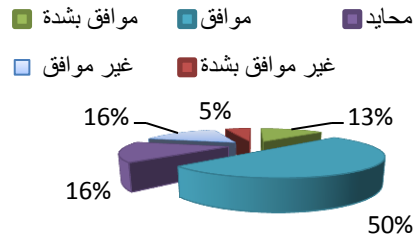
التساؤل الموضوع: من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.

المجموع 38 مستخدما

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
5	19	6	6	2

ج (135) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (120) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

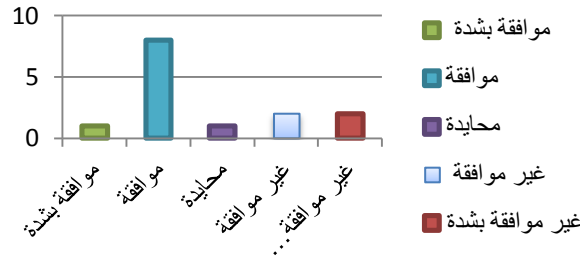
ملاحظة: الموافقة بنوعها فاقت 50 % من الأصوات، إلا أن الحالات و المواقف الأخرى فرضت وجودها و لو بنسبة قليلة حيث كانت أغليبتها آتية من الفئة المتقدمة في السن، نظرا لتعودهم على الترقية و التحويل بالأقدمية و الخبرة فقط.

اناث (14 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة بشدة	غير موافقة
1	8	1	2	2

ج (134) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (119) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

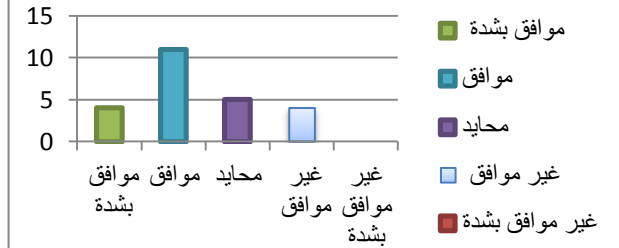
ملاحظة: الموافقة كانت طاغية و لكن وجود المواقف ما سبق أن مج، الأخرى بخمسة (05) أصوات، يدل على عدم عدالة التقييم من جهة و رضى البعض على الطرق المتبعة حاليا يعني أن ذلك يخدم البعض دون الآخر.

ذكور (24 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
4	11	5	4	0

ج (133) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (118) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: الموافقة الفائقة تدل على عدم عدالة تقييم المترشح للتكوين (قبل) و المتكوّن (أثناء) و المكوّن (بعد).

فئة 30 إلى 40 سنة:

التساؤل الموضوع: من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.

المجموع (88 مستخدماً)

اناث (21 مستخدمة)

ذكور (67 مستخدماً)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	33	21	10	09

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
5	7	6	2	1

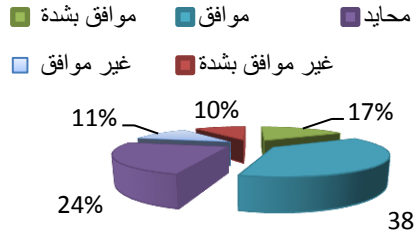
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	26	15	08	08

ج (128) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ج (127) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

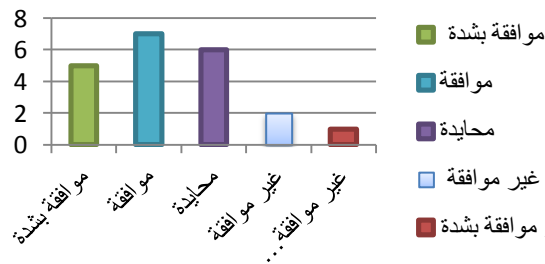
ج (126) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



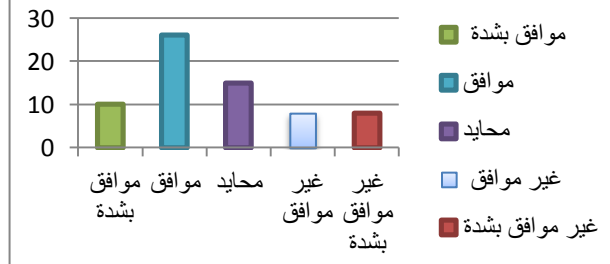
ش (123) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (122) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (121) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: نسبة الحياد، ظاهرة بشدة، نظراً لبقاء الممراسات السيئة الموروثة عن النظام المتبع سالفاً (بعض التعسفات و ما شابه ذلك)، إلا أن الموافقة أخذت الحيز الأكبر و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على تطلع مستخدمي سونلغاز - وحدة تلمسان - للأفضل لهم و لشركتهم بصفة عامة.

ملاحظة: كانت الموافقة بنوعيتها ظاهرة للعيان، و لكن المواقف الأخرى، خاصة الحياد كان قائماً بـ 6 أصوات، هذا إن دل على شيء فإنه يدل على الخوف الباقى لحد الآن نتيجة التعسفات المشهودة في الماضي و القائمة في الحاضر و لو بنسبة قليلة حسب ما سمعناه أثناء تواجدها بالمؤسسة - موضوع الدراسة -

ملاحظة: كانت الموافقة هي الطاغية، و لكن الحالات الأخرى، خاصة الحياد فرضت وجودها لأن هناك بعض العناصر من هم مرتاحين بهذا التقييم (يخدمهم)

فئة 40 إلى 50 سنة :

التساؤل الموضوع: من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.

المجموع (46 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12	18	12	3	1

ج (141) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

اناث (10 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة	غير موافقة بشدة
02	04	04	0	0

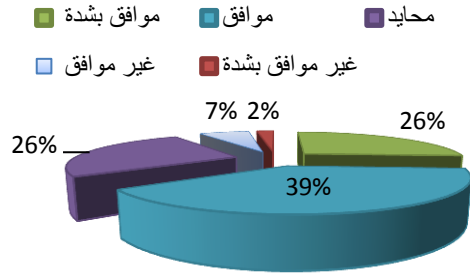
ج (140) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ذكور (36 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	14	8	3	1

ج (139) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

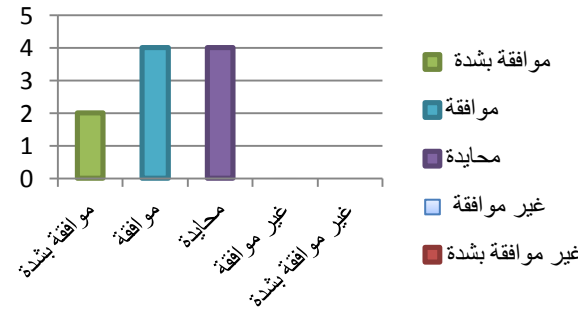
من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (126) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: تقريبا 65% من الأصوات، كانت موافقة على استبدال الطرق المتبعة في تقييم المترشح، المتكون و المكون بأخرى أكثر عدالة، و نسبة كبيرة التزمت الصمت لأسباب عدة منها عدم الشفافية في التقييم.

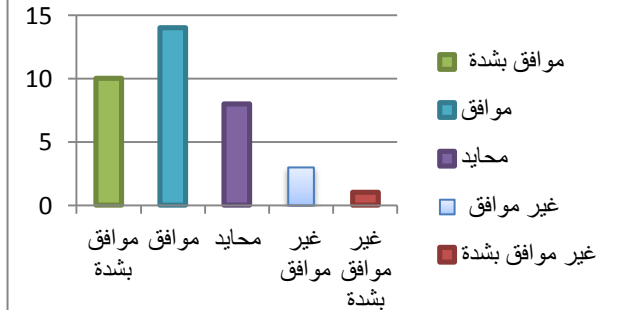
من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (125) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: موقف الموافقة طفي على الموافق الأخرى إلا أن الحياد كان على أشده و الأسباب متعددة منها عدم وضوح الطرق المتبعة في التقييم.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (124) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: دائما الموافقة كانت على أشدها و لكن المواقف الأخرى موجودة إلا أن الحياد ظاهر للعيان بـ 8 أصوات، و ذلك لأسباب معينة مثل الخوف من تعسف الرؤساء أو لامبالاتهم.

فئة 50 سنة فما فوق:

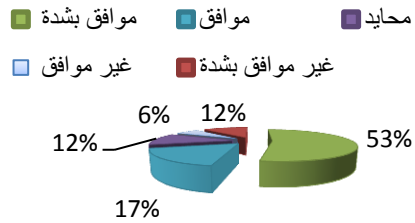
التساؤل الموضوع: من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.

المجموع (17 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
9	3	2	1	2

ج (144) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (129) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

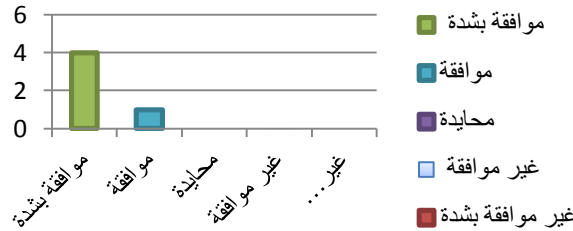
ملاحظة: بالرغم من اقتراب سنهم من سن التقاعد، إلا أنهم مصرين على استبدال طرق التقييم القائمة التي قالوا عنها عشوائية، و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على حرمان أغلبيتهم من التكوين (الراغبين فيه).

اناث (5 مستخدمة)

موافقة بشدة	موافقة	محايدة	غير موافقة بشدة	غير موافقة
4	1	0	0	0

ج (143) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (128) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

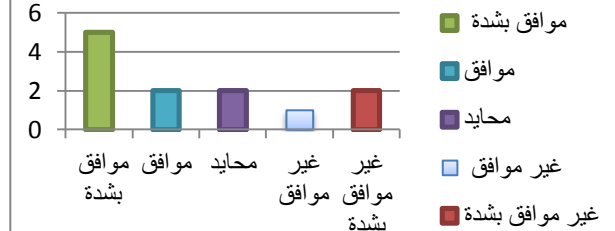
ملاحظة: فالموافقة الكلية (أي على 5 موظفات هناك 5 موافقات) يدل على عدم تمتعهن بامتيازات تلك الطرق في التقييم نتيجة اللامبالاة و عدم الشفافية المطبقة من طرف الرؤساء المقيمين.

ذكور (12 مستخدما)

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
5	2	2	1	2

ج (142) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.



ش (127) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: بما أنهم في الغالب، غير معينين بالتكوين كما لاحظنا، فالموافقة كانت ظاهرة و لكن المواقف الأخرى كانت موجودة بـ 5 أصوات.

ملاحظة:

نجد أن الأغلبية نادت بايجاد أو اتباع طرق أكثر حداثة و عدالة، لتقييم المستخدمين قبل و أثناء و بعد التكوين، ذلك ما يثبت معاناة هؤلاء من مشكل عدم عدالة الطرق المتبعة في هذا المجال، بالرغم من الانفاق المتزايد على تكوين أفراد سونلغاز - وحدة تلمسان - هذا ما يؤثر سلبا على آدائهم.

3-2-2: الاعتماد الكلي على التكوين الداخلي (داخل الوطن):

اعتمدت شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - لمدة طويلة (الاقتصاد المخطط) على التكوين الداخلي (داخل الوطن) و لا زالت تعتمد أكثر عليه.
حسب الاجابات التي تلقيناها عن السؤال المطروح: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟ و الممثل بالجدول و البيانات التالية:

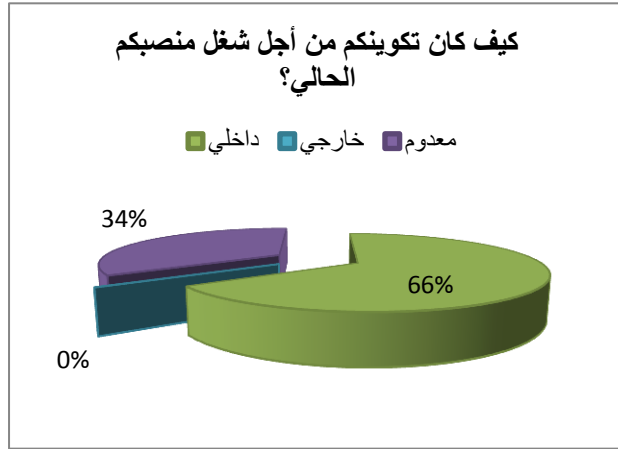
فئة 20 إلى 30 سنة :

السؤال الموجه: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟

المجموع (38 مستدما)

داخلي	خارجي	معدوم
25	00	13

ج (147) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



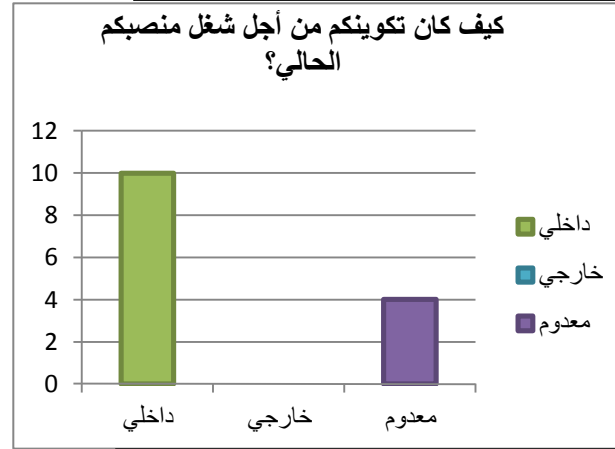
ش (133) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: في المجموع، انعدم التكوين الخارجي و تفوق التكوين الداخلي مع بقاء بعض العناصر محرومة منه.

اناث (14 مستخدمة)

داخلي	خارجي	معدوم
10	00	04

ج (146) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



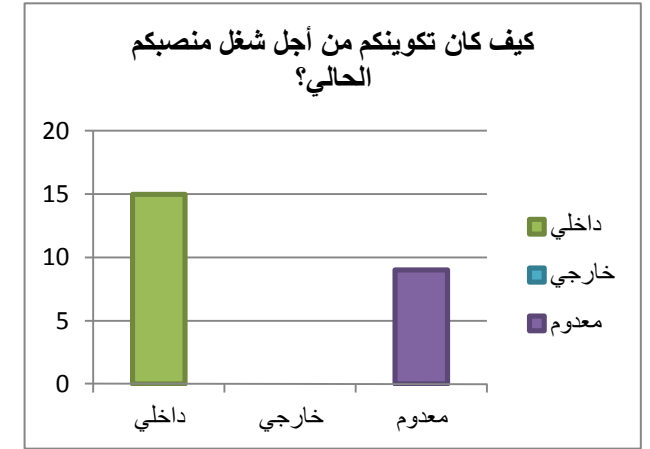
ش (132) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: مازالت بعض العناصر محرومة من التكوين إلا أن التكوين الداخلي كان ظاهرا للعيان إذا ما قارناه مع الخارجي الذي كان معدوما.

ذكور (24 مستخدما)

داخلي	خارجي	معدوم
15	00	09

ج (145) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.



ش (131) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: انعدم التكوين الخارجي، و كان الداخلي أقوى، خاصة في الآونة الأخيرة.

فئة 30 إلى 40 سنة:

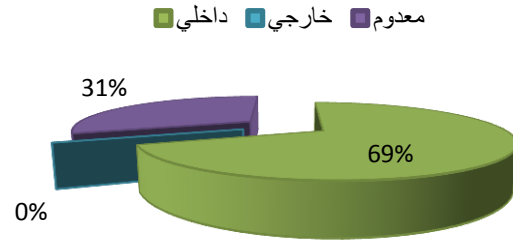
السؤال الموجه: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟

المجموع (88 مستخدماً)

داخلي	خارجي	معدوم
61	00	27

ج (150) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (135) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

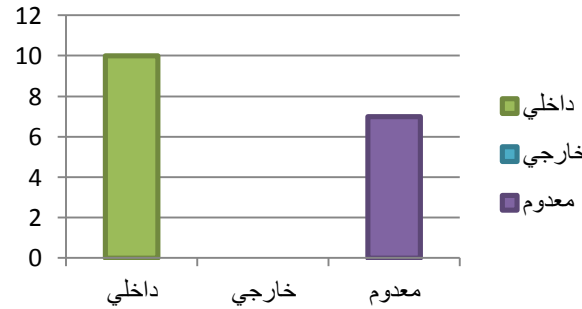
ملاحظة: في المجموع، نلاحظ انعدام التكوين الخارجي.

اناث (21 مستخدمة)

داخلي	خارجي	معدوم
14	00	07

ج (149) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (134) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

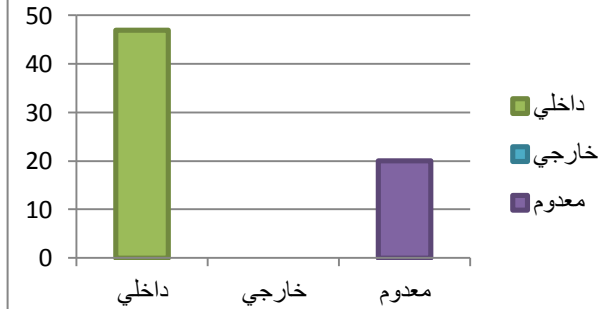
ملاحظة: مثل التكوين الداخلي الضعف و انعدم التكوين الخارجي.

ذكور (67 مستخدماً)

داخلي	خارجي	معدوم
47	00	20

ج (148) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (133) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة: أخذ التكوين الداخلي أعلى نسبة أي أكثر من الضعف و انعدم التكوين الخارجي.

فئة 40 إلى 50 سنة :

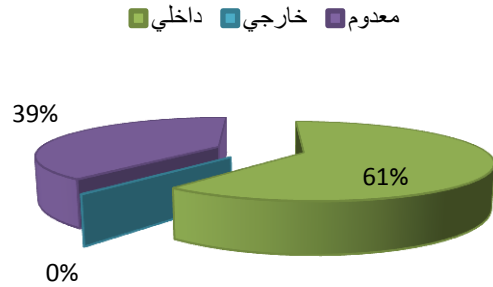
السؤال الموجه: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟

المجموع (46 مستخدما)

داخلي	خارجي	معدوم
28	00	18

ج (153) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (138) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

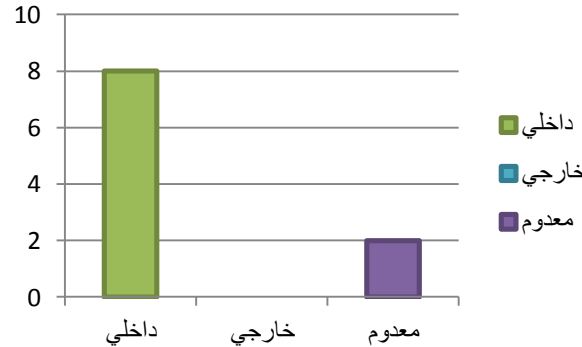
ملاحظة: عموما كان الاعتماد على الخبرة و الأقدمية ظاهرا للعيان، و على التكوين الداخلي مع اهمال التكوين الخارجي.

اناث (10 مستخدمة)

داخلي	خارجي	معدوم
08	00	02

ج (152) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (137) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

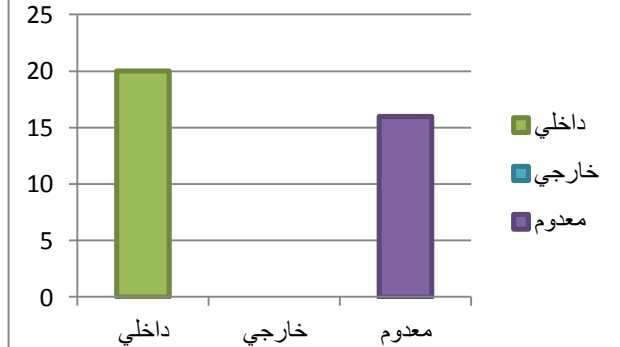
ملاحظة: هناك دائما تفوق للتكوين الداخلي، بدون أن ننسى وجود عناصر شغلت منصبها الحالي عن طريق الخبرة و الأقدمية فقط .

ذكور (36 مستخدما)

داخلي	خارجي	معدوم
20	00	16

ج (151) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (136) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة : انعدم التكوين الخارجي و مثل التكوين الداخلي أعلى نسبة، مع وجود عناصر عديدة بدون تكوين، حيث أن منصبهم الحالي شغلوه عن طريق الخبرة و الأقدمية فقط.

فئة 50 سنة فما فوق:

السؤال الموجه: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم)؟

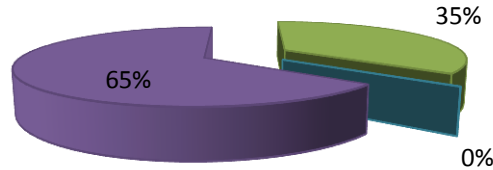
المجموع (17 مستخدما)

داخلي	خارجي	معدوم
06	00	11

ج (156) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟

داخلي خارجي معدوم



ش (141) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

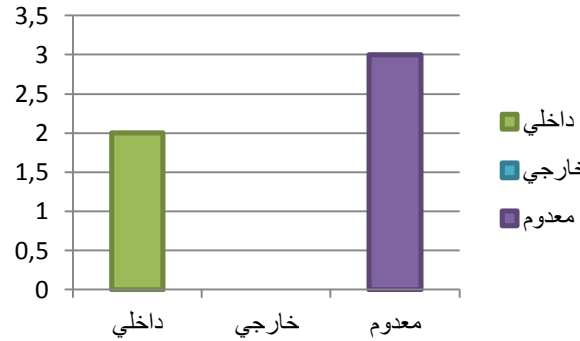
ملاحظة: على العموم، غاب التكوين الخارجي و تفوقت حالة انعدامه، حيث مثلت بـ 11 صوتا، و الباقي كان من نصيب التكوين الداخلي.

اناث (05 مستخدمة)

داخلي	خارجي	معدوم
02	00	03

ج (155) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (140) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

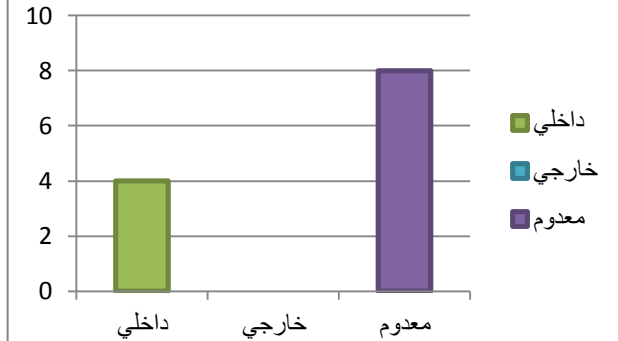
ملاحظة: تفوقت حالة انعدام التكوين بأنواعه (الخارجي و الداخلي) على الحالات الأخرى، إلا أن نسبته كانت ضئيلة و ذلك لنفس الأسباب المذكورة سالفًا.

ذكور (1236 مستخدما)

داخلي	خارجي	معدوم
04	00	08

ج (154) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي؟



ش (139) المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

ملاحظة : كانت حالة انعدام التكوين أكبر من الحالات الأخرى بما ان الاعتماد على الخبرة و الأقدمية و التدريب على الحالة كان هو السائد.

ملاحظة:

نستنتج مما سبق أن التكوين الداخلي بانواعه المختلفة (داخل الشركة - موضوع الدراسة - و خارجها) أخذ مكانة لا بأس بها، بينما الآخر المدعو بالخارجي انعدم، بالرغم من أن العينة المأخوذة بعين الاعتبار بفئاتها الأربعة، خاصة الاطارات منها، اعترفت بأهميته على الصعيد الشخصي و الوظيفي المؤثر ايجابا على الشركة المعنية من خلال:

* الاحتكاك بزملاء عمل أجبيين collègues؛

* مسابرة التغير من حيث التكنولوجيا و التقنيات الأكثر حداثة، من أجل الحد من حوادث العمل؛

* الترفيه عن النفس... الخ.

زيادة على ذلك، كانت طرق انتقاء المكونين تقليدية بمعنى الاعتماد بالدرجة الأولى على أقدمية و خبرة المستخدم المكون و مازالت كذلك إلى حد الآن حسب ما سمعناه و ما لاحظناه في الميدان.

ممارسات أخرى:

غالبا ما يفضل مسؤولو تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - وحدة تلمسان - التكوين الداخلي التقني و بعيدا عنه يأتي التكوين من أجل الاثراء الفردي « L'enrichissement personnel ».

ذلك ما استنتجناه من خلال تحاورنا مع معظم المتكويين (اطارات سامية، إطارات متوسطة، عمال التنفيذ).

خاتمة الفصل الثامن:

الفرضيات المطروحة سابقا، صحيحة و موجودة و ظاهرة للعيان في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - و المتمثلة في: افتقار وظيفة تسيير الموارد البشرية للبعد الاستراتيجي في ادارتها للرأسمال البشري.

- التشبث بالطرق التقليدية في ذلك؛

- تجاهل الاتجاهات الجديدة الخاصة بادارة الموارد البشرية؛

- وجود بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات الوظيفة المعينة.

لذلك، على شركة سونلغاز - وحدة تلمسان - تدارك الأمر بسرعة و لو أن مسؤوليها واعين جد الوعي بذلك و يحاولون معالجة الوضع و الاجتهاد في تحسينه و لكن ذلك يبقى مجموعة محاولات فحسب بدون نتائج بائنة إلى حد الساعة.



خاتمة الجانب

التطبيقي

خاتمة الباب التطبيقي:

ختاماً لهذا الجزء التطبيقي، و للتخفيف من وطأة هذه الإشكالية على مؤسسة سونلغاز - وحدة تلمسان -
تقترح ما يلي:

- محاولة إيجاد آليات خاصة للتخلص من رواسب الاقتصاد المخطط في إطار تسيير الموارد البشرية؛
- الالتفات إلى الاتجاهات الجديدة و تطبيق ما تستطيع المؤسسة - موضوع الدراسة - تطبيقه - من حيث تسيير مواردها البشرية و ذلك حسب إمكانياتها المالية، المادية و المعنوية؛
- محاولة التقليل من الممارسات الخاطئة التي لا تخدم الشركة المعنية أي تلك المؤدية إلى الظواهر غير المرغوب فيها (مثلا الغياب المتكرر، المغادرة، انخفاض الإنتاجية... الخ) و بالتالي ضعف الأداء.

كل ذلك من خلال:

- * التخلي عن العادات السيئة في التوظيف (العلاقات العائلية، الصداقات، الخدمات المتبادلة ... الخ)، و تغلب مبدأ الكفاءة و الجدارة و الفعالية؛
- * الاعتماد على التخطيط حسب أهداف المؤسسة - موضوع الدراسة - في مجال تسيير الموارد البشرية خاصة التوظيف أو التجنيد، فالاستخدام الإجباري لا يفيد الشركة؛
- * التخلي عن مبدأ التسامحية (Larxisme)، أثناء دفع أي تعويض أو مكافأة مادية خاصة، فكل حسب عمله؛
- * الاهتمام أكثر بالناحية المعنوية في تعويض و مكافأة المستخدمين (مثلا توفير السكنات وفق قدرات الموظفين المادية سواء كانت الدائمة أو المؤقتة¹)؛
- * إعادة النظر في نظام التقييم الحالي مع مراعاة ما يلي:
 - استخدام نماذج علمية تخدم الشركة من جهة و المستخدم من جهة أخرى؛
 - الابتعاد عن سلوك المقيم السيء (الاعتماد على الصداقة، العلاقات العائلية، المحاباة... الخ)
 - تحديد عناصر التقييم و تعريفها تعريفا دقيقا و واضحا، لكي لا يحدث اختلاف في تفسيرها؛
 - جعل عملية التقييم، عملية إستراتيجية، لا تستهدف فقط النظر في ماضي المرؤوسين بل تطوير مستوى أدائهم، و تخطيط مستقبلهم الوظيفي؛

¹ إذا تحول المستخدم إلى منصب آخر يكون بعيد عن الشركة مثلا، الخ)؛

* اللجوء إلى التكوين الخارجي (أي خارج الوطن)، بما أن إمكانيات الشركة المادية تسمح بذلك، لمواكبة التطورات خاصة في مجال الكهرباء و الغاز، أي التكنولوجيا الحديثة، الاحتكاك بالشركات العالمية في هذا المجال، و التحضير لما هو قادم وصولاً إلى خصوصية الشركة.

خاتمة عامة



خاتمة عامة

يعد الفرد موردا استراتيجيا و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الابتكارات، تعمل المؤسسات الاقتصادية على تثمينه لضمان ديمومتها و استمراريتها. وقد عرف الرأسمال البشري تطورات عدة عبر الزمن، واهتمت به عدة ديانات من بينها الدين الإسلامي فهو، أول فكر، أعطى أهمية للفرد، إذ كرمه بالعقل و نظم أسلوب حياته الشخصية و الجماعية بقوانين و تشريعات إلهية عادلة، حيث سخر له الأصول الملموسة لاستعمالها أحسن استعمال بخلاف المدارس المتوالية التجارية، الطبيعية، الكلاسيكية، الماركسية، الكينيزية والنيوكلاسيكية التي أعطت أهمية للأصول الملموسة قبل أن تعطيه هو الأهمية و الأولوية إلا مع ظهور تغيرات ظاهرة للعيان مثل التكنولوجيا، العولمة و المعرفة التي جعلت منه ثروة حقيقية، وأول من احتوته وما زالت تحتويه المؤسسات الاقتصادية التي تعطي له الأهمية القصوى. فهي موجود وظيفي للتعبير عن القدرات الفكرية و التصورية و الإبداعية في ميدان إنتاج السلع و تقديم الخدمات و تكمن المقاربة الجديدة لتسيير الموارد البشرية ، داخل المؤسسة الاقتصادية في وضع العنصر البشري في مركز كل استراتيجيه تطور و تغيير، باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها و من ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

يتعين على المنظمات الاستجابة للتغيرات المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم برؤية استراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف أهمية الفرص و تجنب التهديدات لتتمكن من البقاء و الاستمرارية، و من هذا المنطق برزت فكرة الاهتمام بالرأسمال البشري و الاستثمار فيه.

إذ يعتبر الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، أمرا هاما و ضروريا نظرا لأهميته القصوى فالرأسمال البشري بما لديه من قدرة على التجديد و الإبداع، و الاختراع، و الابتكار، و التطوير يمكنه أن يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية عن طريق الاستغلال الأفضل لطاقات المجتمع العلمية و الإنتاجية.

تساير مؤسسات الدول المتقدمة التغير الطارئ على المستوى العالمي المتمثل في ظهور ما يعرف الآن بالعولمة، بالجودة الشاملة ، إذ أن هذه الأخيرة تؤثر تأثيرا بالغا على كل المؤسسات مهما كان نوعها و بالتالي على كل وظائفها، منها تلك الخاصة بالموارد البشرية. فرضت العولمة على المدراء و المسيرين مرونة و شمولية و قابلية أكثر، و بشكل عام فرضت على إدارة المؤسسات الاقتصادية و على الأخص إدارة تسيير الموارد البشرية التحول من سياسة الإجراءات إلى سياسة الاستراتيجيات من أجل البقاء و الاستمرارية، و بالرغم من التغيرات و التحولات و تحدياتها، إلا أن قياس أداء الرأسمال البشري، مازال ناقصا، و لو أن الاجتهاد في هذا الميدان متواصل.

في الجزائر جاء الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال القوانين و التشريعات الصادرة في هذا الشأن و ذلك انطلاقا من الأمر الرئاسي ومرورا بقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فالقانون الأساسي العام

للعامل (مع مطلع الثمانيات)، واخيرا القوانين الأخيرة الصادرة بعد الإصلاحات الاقتصادية، و على إثر ذلك ثم تحديد العديد من الحقوق و الواجبات للعامل ضمن منظور جديد يتماشى و طموحات العامل في المؤسسات الاقتصادية و ما يدور في محيطها الخارجي في ظل التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي يعرفها الاقتصاد الجزائري و العالمي .

و من هذه الإصلاحات، اعتماد الجزائر على خوصصة المؤسسات الاقتصادية، حيث كان التأثير على وظائفها خاصة تسيير مواردها البشرية، سواء على المستوى الداخلي او الخارجي.

كان إنشاء شركة «سونلغاز» تحديا كبيرا رفعتة الجزائر، بالرغم من الصعوبات التي واجهتها، خاصة بعد الاستقلال و عرفت تطورا ملحوظا، حيث بنت مكانتها المرموقة في الاقتصاد الوطني بفضل نشاطاتها المتنوعة و إرضاء عملائها و زبائننا بنسبة معتبرة داخل و خارج الوطن.

و تسائرا مع التغير و التطور، عرفت شركة «سونلغاز» إعادة الهيكلة وكأي مؤسسة مهمة في الاقتصاد، يجتهد المسؤولين على توسيعها و توسيع فروعها من أجل بلوغ الأهداف المرجوة، و الدليل على ذلك، وجود عدة مديريات لها، من بينها مديرية تلمسان.

اعتمدت الشركة - محل الدراسة - على هياكل تنظيمية هرمية (أوامر آتية من الأعلى إلى الأسفل) و لكن مسؤولوها، راعوا الجانب التوسعي للمؤسسة، حيث أن مع كل توسع، كان هناك توسع لهيكلها التنظيمي، الموضوع غالبا لمدة زمنية متوسطة و مع تطور عدد مستخدمي شركة «سونلغاز»-وحدة تلمسان- أصبح من الضروري تصنيفهم حسب السن، الأقدمية، الجنس، مستوى التكوين، كما أضحي زيادة الكتلة الأجرية لا مفر منها، و ذلك لعدة اعتبارات منها: تطور عدد المستخدمين.

عاجت الاتفاقية العامة المعمول بها من طرف شركة «سونلغاز»-وحدة تلمسان- كل ما يتعلق بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية، إلا أن مواردها تبقى ثابتة لمدة زمنية معتبرة و الدليل على ذلك أنها برمجت سنة 2009 و نحن الآن نعيش و نشهد واقع 2013 . فمدة أربع سنوات تعتبر طويلة، إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التطور و التغير السريع في بيئة الأعمال سواء على المستوى الدولي أو الوطني، و المؤسسة - محل الدراسة - مطالبة بالتكيف مع التغير و التحول (التطور التكنولوجي، تطور نظام المعلومات ... إلخ).

البرهنة على الفرضيات الموضوعة سلفا، أمر جد معقد و لكنه ممكن باستعمال الطرق العلمية و العملية في البحث، مثلا: الملاحظة و المقارنة بين النظريات العلمية و الواقع المعاش في الشركة المعنية . و كذلك الاستقصاء بواسطة ما يعرف بالاستمارة أي طرح أسئلة شفوية و كتابية، مباشرة و غير مباشرة مغلفة و مفتوحة على مستخدمي هذه الأخيرة.

الفرضيات المطروحة سابقا، صحيحة و موجودة و ظاهرة للعيان في شركة «سونلغاز» -وحدة تلمسان- و المتمثلة في: افتقار وظيفة تسيير الموارد البشرية للبعد الاستراتيجي في ادارتها للرأسمال البشري.

- التثبيت بالطرق التقليدية في ذلك؛

- تجاهل الاتجاهات الجديدة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛

- ووجود بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات الوظيفة المعينة.

إذن، في ظل التغيرات الراهنة و التي أصبحت تشكل ميزة أساسية لبيئة الأعمال، أصبحت الموارد البشرية تحتل الصدارة في رفع هذه التحديات و ذلك لما توفره من مرونة للمنظمة.

و من ثم، أضحت النظرة إلى المورد البشري مختلفة عما كانت عليه في الماضي (تكلفة)، إذ تحول إلى:

- قوة محرّكة لمختلف الموارد المادية؛

- طاقة فكرية و مصدر للابتكار و التجديد و الاختراع؛

- طاقة للإنجاز و تحقيق الأهداف و حل المشاكل؛

- مصدر لتوليد و تنمية القدرات التنافسية؛

- قوة لدفع و تفعيل التغيير؛

- و خالق للقيمة المضافة في المنظمة.

أما النظرة لإدارته، اختلفت عما كانت عليه، فهي الآن:

* شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء و تنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

* رائد التطوير و التغيير في المنظمة و مصدر الأفكار الجديدة؛

* مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء و تحقيق نتائج أفضل للمنظمة؛

* راعي لمصالح العاملين و أداة التعبير عن اهتماماتهم و توصيلها إلى إدارة المنظمة العليا.

في الختام، و ممّا سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة المتواضعة و البسيطة نستطيع القول، أنه حان الوقت أن تأخذ مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان - بعين الاعتبار الاتجاهات الجديدة و أن تصبح وظيفة مواردها البشرية شريكا استراتيجيا في الشركة - موضوع الدراسة - و ذلك بتزويد مسيري هذه الموارد بمجموعة جديدة من الإمكانيات المساعدة على التفكير الاستراتيجي في هذا المجال.

و قد حان الأوان أن:

* تتبنى هذه المؤسسة المدخل الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية من خلال توضيح المحاور

الكبرى للتوظيف و دفع الأجور و التكوين و إدارة مسارات (العمل) بالنظر إلى مخطط تطوير

المؤسسة ككل حسب الإمكانيات المتوفرة لديها.

* تطور و تطبق الأنظمة الخاصة بالموارد البشرية المتعلقة بـ:

- نظام الاستقطاب و الاختيار و التعيين (التوظيف): حيث يراعى فيه التشريعات القانونية في هذا المجال، بما يتناسب مع الهيكل التنظيمي للشركة - محل الدراسة - وطبيعة الوظائف الموجودة.
- نظام الأجور و الامتيازات: و يتم بمقارنة مستويات الرواتب مع السوق المحلي و ذلك لتعديل الرواتب و خاصة الامتيازات بحسب السوق.
- نظام تقييم الأداء: يعمل على تحقيق أعلى قدر من الاستفادة من المعرفة و المهارات و القدرات و الكفاءات الموجودة لدى الموظفين بالإضافة إلى تحقيق الاستخدام الأكثر للموارد البشرية و تطويرها.
- نظام الترقية: يرتكز على معايير واضحة تشكل أساساً للترقية الممكنة من حيث الأقدمية، و تطور قدرات و مهارات الفرد، و التكوين و التدريب بالإضافة إلى نتائج تقييم الأداء السنوية.
- نظام أخلاقيات و آداب المهنة: يزود هذا النظام موظفي المؤسسة - محل الدراسة - بإرشادات و قواعد عامة تضبط سلوكياتهم ضمن بيئة عمل مرتكزة على العدالة و المساواة بعيداً عن التمييز و اعتماداً على مبدأ الاستحقاقات و المؤهلات و معايير العمل كأساس للتقدم و أداء الأعمال بكل كفاءة، وبشكل عام بعمل هذا النظام على التزام المؤسسة ككل في سياستها بأعلى المعايير الأخلاقية من نزاهة و مصداقية و شفافية في جميع ممارساتها و تعاملاتها.
- * إتباع منهجيات مناسبة منها منهجية الاحتفاظ بالموظف التي تساعد الموظف على تقديم أقصى طاقاته من خلال توفير بيئة عمل ايجابية و مساندة تسهم في تحقيق رفاه المستخدمين و رضاهم و تحفيزهم جميعاً على العمل و بالتالي الارتقاء بأداء الموظف و تحسين إنتاجيته.
- حاولت هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة و حسب المعطيات و المعلومات التي أمكن الحصول عليها، إذ لا يمكن أن نصفها بالكمال، فهي لم تحظ حتماً بكل جوانب الموضوع و بكل أبعاده، لذلك نقترح عدداً من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضع مستقبلية:
 1. أثر إدارة الموارد البشرية على إدارة الجودة الشاملة؛
 2. أهمية الرأسمال الفكري في المؤسسة الاقتصادية؛
 3. أثر العولمة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
 4. أثر إستراتيجية الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية و تسيير مواردها البشرية؛
 5. حوكمة المؤسسة الاقتصادية و علاقتها بالموارد البشرية؛

6. ثقافة المؤسسة الاقتصادية و علاقتها بالموارد البشرية؛

و في الأخير، نطمح أن نكون موفقين في اختيار الموضوع و جمع مادته العلمية و في دراسته و عرضه بالشكل اللائق، الخادم للغرض المعد من أجله.



الرسالة

استمارة: مجموعة أسئلة موجهة إلى مسؤولي و إطارات المؤسسة، خاصة المختصين في تسيير الموارد

البشرية:

الميزانية الأخيرة "لسونلغاز"

تطور مصاريف العمال (من 2000 إلى 2012 إذا أمكن) أو لثلاث سنوات أخيرة

تطور ميزانيات الخدمات الاجتماعية (لثلاث سنوات الأخيرة)

المساعدات المالية، التعويضات، توزيع السكنات.

ميزانيات التكوين و التدريب للثلاثة سنوات الأخيرة

ميزانيات التوظيف أو التجنيد recruitment

أهمية كل من الكهرباء و الغاز في البلد

❖ التطور التاريخي لمؤسسة

* النشأة

* التطور

* إعادة الهيكلة د

* التوسع

إلخ

❖ الأنشطة الإستراتيجية لمؤسسة Sonalgaz

* ؟

* ؟

* ؟

* ؟

❖ تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة Sonalgaz

إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة و سياستها:

* درجة التنسيق بين استراتيجياتها و الاستراتيجيات الأخرى (المالية، التسويقية، و الباقي في الأخير مع

الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

* ماذا عن تحديث سياستها الخاصة بالموارد البشرية ماهي الطرق المستعملة لذلك؟

❖ مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة و تنظيمها:

* الهيكل التنظيمي

* أهميتها داخل المؤسسة

❖ تحليل المعطيات الخاصة بالموارد البشرية:

* تطور عدد الموظفين (2007 إلى 2012) الدائمون و المؤقتون و الأجانب

- * تطور العمالة المؤقتة للمؤسسة (2007-2012) المؤقتون و أعوان الأمن.
- * العمالة الدائمة حسب الفئات الاجتماعية المهنية لسنة 2012
- ✓ الإطار (إطارات عليا، مهندسون، إطارات جامعية)
- ✓ أعوان التحكم (تقنيون ساميون)
- ✓ أعوان التنفيذ.

- المنجز لسنة 2011
- و المخطط لسنة 2012
- و المنجز لسنة 2012

❖ تطور الإطارات في المؤسسة

- * تطور عدد إطارات مؤسسة Sonalgaz من 2007 إلى 2012 مع العمالة الدائمة لهذه السنوات لكي أجد النسبة

$$\text{النسبة} = \frac{\text{الإطارات}}{\text{الدائمة العمالة}} \times 100$$

❖ تطور الفئات الجامعية بالمؤسسة

- * من 2007 إلى 2012 (إطارات عليا، مهندسين، إطارات جامعية، التقنيين الساميين)
- * بدون أن ننسى مجموع الموظفين الدائمين

تحليل الموارد البشرية حسب المستوى الأكاديمي لـ 2012

المستوى	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي 1	جامعي 2	جامعي 3
عدد الدائمين	X	X	X	X	X	X

- * توزيع الموارد البشرية حسب المستوى التعليمي لمؤسسة Sonalgaz

❖ تحليل الموارد البشرية حسب السن

- * توزيع الموارد البشرية حسب العمر لـ 2012

إلخ	25-20	30-26	35-31	40-36	45-41	50-46	55-51	60-56
؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟

❖ تطور المرأة العاملة في المؤسسة

- * تطور عدد الموظفات بمؤسسة Sonalgaz (2007-2012)

النسبتين	مجموع الموظفين الدائمين	عدد الموظفات	السنوات
%	؟	؟	2007
%	؟	؟	⋮
%	؟	؟	2012

❖ العاملات حسب السن:

60+	60-56	55-51	50-46	45-46	45-41	40-36	35-31	30-26	25-20
؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟	؟

❖ العاملات حسب المستوى الأكاديمي:

* توزيع العاملات حسب المستوى التعليمي في Sonalgaz

المستوى التعليمي	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي 1	جامعي 2	جامعي 3
عدد الوظائف	؟	؟	؟	؟	؟	؟

❖ تحليل وظيفة التوظيف بالمؤسسة

❖ سياسة التوظيف

* مراحلها (ترتيب المناصب، تحليل المناصب، تحديد المصادر ... الخ)

❖ دراسة تطور التوظيف بالمؤسسة عبر الزمن.

* تطوره خلال الفترة 2000 إلى 2012

السنوات	الإطارات الموظفة	مجموع التوظيف
2000		
⋮		
2012		

❖ دراسة تطور نوع التوظيف بالمؤسسة (2000-2012)

السنوات	التوظيف الداخلي	التوظيف الخارجي	مجموع التوظيف
2000	؟	؟	؟
⋮			
2012			

❖ التوظيف بالمؤسسة حسب الفئات الاجتماعية المهنية 2012

* حسب التصنيف الاجتماعي المهني في مؤسسة Sonalgaz لسنة 2012

<u>التصنيف</u>	<u>عدد التوظيف %</u>
إطارات عليا	؟
مهندسين	؟
إطارات أخرى	؟
- مجموع الإطارات	؟
- أعوان التحكم منهم تقنيون ساميون	؟
- أعوان التنفيذ	؟
<u>المجموع:</u>	؟

❖ التوظيف حسب الأنشطة في سنة 2012

* مثلا: الأنشطة المتخصصة، أنشطة الصيانة، الأمن الصناعي، الأنشطة الإدارية، أنشطة الدعم.

* تحليل الكتلة الأجرية

* تطور الكتلة الأجرية بالمؤسسة عبر الزمن من 200-2012

السنوات	الدائمون	المؤقتون	الأجانب	المجموع
؟	؟	؟	؟	؟

ماهي أسباب التزايد المستمر في الكتلة الأجرية؟

❖ تحليل الكتلة الأجرية لمؤسسة Sonalgaz لسنة 2012

إنجاز 2012	مخطط 2012	إنجاز 2011	
؟	؟	؟	دائمون
؟	؟	؟	مؤقتون
؟	؟	؟	أجانب
؟	؟	؟	أمن

❖ العوامل الحاكمة في نمو الكتلة الأجرية لمؤسسة Sonalgaz 2012

المبلغ (دج)	البيان
؟	زيادة عدد العاملين
؟	الترفيه و الرتبة
؟	العلاوات و التعويضات
؟	زيادة عامة في الأجور
؟	المجموع:

❖ أهم مراكز التكوين لسونلغاز (الداخلية داخل الوطن)

؟	*
؟	*
؟	*
؟	*

❖ أنواع التدريب

طويل المدى	قصير المدى
؟	؟

❖ أهم المراكز أو البلدان خارج الوطن

* أهم مؤشرات تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز سنة 2012 مقارنة بسنة 2011

البيان	سنة الدراسة 2012	نسبة الأساس 2011	نسبة التغير
عدد الأفراد المتدربين	؟	؟	؟
نسبة المتدربين على الأفراد الدائمين	؟	؟	؟
المدى الزمني للتدريب (بالساعات)	؟	؟	؟
ميزانية التدريب	؟	؟	؟
نسبة ميزانية التدريب على الكتلة الأجرية	؟	؟	؟
متوسط تكلفة ساعة التدريب للفرد الواحد	؟	؟	؟

❖ حركة الموارد البشرية و دوران العمل
* الخصائص الأساسية للعمالة

2012	2007	البيان
؟	؟	الموظفون الدائمون
؟	؟	الموظفون المؤقتون
؟	؟	المؤقتون / الدائمون
؟	؟	عدد الموظفين من الإناث
؟	؟	الإناث / الدائمون
؟	؟	نسبة الإطارات
؟	؟	السن المتوسط

* تطور حركة الموارد البشرية

المجموع	الحالات الأخرى	التقاعد	السنة
؟	؟	؟	2007
			2012

* الوضعية الشاملة لحركة الموارد البشرية في سنة 2012

الإنجاز 2012			الوضعية 2011
الوضعية	التوظيف	المغادرة	
؟	؟	؟	؟

* المغادرات من المؤسسة خلال فترة 2010-2012

المجموع	2012	2011	2010	البيان
% العدد	% العدد	% العدد	% العدد	
؟	؟	؟	؟	* التقاعد منه المسبق
				* الاستقالة و الفصل
				* الوفاة المجمو (1)
				* التحويلات الداخلية
؟	؟	؟	؟	المجموع العام **

المجموع العام = المجموع (1) + التحويلات الداخلية

❖ المغادرات حسب الفئات الاجتماعية المهنية

النسبة	العدد	البيان
؟	؟	الإطارات
؟	؟	أعوان الأمن
؟	؟	أعوان التنفيذ
% 100	؟	المجموع

❖ الغيابات الكلية

و

❖ الغيابات حسب الفئات الاجتماعية المهنية لـ 2011 أو 2012

	العدد	البيان
؟	؟	الإطارات
؟	؟	أعوان التحكم
؟	؟	أعوان التنفيذ
؟	؟	المجموع

الاستمارة: مجموعة الأسئلة الموجهة لأعضاء العين المأخوذة بعين الاعتبار:

	السؤال الأول: ما جنسك؟
	ذكر
	أنثى
	السؤال الثاني: العمر.
	20 سنة – 30 سنة
	30 سنة – 40 سنة
	40 سنة – 50 سنة
	فما فوق – 50 سنة
	السؤال الثالث: يعد التوظيف العنصر الأساسي في ادارة الموارد البشرية.
	موافق بشدة
	موافق
	محايد
	لا أوافق
	لا أوافق بشدة
	السؤال الرابع: ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي؟
	- توظيف داخلي (داخل المؤسسة)
	- ترقية
	- تحويل
	- انزال
	- توظيف خارجي (خارج المؤسسة)
	السؤال الخامس: الأولوية في التوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة.
	موافق بشدة
	موافق
	محايد
	غير موافق
	غير موافق بشدة

	السؤال السادس: هل أنتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟
	راضي بشدة
	راضي
	محايد
	غير راضي
	غير راضي بشدة
	السؤال السابع: يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، تأمين صحي، ظروف العمل إلخ ...) غير كافي للمستخدم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -.
	موافق بشدة
	موافق
	غير موافق
	محايد
	غير موافق
	غير موافق بشدة
	السؤال الثامن: طريقة تقييم الرئيس للمرؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية.
	موافق بشدة
	موافق
	محايد
	غير موافق
	غير موافق بشدة
	السؤال التاسع: يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة.
	موافق
	محايد
	غير موافق
	غير موافق بشدة
	السؤال العاشر: من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم.
	موافق بشدة

	موافق
	محايد
	غير موافق
	غير موافق بشدة
	السؤال الحادي عشر: كيف كان تكوينكم من أجل شغل منصبكم الحالي (داخلي: داخل الوطن، خارجي: خارج الوطن، أو معدوم)؟
	داخل الوطن
	خارج الوطن
	السؤال الثاني عشر: كيف يتم تقييم مستخدمي هذه الشركة حسب رأيكم الخاص؟
	الخطأ الأول: يلجأ بعض المقيمين إلى إعطاء معظم مرؤوسيهـم تقديرات مرتفعة لا تعبر عن مستوى أدائهم.
	الخطأ الثاني: يعطي بعض المقيمين درجات متدنية للمستخدم بغض النظر عن مستوى أدائه.
	الخطأ الثالث: تتم تقييم معظم المرؤوسين بمستوى متوسط دون الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية في أداء العمل.
	الخطأ الرابع: يتأثر المقيمون عند تقييم أداء العمل بتقرير أدائه للسنة أو السنوات السابقة سلباً أو إيجاباً.
	الخطأ الخامس: تركيز المقيم على صفات الفرد، بدرجة أكبر من العناصر الأخرى المحددة للأداء.
	الخطأ السادس: التحيز إيجاباً أو سلباً للبعض.

مديريات التوزيع التابعة لسونلغاز (المجمع)

سيدي بلعباس
وهران
الشلف
مستغانم
غليزان
تيسمسيلت
عين الدفلة
بشار
بيض
نعامة
أدرار
تندوف
عين تموشنت
السينيا
سعيدة
تيارت
تلمسان

السلامة



Nomenclature des postes de travail

SOCIETE DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU
GAZ DE L'OUEST

01 EXPLOITATION OUVRAGES

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A03	AIDE OUVRIER (E/G) CHAUF PL	07/08/09/10
B12	OPERATEUR TABLEAU	08/09/10
D29	ELECTRICIEN CHAUFFEUR PL	08/09/10
C12	OPERATEUR STATION GPL	08/09/10
AA1	AIDE OUVRIER E/G CHAUFFEUR PL PAL	11
AK2	MAITRE OUVRIER OPERATEUR STATION GPL	11
AP1	MAITRE OUVRIER ELECTRICIEN CHAUFFEUR	11
V67	TECH CONTROLEUR REPART EQUIPT TST/MT	11/12
F06	TECH CONTROLE EXPLOITATION	11/12
A57	DISPATCHER	11/12
B23	MANOEUVRIER	11/12
F48	TECH CONTROLE EXPLOITATION ELEC GAZ	11/12
HA4	TECH CONTROLE EXPLOITATION ELEC GAZ HC	13
HA3	TECH CONTROLE EXPLOITATION HC	13
FZ5	MANOEUVRIER PAL	13
FX8	DISPATCHER PAL	13
L32	TECH PAL DISTRIB GAZ	13/14
F88	TECH PAL CONTROLE EXPLOIT ELEC GAZ	13/14
B32	TECH PAL STATION GPL	13/14
D98	DISPATCHER REGIONAL	13/14
BK9	TECH PAL CONTROLE EXPLOITATION HC	15
BL1	TECH PAL CONTROLE EXPLOITATION E/G HC	15
N16	TECH PAL CONTRL EXPL E/G HC	15
BG9	DISPATCHER REGIONAL HC	15
P04	TECH PAL CONTRL EXPL CD HC	15
BB9	CHEF AGENCE HC	15
BF9	TECH PAL STATION GPL HC	15
R38	CHEF SUB EXPLOIT RESEAUX	17/18/19
W62	CHEF SUB CONTROLE EXPLOITATION	17/18/19
E64	CHEF DISTRICT	17/18/19

02 MAINTENANCE OUVRAGES

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A11	AIDE GAZIER DE DISTRIBUTION	05/06/07
A10	AIDE ELECTRICIEN DE DISTRIBUTION	05/06/07
B21	RECEPTIONNISTE RECLAMATION DEPANNAGE	05/06/07
D55	REPARTITEUR DEPANNAGE DISTRIBUTION	07/08/09/10
C32	SOUDEUR	08/09/10
A98	EMPL ADM PROGRAMMES (DR ETUDES EXEC.)	08/09/10
E69	OPERATEUR POLYVALENT PETITE INTERVENT	08/09/10
C27	GAZIER DISTRIBUTION	08/09/10
C26	ELECTRICIEN DISTRIBUTION	08/09/10
E51	REPARATEUR EQUIPEMENTS	08/09/10
AH3	EMPL PAL ADM PROGRAMMES (AG)	11
AL3	MAITRE OUVRIER ELECTRICIEN DISTRIBUTI	11
AL4	MAITRE OUVRIER GAZIER DISTRIBUTION	11
AL7	MAITRE OUVRIER SOUDEUR	11
AP7	MAITRE OUVRIER OPERATEUR POLY PI	11
AA8	REPARTITEUR PAL DEPANNAGE DISTRIBUTIO	11
F49	TECH DETECTION FUITES	11/12
E50	TECH MAINTENANCE EQUIPEMENTS	11/12
H50	CHEF EQUIPE DISTRIBUTION ELEC	11/12
H51	CHEF EQUIPE DISTRIBUTION GAZ	11/12
KC3	AGT GEST TRANSFORMATEURS	11/12
F47	TECH CABLES	11/12
F41	TECH TST/MT	11/12
F30	TECH RECHERCHE DEFAUTS CABLES ELEC	11/12
FP7	CHEF EQUIPE DISTRIBUTION ELEC PAL	13
HE9	TECH RECH DEFAUTS CABLES ELEC PAL	13
HD3	TECH MAINTENANCE EQUIPEMENTS PAL	13
FF4	TECH CABLES HC	13
FP8	CHEF EQUIPE DISTRIBUTION GAZ PAL	13
HA1	TECH CONTROLE ENTRETIEN RESEAUX PAL	13
X77	TECH PAL DISTRIBUTION E/G	13/14
HA6	TECH DETECTION FUITES HC	13
F94	TECHNICIEN PAL DETECTION FUITES	13/14
BS1	AGT HAUTE MAITRISE DISTRIBUTION ELEC.	13/14
BS2	AGT HAUTE MAITRISE DISTRIBUTION GAZ	13/14
F93	TECH PAL CABLES	13/14
F95	TECH PAL DETENTE ET REGULATION	13/14
F91	TECH PAL DISJONCTEURS	13/14
L29	TECH PAL DISTRIB ELEC	13/14
V63	TECH PAL TST/MT	13/14
P03	TECH PAL TST/MT	13/14
X79	AGT GEST PAL PROGRAMME	13/14
BL3	TECH PAL DÉTENTE REGULATION HC	15
BD2	TECH PAL DISTR ELEC HC	15
N46	TECH PAL MAINT TVX EXTERIEURS HC	15
P54	TECH PAL MESURES HC	15
P05	TECH PAL DISTRIBUTION E/G HC	15
R08	CHEF SUB TST/MT	17/18/19

03 MAINTENANCE APPAREILLAGES

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
C39	REPARATEUR ETALONNEUR COMPTEUR GAZ	08/09/10
C44	ELECTRICIEN MESURES PROTEC. CATHODIQUE	08/09/10
C47	ETALONNEUR BT	08/09/10
C46	VERIFICATEUR DE PROTECTIONS	08/09/10
C41	REPARATEUR COMPT DISJONCT ELEC	08/09/10
C43	VERIFICATEUR COMPTAGE MT	08/09/10
AM1	MAITRE OUVRIER REPARAT.ETALONNEUR COM	11
AM2	MAITRE OUVRIER REPARATEUR DISJONCTEUR	11
AM6	MAITRE OUVRIER VERIF PROTEC	11
AM7	MAITRE OUVRIER ETALONNEUR BT	11
AM3	MAITRE OUVRIER VERIFICATEUR COMPTAGE	11
F19	TECHNICIEN INSTRUMENTATION	11/12
F53	TECHNICIEN ETALONNEUR COMPTAGE MT	11/12
F34	TECH VERIFICATEUR COMPTAGE MT	11/12
F35	TECH VERIFICATEUR PROTECTIONS	11/12
KA1	AGT GEST COMPTAGE EXTERIEUR	11/12
F23	TECH MESURES ELECTRICITE	11/12
B54	TECH COMPTAGE MT	11/12
X75	TECH ETALONNEUR COMPTEURS GAZ	11/12
F29	TECH PROTECTION CATHODIQUE	11/12
HE7	AGENT TECHNIQUE PAL PROTEC.CATHODIQUE	13
HD9	TECH MESURES ELECTRICITE HC	13
HH1	TECH VERIFICATEUR COMPTAGE MT PAL	13
L45	AGT GEST PAL COMPTAGE EXTERIEUR	13/14
H27	TECH PAL ESSAI DE PLATEFORME	13/14
F97	TECH PAL INSTRUMENTATION	13/14
X74	TECH PAL LABO INTERIEUR GAZ	13/14
H29	TECH PAL MESURES ET ESSAIS MT/BT	13/14
H28	TECH PAL MESURES ESSAI ELECT	13/14
L43	TECH LABORATOIRE INTERIEUR	13/14
E49	TECH PAL MAINTENANCE EQUIPEMENT HC	15
BM1	TECH PAL INSTRUMENT HC	15
BC8	TECH PAL COMPT EXTE HC	15
E54	CHEF SUB GESTION MAINTENANCE EQUIPEME	17/18/19

04 REALISATION / INSPECTION

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
Z73	MANOEUVRE ORDINAIRE	05/06/07
A15	AIDE CABLIER	05/06/07
C49	CABLIER	08/09/10
AM9	MAITRE OUVRIER CABLIER	11
X83	TECH ETUDES ET SURVEILLANCE GAZ	11/12
F33	TECH TRAVAUX INRASTRUCTURES	11/12
C75	AGT GEST PROGRAMMES TRAVAUX E/G	11/12
Z24	SURVEILLANT TRAVAUX	11/12
C77	AGT GEST PROGRAMME TVX ELEC ET GAZ	11/12
X82	TECH ETUDES ET SURVEILLANCE ELEC.	11/12
FL7	AGT GEST PROGRAMME TVX E/G HC	13
FL8	AGT GEST PROGRAMMES TRAVAUX E/G HC	13
FF1	SURVEILLANT TRAVAUX PAL	13
HB7	TECH ETUDES ET SURVEILLANCE ELEC. HC	13
HB8	TECH ETUDES ET SURVEILLANCE GAZ HC	13
HF8	TECH TRAVAUX INRASTRUCTURES PAL	13
D22	AGT GEST PAL PROG.ELECTRIFICATION	13/14
L61	AGT GEST PAL GEST TVX	13/14
Z23	CONTROLEUR TRAVAUX	13/14
BE3	AGT GEST PAL GEST TVX HC	15
BG7	CONTROLEUR TVX HC	15
T43	CHEF SUB PROGRAMME TVX ELEC GAZ	17/18/19

05 ENGINEERING

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
Z34	DESSINATEUR CALQUEUR	05/06/07
A01	AIDE TOPOGRAPHE	05/06/07
A54	DESSINATEUR D'ETUDES	08/09/10
AF3	DESSINATEUR ETUDES PAL	11
F57	TECH ETUDES ELEC	11/12
F03	TECH CARTOGRAPHIE	11/12
F07	TECH DESSINATEUR	11/12
F59	TECH ETUDES GAZ	11/12
HB9	TECH ETUDES GAZ HC	13
HB5	TECH ETUDES ELEC HC	13
FF5	TECH CARTOGRAPHIE HC	13
H34	TECH PAL DESSIN	13/14
H36	TECH PAL ETUDES	13/14
L58	TECH PAL ETUDES SURVEIL MIXTE	13/14
L74	TECH PAL ETUDES ELECTRICITE	13/14
L73	TECH PAL ETUDES GAZ	13/14
F70	TECH PAL ETUDES GAZ	13/14
F83	TECH PAL CARTOGRAPHIE	13/14
H33	TECH PAL TOPOGRAPHIE	13/14
BL2	TECH PAL DESSIN HC	15
BL7	TECH PAL ETUDES GAZ HC	15
BK4	TECH PAL CARTOGRAPHIE HC	15
BD7	TECH PAL ETUDES ELEC HC	15
BN6	TECH PAL TOPOGRAPHE HC	15
BL8	TECH PAL ETUDES HC	15
BD9	TECH PAL ETUDES SURVEILLANC HC	15
BD8	TECH PAL ETUDES GAZ HC	15
E61	TECH PAL CARTOGRAPHIE HC	15
A66	INGENIEUR D'ETUDES	16/17/18

06 TELECOMMUNICATION

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
D59	STANDARDISTE	06/07/08/09
D67	TELEXISTE	07/08/09/10
D60	STANDARTISTE PAL	08/09/10
AA9	TELEXISTE PAL	11
F45	TECH MAINTENANCE TRANSMISSIONS	11/12
HD7	TECH MAINTENANCE TRANSMISSIONS PAL	13
F82	TECH PAL TRANSMISSIONS	13/14
FC7	TECH PAL MAINTENANCE TELECOM	13/14
BM6	TECHNICIEN PAL MAINTENANCE TELECONDUITE HC	15
BN7	TECH PAL TRANSMISSIONS HC	15
X47	CHEF SUB EXPLOIT. MAINT. SYSTEME SCADA	17/18/19

07 PARC AUTOMOBILE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A12	AIDE MECANICIEN AUTOMOBILE	05/06/07
Z09	CONVOYEUR GRAISSEUR	05/06/07
X57	CONDUCTEUR PL - TC	08/09/10
C34	MECANICIEN AUTO	08/09/10
A82	EMPL PARC AUTO	08/09/10
A51	CONDUCTEUR SR	08/09/10
Z05	CONDUCTEUR PL	08/09/10
Z06	CONDUCTEUR TC	08/09/10
AL9	MAITRE OUVRIER MECA AUTO	11
AG2	EMPL PAL PARC AUTO	11
AD2	CONDUCTEUR VL PAL	11
AF2	CONDUCTEUR SR PAL	11
AR5	CONDUCTEUR PL PAL	11
C71	AGT GEST PARC AUTO	11/12
H06	CHEF GROUPE GESTION PARC AUTO	11/12
FW9	CHEF GROUPE GESTION PARC AUTO PAL	13
L50	AGT GEST PAL PARC AUTO	13/14

08 SECURITE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
F55	TECH SECURITE	11/12
HF2	TECH SECURITE PAL	13
E88	ATTACHE PREVENTION ET SECURITE	13/14
BB7	ATTACHE DE SECURITE HC	15
E89	INGENIEUR PREVENTION ET SECURITE	16/17/18
B25	ING ETUDES SECURITE	16/17/18

09 COMMERCIAL

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A84	EMPL RCN	08/09/10
E68	EMPL POLYVALENT TECHNICO-COMMERCIAL	08/09/10
A83	EMPL GDA	08/09/10
Z33	RELEVEUR MT/MP	08/09/10
Z35	DEMARCHEUR COMMERCIAL	08/09/10
AS1	DEMARCHEUR COMMERCIAL PAL	11
AG3	EMPL PAL GDA	11
AG4	EMPL PAL RCN	11
AP6	EMPL POLYV TECHNICO-COMERCIAL PAL	11
Z29	BRIGADIER RELEVEUR ENCAISSEUR	11/12
KB2	AGT GEST QMT/QMP	11/12
F11	TECH ETUDES COMMERCIALES	11/12
F08	TECH DEVELOPPEMENT DES VENTES	11/12
H11	AGT GEST RCN	11/12
H07	AGT GEST CLIENTELE	11/12
W94	ATTACHE COMMERCIAL	12/13
HA7	TECH DEVELOPPEMENT DES VENTES PAL	13
HB4	TECH ETUDES COMMERCIALES PAL	13
FL9	AGT GEST RCN HC	13
FK4	AGT GEST CLIENTELE HC	13
L76	AGT GEST PAL DEVELOP VENTES	13/14
Z98	CHEF DELEGATION COMMERCIALE	13/14
L67	AGT GEST PAL RCN	13/14
L66	AGT GEST PAL GDA	13/14
L65	AGT GEST PAL CLIENTELE	13/14
E45	TECH PAL REGLES ET SYSTEMES	13/14
X78	AGT GEST PAL CLIENTELE	13/14
H37	TECH PAL ASSISTANCE CLIENTELE INDUS	13/14
W95	ATTACHE COMMERCIAL PRINCIPAL	13/14
X76	AGT GEST PAL DEVELOPPEMENT DES VENTES	13/14
X81	AGT GEST PAL ACCUEIL	13/14
P27	AGT GEST PAL GDA HC	15
E44	INSPECTEUR REGLES ET SYSTEMES RC,	15
BD1	AGT GEST PAL DEV VENTE HC	15
BC7	AGT GEST PAL CLIENTELE HC	15
BF4	AGT GEST PAL RCN HC	15
BN1	TECHNICIEN PAL REGLES SYSTEMES HC	15

09 COMMERCIAL

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A84	EMPL RCN	08/09/10
E68	EMPL POLYVALENT TECHNICO-COMMERCIAL	08/09/10
A83	EMPL GDA	08/09/10
Z33	RELEVEUR MT/MP	08/09/10
Z35	DEMARCHEUR COMMERCIAL	08/09/10
AS1	DEMARCHEUR COMMERCIAL PAL	11
AG3	EMPL PAL GDA	11
AG4	EMPL PAL RCN	11
AP6	EMPL POLYV TECHNICO-COMERCIAL PAL	11
Z29	BRIGADIER RELEVEUR ENCAISSEUR	11/12
KB2	AGT GEST QMT/QMP	11/12
F11	TECH ETUDES COMMERCIALES	11/12
F08	TECH DEVELOPPEMENT DES VENTES	11/12
H11	AGT GEST RCN	11/12
H07	AGT GEST CLIENTELE	11/12
W94	ATTACHE COMMERCIAL	12/13
HA7	TECH DEVELOPPEMENT DES VENTES PAL	13
HB4	TECH ETUDES COMMERCIALES PAL	13
FL9	AGT GEST RCN HC	13
FK4	AGT GEST CLIENTELE HC	13
L76	AGT GEST PAL DEVELOP VENTES	13/14
Z98	CHEF DELEGATION COMMERCIALE	13/14
L67	AGT GEST PAL RCN	13/14
L66	AGT GEST PAL GDA	13/14
L65	AGT GEST PAL CLIENTELE	13/14
E45	TECH PAL REGLES ET SYSTEMES	13/14
X78	AGT GEST PAL CLIENTELE	13/14
H37	TECH PAL ASSISTANCE CLIENTELE INDUS	13/14
W95	ATTACHE COMMERCIAL PRINCIPAL	13/14
X76	AGT GEST PAL DEVELOPPEMENT DES VENTES	13/14
X81	AGT GEST PAL ACCUEIL	13/14
P27	AGT GEST PAL GDA HC	15
E44	INSPECTEUR REGLES ET SYSTEMES RC,	15
BD1	AGT GEST PAL DEV VENTE HC	15
BC7	AGT GEST PAL CLIENTELE HC	15
BF4	AGT GEST PAL RCN HC	15
BN1	TECHNICIEN PAL REGLES SYSTEMES HC	15

10 APPROVISIONNEMENT

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A20	AIDE MAGASINIER	05/06/07
D78	ACHETEUR	07/08/09/10
W07	MAGASINIER	08/09/10
AR2	MAGASINIER PAL	11
AD1	ACHETEUR PAL	11
F01	TECH ACHETEUR	11/12
H21	CHEF GROUPE ECONOMAT	11/12
D44	AGT GEST PAL SUIVI MATERIEL	13/14
X54	AGT GEST PAL ACHATS	13/14
D42	AGT GEST PAL MARCHES	13/14
D40	AGT GEST PAL APPROVISIONNEMENTS	13/14
BA5	AGT GEST PAL MARCHES HC	15
BB1	AGT GEST PAL SUIVI MATERIEL HC	15
BA1	AGT GEST PAL APPRO HC	15

11 FINANCES / COMPTABILITE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A86	EMPL CREDIT ORDONNANCEMENT	08/09/10
Z39	CAISSIER	08/09/10
A16	AIDE COMPTABLE	08/09/10
AF1	AIDE COMPTABLE PAL	11
AS2	CAISSIER PAL	11
AG6	EMPL PAL CREDIT ORDONNANCEMENT	11
C84	AGT GEST REGLEMENTS FINANCIERS	11/12
C88	AGT GESTION MOUVEMENTS DE FONDS	11/12
C82	AGT GEST RECOUVREMENTS	11/12
C59	AGT GEST CREDIT ORDONNANCEMENT	11/12
Z36	COMPTABLE	11/12
FK5	AGT GEST CREDIT ORDONNANCEMENT HC	13
FX6	COMPTABLE HC	13
FM1	AGT GEST RECOUVREMENTS HC	13
Z43	CONTROLEUR DE COMPTABILITE	13/14
D26	AGT GEST PAL CREDIT ORDONNANCEMENT	13/14
Z37	COMPTABLE PRINCIPAL	13/14
L77	AGT GEST PAL ORDONNANC GEST GRED	13/14
D32	AGT GEST PAL MOUVEMENTS DE FONDS	13/14
D24	AGT GEST PAL REGLEMENTS FINANCIER	13/14
BA6	AGT GESTION PAL MOUVEMENTS DE FONDS HC	15
BA8	AGT GESTION PAL REGLEMENTS HC	15
BP6	AGT GEST PAL OPERAT FINANCIERES HC	15
BP5	AGT GEST PAL EXPL COURANTE HC	15
BP7	AGT GEST PAL BILAN RESULTATS HC	15
N64	AGT GEST PAL SUIVI CREDIT INVEST HC	15
BA2	AGT GEST PAL CREDIT ORDONNANCEMENT HC	15
BG3	COMPTABLE PRINCIPAL HC	15
BP8	AGT GEST PAL TRESORERIE HC	15
BF3	AGT GEST PAL ORDO GEST HC	15
T46	CHEF SUB LIAISONS SYNTHESES	17/18/19
T52	CHEF SUB GEST INVESTISSEMENTS	17/18/19
Y27	INSPECTEUR	17/18/19

12 INFORMATIQUE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
Z46	OPERATRICE DE SAISIE	07/08/09/10
AD7	OPERATRICE DE SAISIE PAL	11
C63	AGT GESTION FICHER OUVRAGES E/G	11/12/13
Z52	PREPARATEUR EN INFORMATIQUE	13/14
Z48	ANALYSTE PROGRAMMEUR	13/14
D18	AGT GEST PAL FICHERS OUVRAGES	13/14
BB2	ANALYSTE PROGRAMMEUR HC	15
BH5	PREPARATEUR INFORMATIQUE HC	15
BA3	AGT GESTION PAL FICHERS OUVRAGES HC	15

13 PERSONNEL / FORMATION

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A90	EMPL ADMINISTRATION DU PERSONNEL	08/09/10
AG8	EMPL PAL ADM DU PERSONNEL	11
C92	AGT GEST PERSONNEL	11/12
FL6	AGT GEST PERSONNEL HC	13
D34	AGT GEST PAL PERSONNEL	13/14
BB3	ASSISTANT CONTROL FP HC	15
BA7	AGT GEST PAL PERSONNEL HC	15
Z57	ASSISTANT CONTROLEUR DRH	15

15 JURIDIQUE / ASSURANCE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
D36	AGT GEST PAL JURIDIQUE	13/14
BA4	AGT GEST PAL JURIDIQUE HC	15
BE4	AGT GEST PAL JURIDIQUE HC	15
E59	ATTACHE JURIDIQUE	15/16/17

16 RELATIONS / DOC/IMPRIMERIE

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
AF4	EMPL PAL ARCHIVES	11
C98	AGT GEST DOCUMENTATION	11/12
D01	AGT GEST DOCUMENTATION ET RELATIONS	11/12
FK6	AGT GEST DOCUMENTATION HC	13
W83	CHARGE DE COMMUNICATION	15/16/17

17 IMMOBILIER

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
AN2	MAITRE OUVRIER PLOMBERIE SANITAIRE	11
AH7	MAITRE OUVRIER MACON BATIMENT	11
AN5	MAITRE OUVRIER ELECTRICIEN BATIMENT	11
AN6	MAITRE OUVRIER ELECTROMECCACIEN	11
AN3	MAITRE OUVRIER MENUISIER	11
H57	CHEF EQUIPE ENTRETIEN IMMOBILIER	11/12
D05	AGT GEST IMMOBILIERE	11/12
FL2	AGT GEST IMMOBILIERE HC	13
X72	AGT GEST PAL IMMOBILIER	13/14
BK3	TECH PAL BATIMENT HC	15

18 PLANIFICATION / ORGANISATION

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
A25	CHARGE D'ETUDES	15/16/17
W25	ASSISTANT GESTION	15/16/17
W93	ASSISTANTE DE DIRECTION	16/17/18
Y26	ASSISTANT	17/18/19

19 PRESTATIONS COMMUNES

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
Z69	TIREUR DE PLAN	05/06/07
Z14	MANOEUVRE MANUTENTIONNAIRE	05/06/07
C87	RECEPTIONNISTE	05/06/07
Z85	COMMIS AU COURRIER	05/06/07
D02	AGT ENTRETIEN	05/06/07
Z68	PREPOSE REPROGRAPHIE	05/06/07
Z78	DACTYLOGRAPHE	06/07/08/09
D04	AGT ENTRETIEN POLYVALENT	07/08/09/10
Z79	SECRETAIRE	07/08/09/10
A78	EMPLOYE INVENTAIRES	08/09/10
Z80	SECRETAIRE DE COORDINATION	08/09/10
A75	EMPL MOYENS	08/09/10
AD8	SECRETAIRE PAL	11
AS4	SECRETAIRE COORDIN PAL	11
AG1	EMPL PAL INVENTAIRES	11
AF8	EMPL PAL MOYENS	11
D09	AGT GEST MOYENS	11/12
Z81	SECRETAIRE DE DIRECTION	11/12
H18	CHEF GROUPE MOYENS	11/12
FX2	CHEF GROUPE MOYENS PAL	13
FL4	AGT GEST MOYENS HC	13
CA9	AGT GEST PAL MOYENS	13/14
Z82	SECRETAIRE DE DIRECTION PAL	13/14
BH9	SECRETAIRE DE DIRECTION HC	15
BR2	AGT GEST PAL MOYENS HC	15
B52	CHEF SUB MOYENS ET APPRO	17/18/19
X53	CHEF SUB AFFAIRES GENERALES	17/18/19

POSTES GENERIQUES

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
V83	AGENT DE GESTION	11/12
T39	AGENT GESTION PAL	13/14
V87	CADRE DE GESTION	15/16
V86	CADRE D'EXPLOITATION	15/16
M91	CADRE DE GESTION PAL	16/17
M94	CADRE EXPLOITATION PAL	16/17
P10	CADRE EXPLOITATION HC	17/18
P08	CADRE DE GESTION HC	17/18

AN

POSTES SUPERIEURS

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
P49	CADRE DE GESTION SENIOR	18/19
P64	CADRE EXPLOITATION SENIOR	18/19
Y32	INSPECTEUR PRINCIPAL	18/19/20
X24	ASSISTANT SECURITE	18/19/20
P87	CHEF SCE CONTROLE EXPLOIT. ELEC	18/19/20
X30	ASSISTANT AFFAIRES JURIDIQUES	18/19/20
P06	CHEF SCE EXPLOIT GAZ (DISTRICT)	18/19/20
X08	CHEF SCE INFRASTRUCTURES	18/19/20
V58	CHEF SCE FINANCES	18/19/20
W82	ASSISTANT EN COMMUNICATION	18/19/20
P82	CHEF SCE BUDGET CONTROLE DE GESTION	18/19/20
W78	CHEF SCE DEVELOPPEMENT DE LA RH	18/19/20
M10	CHEF SCE EXPLOIT RESEAU GAZ DR URBAINE	18/19/20
W61	CHEF SCE AFFAIRES GENERALES	18/19/20
M27	CHEF SCE EXPLOIT RESEAUX ELEC. DR URBAIN	18/19/20
W04	CHEF SCE MAINT ELEC.	18/19/20
S47	CHEF SCE COMMERCIAL (AGENCE)	18/19/20
X28	ASSISTANT CHARGE DES SYST.INFORMATIQUES	18/19/20
M30	CHEF SCE ETUDES TVX GAZ Z. ALGER	18/19/20
W96	CHARGE D'ETUDES PRINCIPAL	18/19/20
M32	CHEF SCE ETUDES TVX ELEC Z. ALGER	18/19/20
W69	CHEF SCE MAINTENANCE GAZ	18/19/20
V59	CHEF SCE EXPLOIT COMPTABLE	18/19/20
X22	CHEF SCE GESTION INVESTISSEMENTS	18/19/20
E65	CHEF SCE RELATIONS COMMERCIALES (AGENCE)	18/19/20
W33	CHEF SCE TECHNICO-COMMERCIAL	18/19/20
E63	CHEF SCE ETUDES ET TRAVAUX E/G	18/19/20
P93	CHEF SCE CLIENTELE	18/19/20
P92	CHEF SCE EXPLOIT CENTRE DISTRIBUTION	18/19/20
P89	CHEF SCE EXPLOIT ELEC.(DISTRICT)	18/19/20
P88	CHEF SCE CONTROLE EXPLOITATION GAZ	18/19/20
W80	CHEF SCE GESTION DE LA RH	18/19/20
Y57	CHEF SCE TELECONDUITE	18/19/20
W15	CHEF SCE DEVELOPT RESEAUX ELEC	18/19/20
Y31	ASSISTANT PRINCIPAL	18/19/20
FE7	ASSISTANT SIE (DR)	18/19/20
N96	CHEF SCE FORMATION	18/19/20
W45	CHEF SCE DEVELOPT RESEAUX GAZ	18/19/20
X45	ASSISTANT CHARGE DES RELATIONS GREG	18/19/20
GC1	CHEF SCE GESTION RELEVÉ	18/20/21
W98	INGENIEUR D'ETUDES PRINCIPAL	19/20
G37	ASSISTANT DIRECTION GENERALE	19/20/21
H89	CDV CONTROLE DE GESTION	19/20/21
T95	CDV CENTRALISATION	19/20/21
T71	CDV ETUDES ET TRAVAUX E/G	19/20/21
T91	CDV FINANCES	19/20/21
W76	CDV RESSOURCES HUMAINES	19/20/21
H93	CDV TRANSACTIONS ENERGIES	19/20/21
S18	CDV RELATIONS COMMERCIALES ZONE	19/20/21

POSTES SUPERIEURS

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
P74	CHEF SCE RELATIONS COMMERCIALES	18/19/20
X07	CHEF SCE ASSISTANCE ET CONTROLE	18/19/20
M17	CHEF SCE FINANCES COMPTABILITE	18/19/20
Y76	INGENIEUR TVX PAL	19/20
Y41	ASSISTANT JUNIOR	19/20/21
S24	CDV GESTION SYSTEMES INFORMATIQUES	19/20/21
W37	CDV FINANCES COMPTABILITE	19/20/21
W31	CDV ETUDES D'EXECUTION ET TRAVAUX ELEC	19/20/21
BS6	ASSISTANT SIE (FILIALE)	19/20/21
N84	CDV ETUDES COMMERCIALES	19/20/21
P96	CDV TVX GAZ	19/20/21
M99	CDV TECHNIQUE ELECTRICITE	19/20/21
N85	CDV REGLES ET SYSTEME	19/20/21
V77	CDV INSPECTION FINANCIERE ET COMPTABLE	19/20/21
Y44	INSPECTEUR JUNIOR	19/20/21
M97	ASSISTANT ORGANISATION	19/20/21
N76	CDV CONTROLE BUDGET	19/20/21
M66	CDV TECHNIQUE GAZ	19/20/21
T50	CDP TELECONDUITE RESEAUX	20/21/22
Z76	CDP CONCEPTION NORMALISATION DEV. RESEAU	20/21/22
T49	CDP EXPLOITATION RESEAUX ELEC.	20/21/22
Z86	CDP CONCEPTION DEVELOPPEMENT RESEAUX GAZ	20/21/22
W75	CDP RESSOURCES HUMAINES	20/21/22
Z87	CDP EXPLOITATION RESEAUX GAZ	20/21/22
Y71	INSPECTEUR SENIOR	20/21/22
Y67	ASSISTANT SENIOR	20/21/22
W99	INGENIEUR D'ETUDES SENIOR	21/22
W97	CHARGE D'ETUDES SENIOR	21/22
Y77	INGENIEUR TVX SENIOR	21/22

POSTES SUPERIEURS SENIORS

CODE	LIBELLE	CLASSEMENT
E22	ASSISTANT DU DIRECTEUR GENERAL	U1/U2/U3
T48	DIRECTEUR REGIONAL DISTRIBUTION	U1/U2/U3
DR3	DIRECTEUR SIE	U1/U2/U3
E31	CHARGE DE MISSION	U1/U2/U3
Z28	INSPECTEUR GENERAL	U1/U2/U3
C99	DIRECTEUR DES FINANCES	U1/U2/U3/U4
P07	DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING	U1/U2/U3/U4
K51	DIRECTEUR GRANDES INFRASTRUCTURES	U1/U2/U3/U4
CC3	DR RESSOURCES HUMAINES (FILIALE)	U1/U2/U3/U4
K53	DIRECTEUR FINANCES / COMPTABILITE	U1/U2/U3/U4
K58	DIRECTEUR TECHNIQUES GAZ (DISTRIBUTION)	U1/U2/U3/U4
B01	DIRECTEUR TECHNIQUE ELECTRICITE	U1/U2/U3/U4
K53	DIRECTEUR FINANCES / COMPTABILITE	U1/U2/U3/U4

14

Grilles des salaires

Date d'effet: Août 2006

Niveaux de rémunération	Salaire base	Classes									Chevron
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	12 824	13 339	13 871	14 426	15 002	15 602	16 229	16 878	17 550	18 256	19 746
6	13 871	14 426	15 002	15 602	16 229	16 878	17 550	18 256	18 984	19 746	21 353
7	15 002	15 602	16 229	16 878	17 550	18 256	18 984	19 746	20 535	21 353	23 100
8	16 229	16 878	17 550	18 256	18 984	19 746	20 535	21 353	22 210	23 100	24 982
9	17 550	18 256	18 984	19 746	20 535	21 353	22 210	23 100	24 024	24 982	27 020
10	18 984	19 746	20 535	21 353	22 210	23 100	24 024	24 982	25 984	27 020	29 226
11	20 535	21 353	22 210	23 100	24 024	24 982	25 984	27 020	28 101	29 226	31 612
12	22 210	23 100	24 024	24 982	25 984	27 020	28 101	29 226	30 397	31 612	34 194
13	24 024	24 982	25 984	27 020	28 101	29 226	30 397	31 612	32 878	34 194	36 982
14	25 984	27 020	28 101	29 226	30 397	31 612	32 878	34 194	35 560	36 982	40 001
15	28 101	29 226	30 397	31 612	32 878	34 194	35 560	36 982	38 461	40 001	43 266
16	31 612	32 878	34 194	35 560	36 982	38 461	40 001	41 597	43 266	44 996	48 664
17	34 194	35 560	36 982	38 461	40 001	41 597	43 266	44 996	46 794	48 664	52 640
18	36 982	38 461	40 001	41 597	43 266	44 996	46 794	48 664	50 613	52 640	56 935
19	40 001	41 597	43 266	44 996	46 794	48 664	50 613	52 640	54 746	56 935	61 578
20	43 266	44 996	46 794	48 664	50 613	52 640	54 746	56 935	59 209	61 578	66 606
21	46 794	48 664	50 613	52 640	54 746	56 935	59 209	61 578	64 042	66 606	72 038
22	50 613	52 640	54 746	56 935	59 209	61 578	64 042	66 606	69 266	72 038	77 918
U1	54 746	56 935	59 209	61 578	64 042	66 606	69 266	72 038	74 922	77 918	84 274
U2	59 209	61 578	64 042	66 606	69 266	72 038	74 922	77 918	81 032	84 274	91 151
U3	64 042	66 606	69 266	72 038	74 922	77 918	81 032	84 274	87 646	91 151	98 594
U4	69 266	72 038	74 922	77 918	81 032	84 274	87 646	91 151	94 797	98 594	106 635

15

PRIME D'EXPERTISE

Montants de la prime d'expertise par classement											
	10 R	10-1	10-2	10-3	10-4	10-5	10-6	10-7	10-8	10-9	Chevron
N1	1 551	1 607	1 674	1 747	1 814	1 882	1 960	2 038	2 117	2 206	2 386
N2	3 226	3 354	3 489	3 629	3 774	3 920	4 077	4 245	4 413	4 592	4 967
	12R	12-1	12-2	12-3	12-4	12-5	12-6	12-7	12-8	12-9	Chevron
N1	1 814	1 882	1 960	2 038	2 117	2 206	2 296	2 386	2 481	2 582	2 789
N2	3 774	3 920	4 077	4 245	4 413	4 592	4 777	4 967	5 163	5 370	5 807
	14R	14-1	14-2	14-3	14-4	14-5	14-6	14-7	14-8	14-9	Chevron
N1	2 117	2 206	2 296	2 386	2 481	2 582	2 682	2 789	2 901	3 018	3 265
N2	5 628	5 858	6 093	6 334	6 586	6 849	7 123	7 403	7 706	8 014	8 663
N3	8 210	8 540	8 882	9 234	9 604	9 985	10 388	10 802	11 234	11 682	12 639
	22R	22-1	22-2	22-3	22-4	22-5	22-6	22-7	22-8	22-9	Chevron
N1	4 133	4 295	4 463	4 642	4 833	5 029	5 225	5 432	5 656	5 880	6 356
N2	8 596	8 938	9 296	9 671	10 058	10 461	10 881	11 312	11 766	12 236	13 233
N3	13 429	13 966	14 521	15 103	15 714	16 341	16 990	17 668	18 379	19 113	20 675
N4	18 654	19 398	20 177	20 983	21 823	22 697	23 604	24 545	25 530	26 555	28 717

16

PRIME DE RESPONSABILITE

Fonctions	Soutien	Opérationnel
Chef de délégation commerciale	-	1300 DA
Chef de délégation commerciale Principal	-	1300 DA
Cadre de gestion	1040 DA	-
Cadre d'exploitation	-	1820 DA
Cadre de gestion principal	1040 DA	-
Cadre d'exploitation principal	-	1820 DA
Cadre de gestion Hors classe	1040 DA	-
Cadre d'exploitation Hors classe	-	1820 DA
Cadre de gestion Senior	1040 DA	-
Cadre d'exploitation Senior	-	1820 DA
Ingénieur d'études	1040 DA	1820 DA
Chef de Subdivision et assimilés	1040 DA	1820 DA
Chef de Service et assimilés	1 560 DA	2340 DA
Chef de Division et assimilé	2 600 DA	3640 DA
Chef de Département et assimilé	3 120 DA	4420 DA
Chargé de mission	4 550 DA	
Inspecteur Général	4 550 DA	
Directeur central	7 600 DA	
Directeur de la distribution	7 600 DA	

TRAVAIL POSTE (SYSTEME CONTINU 3X8)

Catégorie	DA/quart
< = 5	111,00
6	118,00
7	126,00
8	135,00
9	144,00
10	155,00
11	165,00
12	177,00
13	190,00
14	203,00
15	217,00
16	233,00
17	250,00
18	267,00
19	285,00
> = 20	304,00

TRAVAIL POSTE (SYSTEME SEMI CONTINU 3X8)

Catégorie	DA/quart
< = 5	52,00
6	56,00
7	60,00
8	64,00
9	68,00
10	73,00
11	78,00
12	83,00
13	88,00
14	95,00
15	101,00
16	108,00
17	116,00
18	124,00
19	133,00
> = 20	142,00

ASTREINTE D'INTERVENTION

Catégorie	DA/jour
< = 5	208,00
6	222,00
7	238,00
8	255,00
9	272,00
10	291,00
11	312,00
12	333,00
13	356,00
14	381,00
15	408,00
16	437,00
17	467,00
18	501,00
19	536,00
> = 20	572,00

ASTREINTE DE DISPONIBILITE

Catégorie	DA/jour
< = 5	104,00
6	112,00
7	120,00
8	127,00
9	137,00
10	146,00
11	156,00
12	166,00
13	178,00
14	191,00
15	204,00
16	218,00
17	234,00
18	251,00
19	268,00
> = 20	286,00

INDEMNITE DE ZONE Liste des localités ouvrant droit

LOCALITE	TZ	LOCALITE	TZ
Z BECHAR CTR SAIDA SIEGE	A4	Z BECHAR Siège	C1
Z BECHAR CTR BECHAR - B-OUNIF	C2	Z BECHAR CTR SAIDA D EL BAYADH	C1
Z BECHAR CTR ADRAR – TIMIMOUN	C2	Z BECHAR CTR SAIDA D NAAMA	C1
Z BECHAR CTR SAIDA EL ABIOD	C2	Z BECHAR CTR SAIDA MECHRIA	C1
Z BECHAR CTR ADRAR SIEGE	C2	Z BECHAR CTR SAIDA A-SEFRA	C1
Z BECHAR CTR BECHAR - ABADLA	C2	Z BECHAR CTR BECHAR D TINDOUF	C3
Z BECHAR CTR BECHAR- B-ABBES	C2	Z BECHAR CTR ADRAR - REGGANE	C3
Z BECHAR CTR BECHAR - KERZAZ	C2	Z BECHAR CT ADRAR/AOULEF	C4

INDEMNITE DE ZONE (en DA/Jour)

Catégorie	TYPES DE ZONES												
	A1	A2	A3	A4	B1	B2	C1	C2	C3	C4	D1	D3	D2
< 05	12,00	20,00	26,00	12,00	44,00	56,00	75,00	94,00	142,00	183,00	285,00	302,00	330,00
6	13,00	22,00	29,00	13,00	47,00	60,00	79,00	100,00	151,00	189,00	293,00	309,00	341,00
7	14,00	23,00	30,00	14,00	49,00	62,00	86,00	107,00	163,00	196,00	304,00	321,00	352,00
8	16,00	25,00	31,00	16,00	55,00	65,00	92,00	114,00	174,00	211,00	326,00	345,00	378,00
9	17,00	26,00	34,00	17,00	60,00	72,00	100,00	122,00	187,00	220,00	341,00	360,00	395,00
10	18,00	27,00	38,00	18,00	62,00	75,00	104,00	130,00	198,00	241,00	373,00	394,00	433,00
11	20,00	29,00	40,00	20,00	68,00	83,00	111,00	138,00	209,00	254,00	393,00	415,00	455,00
12	22,00	30,00	43,00	22,00	72,00	91,00	117,00	146,00	224,00	273,00	424,00	449,00	491,00
13	23,00	31,00	46,00	23,00	77,00	95,00	125,00	153,00	239,00	286,00	443,00	469,00	514,00
14	25,00	34,00	48,00	25,00	83,00	107,00	134,00	166,00	257,00	312,00	484,00	511,00	560,00
15	26,00	38,00	53,00	26,00	87,00	116,00	148,00	185,00	278,00	328,00	508,00	537,00	589,00
16	27,00	42,00	57,00	27,00	94,00	122,00	161,00	195,00	299,00	348,00	540,00	571,00	627,00
17	29,00	46,00	61,00	29,00	101,00	127,00	173,00	218,00	328,00	367,00	568,00	601,00	659,00
18	30,00	51,00	66,00	30,00	109,00	134,00	187,00	231,00	352,00	403,00	625,00	662,00	725,00
> 19	31,00	55,00	72,00	31,00	122,00	140,00	203,00	247,00	387,00	403,00	625,00	662,00	725,00

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE			CLASSEMENT
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle ".
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2$



/20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES D'ENCADREMENT

1. PROGRAMMATION, i.e : <i>Prend note des tâches et travaux à réaliser. Evalue les moyens à utiliser (ressource humaine disponible, équipements). Etablit un plan d'action en tenant compte d'un ordre de priorité. Programme la répartition des tâches aux agents (planning opérationnel).</i>					
2. ORGANISATION, i.e : <i>Affecte de manière précise les tâches et travaux à réaliser. Répartit les moyens de travail. Valide la préparation des travaux accomplis par son équipe. Fait appliquer les règles, normes de travail (procédures, règles de sécurité).</i>					
3. SENS DE LA DECISION, i.e : <i>Identifie correctement le(s) problème(s) à résoudre. Prend des mesures et donne les instructions nécessaires. Consulte le cas échéant sa hiérarchie. S'assure de l'application des décisions prises.</i>					
4. CONTROLE, i.e : <i>Prévoit les modalités de contrôle (essais, visites sur site, sondage). Evalue l'avancement des travaux ainsi que le rendement de ses agents. Evalue la qualité des travaux (délais, normes, procédures). Introduit et propose les ajustements nécessaires.</i>					
5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES, i.e : <i>Met à la disposition de ses agents les informations utiles à leurs activités. Associe ses subordonnés aux réunions d'information et de coordination. Identifie les besoins en formation de son personnel et y donne suite. Réserve du temps à ses agents et leur propose son expérience et son aide. Prend en charge l'apprentissage des nouvelles recrues.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : <i>Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs. Dégage les éléments essentiels d'un message écrit ou verbal. Transmet des messages clairs et bien structurés. S'assure d'être compris et reformule si nécessaire. Fait part de ses remarques aux membres de son équipe, individuellement ou collectivement.</i>					
7. CONDUITE ET ANIMATION DES EQUIPES, i.e : <i>Informe son équipe sur les objectifs à atteindre. Assure la coordination et favorise la concertation (suscite l'engagement de son équipe). Fait part de sa reconnaissance pour les efforts fournis, relève et signifie les insuffisances. Fait participer son équipe à l'évaluation des objectifs.</i>					
8. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Tient la hiérarchie au fait des événements ou informations significatifs. Choisit les supports et les moyens appropriés pour transmettre l'information. Fournit rapidement à sa hiérarchie l'information demandée.</i>					

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

III. HABILETÉS PERSONNELLES

9. DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Encourage ses agents (stimule son équipe par son activité, donne l'exemple). Fait preuve de volonté, de détermination dans la prise en charge des travaux confiés.</i>					
10. MAITRISE DE SOI, i.e : <i>Conserve son calme face à des situations inhabituelles (changement de priorités, situations conflictuelles). Démontre de l'assurance dans ses rapports avec autrui. Prend des risques et agit efficacement face à des situations difficiles. Assume les conséquences des actions engagées.</i>					

TOTAL (3)	100
------------------	------------

NOTE FINALE (4)	20
------------------------	-----------

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 100

(4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,6)	NOTE PONDEREE (N X 0,4)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,60 =
. Note du rôle :	X 0,40 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'EVALUE (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETE DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITE	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1™	
<p data-bbox="69 847 381 884"><u>Autres contributions :</u></p> <p data-bbox="69 884 1387 1086">.....</p> <p data-bbox="69 917 1387 951">.....</p> <p data-bbox="69 962 1387 995">.....</p> <p data-bbox="69 1006 1387 1039">.....</p>	

/ 10

TRIMESTRE 2

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2™	
<p data-bbox="69 1787 381 1824"><u>Autres contributions :</u></p> <p data-bbox="69 1824 1387 1858">.....</p> <p data-bbox="69 1869 1387 1902">.....</p> <p data-bbox="69 1913 1387 1946">.....</p> <p data-bbox="69 1957 1387 1990">.....</p>	

/ 10

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables

Côtes (1)

Nbre de points (2)

1	2	3	4
---	---	---	---

I. HABILETES D'ENCADREMENT

<p>1. PLANIFICATION ET ORGANISATION, i.e : Propose, détermine des objectifs en termes de résultats à atteindre reliés aux activités à réaliser. Elabore des plans d'actions en établissant des priorités et des échéanciers de réalisation. Prévoit les modes et les périodicités de contrôle. Emploie des outils pour l'utilisation rationnelle du temps (tableau de bord, planification...) Prévoit les solutions de rechange en anticipant les sources de problèmes entravant la performance. Définit et répartit les rôles et tâches de ses collaborateurs, selon leur responsabilité et compétences.</p>					
<p>2. DECISION, i.e : Fait face aux situations et ne les évite pas. Prend connaissance de toute information relative aux situations. S'assure de l'exactitude des faits (recoupements, déplacements...) Procède, si nécessaire, aux consultations des parties concernées (collaborateurs, hiérarchie...) quant aux mesures à prendre. Prend des mesures concrètes et donne les instructions nécessaires. Accepte et assume les conséquences de ses décisions.</p>					
<p>3. CONTROLE, i.e : Etablit un échéancier de contrôle. Fait des suivis périodiques pour s'assurer de l'état d'avancement des travaux. Identifie et analyse les écarts au plan des réalisations par rapport aux objectifs fixés. Évalue le rendement de ses collaborateurs. Introduit les ajustements nécessaires. Produit et diffuse des bilans, comptes rendus et différentes pièces attestant des actes de contrôle.</p>					
<p>4. DELEGATION, i.e : se libère des tâches relevant des collaborateurs. Délègue les responsabilités aux collaborateurs, en fonction de leurs compétences. Spécifie les produits ou résultats attendus ainsi que les échéances. Transmet les informations pertinentes à ses collaborateurs. Assiste ses collaborateurs. Confie à ses collaborateurs des missions de représentation. Fait part de sa satisfaction suite à la prise d'initiatives positives.</p>					
<p>5. GESTION DU DEVELOPPEMENT DES EQUIPES ET DES PERSONNES, i.e : Offre son soutien et son assistance. Donne l'occasion à ses collaborateurs d'assumer des responsabilités. Met à la disposition de ses collaborateurs toute information utile à l'accomplissement de leurs activités. Contribue à l'intégration des nouvelles recrues. Favorise la participation des collaborateurs à toute action de développement des compétences.</p>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

<p>6. SENS DE LA COMMUNICATION, i.e : Transmet des messages clairs et précis. Soigne la présentation matérielle de ses documents. S'assure de la compréhension de son message par son interlocuteur et reformule si nécessaire. Suscite de l'intérêt et l'attention à ses propos. Prend le temps d'écouter ses interlocuteurs.</p>					
<p>7. ANIMATION DES EQUIPES DE TRAVAIL, i.e : Aide l'équipe à définir ses objectifs. Propose et met en place des modalités de travail, favorisant les échanges d'information et de décision. Incite chacun des membres de l'équipe à prendre ses décisions. Encourage l'équipe à se fixer des échéances en fonction de la contribution de chacun. Favorise la participation et assure la coordination. Veille à la réduction des tensions et à l'instauration d'un climat serein.</p>					
<p>8. RELATION AVEC L'ENVIRONNEMENT INTERIEUR / EXTERIEUR, i.e : Informe des moyens, besoins, prestations, développés par les structures environnantes de l'unité, l'entreprise ou les structures externes. Informe les structures environnantes de toutes ses activités ou besoins. Participe aux réunions de coordination inter structures. Intègre les orientations des structures hiérarchiques ou fonctionnelles. Rend compte à la hiérarchie de l'évolution de ses activités. Encourage le développement d'une atmosphère de travail favorisant les échanges avec les autres structures de l'entreprise ou groupes de travail.</p>					

TRIMESTRE 3

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 3 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

TRIMESTRE 4

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRÉS
PRI DU TRIMESTRE 4 TM	/ 10
<u>Autres contributions :</u>	

MOYENNE ANNUELLE $(T1+T2+T3+T4) \times 2$
4



/ 20

HABILETES et comportements observables

Côtes (1)

Nbre de points (2)

1 2 3 4

III. HABILETES PERSONNELLES

AUTONOMIE ET SENS DE L'INITIATIVE, i.e :

Elabore et suit lui-même son propre programme d'activité. Recherche par lui-même les moyens d'atteindre les objectifs. N'a pas recours à la hiérarchie systématiquement. Initie des actions en réponse à des situations urgentes, puis en informe les niveaux supérieurs. Introduit des ajustements au programme de travail en tenant compte de nouveaux facteurs. Fait part à sa hiérarchie des progrès obtenus et des contraintes à lever pour d'autres améliorations.

DYNAMISME, i.e :

Travaille avec enthousiasme et s'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Démontre beaucoup d'énergie. Affiche sa disponibilité. Insufflé de l'énergie à ses collaborateurs (encouragement, aide à l'initiative...) Affiche de l'engagement et de la motivation. Favorise l'efficacité.

TOTAL (3)

100

NOTE FINALE (4)

20

- (1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2; 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence à acquérir
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

- (2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

- (3) Sommer le nombre de points sur 100

- (4) Diviser par 5 le total sur 100 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,60)	NOTE PONDEREE (N X 0,40)	NOTE / 20

4. SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

VISAS DE LA HIERARCHIE

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

VISA DU DIRECTEUR CENTRAL OU D'UNITE

NOMS :

FONCTION :

SIGNATURE ET DATE :

Ce formulaire a été réceptionné par la structure du personnel le :

Visa et cachet du SP.

FORMULAIRE D'EVALUATION

EXECUTION

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle " .
- Cette feuille détachable est à l'usage exclusif du supérieur hiérarchique N+1 qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 1	/ 10

TRIMESTRE 2

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 2	/ 10

TRIMESTRE 3

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 3	/ 10

TRIMESTRE 4

Paramètres / Objectifs	Résultats enregistrés
PRI du trimestre 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2 +T3 +T4}{4} \right) \times 2$



/ 20

2. ÉVALUATION DU RÔLE

HABILETES et comportements observables	Nbre de points (1)				Total (2)
	1	2	3	4	
1. ASSIMILATION ET ADAPTATION, i.e : <i>Comprend facilement les orientations dictées par sa hiérarchie. Applique correctement les instructions de travail tel qu'elles sont arrêtées. S'adapte aux nouvelles techniques et procédures de travail. Maintient un rendement de qualité malgré les changements de méthodes, de matériels et de procédures.</i>					
2. RESPECT DES CONSIGNES, i.e : <i>Observe strictement les normes de travail ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité en rapport avec son activité. Applique les instructions de sa hiérarchie. Signale à sa hiérarchie toute anomalie ou irrégularité constatée. Utilise les moyens mis sous sa responsabilité selon les règles d'usage en vigueur.</i>					
3. ASSIDUITE ET DISCIPLINE, i.e : <i>Respecte les horaires de travail et ne s'absente pas souvent. Ne déserte pas son lieu de travail. Contribue à l'atteinte des objectifs du groupe. Entretient des rapports courtois avec son entourage (hiérarchie, collègues, clientèle).</i>					
4. DYNAMISME, i.e : <i>Fait preuve de beaucoup d'efforts. Se concentre sur les tâches à accomplir. Exécute rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Manifeste un intérêt soutenu pour son activité.</i>					
TOTAL (3)					40
NOTE FINALE (4)					20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 40

(4) Diviser par 2 le total sur 40 pour obtenir une note sur 20

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,8)	NOTE PONDEREE (N X 0,2)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION .

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ? Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,80 =
. Note du rôle :	X 0,20 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

Actions de formation proposées :

6. SYNTHESE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION

7. VISAS

L'agent :

--

Le supérieur hiérarchique N+1 :

--

ملاحظات في قياس الكاهن جيه و
بجانب

القياس العادي للحرارة puissance و الطاقة

* الوحدة الأساسية لقياس الطاقة هو جول Joule (J) يوجد وحدات أخرى للقياس

مستعملة لقياس كمية الحرارة dégagée، مثل calorie - الحريرات-

(BTU) la british Thermal Unit (Th)– la thermie (cal)

ويوجد كذلك:

- (Wh) le wattheur و هي وحدة قياس الطاقة الكهربائية .

- la tourne équivalente pétrole (tep) و هي مكيفة أكثر لوضع المقارنات

بين أشكال الطاقة المختلفة.

الحرارة: Chaleur

1 cal : كمية الحرارة اللازمة لزيادة:

- 1 ° جو la température ل 1 غ من الماء للضغط الجوي

à la pression atmosphère

4,185 j = 1 cal-

- calories حريرة 1000000 = 1000 Kcal = 1 Th -

1055 j = 1 B.T U -

252 Th = 1 Million de B T U-

القدرة: puissance

الوحدة الأساسية لقياس القدرة هي (w) le watt قدرة 1 watt معمولة ل 1 ثانية تطلق

طاقة 1 ج (joule)

في الساعة 1 watt يعطي 1 wattheure إذن: 1kilowattheure (Kwh)= 1000 wh

الطاقة

1 طن موازي بترول (tep) هي الطاقة التي يحتويها 1 طن من البترول:

$$1 \text{ tep} = 1000 \text{ M}^3 \text{ de gaz natural} = 10000 \text{ th}$$

$$1 \text{ tep} = 7,5 \text{ barils}$$

$$1 \text{ baril (bbL)} = 159 \text{ liters}$$

$$1 \text{ M}^3 \text{ de gaz natural} = 10 \text{ theruries} = 10000 \text{ kcae}$$



Direction de Distribution de Tlemcen

Boulevard 18 février IMAMA
Tél. : 043 20 43 83 / 043 20 82 76 / 043 20 48 92
Fax : 043 20 83 79

Agence / Service	Adresse	Téléphone	Fax
Agence Commerciale D'imama ...	Boulevard 18 Février IMAMA	043 20 45 42	
Agence Commerciale de Tlemcen1	02 Rue Commandant Djaber	043 20 38 42	
Agence Commerciale de Chetouane	5 Boulevard Alen Chetouan	043 28 60 63	
Agence Commerciale de Remchi	02 Rue Belkhatir Mouhamed Remchi	043 24 00 77 043 24 05 72	
Agence Commerciale de Maghnia	Bd 1 ^{er} Novembre Maghnia	043 31 45 29 043 31 62 60	
Agence Commerciale de Ghazaouet	Bd Commandant Zenati Lissable Ghazaouet	043 32 31 30 043 32 68 29	
Agence Commerciale de Nedrouma	Route De Ghazaouet Nedrouma	043 35 90 99	
Agence Commerciale de Sebdou	Rue 19 Juin Sabdou	043 34 30 98	
Agence Commerciale de Sebra	Hay Moussa Bnou Noussair Sebra	043 33 18 26	
Agence Commerciale D'ouled El Mimoun	Cité Saada Ou/Mimon	043 25 92 28	
Agence Commerciale de Bab El Assa	Place Du Marché Bab El Assa	043 31 15 55	
Service Exploitation Electricité Tlemcen		043 20 46 66	
Service Exploitation Electricité De Remchi		043 20 78 11	
Service Exploitation Electricité Maghnia		043 31 61 44	
Service Exploitation Electricité De Ghazaouet		043 32 68 30	
Service Exploitation Gaz de Tlemcen1		043 20 38 36	
Service Exploitation Gaz de Remchi		043 24 78 10	
Service Exploitation Gaz de Maghnia		043316939	
Service Exploitation Gaz de Ghazaouet		043 32 68 35	
Service Dépannage Electricité		043 20 43 88 043 26 46 71	
Service Dépannage Gaz		043 20 43 88 043 26 46 71	

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE

ANNEE :

--	--	--	--

NOM	
-----	--

PRENOMS	
---------	--

IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ (E)

NOM			
PRENOMS			
DATE DE RECRUTEMENT		AGE	
POSTE OCCUPE			
ANCIENNETÉ DANS LE POSTE		CLASSEMENT	
DIRECTION		UNITÉ	
CODE SERVICE		CODE BG	

EVALUATION FAITE PAR

NOM ET PRENOMS	
FONCTION	

UTILISATION DU FORMULAIRE

- L'ensemble du formulaire est renseigné par le supérieur hiérarchique N+1 (l'évaluateur)
- Le formulaire est transmis à la structure Ressource Humaine à l'exception de la **dernière feuille intitulée " résumé de l'évaluation annuelle "**
- Cette feuille détachable est à l'**usage exclusif** du **supérieur hiérarchique N+1** qui doit la garder à son niveau.

1. EVALUATION DU RENDEMENT

TRIMESTRE 1 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 1	/ 10

TRIMESTRE 2 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 2	/ 10

TRIMESTRE 3 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 3	/ 10

TRIMESTRE 4 :

PARAMETRES / OBJECTIFS	RESULTATS ENREGISTRES
PRI DU TRIMESTRE 4	/ 10

MOYENNE ANNUELLE $\left(\frac{T1+T2+T3+T4}{4} \right) \times 2 \rightarrow$ / 20

2. EVALUATION DU ROLE

HABILETES et comportements observables	Côtes (1)				Nbre de points (2)
	1	2	3	4	

I. HABILETES INTELLECTUELLES

1. SENS DE L'ANALYSE, i.e : <i>Identifie les éléments d'une situation de travail donnée. Procède à l'évaluation d'une situation et/ou au diagnostic d'un problème. Propose des solutions adaptées. Procède aux ajustements nécessaires à l'obtention de bons résultats.</i>					
2. RIGUEUR ET METHODE, i.e : <i>Classe le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Réalise ses travaux selon l'ordre des priorités établi. Respecte les délais de réalisation des travaux. Accorde un soin particulier à la présentation matérielle de ses produits et travaux.</i>					
3. ASSIMILATION DES REGLES ET PROCEDURES, i.e : <i>Applique correctement les procédures de travail et les règles d'hygiène et de sécurité. Assimile et applique les orientations, instructions de sa hiérarchie. Préserve le matériel et/ou supports de travail mis sous sa responsabilité. Procède aux premiers entretiens, dépannage des supports et /ou du matériel.</i>					

II. HABILETES INTERPERSONNELLES

4. ESPRIT D'EQUIPE, i.e : <i>Collabore avec sa hiérarchie et ses collègues. Coopère en période de charge exceptionnelle. Agit dans le sens des décisions du groupe. Développe et favorise les échanges avec les membres de son équipe.</i>					
5. SENS DES RELATIONS HUMAINES, i.e : <i>Prend le temps d'écouter et d'observer les autres. Fait part de ses opinions, avis et conseils selon les cas. Accepte les suggestions venant de la part des autres (collègues...). Entretient des rapports de courtoisie avec autrui.</i>					
6. CAPACITE A RENDRE COMPTE, i.e : <i>Donne suite aux instructions et orientations reçues. Organise l'information à transmettre en retour à sa hiérarchie. Informe sa hiérarchie des difficultés et contraintes à lever. Rend compte régulièrement à sa hiérarchie de l'état d'avancement des travaux.</i>					

III. HABILETES PERSONNELLES

<p>SOUPLESSE ET ADAPTATION, i.e : <i>Intègre les nouvelles techniques et procédures à son activité professionnelle. Accepte les avis et suggestions venant de la part des autres. Maintient un rendement et qualité malgré les changements. Admet ses insuffisances et en tire des enseignements (se remet en cause).</i></p>					
<p>DYNAMISME, i.e : <i>S'engage pleinement dans son travail en termes de temps et d'implication. Se concentre sur les tâches à accomplir. Réalise rapidement et efficacement les travaux qui lui sont confiés. Affiche sa disponibilité.</i></p>					

TOTAL (3)

80

NOTE FINALE (4)

20

(1) Pour chaque habileté, mettre une croix dans la colonne correspondante au degré de maîtrise observé (en se basant sur les comportements décrits et sur la signification des côtes - 1, 2, 3, 4 - donnée ci-après) :

Côtes	Signification
1	compétence absente
2	compétence à développer
3	compétence à parfaire
4	compétence acquise

(2) Traduire ces côtes (1, 2, 3, 4) en nombre de points correspondants en utilisant le tableau ci-dessous :

Côtes	Nombre de Points
1	0
2	3
3	6
4	10

(3) Sommer le nombre de points sur 80

(4) Diviser par 4 le total sur 80 pour obtenir une note sur 20

43

3. EVALUATION GLOBALE

EVALUATION DU RENDEMENT	EVALUATION DU ROLE	EVALUATION GLOBALE
NOTE PONDEREE (N X 0,7)	NOTE PONDEREE (N X 0,3)	NOTE / 20

4 . SYNTHESE DE L'EVALUATION

1. EVALUATION DU RENDEMENT

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

2. EVALUATION DU ROLE

POINTS FORTS	POINTS A AMELIORER

5. PISTES DE DEVELOPPEMENT

5.1. Actions de formation proposées

5.2. Réorientations

- L'intéressé doit-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

- L'intéressé souhaite-t-il être réaffecté sur un autre emploi, vers une autre activité ?
Si oui dire lesquels ?

6. COMMENTAIRES ET VISAS

DATE DE L'ENTRETIEN D'ÉVALUATION :

COMMENTAIRES DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+1

DATE ET VISA

COMMENTAIRES DE L'EVALUE

DATE ET VISA

AVIS DU SUPERIEUR HIERARCHIQUE N+2

NOMS :

FONCTION :

AVIS :

SIGNATURE ET DATE :

Résumé de l'évaluation annuelle

Année

--	--	--	--

1. DONNEES D'IDENTIFICATION

Nom :		Prénom :	
Date de recrutement		Age	
Poste occupé			
Ancienneté dans le poste		Classement	

2. EVALUATION FAITE PAR :

Nom et prénom	
Fonction	

3. RESULTATS DE L'EVALUATION :

. Note du rendement :	X 0,70 =
. Note du rôle :	X 0,30 =
. NOTE GLOBALE :	/20

4. SYNTHESE L'EVALUATION :

▪ Evaluation du rendement :

Points forts	Points à améliorer

▪ Evaluation du rôle :

Points forts	Points à améliorer

FORMULAIRE D'EVALUATION

MAITRISE D'ENCADREMENT

ANNEE :

NOM	<input type="text"/>
-----	----------------------

PRENOMS	<input type="text"/>
---------	----------------------

قائمة البرامج



المصادر و المراجع:

المصحف الكريم

الكتب باللغة العربية

1. اتحاد الخبراء و الاستثماريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، أيرك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي و العشرون، دار الكتاب، القاهرة 2000.
4. أخلاقيات العمل – الدكتور – بلال خلف السكارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى 2009م – 1430هـ
5. إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس عادل مبروك محمد و صبري شحاته السيد، تقييم اتجاهات الادارة العليا في ضوء مفهوم رأس المال البشري، الدار العربية للنظر و التوزيع، مصر، 2005
6. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
7. اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
8. أوكيل السعيد، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، تسيير و اتخاذ القرارات في اطار المنظور القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999
9. جاري ديسر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
10. جمال الدين لعويسات، مبادئ الادارة و التنظيم، تونس، اسهامات في أدبيات المؤسسة، 1996.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003
12. حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء، القاهرة، دارا لجامعات المصرية، دون تاريخ
13. خضير كاظم "إدارة الجودة الشاملة" دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
14. د. صالح عودة سعيد، إدارة الإبداع دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988
15. د. عمر صقر، "العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة"، كلية التجارة و إدارة الأعمال، الطبعة 2002-2003.
16. د.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية بيروت، 2002.
17. د.زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة، 2001..
18. د.صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة، 1994.
19. د.ماريو أي هاينز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، معهد الإدارة العامة 1988.
20. د.محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006
21. رأس المال البشري في سوريا، قياس عائد الاستثمار في الرأسمال البشري لعماذ الدين أحمد المصباح، المستشار الاقتصادي لاتحاد العمال، ندوة: الاقتصاد السوري – رؤية شبابية – مأخوذة عن برنامج الأمم المتحدة تقرير التنمية الانسانية العربية لعام 2003.
22. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1999.
23. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية- كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – 2002-2003.
24. رشيد وضاح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق الجزائر، 2002
25. رعد حسن الصون، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي و العشرين، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002.

26. رعد عبد الله الطائي: " إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العملية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية، 2008.
27. زكي محمود هاشم، الجونب السلوكية في الادارة، ط3، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
28. سعد على العتري، أحمد صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2005.
29. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999.
30. سعيد عيد مرسي بدر، عملية العمل: مدخل لعلم الاجتماع الصناعي، الاسكندرية، دار المعارف الجامعية، 1992.
31. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، ط 2003، 2.
32. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، للقاهرة، دار المعارف، 1985.
33. سيد محمد جاد الرب: "إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة"، مطبعة العشري، 2005/2004.
34. شوقي السيد فوده: مدخل نحو تطوير الاطار الفكري للمحاسبة عن الموارد البشرية في بيئة الأعمال المصرية من حيث المفاهيم والمبادئ وطرق القياس، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، إدارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية، الزقازيق، 7- 8 نوفمبر 1999.
35. صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس.
36. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، القاهرة، دار الجامعات المصرية، 1976.
37. صلاح محمد عبد الباقي: "قضايا إدارية معارضة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
38. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية كلية التجارة، القاهرة 2003.
39. عايدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
40. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
41. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
42. عبد الحليم الفاعوري رفعت، تجارب عربية في الخصوصية، بحوث و دراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2004.
43. عبد الرحمان توفيق، "استراتيجيات الاستثمار البشري"، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، مصر، 1996.
44. عبد الرحيم الهيتمي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر عمان، ط2، 2005.
45. عبد الستار علي: "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2008.
46. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، بيروت، 1991.
47. عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة متنوري، 2001.
48. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
49. علاقة الأداء بالأجور، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالرمشي، بوخاتم فريدة تحت إشراف ا.د.بندي عبد الله، عبد السلام، السنة الجامعية 2007-2008.
50. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1975، ص 16.
51. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
52. علي السلمي، تطور الفكر الاداري، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980.
53. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب، 2001.
54. علي السلمي، متطور الفكر التنظيمي، الكويت، وكالة المطبوعات، 1975.

55. علي محمد عبد الوهاب، سعيد بن عامر، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 1984.
56. عمار بوحوش "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين" دار المغرب الإسلامي، لبنان 2006
57. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005.
58. عولمة الموارد إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، الدكتور عبد العزيز بدر النداوي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2009م - 1430 هـ
59. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
60. في نقد الاقتصاد السياسي للرأسمالية: مدخل: مجدي الجز ولي: 3 يوليو 2006.
61. كتاب الرأس مال البشري سنة 1964 "A theoretical and empirical analysis": يقدم كأساس لتطوير فكرة زيادة محتملة في رأس المال البشري على مر الزمن
62. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005. نقلا عن: T.H. Wheelen and J.D. Hunger, Strategic management and Business policy, Addison-Wesley Publishing Co, New York, 2004
63. محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة د. احمد محمد نور و د. شحاتة السيد شحاتة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004
64. محفوظ أحمد جودة: "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009.
65. محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
66. محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، دمشق، 1999.
67. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 2001.
68. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة 2001.
69. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
70. المورد البشري، رأسمال المعرفي الاثمن في البلاد العربية، محاضرة من إعداد مؤتمن عماد الدين شباط 2004.
71. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر العاصمة، دار المحمدية، الطبعة الثانية بدون سنة نشر.
72. نديم أكرم أسعد: "ثقافة الجودة الشاملة مدخل لنظام جودة بمضامين محلية" إربد، الطبعة الأولى، 2006.
73. وليام ج. روثويل، ما وراء التدريب: أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علا أحمد، القاهرة: مركز بيمك، 1977.
74. يوسف حجيم طائي: "نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية"، اليازوري، عمان، 2009.
75. أحمد الطعاني: التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، التدريب: مفهومه و فعاليته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها.
76. علي السلمي: مقدمة في العلوم السلوكية 1969، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية 1970، السلوك الإنساني في الإدارة 1973، النظم السلوكية 1978.
77. ابن شنهو: "التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط"، "تكوّن التخلف في الجزائر"، "مدخل إلى الاقتصاد السياسي"

1. "The Limitations of Marginal Utility", (First Published 1909), in: The Place of Science in Modern Civilization.
2. "The Preconceptions of Economic Science", (First Published 1900) in: The Place of Science in Modern Civilization.
3. « Fabienne Boudier » : « محاضرة » Mondialisation et Stratégie de firmes à l'international سنة 2009
4. A. khemakhem, la dynamique de contrôle de question, Dunod paris, 1977.
5. A.D. Chandler, Strategy and structure, M.I.T press, London, 1962.
6. ABDELADIM Leila: Les privatisation d'entreprises publique dans les pays du Maghreb, les éditions internationales, Paris 1998.
7. Alain –Charles Martinet Ahmed, lexique de gestion, 7 édition, 2005, Dalloz, p 224.
8. ANDRE BOYER, l'essentiel de la gestion, Paris, Edition d'organisation, 2001.
9. Anne-Marie FERICELLI et Bruno SIRE, Performance et ressources humaines, economica 2002.
10. Ardouin Thierry, {Ingénierie de Formation pour l'entreprise}, Ed Dunod, paris, 2003.
11. Armand Dayan, Manuel de gestion, ELLIPSES, AUF, Paris, 1998
12. BERNARD Colas, Encyclopédie de comptabilité. Contrôle de gestion et audit, Economica, 2000.
13. Bernard MAR tory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 4 éditions dunod, paris, 2001, p 149-150.
14. Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001.
15. Bertrand Thiery et autres, Organisation et gestion de l'entreprise, les éditions d'Organisation, Paris, 3ème éd, 1998.
16. Charles-Henri Bessetre Des Horts, Gérer les ressources humaines dans l'entreprise: concepts et outils, les éditions d'organisation, Paris, 1990,
17. Curle Adam, Educational strategy for developing societies, Tavistock publication limited, London, 1963.
18. David Schweickart, Against capitalism. Boulder, Colorado : Westview Press, 1996.
19. Economie du développement de l'Algérie 1962 – 1978
20. Elie Cohen, dictionnaire de gestion, édition la découverte paris, 2000.
21. Emanuel Carre, Alain Labruffe, {Guide de Nouveau Formateur} Talent te Pratique(} édition AFNOR, 2006.
22. Eric Vatteville. Mesure des ressources humains et gestion de l'entreprise, Economica, paris, 1985.

23. G. Le Boterf, Comment investir en formation, Les conditions d'organisation, Paris, 1991.
24. Gilbert. j. B Probst et All, Organisation et Management, Paris ; les Editions D'organisation: 1997
25. Gorouitz Elizabeth, «Employee Training current Trends», Future Challenges, Training and Development Journal, Août 1993.
26. GUY CAIRE: les relations industrielles, Paris, Edition Dolloz , 1973.
27. Halte au gâchis ! En finir avec l'économie management à l'américaine, Liber, 2008.
28. I.H. Ansoff, Corporate strategy, New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965
29. Investissements et Développement : Approche Systémique les communications du colloque international : Evaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique, Dr. Aoumeur AKKI ALOUANI Maître de conférences catégorie A Université de Sétif I, les 11 & 12 mars 2013
30. ISHIHARA KATSUYOSHI « Maitiser la qualité méthodologie de gestion » , editions MARE NOSTRUM, 1996
31. J. Dilauro. <Training needs assessment : current practice and new directions >. Public personnel management. Nov .Dec. 1994.
32. J.C Barbie, l'organisation du travail. Paris. Le sycomore. 1982.
33. J.E. Butler, G.R. Ferris and N.K. Napier, Strategy and human resources management, Cincinnati, South Western and Dyer, 1991.
34. Jean Aubert, Strategies d'entreprise:du développement patrimonial au partenariat, «Éditions Liaisons, Paris, 1995, P 60.
35. J-M.PERETTI, {Ressources humaines et gestion des personnes}, 4eme édition ,Ed Vuibert , Paris 2002.
36. Karl Marx, "Wage Labour and Capital", in Karl Marx and Frederick Engels, Selected Works, vol. I. Foreign Languages Publishing House, Moscow 1955
37. Karl Marx, Grundrisse. Foundations of the Critique of Political Economy. Translated by Martin Nicolaus, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1993
38. Klaus H. Hennings, The Austrian Theory of Value and Capital. Studies in the Life and Work of Eugen Von Bohm-Bawerk. Edgar Elagar, Chaltenham UK, Brookfield US, 1997
39. L. Béanger et autres, gestion stratégique et opération des ressources humaines, Gaeton Morin, Chicoutimi, 1999.
40. La reforme économique en Algérie

41. Laurence S. Moss, "Austrian Economics and the Abandonment of the Classic Thought Experiment", in Willem Keizer, Bert Tieben and Rudy Van Zijp: Austrian Economics in Debate. Routledge, London, 1997
42. Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin, 2006
43. Le travail industriel contre l'homme, OPU-SNED, 1986 La stratégie de l'autruche.
44. Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.
45. Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, San Francisco, 1986,
46. LUC BOYER et NOEL EQUILBEY ; Organisation : Théories et Application ; Paris, Edition D'organisation ; 2000.
47. Ludwig von Mises, "The Historical Setting of the Austrian School of Economics "
48. Maurice Dobb, Theories of value and distribution since Adam Smith : ideology and economic theory. Cambridge, [England] : University Press, 1973
49. Michael Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 2000, P 8.
50. Michel Armstrong, Performance management ; Key strategies and practical guidelines ; seconded ; kegan paul page, london ; 2000
51. OCDE, « Formation et Qualification du capital Humain », In Problèmes Economiques, N° 2.565 – 2.566 Avril 1998.
52. Patricia A. Melagan. Models For Excellence And Recommendations Of The ASTD Training And Development Competency Model, ASTD; Washington DC, 1983.
53. Peter drucker, tasks responsabilités, practices, london, heinemann, 1974, p41.
54. Peter J. Boettke, "What is Wrong with Neo Classical Economics(And what is still wrong with Austrian Economics)" in Fred E. Foldvary, Beyond Neoclassical Economics. Edward Elgar, Chettenheim UK, Brookfield US, 1996.
55. Post-mondialisation, management et rationalité économique, Eco société, 2002.
56. Pr. Omar Aktouf, « LA STRATEGIE DE L'AUTRUCHE » editeur ecosociété 08/2002
57. R. Schuler. and S. Jackson, Linking competitive strategies with human resource management practices, Academy of management executive, 1987, PP 207 – 219.
58. Robert le DUFF Encyclopédie de la gestion et du management, Dollar, 1999.
59. Sekiou, Blondin, Fabi, Alise, Peretti, Chevalier, G.R.H 2 édition de Boeck, 2004 .
60. T. BOUSSAFEL, {Système dévaluation des ressources humaines : le cas de sonelgaz}. les cadres de l'industrie) position, rôles, trajectoires, représentations) N2. Ed C.R.N.S.C Oran 2001.

61. Taieb Hafsi et Jean-Marie Toulouse, La stratégie des organisations: une synthèse, éd transcontinental, Canada, 1997
62. Taylor F.W, la direction scientifique des entreprises, Alger, ENAC, Editions, 1992.
63. Veblen, Thorstein, "Professor Clark s Economics"(1908) , in The Place of Science in Modern Civilization, , Vol. VIII of The Collected Works. Macmillan, London and New York, 1994.
64. Yves Simon, Fa trick Joffre, encyclopédie de gestion ,2e edition, economica, 1997 pp 2206-2207.
- 65. Abdelhak lamiré :** « la décennie de la dernière chance : ‘’emergence ou déchéance de l’économie Algérienne ? » octobre 2013
- 66. Omar Aktouf :** Le management entre tradition et renouvellement, Gaétan Morin, 2006.
67. **Hocine Benissad :** Post-mondialisation, management et rationalité économique, Eco société, 2002 , Halte au gâchis ! En finir avec l’économie management à l’américaine, Liber, 2008, Le travail industriel contre l'homme, OPU-SNED, 1986La stratégie de l'autruche, La reforme économique en Algérie, Economie du développement de l’Algérie 1692 – 1978

المقالات و المنشورات:

1. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية و آفاقها المستقبلية بن عنتر عبد الرحمان – قسم العلوم التجارية جامعة بومرداس – مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر – بسكرة – العدد الثاني، جوان 2002.
2. عن مجلة العلوم الانسانية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الثاني مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقلة بن عنتر عبد الرحمان قسم العلوم التجارية جامعة بومرداس جوان 2002.
<http://www.webreview.dz/IMG/pdf/11-6.pdf>
3. أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث عدد 03 / 2004 ديون عبد القادر و سويبي الهواري.
4. تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، د. الطيب داودي، أ. ماني عبد الحق جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة المفكر، العدد السادس، فيفري 2008.
5. سمية أمين علي: المحاسبة عن راس المال الفكري، دراسة تحليلية مع التطبيق على راس المال البشري، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (60)، جهاز الدراسات العليا والبحوث كلية التجارة – جامعة القاهرة، 2003.
6. بن عيشي عمار: "مدى فاعلية التدريب في تحقيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 40، شتاء 2009. www.ulum.nl
7. أحمد عيشاوي "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمية" مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عدد، 2006
8. د. هاشم بن عبد الله الصالح، "التنمية برأس المال الاجتماعي" موقع "الأسواق العربية" "نقلا عن الصحيفة الاقتصادية السعودية" تاريخ النشر 2006/04/26
9. جريدة المؤتمر 2007-07-17 البني النظرية في برنامج سوسولوجيا الثقافة لبورديو – إليزابيث لين الأولى <http://www.inciaraq.com/pages/view-paper.php?id=3060>
10. ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات و الأفعال هي المنظمة الاقتصادية الحديثة الأستاذ بن عيسى محمد المهدي – جامعة ورقلة: ص-ص 148 – مجلة الباحث / عدد 03 / 2004.

المقالات و المنشورات باللغة الأجنبية

1. Problématique du logement : Y a-t-il des espoirs de solutions, 15/12/2014 Le slogan «Mettre l'entreprise au cœur des politiques économiques»
2. Houcine beni saad « Les recommandations du FMI n'expriment que ses propres opinions » Publié dans El Watan le 27/03/2006 par Akli Rezouali <http://www.djazairess.com/fr/elwatan/39148>
3. Mr Alrascal – Carrauzza (secrétaire du travail et des affaires sociales); Mexique, LE capital humain moteur de l'activité, publié septembre 2003.
4. Sociology Annual review of sociology. Vol, 24.1998,
5. "la décennie de la dernière chance : 'émergence ou déchéance de l'économie Algérienne ? " octobre 2013
6. HORIZONS « sans l'intelligence on ne peut aller loin » 02/03/2015
7. Publie le 17/02/2013 « Abdellatif Benachenhou : 'L'Algérie n'est pas un pays émergent ''
8. نشر في 2013/02/18، الأستاذ الدكتور بناشنهو ملتقى المجاهد " Radioscopie des économies émergentes " من طرف ياسين ولد موسى
9. est-il trompeur, 29/09/2014, Le manager et le leader : Quelles leçons pour l'entreprise algérienne ،22/09/2014
- 10."The globalisation of marckets, théodore lévite " : Havard business review mai juin 1993 repris par REM N° = 114 1987, aout, septembre – octobre 1987, 1 menbéling global.

المذكرات:

1. رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت اشراف : أ. د ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لحالة الطرق – أطرو – سكيكدة عن أحمد حسين عتلي حسين، نظم المعلومات المحاسبية، الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، 2002 – 2003
2. رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت اشراف: أ.د ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة – دراسة حالة الشركة الجزائرية لأشغال الطرق ALTRO – سكيكدة، جمعة منتوري قسنطينة 2007، عن بولقصيات محفوظ، دور نظام تكاليف الأوامر في الرقابة، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف، مارس 2002
3. خالد محمد المعتمد عبد الغني ، تطوير القياس المحاسبي للاصول البشرية في ظل عدم التأكد بهدف تقييم المستويات الادارية رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة ، 1991.
4. آلاء عبد الموجود عبد الدجبار محمد العاني: "أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة"، مذكرة ماجستير، 2002، جامعة الموصل.
5. يحيى برويقات عبد الكريم، "تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2002-2003.
6. عيسى نبوية "إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الخدمية دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري CPA تلمسان" رسالة ماجستير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2008، 2009
7. بوعلالي عائشة "إشكالية إدارة الجودة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE"، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2002-2003
8. "اشكالية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001" من إعداد الطالب برويقات عبد الكريم تحت إشراف الأستاذ الدكتور بلمقدم مصطفى لسنة 2009 كلية العلوم الاقتصادية .
9. " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة" من إعداد الباحث: يحييه سملاي من كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003-2004.

10. " استراتيحية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة "سونطراك" سنة 2007" من إعداد الطالب حسين يريقي و إشراف أستاذ التعليم العالي الدكتور أحمد كودري.
11. بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الادارة المالية، تحت عنوان "عملية تدريب الموظف العام في الجزائر" للطالب عبد عز الدين، تحت إشراف الدكتور عمار عوابدي، جامعة الجزائر كلية الحقوق السنة الجامعية 2001 – 2002
12. أ. د. بلرنب منصور، الإصلاح الإداري والبيروقراطية في الجزائر، بين النظرية والتطبيق، معهد العلوم السياسية والإعلام، الجزائر، 1982
13. بحث للحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص رسم السياسات العامة تحت عنوان " تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر"- دراسة حالة ولاية جيجل " من إعداد الطالبة نوال بوكعباش تحت إشراف الدكتور أحمد لشهب جامعة الجزائر -3- كلية العلوم السياسية قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية السنة الجامعية 2010 – 2011.
14. مراجعة الموارد البشرية دورها وأهميتها في تحسين كفاءة نظام التكوين – دراسة حالة المؤسسة الوطنية " سونالغاز من إعداد الطالب حميتي سيد علي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2000
15. إستراتيجية تطوير الموارد البشرية دراسة حالة مجمع سيد للصناعة الأدوية من إعداد الطالب تبروت علال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005
16. رسالة ماجستير للخضاري صالح تحت إشراف : أ. د ابراهيم ابراهيم، اشكالية تطبيق نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة دراسة حالة الشركة الجزائرية لحالة الطرق – أطرو – سكيكدة عن أحمد حسين عتلي حسين، نظم المعلومات المحاسبة، الاطار الفكري و النظم التطبيقية، الدار الجامعية، 2002 – 2003
17. من إعداد الطالب: قريشي محمد الصالح وتحت إشراف الأستاذ بوخمخ معبد الفتاح، جامعة منتوري – قسنطينة – السنة الجامعية 2005 – 2006.
18. مذكرة الماجستير تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب المجازف والرافعات من إعداد الطالب قريشي محمد الصالح، ت. إشراف الأستاذ بوخمخ عبد الفتاح جامعة منتوري قسنطينة 2005، عن مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية راوية حسن – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية – 2002-2003.

19. سلمان يخضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

المذكرات باللغة الأجنبية:

1. Thèses de doctorat, de l'Université de Strasbourg " Démographie, fécondité et croissance économique en France: une analyse cliométrique "DOLIGER, Cédric (2006).; Université Louis Pasteur 12 Janvier 2007
2. "L'entreprise et la gestion des ressources humaines en France (et comparaison avec le Brésil)" par ANA LUCIA HOLMER NEVES Thèse de doctorat en Droit privé Sous la direction de M-FRANCE MIALON. Soutenue en 1993 Paris
3. Thèse de doctorat "On the impact of education on human capital depreciation, wage growth, and Tenure" WEBER, sylvain 2011 Univ. Genève le role attendu des professionnels RH lors d'un changement organisationnel" Martine risinand HEC Montréal affiliée à l'université 2003 montreal

التقارير:

1. تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، عمان، 2002.

الملتقيات:

1. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية – مارس جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
2. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية – 08-07 أبريل 2008 جامعة ورقلة كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية.
3. نوال بن عمارة، صديقي مسعود، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004.
4. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 10-09 مارس 2004.
5. محاسبة الموارد البشرية، من إعداد: نوال بن عمارة و صديقي مسعود، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية- جامعة ورقلة.
6. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أفاق جديدة في التنمية البشرية و التدريب، عمان 1997.

القوانين:

1. أمر 133/66: تميز هذا القانون بوضعه لمبادئ عامة وقواعد أساسية للوظيفة العامة في مختلف الإدارات والهيئات العمومية مع تركه حرية تحديد التطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية (سلك) على أن لا يتعارض ذلك مع النظام للوظيفة في الدولة. وصدرت تطبيقا له عدة نصوص تنظم القوانين الأساسية لمختلف الأسلاك الإدارية
2. قانون 10/90 المتعلق بالقرض والنقد النظام المصرفي الجزائري على مسار تطور جديد، تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية وإبراز دور النقد والسياسة النقدية، ونتج عنه تأسيس نظام مصرفي ذو مستويين، و أعيد للبنك المركزي كل صلاحياته في تسيير النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة
3. مرسوم 14 للهيئات العمومية حسب كفيات تحدد: مؤرخ في 20 أبريل سنة 2014، يوجب على المؤسسات و مجموعات المؤسسات و تجمعات المؤسسات التي تعمل في إطار إنجاز الصفقات العمومية لبعض قطاعات النشاطات أن تكون لها شهادة التأهيل و التصنيف والمهنيين. (ج.ر رقم 26 المؤرخة في 07 ماي 2014)

المواقع الالكترونية:

1. <http://www.startimes.com/?t=10835292> 23:45 - 2008/07/12
2. <http://www.ainfekka.com/forums/showthread.php?tid=7574&cp>
3. <http://www.startimes.com/?t=10835292> 23:45 - 2008/07/12
4. www.yusuf-abufara.net :10 /02/2004
5. <http://www.aljamaa.net/ar/document/4753.shtml> حول مفهوم الموارد البشرية بقلم العربي دعاء عن الفيروزابادي. انظر ج. محمد احمد عبده. 1404هـ-1984م. دور المنهج الإسلامي في تنمية الموارد البشرية. دار الفرقان عمان ومؤسسة الرسالة بيروت. ص. 52(تاريخ النشر: الإثنين 4 دجنبر/كانون الأول 2006)
6. ماهر هارون – محاسب قانوني سبتمبر 2011
[http://www.mahirharoun.com/articles_arabic.php /](http://www.mahirharoun.com/articles_arabic.php/)
7. رأس المال الثقافي: نائلة حسين عطار – مستشارة إدارية و اقتصادية سنة 1428/04/02 هـ
[.http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=5359](http://www.aleqtisadiah.com/article.php?do=show&id=5359)
8. صباح الهيدوس: الأمن الوظيفي حق مشروع يكمن في التطوير و الكفاءة – 2 مارس 2006
<http://www.education.gov.ga/content/resources/detail/8473>
9. عبد الله بلوناس و قدايفة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، ص 4،
تاريخ الاطلاع 2012/02/09
Eco.asu.edu.joleconfaculty/wp-comment/./47doc
10. سعاد خيرى <mailto:suadkhairy@hotmail.com>?subject=مركز دراسات وابحاث الماركسية واليسار -الماركسية سلاح البشرية من اجل التحرر والتطور الدائم& body=Comment about your article
<http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=35205> 2005 /4/www.google.com
11. أشرف منصور الاقتصاد السياسي النيوكلاسيكي: المدرسة النمساوية:
الحوار المتمدن الاقتصاد السياسي [mail:ashrafmansour1@yahoo.com](mailto:ashrafmansour1@yahoo.com)?subject
النيوكلاسيكي: المدرسة النمساوية الحوار المتمدن - العدد: 1782 - 1 / 1 / 2007

12. www.observateuracde.org/news/fullstory.php/aid/814/Mexique_lcapital_humain_moteur_de_1%92activi%E9.html.

13. <http://www.midau.net/nm/private/news/melgizouli9-7-06à.htm>.

14. <http://fr.wikipedia.org/wiki/capital> 4 Novembre 2007

15. سعاد خيرى <mailto:suadkhairy@hotmail.com?subject> مركز دراسات وابحاث الماركسية واليسار - الماركسية سلاح البشرية من اجل التحرر والتطور الدائم

<http://www.rezgar.com/debat/show.art.asp?aid=35205/2005/4/10>

16. www.mises.org/hsofase/ch3sec2.asp

17. المؤسسات الاجتماعية

<http://www.sidiamer.com/t35900-topic#ixzz2YG8h6ZhY>

18. مفهوم المؤسسة الاقتصادية: المصدر:

<http://www.startimes.com/?t=13409527>

فلاسة
طريق التذكير



فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	مصدر الشكل	الصفحة
01	انتاجية الرأسمال البشري بالنسبة للقيمة	سملاني يخضيه "أثر التسيير الاستراتيجي للمورد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 119.	26
02	هرم تدرج الحاجات لمالسو	فانز الزغبي و ابراهيم عبيدات، أساسيات الادارة الحديثة عمان، دار المستقبل للنصر و التوزيع 1997، ص 45	45
03	المفاهيم المعاصرة للعلوم الإدارية و التسييرية و السلوكية	: تلخيص لما جاء به نوري منير في تسيير الموارد البشرية 2010 من ص 45 64	47
04	تطور النظرة إلى الموارد البشرية	عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003 ، ص 21.	63
05	التطور التاريخي لوظيفة ادارة الموارد البشرية	أشوك تشاندا و شبلا كبريا، استراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2000، ص 17.	68
06	مستويات الترابط بين التسيير الاستراتيجي و تسيير الموارد البشرية	جمال محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 103	78
07	الارتباط بين الأداء و العوامل الثلاثة (تنظيم، تحفيز، قدرات)	Robert le DUFF, OP CIT, PP 898-900.	85
08	تقييم الكينونة	J-M.PERETTI, Op Cit, p 97	88
09	تقييم الأداء	J-M.PERETTI, Op Cit, p 97	90
10	علاقة تقييم الأداء مع وظائف إدارة الموارد البشرية.	د. عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 376-378.	91
11	منحنى التوزيع الطبيعي للعاملين في التوزيع الإجباري	د. زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للنشر و التوزيع القاهرة، 2001، ص 120.	95
12	عجلة الموارد البشرية	Patricia A. Melagan. Models For Excellence And Recommendations Of The ASTD Training And Development Competency Model, ASTD; Washington DC, 1983, P 23	105
13	أهداف إدارة الجودة الشاملة	المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 40.	116
14	مثلث ديمينج	بوعلاي عائشة، مرجع سبق ذكره ص 21.	118
15	أبعاد العمليات الادارية	عيسى نبوية، مرجع سبق ذكره، ص 34	120
16	مراحل تطور العولمة من 1945 إلى القرن الواحد و العشرين	أبو بختي نصيرة، بريك زهية، "واقع الاستثمار في الجزائر"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، متخصص إدارة الأعمال، تحت إشراف شريف مصطفى، 2007-2008م، ص 73	130
17	تغير دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية	محمود الخطيب مصدر سابق ص 76	135
18	العولمة و التنافس و علاقتها بتسيير الموارد البشرية	د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، جامعة الزقازيف، مصر، الطبعة الثالثة، 2000، ص 38.	135
19	تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة	واقع تمكين العاملين بالمؤسسة الجزائرية في ظل إدارة الجودة الشاملة -دراسة حالة : مؤسسة نفال فرع GPL بشار ملياني زعيمة 2011-2012 ص 66	136
20	تسجيل الزمن	محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة د. احمد محمد نور و د. شحاتة السيد شحاتة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 70.	141

فهرس الأشكال

21	تكلفة عناصر نشاط التعيين	147	أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 60 (بتصرف)
22	كيفية تحويل الموارد البشرية إلى أصل استراتيجي	151	اتحاد الخبراء و الاستثماريون الدوليون ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين ، أيرك للنشر و التوزيع ، القاهرة، 2004 ، ص102.
23	مصادر داخلية "سونلغاز" وحدة تلمسان	182	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
24	حالة العاملين من 2010 إلى 2011	228	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
25	اعادة تقسيم العاملين حسب مستوى التعليم العام	229	تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
26	تطور تكاليف الأفراد من سنة 2007 إلى 2009 في مؤسسة سونلغاز .	269	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
27	تطور رقم الاعمال و تكاليف أفراد سونلغاز - فرع تلمسان - من سنة 2007 إلى 2009.	270	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
28	تطور نسبة تكاليف الأفراد من رقم أعمال سونلغاز - فرع تلمسان -.	271	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
29	تطور نسبة تكاليف الأفراد على رقم الأعمال من سنة 2007 الى 2009 في مؤسسة سونلغاز	272	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
30	تطور رقم الأعمال من سنة 2007 إلى سنة 2009 بمؤسسة سونلغاز	274	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
31	المخرجات من أفراد سونلغاز - فرع تلمسان - لسنة 2011.	276	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
32	غيابات 2011 في مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان -.	278	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
33	التغيب وفقا لنوع G.S.P	280	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011
34	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة	287	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.

فهرس الأشكال

298	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 30-40	63
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	64
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	65
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	66
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	67
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	68
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	69
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	70
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	71
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	72
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	73
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	74
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	75
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	76
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	77
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	78
306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	79
306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	80
306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	81
308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 20-30	82
308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 20-30	83

فهرس الأشكال

308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 20-30	84
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 30-40	85
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 30-40	86
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 30-40	87
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 40-50	88
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 40-50	89
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 40-50	90
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 50 فما فوق	91
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 50 فما فوق	92
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان - فئة 50 فما فوق	93
313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 20-30	94
313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 20-30	95
313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 20-30	96
314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 30-40	97
314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 30-40	98

فهرس الأشكال

314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 40-30	99
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	100
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	101
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	102
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	103
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	104
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	105
287	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	نسب الموافق المتخذة تجاه بعض أخطاء الرؤساء افي تقييم مرؤوسيهم	106
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	107
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	108
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	109
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	110
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	111
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	112
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	113
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	114
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	115
324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	116
324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	117
324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	118
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 30-20	119
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 30-20	120
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-30	121
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-30	122
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-30	123
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو واتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50-40	124

فهرس الأشكال

328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-50	125
328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-50	126
328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	127
329	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	128
329	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	129
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم للمنصب المشغول: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم ؟ (بعد شغل المنصب طبعاً) فئة 20-30	130
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم ؟ فئة 20-30	131
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 20-30	132
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40	133
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40	134
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40	135
333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	136
333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	137
333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	138
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	139
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	140
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	141

فلاسة
سنة الجداول



فهرس الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	مصدر الجدول	الصفحة
01	مراحل تطور ادارة الموارد البشرية	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية عولمة الموارد إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، الدكتور عبد العزيز بدر النداوي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة الأولى 2009م – 1430 هـ، ص25.	49
02	تطور وظائف ادارة الموارد البشرية حسب تطور الفكر التنظيمي	عادل محمد زايد، مصدر سابق، ص 22	64
03	أثر التكوين الثقافي على بعض جوانب ادارة الموارد البشرية	محمود أحمد الخطيب، مصدر سابق، ص 82	71
04	أهم أوجه الاختلاف و بين التسيير الاستراتيجي و التسيير البشرية	عابدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 8 – 15	76
05	تغير مجالات استراتيجية الموارد البشرية تبعاً للاستراتيجية العامة للمؤسسة	أماني درويش عثمان، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أنماطه و تأثيره على كفاءة و فاعلية صناعة الغزل و النسيج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمسالكلية التجارية، 1993، ص 76	81
06	طريقة التقييم ببحث الصفات	د.محمد الصيرفي ،هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، ط1، 2006، ص 349.	94
07	عدد المقارنات الزوجية	د.عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 415.	94
08	جدول الوظائف الرئيسية الثلاثة لعملية الموارد البشرية	Leonard Nadler and Gerland D.wiggs, Managing Human Resource Development , Jossey-Bass, San Francisco, 1986, P 4	105
09	مقارنة بين التوجه التقليدي و التوجه المعاصر لتنمية الموارد البشرية	عمر وصفي عقيلي ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، ص 446.	109
10	الفرق بين ادارة الجودة و ادارة الجودة الشاملة	محمد محمد ابراهيم" ادارة الجودة من المنظور الاداري متكامل الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 18.	114
11	أهم التغييرات التي عرفتها ادارة الجودة الشاملة.	عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المتطورة، ص 406.	124
12	خصائص العمالة المحلية والعمالة الوافدة	فريد النجار، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 21	133
13	استخدام الموازنة التقديرية للعمل	المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 81	143
14	تقرير كفاءة العاملين بالأقسام	المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004، ص 82.	144
15	تقرير تكلفة العمل في كل قسم من المشروع departmental	المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة،	145

فهرس الجداول

146	جامعة الاسكندرية 2004، ص 83 المصدر: محاسبة التكاليف لأغراض الرقابة في بيئة التصنيع المعاصرة، د أحمد محمد ندر و د. شحاتة السيد كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2004 ص 84	مصفوفة أداء رأس المال البشري	16
149	سمية أمين علي : مرجع سابق، ص: 285 إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	نموذج لسجل الأداء المتوازن لرأس المال البشري	17
282	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	توسع شبكات و قنوات الغاز و الكهرباء ة تطور عدد المشتركين إدارات الغرب للتوزيع: تلمسان)	18
225	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	تطور عدد الموظفين الفعلي من سنة 2000 إلى 2011	19
227	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	تطور عدد النساء المستخدمات في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -	20
228	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	حالة العاملين من 2010 إلى 2011.	21
229	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	اعادة تقسيم العاملين حسب مستوى التعليم العام	22
231	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	هرم الأعمار و الأقدمية إلى 31 ديسمبر 2011	23
233	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	هرم الفئات العمرية و شرائح الأقدمية خلال السنة (عدد المستخدمات: نساء)	24
235	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	حركة المستخدمين المسجلة في شهر ديسمبر 2011	25
237	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	توزيع الموظفين حسب السن	26
239	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	توزيع عدد الموظفين حسب الأقدمية	27
247	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	اعادة الترتيب حسب الدرجة بالنسبة للاطارات	28

فهرس الجداول

256	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	29
257	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	30
258	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	31
259	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	32
259	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	33
260	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	34
260	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	35
263	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	36
263	المادة 284 من الاتفاقية العامة إدارة SONELGAZ للموارد البشرية - وحدة تلمسان -	37
263	إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للجهة الغربية - فرع تلمسان -	38
269	المادة 286 من الاتفاقية العامة - 14 جويلية 2009 - إدارة الموارد البشرية Sonalgaz - وحدة تلمسان -	39
270	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	40
271	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	41
272	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	42
274	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	43
274	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	44
278	إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان -	45

فهرس الجداول

280	تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011 إعداد شخصي، 2013، إسنادا لوثائق شركة سونلغاز - مديرية تلمسان - للتوزيع الرسمية، قسم تسيير الموارد البشرية 2010 - 2011	التغيب وفقا لنوع G.S.P لـ 2011	47
287	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 20 - 30	48
287	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 20 - 30	49
287	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 20 - 30	50
288	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 30-40	51
288	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 30-40	52
288	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 30-40	53
289	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 40-50	54
289	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 40-50	55
289	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة 40-50	56
290	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة ما فوق 50	57
290	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة ما فوق 50	58
290	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	التساؤل الموضوع: يعد التوظيف العنصر الأساسي في إدارة الموارد البشرية فئة ما فوق 50	59
292	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 20-30	60
292	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 20-30	61
292	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 20-30	62
293	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 30-40	63
293	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 30-40	64
293	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 30-40	65
294	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 40-50	66
294	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 40-50	67
294	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 40-50	68

فهرس الجداول

295	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 50 فما فوق	69
295	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 50 فما فوق	70
295	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	ماهي طريقة توظيفكم في منصبكم الحالي فئة 50 فما فوق	71
297	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 20-30	72
297	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 20-30	73
297	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 20-30	74
298	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 30-40	75
298	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 30-40	76
298	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 30-40	77
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	78
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	79
299	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 40-50	80
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	81
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	82
300	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الأولوية للتوظيف كانت و لا تزال لأبناء عمال الشركة فئة 50 فما فوق	83
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	84
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	85
303	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 20-30	86
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	87
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	88
304	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 30-40	89
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	90
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	91
305	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 40-50	92
306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	93

فهرس الجداول

306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	94
306	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	هل انتم راضون على ما يقدم لكم من أجور و تعويضات و مكافآت مادية؟ فئة 50 فما فوق	95
308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 20-30	96
308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 20-30	97
308	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 20-30	98
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 30-40	99
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 30-40	100
309	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 30-40	101
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 40-50	102
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 40-50	103
310	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 40-50	104
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 50 فما فوق	105
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف العمل، إلخ ...) غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع تلمسان- فئة 50 فما فوق	106
311	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر الأجر المعنوي (خدمات اجتماعية، التأمين الصحي، ظروف	107

فهرس الجداول

العمل، إلخ ... غير كاف للمستخدم في شركة سونلغاز - فرع
تلمسان- فئة 50 فما فوق

313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 30-20	108
313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 30-20	109
313	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 30-20	110
314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 40-30	111
314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 40-30	112
314	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 40-30	113
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	114
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	115
315	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50-40	116
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	117
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	118
316	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	طريقة تقييم الرئيس للمؤوس في الشركة تعتبر عادلة و مجدية فئة 50 فما فوق	119
318	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	نسب الموافق المتخذة تجاه بعض أخطاء الرؤساء افي تقييم مؤوسيهم	120
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	121
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	122
321	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 30-20	123
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	124
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	125
322	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 40-30	126
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	127
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	128
323	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50-40	129
324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	130

فهرس الجداول

324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	131
324	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	يعتبر التكوين المستمر ضرورة بالنسبة للشركة فئة 50 فما فوق	132
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 20-30	133
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 20-30	134
326	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 20-30	135
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 30-40	136
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 30-40	137
327	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 30-40	138
328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-50	139
328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-50	140
328	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 40-50	141
329	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	142
329	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	143
329	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	من الضروري ايجاد أو اتباع طرق أو طريقة أخرى أكثر عدالة لتقييمكم قبل، أثناء و بعد تكوينكم فئة 50 فما فوق	144
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم للمنصب المشغول: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم ؟ (بعد شغل المنصب طبعاً) فئة 20-30	145
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم ؟ فئة 20-30	146
331	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 20-30	147
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40	148
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40	149
332	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل	150

فهرس الجداول

333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 30-40 كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	151
333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50 كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	152
333	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50 كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 40-50	153
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	154
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	155
334	المصدر: إعداد شخصي؛ 2013.	الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق كيف كان تكوينهم من أجل شغل منصبكم الحالي: داخلي: داخل الوطن ؛ خارجي: خارج الوطن أو معدوم؟ فئة 50 فما فوق	156

القسط



الصفحة	كلمة شكر
	إهداء
أ	خطة العمل
ح	مقدمة عامة

	فهرس الباب النظري
18	مقدمة الباب النظري
	الفصل الأول: عموميات حول الرأسمال البشري
19	خطة الفصل الأول:
20	مقدمة:
20	المبحث الأول: مفهوم الرأسمال البشري
20	المطلب الأول: مفهوم الرأسمال البشرية و مختلف تعاريفه
20	الفرع الأول: مفهوم الرأسمال البشري
20	الفرع الثاني: مختلف تعاريف الرأسمال البشري
24	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للرأسمال البشري
25	المطلب الثالث: خصائص الرأسمال البشري
25	المطلب الرابع: أصناف الرأسمال البشري
25	الفرع الأول: حسب المستوى .
25	الفرع الثاني: حسب الأبعاد
25	الفرع الثالث: حسب إنتاجية القيمة
27	المبحث الثاني: تطور الرأسمال البشري و تسييره عبر العصور
27	المبحث الأول: الرأسمال البشري في العصور القديمة و العصور الوسطى
27	الفرع الأول: فترة العصور القديمة
28	الفرع الثاني: فترة العصور الوسطى
28	1- الاتجاه الشرقي
32	المطلب الثاني: فترة ما بعد العصور الوسطى و فترة العصور الحديثة
32	الفرع الأول: فترة ما بعد العصور الوسطى
32	1- المدرسة الفيزوقراطية أو التطبيقية و الرأسمال البشري
33	2- المدرسة الكلاسيكية و الرأسمال البشري

37	3- المدرسة الماركسية
40	4- المدرسة النيوكلاسيكية و الرأسمال البشري
43	5- المدرسة الكينزية و الرأسمال البشري
43	الفرع الثاني: فترة العصور الحديثة
44	1- مدرسة العلاقات الانسانية
52	المبحث الثالث: المؤسسة الاقتصادية و ملامح احتوائها للرأسمال البشري
52	المطلب الأول: تعريف المؤسسة و مراحل تطورها
53	المطلب الثاني: بيئة المؤسسة الاقتصادية
56	المطلب الثالث: بعض نماذج المؤسسة الاقتصادية
56	نموذج TAVISTOCK
56	نموذج HOMAS
56	نموذج R.L.KAHN, D.KATZ
56	نموذج LIKERT
57	المطلب الرابع: ثقافة المؤسسة الاقتصادية
57	الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة
57	1- مفهوم الثقافة
57	2- مفهوم الثقافة التنظيمية
60	خاتمة الفصل الأول
	<u>الفصل الثاني: تسيير الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية</u>
61	<u>خطة الفصل الثاني:</u>
62	مقدمة:
62	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشري
62	المطلب الأول: التحول من مفهوم تسيير الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية
62	الرفع الأول: أسباب زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية
64	المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية
64	المطلب الثالث: دور ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
64	الفرع الأول: الدور الاستشاري
64	الفرع الثاني: الدور التنفيذي
64	الفرع الثالث: الدور الوظيفي
64	الفرع الرابع: الدور المشارك

65	الفرع الخامس الدور الاستراتيجي
65	المطلب الرابع: مداخل دراسة تسيير الموارد البشرية
65	الفرع الأول: المدخل التسييري
65	الفرع الثاني: مدخل النظم
65	الفرع الثالث: المدخل الاستراتيجي
66	المبحث الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية
66	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على تطور تسيير الموارد البشرية
66	الفرع الأول: العوامل الاقتصادية
66	الفرع الثاني: العوامل القانونية
66	الفرع الثالث: العوامل الاجتماعية
67	الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية
67	المطلب الثاني: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية
67	الفرع الأول: مرحلة التكوين
67	الفرع الثاني: مرحلة النمو
67	الفرع الثالث: مرحلة النضج
68	المبحث الثالث: وظائف تسيير الموارد البشري
68	المطلب الأول: وظائف ادارة الموارد البشرية و مهامها
68	الفرع الأول: وظيفة استخدام أو توظيف أو تجنيد الموارد البشرية
69	الفرع الثاني: وظيفة التعويضات
69	الفرع الثالث: تدريب و تنمية الموارد البشرية
69	الفرع الرابع: صيانة الموارد البشرية
69	الفرع الخامس: علاقات الموارد البشرية
70	المبحث الرابع: أهداف تسيير الموارد البشرية
70	المطلب الأول: تحقيق الكفاءة الانتاجية و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
70	الفرع الأول: تحقيق الكفاية الانتاجية
70	الفرع الثاني: تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
70	المطلب الثاني: المقارنة منا بين النماذج (الأمريكي، الياباني، العربي) في مجال التدريب، التحفيز و تقييم أداء العاملين و تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي
72	المبحث الخامس: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
72	المطلب الأول: التسيير الاستراتيجي: مدخل عام

72	1- مفهوم الاستراتيجية
72	2- التسيير الاستراتيجي
73	3- مراحل التسيير الاستراتيجي
75	المطلب الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
75	1- طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
75	2- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشري
77	3- متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
78	4- ارتباط استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة
79	5- وظائف تسيير الموارد البشرية و علاقتها بالاستراتيجية
80	6- نماذج من الاستراتيجيات العامة للموارد البشرية
83	المبحث السادس: تسيير الأداء في ظل تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول: الأداء في المنظمة
83	1- تعريف الأداء في المنظمة
83	2- علاقة الأداء بالكفاءة و الفعالية
84	3- علاقة الأداء بالكفاءة الاجتماعية
84	المطلب الثاني: نسبة الأداء و خصائصه في المؤسسة
84	1- نسبة الأداء في المؤسسة
85	2- خصائص الأداء
85	3- المبادئ الذي يرتكز عليها الأداء
85	المطلب الثالث: تسيير الأداء
85	1- تعريف تسيير الأداء
86	2- عمليات تسيير الأداء
86	3- معايير تحقيق أهداف تسيير الأداء
87	المطلب الرابع: مختلف أنواع تقييم الأداء
87	1. تقييم الكفاءات
88	2. تقييم الكينونة Potentiel
89	3. تقييم الأداء
101	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: الاستثمار في الرأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية.
102	خطة الفصل الخامس:

103	مقدمة:
103	المبحث الأول: الاستثمار في رأسمال البشري في المؤسسة الاقتصادية
103	المطلب الأول: مختلف نظريات الاستثمار في رأسمال البشري
103	1- نظرية شولتر
104	2- اسهامات بيكر
104	3- اسهامات مينستر
104	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
104	المطلب الأول: ماهية تنمية الموارد البشرية
104	1- مفهوم تنمية الموارد البشرية باعتباره نظاما فرعيا
106	المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية
106	1- تنمية الموارد البشرية علمية استراتيجية
106	2- تنمية الموارد البشرية علمية تعلم مستمرة
106	المطلب الثالث: القرارات الاستراتيجية المؤثرة على الاستثمار في تنمية الموارد البشرية
107	1- العوامل الحاكمة لقرارات الاستثمار في الموارد البشرية
107	2- الأساليب المستخدمة في استثمار في تنمية الموارد البشرية
108	المطلب الرابع: الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
108	1- تنمية الموارد البشرية، نظام للتعلم الاستراتيجي المستمر
108	2- تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى استراتيجية
108	3- المؤسسة المتعلمة
109	4- تدريب و تنمية المديرين
109	5- التنبؤ مسألة حتمية في تنمية الموارد البشرية
109	6- تنمية الموارد البشرية استثمار بشري
110	خاتمة الفصل الثالث
	<u>الفصل الرابع: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و الجودة الشاملة</u>
111	<u>خطة الفصل الرابع:</u>
112	مقدمة:
112	المبحث الأول: مفهوم ادارة الجودة الشاملة
112	المطلب الأول: تعريف ادارة الجودة الشاملة
114	المطلب الثاني: التمييز بين ادارة الجودة و ادارة الجودة الشاملة
115	المبحث الثاني: مبادئ ادارة الجودة الشاملة

115	المبحث الثالث: أهداف ادارة الجودة الشاملة
117	المبحث الرابع: نشأة و تطور ادارة الجودة الشاملة
117	المبحث الخامس: رواد ادارة الجودة الشاملة و مرتكزاتها
117	المطلب الأول: روادها
122	المطلب الثاني: مرتكزاتها
122	المبحث السادس: تأثير ادارة الجودة الشاملة على ادارة الموارد البشرية
122	المطلب الأول: اهتمامات ادارة الجودة الشاملة بادارة الموارد البشرية.
123	أولاً: الحوافز
123	ثانياً: اندماج العاملين
123	ثالثاً: تمكين العاملين
123	رابعاً: الاتصالات بين العاملين.
124	خامساً: التدريب على الجودة
124	المبحث السابع: التغيرات الطارئة على ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة البشرية
125	المطلب الأول: مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية
125	المطلب الثاني: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في ادارة الموارد البشرية
126	خاتمة الفصل الرابع
	<u>الفصل الخامس: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية و العولمة</u>
127	<u>خطة الفصل الخامس:</u>
128	مقدمة:
128	المبحث الأول: ماهية العولة
128	المطلب الأول: عموميات حول العولة
128	1. مفهوم العولمة
128	2. التطور التاريخي للعولمة
131	3. أنواع العولمة
131	المبحث الثاني: العولمة و التوجهات الجديدة
131	المطلب الأول: التوجهات البارزة في العالم اليوم
131	المطلب الثاني: العولمة و المؤسسات الاقتصادية
131	1- خصائص مؤسسات الأعمال في عصر العولمة
132	المطلب الثالث: تأثير العولمة على الموارد البشرية
132	1- الاتجاهات الاقتصادية الجديدة

134	2- توجهات فلسفة التسيير الجديد
134	3- انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية
134	4- العولمة و التنافس و علاقتها بتسيير الموارد البشرية
135	5- تحديات وظيفة تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة.
137	خاتمة الفصل الخامس
	<u>الفصل السادس: تقييم و محاسبة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية</u>
138	<u>خطة الفصل السادس:</u>
139	مقدمة:
139	المبحث الأول: مفهوم محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الأول: تعريف محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الثاني: أهداف محاسبة الموارد البشرية
139	المطلب الثالث: أسباب الاعتماد على محاسبة الموارد البشرية
140	الفرع الأول: السبب الأول: قيمة العنصر البشري الاقتصادية
140	الفرع الثاني: السبب الثاني: تأثير قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة
140	الفرع الثالث: السبب الثالث: المعلومات و أهميتها
140	الفرع الرابع: السبب الرابع: تكاليف الموارد البشرية
145	الفرع الخامس: السبب الخامس: اعتبار المورد البشري أصلا
145	المبحث الثاني: طرق قياس تكلفة الموارد البشرية
146	المطلب الأول: طريقة التكلفة التاريخية
146	الفرع الأول: تكلفة الحصول على العاملين
146	الفرع الثاني: تكلفة التعليم
146	الفرع الثالث: نقد الطريقة.
148	المطلب الثاني: طريقة تكلفة الاحلال
148	الفرع الأول: تكلفة الاحلال الوظيفي
148	الفرع الثاني: تكلفة الاحلال الشخصي
148	الفرع الثالث: نقد الطريقة
149	المطلب الثالث: طريقة تكلفة الفرصة البديلة
149	المطلب الرابع: طريقة العوائد المستقبلية
149	الفرع الأول: مفهومها
149	الفرع الثاني: نقدها

149	المطلب الخامس: طريقة التكلفة الاقتصادية
150	المبحث الثالث: وجهات النظر المؤيدة و المعارضة
150	المطلب الأول: وجهات النظر المؤيدة
152	المطلب الثاني: وجهات النظر المعارضة
153	خاتمة الفصل السادس
	الفصل السابع: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
154	خطة الفصل السابع
155	مقدمة:
155	المبحث الأول: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ظل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
155	المطلب الأول: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:
155	الفرع الأول: مرحلة التسيير الذاتي
155	الفرع الثاني: مرحلة الشركة الوطنية
155	الفرع الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات
156	الفرع الرابع: مرحلة المؤسسات العمومية الاقتصادية
158	الفرع الخامس: مرحلة استقلالية المؤسسات
159	الفرع السادس: مرحلة الاقتصاد السوق
161	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تسيير الموارد البشرية
161	الفرع الأول: مراحل تطور وظيفة تسيير الموارد البشرية
166	خاتمة الفصل السابع
168	خاتمة الجزء النظري

	فهرس الباب التطبيقي
170	مقدمة الفصل التطبيقي
	الفصل الأول: نشأة شركة سونلغاز
171	خطة الفصل الأول:
172	مقدمة:
172	المبحث الأول: انشاء شركة "كهرباء و غاز الجزائر 1947" EGA
172	المطلب الأول: شركة "كهرباء و غاز الجزائر" و الطاقة الكهربائية
172	المطلب الثاني: شركة "كهرباء و غاز الجزائر"

172	المطلب الثالث: تحدي الخلافة 1962
173	المطلب الرابع: الفترة الممتدة ما بين 1962 - 1969.
174	المطلب الخامس: انشاء شركة سونلغاز 1969
174	المطلب السادس: المخطط الوطني للكهربة 1977
175	المطلب السابع: ميلاد مؤسسات الأشغال 1983
176	المطلب الثامن: سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري 1991 « EPIC »
176	المطلب التاسع: انشاء الفروع المحيطية 1998
176	المطلب العاشر: فيفري 2002، اصدار القانون الجديد المتعلق بالكهرباء و الغاز
177	المطلب الحادي عشر: جوان 2002، سونلغاز شركة ذات أسهم
177	المطلب الثاني عشر: أربعة عقود من المهارة في خدمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد
178	خاتمة الفصل الأول
	<u>الفصل الثاني: نمو شركة سونلغاز</u>
179	<u>خطة الفصل الثاني:</u>
180	مقدمة:
18	المبحث الأول: سونلغاز: سنوات النمو
180	المطلب الأول: تطور مهام "سونلغاز"
180	المطلب الثاني: دور سونلغاز المحرك في الاقتصاد الوطني
180	المطلب الثالث: هياكل سونلغاز مناسبة.
181	المطلب الرابع: تزويد كل المدن الكبرى بالغاز
182	المطلب الخامس: تطور نشاط سونلغاز التجاري
182	المطلب السادس: سونلغاز و نظرائها الأجانب
182	المطلب السابع: آفاق شركة "سونلغاز".
183	خاتمة الفصل الثاني
	<u>الفصل الثالث: تقديم شركة سونلغاز (توزيع الكهرباء و الغاز لمنطقة الغرب)</u>
184	<u>خطة الفصل الثالث:</u>
185	مقدمة:
185	المبحث الأول: طبيعتها القانونية و تاريخها
185	المطلب الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسة
185	المطلب الثاني: تاريخ المؤسسة
185	المبحث الثاني: فروعها، مهامها، تطلعاتها

185	المطلب الأول: خلف فروع التوزيع
185	المطلب الثاني: مهامها
185	المطلب الثالث: مديريتها..
186	المطلب الرابع: تطلعاتها.
187	خاتمة الفصل الثالث
	<u>الفصل الرابع : تقديم شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -</u>
188	<u>خطة الفصل الرابع:</u>
189	مقدمة:
190	المبحث الأول: تطور الهياكل التنظيمية لشركة سونلغاز - فرع تلمسان - لسنة 2012
190	المطلب الأول: تقديمه
209	المطلب الثاني: مكوناته
222	خاتمة الفصل الرابع
	<u>الفصل الخامس: تسيير الموارد البشرية بشركة سونلغاز - وحدة تلمسان -</u>
223	<u>خطة الفصل الخامس.</u>
224	مقدمة
225	المبحث الأول: تطور عدد الموظفين الفعلي في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -
225	المطلب الأول: تطور العدد الكلي (اناث و ذكور)
227	المطلب الثاني: تطور عدد المستخدمين في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -
228	المطلب الثالث: حالة العاملين من 2010 إلى 2011
229	المبحث الثاني: مختلف توزيعات المستخدمين في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -
229	المطلب الأول: توزيع الموظفين حسب السن
230	المطلب الثاني: توزيع عدد الموظفين حسب الأقدمية
231	المطلب الثالث: هرم الأعمال و الأقدمية إلى 31 ديسمبر 2011
241	خاتمة الفصل الخامس
	<u>الفصل السادس: نشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية بسونلغاز</u>
242	<u>خطة الفصل السادس.:</u>
243	مقدمة.
243	المبحث الأول: الاتفاقية العامة المعمول بها
244	المبحث الثاني: أهم نشاطات ووظيفة تسيير الموارد البشرية (لشركة سونلغاز - فرع تلمسان)
244	المطلب الأول: الاستخدام

244	المطلب الثاني: التجنيد أو التوظيف
245	1- الاختيار
245	2- شروط القبول أو الالتحاق بمناصب العمل
245	3- عقد العمل.
245	4- مدة التجريب.
250	المطلب الثاني: التكوين
250	1- التكوين المهني
251	المطلب الثالث: ظروف أو شروط العمل
251	1- ساعات العمل الشرعية
251	2- ساعات العمل الإضافية
252	3- انقاص الساعات
252	4- تنظيم العمل
25	5- المداومة (Permanence)
252	6- العمل المنصب
252	7- العطل و الغيابات
253	8- غيابات غير مدفوعة الأجر
254	9- حماية العامل
255	10- التقاعد الايضافي
255	11- تسوية الخلافات
256	المطلب الرابع: الأجر
256	1- ترتيب مناصب العمل
266	خاتمة الفصل السادس
	<u>الفصل السابع: اختلال التوازن بين تكاليف و أداء الأفراد في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -</u>
267	<u>خطة الفصل السابع:</u>
268	مقدمة:
268	المبحث الأول: تطور تكاليف الأفراد في شركة سونلغاز - فرع تلمسان -
273	المطلب الأول: أسباب ارتفاع تكاليف الأفراد
273	المبحث الثاني: ضعف أداء المستخدمين و مظاهره
273	المطلب الأول: الارتفاع المحتشم لرقم الأعمال
275	المطلب الثاني: مغادرة المؤسسة.

277	المطلب الثالث: التغيب عن العمل.
278	1- غيابات 2011 في مؤسسة سونلغاز - فرع تلمسان -
282	خاتمة الفصل السابع .
	<u>الفصل الثامن: أسباب عدم التوازن (أو اختلاله) بين تكاليف الأفراد و أدائهم في شركة سونلغاز - وحدة تلمسان -</u>
283	خطة الفصل الثامن:
284	مقدمة:
284	المبحث الأول: أسباب اختلال التوازن بين تكاليف و أداء مستخدمي شركة سونلغاز - فرع تلمسان -
284	المطلب الأول: افتقار الوظيفة للبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية .
285	المطلب الثاني: التشبث بالطرق التقليدية في تسيير الموارد البشرية
285	المطلب الثالث: تجاهل الاتجاهات الجديدة
286	المطلب الرابع: بعض الممارسات السيئة المتعلقة بنشاطات وظيفة تسيير الموارد البشرية
286	1- التوظيف
303	2- الأجر
320	3- التكوين
336	خاتمة الفصل الثامن
337	خاتمة الباب التطبيقي
339	خاتمة عامة
344	الأسئلة
	الملاحق
	المصادر و المراجع
	الفهرس

الملخص:

اتجهت معظم النظم التسييرية نحو مفهوم المرونة و التحرر من القوالب الثابتة و أصبحت الفعالية التنظيمية تتجدد بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانيات المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصة. و في ظل سرعة التغير و كثرة التحديات التي تواجه المؤسسة، أصبح لزاما عليها أن تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي ، لضمان التكيف الايجابي، لذلك كان من الواجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار اشكالية استمرارية سوء تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالرغم من التحولات الاقتصادية المشهودة، و يظهر ذلك جليا في ضعف و عدم فعالية الكفاءات البشرية في مواكبة التطورات العالمية، بالرغم من المجهودات اللامتناهية للدولة في تقديم الاستثمارات المادية إلا أن مظاهر سوء الأداء ما تزال قائمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

كلمات مفتاحية: الاستثمار في الرأسمال البشري، التكلفة، التغير، الاستراتيجية، تقييم الأداء.

Résumé:

La plupart des systèmes de management utilisent actuellement la notion de flexibilité, et l'efficacité organisationnelle a comme objectif d'optimiser l'utilisation des ressources en particulier les ressources humaines pour assurer un ajustement positif. Pour cela, L'entreprise doit faire des modifications en terme de stratégies et de politiques appropriée à son capital humain.

Ainsi, l'objet de ce présent travail est d'apporter quelques éléments de réponse à l'incapacité de l'entreprise à développer les compétences et les performances des ressources humaines malgré les efforts infinis d'investissement en matière de gestion.

Les mots clés : l'investissement dans le capital humain, les frais, changement, stratégie, évaluation de la performance.

Summary:

Most of the management systems currently use the concept of flexibility and organizational effectiveness aims to optimize the use of resources especially human resources to ensure a positive fit. For this, the company needs to make changes in terms of strategies and policies appropriate to its human capital.

Thus, the subject of this work is to bring some answers to the inability of the company to develop the skills and human resource investment performance despite endless efforts in management.

Keywords: investment in human capital, fees, change, strategy, performance evaluation.