

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2-

رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المعرفة والمنهجية

موضوع الرسالة

واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة:

منصري غزلان

تحت إشراف الأستاذ:

أ/د- عبد الرحمان بوزيدة

السنة الجامعية

2011 -2010

الفهرس

الصفحة

مقدمة.....أ.ب

الباب الأول : الجانب المنهجي والنظري

الفصل الأول : الجانب المنهجي والتقنيات البحث

2	I-الإشكالية.....
5	II- الفرضيات.....
6	III- تحديد المفاهيم.....
11	IV- المنهج والتقنيات المستعملة.....
15	V- الإقتراب النظري.....
22	VI- الدراسات السابقة.....

الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية

	I- سياسة تسيير الموارد البشرية
28	1- تطور وظيفة الموارد البشرية.....
30	2- سياسة تسيير الموارد البشرية.....
31	3- وظائف إدارة الموارد البشرية.....
34	4- أهداف تسيير الموارد البشرية.....
	II- التوظيف ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
35	1- تعريف التوظيف.....
36	2- سياسة التوظيف.....
37	3- مراحل التوظيف.....
40	4- أهداف التوظيف.....
	III- تكوين ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
41	1- تعريف التكوين.....
41	2- وضع سياسة التكوين.....
43	3- أساليب التكوين.....
46	4- تقييم عملية التكوين.....
47	5- أهداف عملية التكوين.....
	IV - الترقية ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
48	1- تعريف الترقية.....
48	2- أنواع الترقية.....
49	3- وضع سياسة الترقية.....
50	4-العوامل المحددة للترقية.....
51	5- تقييم المستخدمين من أجل الترقية.....
51	6- أهداف الترقية.....
	V - التحفيز ضمن سياسة الموارد البشرية
53	1- تعريف التحفيز.....
59	2- وضع سياسة التحفيز.....
60	3- أنواع التحفيز.....
61	5- أهمية التحفيز.....

الفصل الثالث : تقييم الأداء

64	I- تعريف الأداء.....
65	II- محددات الأداء.....

67	III- تحديد مفهوم تقييم الأداء
68	IV- أهداف تقييم الأداء
71	V- شروط تقييم الأداء
71	VI- مراحل تقييم الأداء
74	VII- العوامل المحددة لتقييم الأداء
75	VIII- سياسة تقييم الأداء
87	IX- الأخطاء المرتكبة في تقييم الأداء
89	X- أساليب تحسين تقييم الأداء

الفصل الرابع: الإطار

93	I- نبذة تاريخية عن مفهوم الإطار
94	II- نشأة الإطار في العالم المتقدم
95	III- نشأة الإطار في الجزائر
101	IV- الإشكال النظري حول ظهور مصطلح الإطار
108	V- طبيعة الإطار
109	VI- دور وخصائص الإطار

الجانب الميداني

الفصل الأول: تعريف الوزارة ونشاطها

111	I- نبذة تاريخية عن تطور وزارة السياحة
114	II- لمحة عن التوظيف، التكوين، الترقية، الإطار في الوزارة
121	III- خصائص مجتمع البحث

الفصل الثاني : يحدد دور ولقب الإطار بالرجوع إلى مكانته ونوع الثقة و المسؤولية

التي يتحملها

129	I- كيفية توظيف فئة الإطار في الوزارة
129	II- تناسب وظيفة الإطار مع طبيعة تكوينه في الوزارة
131	III- تحديد لقب الإطار في الوزارة
134	IV- مهام الإطار في الوزارة
136	V- سلطة الإطار في الوزارة
138	VI- درجة الثقة التي تمنح للإطار في الوزارة
140	- الاستنتاج

الفصل الثالث: تختلف طرق ومعايير تقييم أداء الإطار باختلاف فئتهم ونوعية

مهامهم

142	I- إدماج التقييم ضمن المحتوى التنظيمي للوزارة
143	II- موضوعية عملية التقييم في الوزارة
146	III- الإطار التي تمسها عملية التقييم في الوزارة
148	IV- مسؤولية تقييم الإطار في الوزارة
156	V- معايير تقييم أداء الإطار في الوزارة
152	VI- إطلاع المقيم وتحكمه في معايير تقييم الأداء
154	VII- الأخطاء المرتكبة في عملية تقييم أداء الإطار
156	- الاستنتاج

الفصل الرابع: تهدف نتائج التقييم إلى تبرير القرارات الإدارية المتخذة

158	I- مقاييس الترقية
162	II- التحفيز الإيجابي (المكافأة)
164	III- التحفيز السلبي (العقاب)
166	IV- أهداف التقييم
168	V- توافق تسيير المسار المهني مع طموح الإطار
169	VI- أسباب إعاقة تسيير المسار المهني
171	الاستنتاج
172	الإستنتاج العام
176	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة

- الجدول رقم 1 : علاقة الجنس بفئة الإطارات.....ص121
- الجدول رقم 2 : علاقة السن بفئة الإطارات.....ص122
- الجدول 3 : علاقة المستوى التعليمي بفئة الإطارات.....ص123
- جدول رقم 4 : علاقة سنوات التوظيف بفئة الإطارات.....ص124
- الجدول رقم 5 : المناصب التي تشغلها الإطارات في وزارة السياحة.....ص125
- جدول رقم 6 : يبين العلاقة بين كيفية التوظيف وفئة الإطارات.....ص127
- الجدول رقم 7 : يبين تناسب الوظيفة مع طبيعة التكوين.....ص129
- الجدول رقم 8 : تحديد لقب الإطارات.....ص131
- جدول رقم 10 : هل يعتبر منصبك ذا سلطة وأهمية.....ص136
- الجدول رقم 11 : درجة الثقة وعلاقتها بفئة الإطارات.....ص138
- جدول رقم 13 : عملية التقييم هي عملية شكلية أم موضوعية.....ص143
- جدول رقم 14 : تطبيق عملية التقييم.....ص146
- جدول 15 : مسؤولية التقييم في الوزارة.....ص148
- جدول رقم 16 : تختلف معايير التقييم باختلاف فئة الإطارات.....ص150
- جدول رقم 17 : إحاطة وتحكم المقيم في معايير التقييم.....ص152
- جدول رقم 19 : يبين مقاييس الترقية في الوزارة.....ص158
- جدول رقم 20 : التحفيز الإيجابي في الوزارة.....ص161
- جدول رقم 21: التحفيز السلبي في الوزارة.....ص163
- جدول رقم 22 : أهداف التقييم.....ص165
- جدول رقم 23 : توافق المسار المهني للإطارات مع طموحها وتطلعاتها.....ص167
- جدول رقم 24: أسباب إعاقة عملية تسيير المسار المهني للإطارات.....ص168

المقدمة

الإهداء

إرادة، تحدي، ثقة، إصرار، صعوبات، تعب، انسحاب، جهد وعمل
تعتقدون أنها كلمات..اسألوني أنا عنها حيث تداولت علي ضمن مباراة كنت كرة
تتأرجح بين الاقتراب من الهدف والتوقف منهزمة، لم أكن كرة جوفاء حملت هذا
العمل الذي أرفع صفة التواضع عنه لا لشيء سوى أن المباراة كانت صعبة وحملت
في كواليسها ثقل كل حرف من الحروف السابقة جعلتني أستوعب المعنى العملي لا
النظري لها وخرجت بدروس في المثابرة والصبر ، كوني ورغم كل شيء سمحت
لرسالتي أن تظهر في شكلها النهائي بعدما تأرجحت بين إجهاضها والتمسك بها
لتكون من مواليد هذه السنة الدراسية .(فأما الذين مروا بهذه المرحلة فيعلمون أنه
الحق مني وأما الذين لم يجتازوها فيقولون ماذا أرادت بهذا قولاً).
هذه رسالتي لمن أهديتها كان سؤالي؟ سابقا كنت متوترة وأقول بكل عفوية وسرعة
لن أهديتها فقد أتعبتني وحرمتني من عدة أشياء، لكن وبعد أن حملتها بين يدي
أصبحت أنانية وأهديتها لنفسى أولاً لأنني أحببتها، وبعدها أرسلت تشكراتي وامتناني
للجميع .

غزلان



شكر وامتنان:

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين
في البداية أحمد الله على ما أولانا من نعمة التوفيق في عملنا هذا وأنا لنا طريق العلم
والمعرفة أما بعد، يجدر بي وأنا آتي إلى نهاية هذا البحث أن ألتفت إلتفاتة طيبة تحمل جميع
تشكراتي وتحياتي إلى كل من:

- والديا الكريمين اللذان سهرا على تعليمي وبفضلهما وصلت إلى هذه المرحلة. كل أفراد
عائتي الصغيرة (راضية، رابع، زهية، سعاد، حفيظة، هندة، حياة، شرار، سيرين) والكبيرة الذين
قدموا لي التشجيع والتحفيز والدعم .
- الأستاذ المشرف "عبد الرحمان بوزيدة"، اعترافا بالدور الذي قام به والمساعدة الفعالة
التي ساهم بها حتى صدر هذا البحث على صورته الحالية .
- كل إطارات وزارة السياحة الذين لم يبخلوا عليا بمعلوماتهم القيمة خصوصا "ملوك نبيل
والآنسة بسمة".
- كل أساتذة قسم علم الإجتماع وعمال الإدارة ، وكل طلبة الدفعة (نسيمة، فيروز، سمية، ..).
- كل زملائي في العمل وفي مختلف المصالح خصوصا: الأمين العام السيد "رباش"
منيرتي، مريم، هجيرة، شهيرة، سامية، جوهرة، جويده، جازية، حسبية، سميرة، سمية، لامية، آمال،
سفيان، عثمان، محمد... الذين جعلتهم يعيشون أجواء ومراحل إنجاز هذا العمل.



مقدمة:

تنشأ المنظمات بصفة عامة لتحقيق أهداف محددة تحتاج إلى تجميع و استخدام موارد تنظيمية مختلفة كالموارد المالية و البشرية و غيرها، و لن تتحقق الأهداف إلا من خلال تحقيق التوليفة المناسبة و المزج الفعال بين كل الموارد¹ .

فمستوى أداء أي منظمة يكون مرهون بجدارة وكفاءة مواردها البشرية بالدرجة الأولى فضلا عن مواردها المالية، هذا وتعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارة أي منظمة و قد أبرزت دراسات ، بحوث ونظريات مختلفة أهمية الموارد البشرية بين كل الموارد و حثت على الاعتراف بها من مختلف الجوانب المادية و الاجتماعية - ينظر إلى "فريدريك تايلور " انه مؤسس الإدارة العلمية و يعتبر " ماكس فيبر " مؤسس البيروقراطية ، كما قدم " هنري فايول " مدخلا جيدا لحل المشاكل الإدارية للتنظيمات بكل أنواعها ، وتحدث " التون مايو " عن، العلاقات الإنسانية - فبقاء المؤسسة و استمرار نشاطها يتطلب وضع قواعد تسييرية و تنظيمية موضوعية تسمح بالتحكم في مواردها البشرية باعتبارها العمود الفقري الذي تقوم عليه جميع السياسات التنموية الاجتماعية و الاقتصادية.

ومنه لا تتوقف المؤسسة عند توظيف الأفراد وتكليفهم، إنما يجب اعتماد طريقة تسمح بجمع المعلومات الضرورية لتزويد مختلف السياسات (تدريب، تكوين، ترقية، مكافآت.. إلخ) والإحاطة بالمعلومات الضرورية والتصحيحية لبلوغ السير الأمثل لها والدقة في تطبيقها، وهنا نتحدث عن تقييم الأداء الذي يسمح بالكشف عن جوانب القوة والضعف لكل فرد وتحديد الانحرافات في باقي السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب ،اختيار وتعيين ،برامج التكوين، الترقية وتطوير المسار المهني بالإضافة إلى إعادة النظر في الأهداف وتقييم ما تم تحقيقه وما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مستقبلا.

فالتقييم عملية منظمة لقياس و إصدار الأحكام، و الموازنة بين طموحات الأفراد وأهداف التنظيم وذلك برسم المسارات الوظيفية للأفراد ،وفق معايير الأداء و السلوك المتعلقة بالعمل و كيفية أداء الموظف سابقا و حاليا و الوصول إلى كفاءة أعلى في المستقبل²، فقياس و تقييم الأداء مسألة إستراتيجية بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمات تدخل في صميم التخطيط و وضع سياسات التوقعية .

¹(1) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 209

² سولاجي وولاس ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة جعفر ابو القاسم احمد

وتزداد أهمية العملية التقييمية إذا تعلق الأمر بفئة الإطارات نظرا للموقع الحساس الذي تشغله داخل المؤسسة إذ تعتبر هذه الأخيرة الركيزة الأساسية في بناء التقدم ، وقد اخترت موضوع " واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية " ، محاولة معرفة المهام التي تقوم بها الإطارات و كيفية تصنيفها ووضعها داخل المؤسسة بالإضافة إلى عملية تقييمها وواقع العملية بين الوظائف الأخرى أي مدى تأثير تقييم الأداء على مختلف القرارات الإدارية والسياسات المختلفة من توظيف ، تكوين ، ترقية، تحفيز،تسيير المسار المهني.....الخ
و قد قسمت هذا العمل إلى بابين :

الباب الأول : الجانب المنهجي و النظري

يحتوي على أربعة فصول خص الفصل الأول الجانب المنهجي و تقنيات البحث، وتحدثت في الفصل الثاني عن تسيير الموارد البشرية، التوظيف ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية ، التكوين ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية ، الترقية ، التحفيز، أما الفصل الثالث فخص عملية تقييم الأداء في حد ذاتها و في الفصل الرابع تحدثت عن الإطارات كفئة سوسيو مهنية.

الباب الثاني : الجانب الميداني

و هو بدوره مقسم إلى أربعة فصول، شمل الفصل الأول التعريف بالوزارة و نشاطها، الفصل الثاني خصائص ميدانية لفئة الإطارات، الفصل الثالث طرق و معايير تقييم أداء الإطارات، أما الفصل الرابع فتحدثنا عن نتائج و أهداف عملية تقييم أداء الإطارات في الوزارة، أخيرا وضحنا في الاستنتاج العام واقع العملية في وزارة السياحة و أخيرا رجعنا إلى تبين أهمية العملية في الخاتمة .

الفصل الأول

الجانب المنهجي وتقنيات البحث

I - أسباب اختيار الموضوع

II - الإشكالية

III - الفرضيات

IV - تحديد المفاهيم

V - المنهج والتقنيات المستعملة

VI - الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

أصبح لإدارة الموارد البشرية دورا حيويا في الوقت الحاضر، نتيجة للنمو الكبير في المنظمات وتنوع أنشطتها وتعقدها، مما يتطلب بالضرورة توفير الموارد البشرية التي توافق احتياجاتها ومتطلباتها في العمل، فالمورد البشري يعتبر أحد الموارد الضرورية لتشغيل أي تنظيم إلى جانب الموارد المادية، ذلك لأن التنمية لا تتحقق بمجرد وجود العناصر المادية بل تقابل ذلك ضرورة وجود موارد بشرية واستغلالها على أحسن وجه.³

ولما كان "الاستثمار في المورد البشري من أهم وأقرب الإجراءات لتحقيق الأهداف"⁴، وجب على أي منظمة تريد البقاء والاستمرار في نشاطها، أن تمتلك وسائل المراقبة والاختبار، وهو ما ينشئ تقييم الأداء إذ تكشف العملية كفاءات واستعدادات المستخدمين وطموحاتهم وهو ما يسهل تحديد حاجاتهم ورغباتهم في العمل، ومنه معالجة القصور بالتدريب والتكوين وتناول الجانب التحفيزي في حالة ظهور الكفاءة العالية والإخلاص المهني في نتائج التقييم دون إهمال العقاب عند اللامبالاة وعدم تحمل المسؤولية.

فالتقييم "هو دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم، ومستوى كفاءاتهم في القيام بأعمالهم الحالية وللحكم أيضا على إمكانيات نمو و تقدم الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر فترقية إلى منصب أعلى"⁵

كما يعتمد التقييم على إجبارية تحقيق النتائج ووضع برامج العمل وتحليل مميزات الوظيفة والمهام التي يقوم بها الفرد، ومن الجانب التنظيمي يسمح بالوصول إلى مستوى معين من درجات الرضا لدى العمال، فبتحليل الوظائف وتوضيح الأدوار وتحديد الأهداف تكون القرارات الإدارية موضوعية متوقعة ولا يتبعها الكثير من الاحتجاج والتظلم، وعن تطوير المسار المهني فكفاءة الفرد تقاس بفعاليتته وأدائه وبهذا يكون لديه المرجع والمقياس الذي يعلمه بدرجاته ونتائج أدائه ويحفزه.⁶

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002 ص 229.

⁴ مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1994 ص 35.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي: المرجع السابق

⁶ Sekiou(l)et autres :gestion des ressources humaines, op cit p60.

باختصار الأداء هو "وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إلى جانب ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد"⁷، ويعرف أيضا "أنه أمر أو واجب أو عمل أسند إلى الفرد أو المجموعة للقيام به ، فالأداء هو ناتج جهد معين لعمل ما يتطلب تقييما له للتعرف على مدى تحقيق الأهداف"⁸

و منه فتقييم الأداء هو نافذة على المورد البشري ، لكن عندما يجرى التقييم دون نتائج موضوعية مسبقا ، فإن فكرة التقييم تفقد موضوعيتها ولا تسمح بالتفاؤل بالمورد البشري، أين لا نجد إطارا منظم من شأنه أن يخلق إجبارية النتائج وهو الذي نبحت عليه من وراء العملية.

هذا وتزداد عملية تقييم الأداء صعوبة وأهمية ، إذا تعلقت بفئة حساسة و هي فئة الإطارات نظرا للموقع الذي تشغله في المنظمة ، فبالرجوع إلى نشأتها التاريخية التي ارتبطت في الدول الصناعية الكبرى بالتطورات التكنولوجية في الميدان الاقتصادي ، الصناعي التجاري... الخ، لأنها تخلق وظائف ومهام ذات خصائص توازي خصائصها في المؤسسة، فالأهمية المعرفية التي تكسبها هذه الفئة في العمل الميداني تعتبر ذات قيمة كبيرة لا يمكن الاستغناء عنها⁹.

وهو الحال أيضا في الجزائر أين تعود قضية الإطارات فيها إلى تاريخها الحديث وبالضبط من خلال الحرب التحريرية أين طرحت ولأول مرة القضية كون نظرة مسئولي الثورة لها ، بأنها تسمح بتسيير الأجهزة الإدارية و التقنية لما يتحقق الاستقلال و بالتالي كانت الحاجة إلى الإطارات نتيجة رحيل اليد العاملة الأوروبية من جهة، ومن جهة أخرى انتهاج الجزائر سياسة التصنيع التي تتطلب عدد كبير من الإطارات¹⁰.

واهتمت دراسات مختلفة بهذه الفئة السوسيو مهنية ، من خصائص تتميز بها إلى عملية تكوينها ، كما نجد بحوثا تكلمت عن وجود تدهور للحالة الاجتماعية والمهنية لهذه الفئة، ومن تطرق إلى تحديد وكشف السياقات التاريخية التي كانت لها آثار في معانات الإطارات خلال الرهانات السياسية والأوضاع التاريخية ، كما بقي مشكل تحديد مفهوم الإطارات مطروحا.

بهذا نقول أن التطرق إلى تقييم أداء الإطارات يجمع عملية تقييم الأداء- التي تعد من أصعب التقنيات التي تطبقها الإدارة و تكمن الصعوبة في اختيار نظام مناسب وتكييفه مع

⁷ جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة 2003، ص 344

⁸ عبد الفتاح مراد: موسوعة للبحث العلمي وإعداد الرسائل الجامعية، القاهرة، ص 25

⁹ -ben moussa (B) : les cadres dans l'entreprise publique algérienne ,diplôme magistère institue sociologie 1986, p19.

¹⁰ -harbi (A.M) : la formation des cadres algériens à l'étranger ,D.E.A en sociologie, université d'Alger 1983, p5.

الأوضاع المتجددة-، مع الإطارات الفئة المحاطة بغموض يتعلق بمفهومها فنتها، مهامها والأدوار التي تتقلدها داخل المنظمة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، آثرنا أن نبعث من جديد عملية البحث في واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية، وقد اخترنا وزارة السياحة ميداننا لبحثنا، محاولين الإجابة على التساؤلات التالية:

- كيف تحدد وضعية الإطار وما نوعية أدائه.

- كيف يتم تقييم أداء الإطارات وهل تختلف الطرق باختلاف الفئة

- ما هي أهداف عملية التقييم.

وتقودنا هذه التساؤلات إلى صياغة الفرضيات التالية:

2- الفرضيات:

الفرضية الأولى:

- تحدد وضعية الإطار بالرجوع إلى تصنيفه وطبيعة أدائه.

الفرضية الثانية:

- تختلف طرق و معايير التقييم باختلاف الفئة وكذا طبيعة المهام والمسؤوليات

التي يتحملها الإطار.

الفرضية الثالثة:

- تكشف عملية تقييم الأداء كفاءة الإطار و تبرر القرارات الإدارية المتعلقة

بتطوير مساره المهني.

I- تحديد المفاهيم :

1- التسيير :

رافق تطور النشاط الاقتصادي والصناعي إبان الثورة الصناعية في أوربا تقدما تكنولوجيا، اجتماعيا، وثقافيا انعكس على تطور المؤسسة في جميع النواحي، فمن المشاريع الصغيرة الحجم والبسيطة إلى مشاريع أكبر حجما، عددا وتعقدا، فالأولى لم تكن بحاجة إلى مبادئ إدارية معقدة، وتكتفي بإدارة صاحب الملكية أما الثانية برزت فيها مشاكل التنظيم، الكفاءة والفعالية والتي أدت في مرحلة لاحقة إلى فصل ملكية المؤسسة عن إدارتها، وظهور طبقة المديرين [المسيرين] المأجورين، يتقاضون مرتب مقابل تقديم خدمات للمؤسسة عوض الحصول على الربح، وقفزت الإدارة من شكلها البسيط إلى الشكل المعقد، وازداد ضغط مشاكل التخطيط والتنسيق والرقابة الإدارية وغيرها من المشاكل المتفرقة عنها والمرتبطة بها، ومن ثم بدأت أهمية الإدارة كتعلم وليس كموهبة فقط، وخلال تلك الحقبة التاريخية وما بعدها من التطور الاقتصادي والاجتماعي، زاد الاهتمام بمجال الإدارة، وتم الاعتراف بوضع المدير كإنسان على قدر من المكانة والاحترام والذي تمثل دوره أساسا في تهيئة ظروف المحيط الملائمة [المناخ التنظيمي] التي يمكن من خلالها أن ينجز الأفراد عملهم بكفاءة وفعالية، بمعنى أنه على المدير أن يوفر المحيط الذي يجعل جهود الجماعة موجهة نحو تحقيق أهداف العمل الجماعي، سواء كان يهدف إلى تحقيق أرباح أم لا، وفق توليفة من المداخلات المستخدمة كالأموال، الوقت، الجهد، المواد الأولية.

وخلال هذه الديناميكية الاقتصادية والاجتماعية وجدت محاولات لتعريف معنى التسيير، تعكس في كل مرة طبيعة المشاكل التنظيمية، والأفكار المطروحة في مرحلة معينة، كما يعكس أفكار واتجاهات المفكرين أصحاب هذه التعاريف، اهتماماتهم وحتى طموحاتهم.

أن مبادئ فايول ما زالت مستمرة إلى عصرنا الحالي، وعلى أقل تقدير فقد ساعدت هذه المبادئ على إيجاد لغة مشتركة ومفهومة لوصف التنظيمات والإمداد بالأسس اللازمة لوضع طرق التحسين الممكنة.

ففي وقت معاصر للثورة الصناعية في أوروبا، أين كانت معظم المشاكل تتمحور حول كيفية زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكاليف، نجد " فريديريك تايلور 1911 " Fridirik Taylor الأمريكي الذي ظهرت على يده أولى المؤلفات في الفكر الإداري، مؤسساً بذلك مدرسة الإدارة العلمية.

يعرف التسيير بأنه " أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدون به بأحسن وأرخص طريقة ممكنة " .¹¹

كما أن ظهور المدارس الفكرية المختلفة، كان دائماً يقدم الإضافات في المجال فمن نظرية " الإدارة العلمية " إلى نظرية " العلاقات الإنسانية " إلتون مايوه E. Mayo نجد تغييراً من التركيز على الجانب المادي إلى الجانب المعنوي في التسيير حيث ترى هذه الأخيرة " أن الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط " .¹²

وتطور نظرية التنظيم، كما أوضحنا يصنف على أنه ظهور مستمر لمدارس فكرية مختلفة ويؤدي إلى إثراء التراث التنظيمي ويساعد على اكتمال أبعاد الصورة المتكاملة عن السلوك التنظيمي وإمكانية التنبؤ به.¹³

أخيراً يمكن أن نلخص معنى التسيير في :

" مجموع الإجراءات والتطبيقات والسياسات المتفق عليها في المؤسسات والتي تهدف إلى ضمان سير حسن لنشاطها، مرتكزة في ذلك على نقاط أساسية كالبيع، التنظيم، تسيير الموارد البشرية، المحاسبة ومراقبة الإنتاج " .¹⁴

¹¹ أحمد توفيق: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية الدار الجامعية، 1999، ص 19.

¹² د. مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999، ص 35.

¹³ نفس المرجع : ص 43.

¹⁴ Echan (b) Danie E et Autre : Dictionnaire d'économie et de science social ed : Nanthan 4 eme ed, Paris, 1999, p 203.

فالعملية التسييرية هي تنبؤ تخطيط، قيادة وتنسيق بالإضافة إلى الرقابة في استخدام هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين.

2- الموارد البشرية :

استخدمت مفاهيم ومصطلحات متعددة للدلالة على مضمون العنصر البشري وذلك من خلال التطور التاريخي للفكر الاقتصادي والإداري إذ يعود اختلاف المفاهيم إلى أسباب اجتماعية واقتصادية متعددة أو تعبر أحيانا عن انحياز الباحثين.

فالمختص في سوسيولوجية التنظيمات يفضل مصطلح " الموارد البشرية " بينما يفضل الاقتصادي مصطلح " الرأس مال البشري " في حين يستخدم علماء الإحصاء مصطلح " القوى البشرية والقوى العاملة " بالرغم مما تثيره هذه المصطلحات من بعض الالتباسات، إلا أنها تؤكد على أهمية، دور وطبيعة الإنسان باعتباره هدف ووسيلة في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة. وتظهر الدراسات مؤخرا نوعا من الاتفاق على استخدام مصطلحي " الموارد البشرية " و " القوى العاملة " وعليه يتعين إيضاح مفهوم الموارد البشرية ودلالاته.

يرى A. Juffe في كتابه " القوى العاملة والانجاز Man power ressourceand utilisation، بأن مفهوم الموارد البشرية هو المفهوم الأكثر اتساعا، ويقصد بها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، مهما اختلفت مستويات أعمارهم وقدراتهم : في حين يذهب " حسن الدوري إلى تعريف الموارد البشرية من نفس تعريف Juffe والذي جاء مطابقا معه " = على العمل وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد السكان " ¹⁵.

أما الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، فيرى بأن الموارد البشرية تشمل جميع السكان في سن العمل دون استثناء " ¹⁶، الموارد البشرية هي حجم القوى العاملة في بلد ما ومستوى مهارة هذه القوى يتم بين القوى العاملة الماهرة الفنية وغير الفنية وذات الخبرة التنظيمية الإدارية. ¹⁷

مصطلح الموارد البشرية حديث النشأة، حل تدريجيا محل مصطلح الأفراد " Percole"، في سنة 1990 قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال

¹⁵ A. JUFF :Men power resource: New York John Wiley, 1979, p151.

روابط القوى العاملة، منهج تحليل النظام، عمان المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1982، ص12. ¹⁶ حسن الدوري دراسة حول " تنمية الموارد والقوى العاملة في المنظمة العربية، الكويت : الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ¹⁷ 1978، ص ص 18-19

الإدارة، بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية ليتكيف مع الأهداف البشرية من بين العناصر المهمة جدا في إعداد الاستراتيجيات وإتباعها، بحيث يذهب إلى القول أن مصطلح الموارد البشرية يخص قوة العمل في المنظمة، إذ تحتل الموارد البشرية أرقى مرتبة من الموارد الأخرى، كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك الموارد ذات معنى ودور وتعبير أكثر فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل.

3- تقييم الأداء :

اتجهت كثير من التنظيمات في العصر الحالي إلى القيام بتقييم أداء العاملين وتوضيح دراسة التراث الخاص بإدارة الموارد البشرية زيادة الكتابات والأبحاث الخاصة بتقييم الأداء خلال الأونة الأخيرة، كما أنه يلاحظ تعدد وتنوع الممارسات الإدارية المتعلقة بتقييم الأداء غير أنه بصفة عامة، يمكن القول أن تقييم الأداء يتمثل في مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتطلب تقييمات مكتوبة عن العاملين والتي تعد على أساس دوري منتظم.

فالتقييم هو مقياس يمكن من خلاله معرفة توافق قدرات الفرد والوظيفة من خلال تقييم عمله، فإذا كان العمل المنجز بطريقة جيدة، سريعة ومتقنة فهذا دليل قاطع على التوافق والعكس صحيح، إذ يمكننا من خلال هذه الوظيفة معرفة النقص والعمل على تصحيحها وتدعيم الفراغات لسد الخلل وغرس روح المبادرة وكسب المهارات، إلا أن القيام بهذه الإجراءات يشترط متابعة مستمرة كالتدريب، النصح والإرشاد النقل وحتى التنزيل الوظيفي.¹⁸

هذا وقد اختلف الباحثون في تحديد معنى الأداء، حيث أن هناك من ينظر إليه على أنه عملية تحقيق وتنفيذ القرارات، كما أن هناك من ينظر إليه على أنه مجموعة من النشاطات مرتبة بطريقة تكون الأداء، وهناك من ينظر إليه من حيث مكوناته ومعايير تحديده مثل كمية الجهد المبذول نوعه ونمطه، كما يقصد به البعض سلوك العامل في المؤسسة نتاجا لخصائص سلوكه مع خصائص بيئة العمل الذي يعبر عنه سلوك الأداء يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹⁹

أما تعريفه الإجرائي : فيذهب إلى قيام العامل بممارسة مجموعة من الأنشطة مرتبة ترتيبا منظما تسمح بالقيام بوظيفة معينة على الوجه المرغوب وقد يكون هذا الأداء جسميا (حركي)، أو

¹⁸ حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، الجزائر، 2004، ص 12.

جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 2003، ص 344.¹⁹

ذهني كالتخطيط، ومعالجة بعض المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة فالأداء يعني الكيفية التي يمارس بها العامل مهامه ووظيفته.

كما يعرف Randell, 1974 تقييم الأداء بأنه : الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل، لذا فإن تقييم الأداء لا يشتمل على التقييم الذي يتم شفها وبطريقة غير رسمية للأفراد والذي قد يوجد بعض التنظيمات الصغيرة، ويكون أمام المنظمة عديد الطرق والتصميمات لتطبيق تقييم الأداء.²⁰

4- الإطارات :

تختلف التعاريف حول مفهوم الإطار وهذا حسب الاستخدامات الممكنة لهذا المفهوم، فتعريف المشرع يختلف عن تعاريف علم الاجتماع في تحليله للدور الطبقي والإيديولوجي للإطار. يعرف Poul Robert الإطار على أنه " ينتمي إلى أعلى الفئات المتواجدة بالمؤسسة " فالإطارات هي فئة مهنية ذات مستوى عالي تتواجد في أعلى السلم الهرمي، تتميز بخصوصية أدوارها ومسؤولياتها ودرجة سلطتها".²¹

كما يعرفه كل من Liataed Beenard et Valier Raymond بأنه " أجير مسؤول ذو سلطات توكل إليه بتفويض من مسيري المؤسسة لضمان سير قطاع محدد، ... وعليه فهو يتحمل مسؤوليات التسيير والتنظيم والدراسة، هذه المسؤوليات التي قد تتضمن أولا السلطة القيادية".²² فالإطارات هم أجراء، يمتلكون كفاءات علمية وثقافية من المستوى الجامعي قضوا في التعليم العالي أربع سنوات فأكثر محققين شهادة، كذلك ذوو كفاءات من الخبرة المهنية والأقدمية في العمل مكلفون بتحقيق سياسة المؤسسة ويقومون بمختلف الوظائف الإدارية التقنية والعلمية بفعالية.²³

يمكن إذن التوصل إلى التعريف الإجرائي: الإطارات هم ذوو شهادات عليا، وكذلك من توصلوا إلى هذه المناصب عن طريق الخبرة المهنية المكتسبة والأقدمية، ويمكن القول أن هناك

²⁰ مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1999، ص 279

²¹ Paul Robert : Le petit Robert, Tome I, les dictionnaires Robert, Paris, 1990, p 190.

²² Vatiér (R) Lietard (b) : Le Perfectionnement des cadre " que sais- je ?", PUF, Paris, 1974.

²³ تقيية محمد المهدي حسان : الإطار بين المصلحة العامة المصلحة الخاصة، أطروحة ماجستير في عالم الاجتماع صناعي، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 95-96، ص 13.

صعوبة في تحديد هذا المفهوم ولا يوجد تعريف رسمي كونه استعمل في مجالات مختلفة، لذلك فإن الإطار يعتبر فئة سوسيو مهنية، وهو أجبر يمارس وظيفة المبادرة والقيادة، متحملا مسؤوليات نشاط المؤسسة ويملك تكوينا عاليا تحصل عليه إما عن طريق شهادة جامعية أو خبرة مهنية مكتسبة في ميدان العمل.

المنهج والتقنيات المستعملة :

" إن حركة الفكر والنشاط العلمي يمكن وصفها في شكل حلقة خاصة بالبحث تتميز بثلاث فترات زمنية هامة وهي مرحلة التصور بمساعدة النظرية والمفاهيم، ثم مرحلة المنهجية بمساعدة المناهج والأدوات الملائمة، ثم مرحلة الملاحظات أي مرحلة تحليل المعطيات واستنتاج النتائج ".

24

وقد حاولنا إتباع هذه الخطوات لكي يقترب بحثنا أكثر من طابعه العلمي والموضوعي، فبعد إحاطتنا بموضوع تقييم أداء الإطارات من خلال تحديد المفاهيم من : أداء، إطارات، تقييم، تسيير المورد البشري... وقراءتنا النظرية المختلفة ورجوعنا إلى الدراسات السابقة وإن قلت حول الموضوع إذ وجدنا دراسات حول الإطارات من تكوين له توقيت وتوظيف لكن لم نجدها بنفس القدر حول عملية تقييم الأداء، انتقلنا إلى مقارنة أفكارنا بواقع العملية في الميدان، " وزارة السياحة "

1- البحث الاستطلاعي:

كان هذا بعد اختيارنا لموضوع البحث، انتقلنا إلى الميدان كون البحث الاستطلاعي يسمح " باكتشاف الأفكار الجديدة والمتباينة التي تعين على فهم المشكلة المدروسة وبلورة الفروض " ²⁵، وهو ما يجعله أول خطوة في سلسلة البحث الاجتماعي.

وبعد الحصول على رخصة البحث شرعنا في عملية جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات حول موضوع الدراسة، حيث بدأت مرحلة جمع المعطيات بالاطلاع على مختلف الوثائق الرسمية، كالقانون الخاص المطبق على موظفي الوزارة (قانون التوظيف العمومي) إضافة إلى

موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي والعلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة : بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد ²⁴ سبعون، إشراف ومراجعة مصطفى ماضي، دار القصب لل نشر الجزائر، 2004، ص 93.

علي عبد الرزاق جلي: تصميم البحوث الاجتماعية، الأسس والإستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2003، ص ²⁵ 152.

وثائق أخرى المنشورة وغير المنشورة، مرتبطة بعملية التقييم وكذا بفئة الإطارات، إضافة إلى هذا قمنا بإجراء مقابلات حرة مع مجموعة من الإطارات وبعض المسؤولين بغرض ضبط الإشكالية والفرضيات.

2- المنهج المتبع :

يعرف فريديريك معتوق المنهج " مجموعة العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم، بلوغ الحقائق المتوفرة مع إمكانية تبيانها والتأكد من صحتها "، وقد اتبعنا المنهج الوصفي لدراسة موضوعنا، فالمنهج الوصفي يعتمد على جمع المعلومات اللازمة حول الظاهرة التي يلجأ الباحث إلى دراستها، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها كفيما وكميا، فالتعبير الكيفي يبين لنا خصائص الظاهرة موضوع الدراسة، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا ويوضح مقدار الظاهرة وحجمها، فكان هدفنا يندرج حول التعرف على "واقع تقييم أداء الإطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية " وتسليط الضوء على عناصر مهمة تميز الموضوع : التقييم، الأداء، لقب الإطار، فئة الإطار، سلطة الإطار، معايير التقييم، أهداف ونتائج التقييم... إلخ. وباعتبار موضوعنا يندرج ضمن البحوث الكيفية، كان اختيارنا لتقنية المقابلة كأداة، فحسب كراف... : " هي إجراء بحث علمي باستعمال سيرورة اتصال شفهي لاستقبال معلومات لها علاقة بالهدف المحدد ".

وقد وضعنا لهذه التقنية دليل يتضمن 26 سؤالا مقسم إلى أربعة محاور.

واستعملنا لتحليل المعطيات طريقة تحليل المحتوى والتي يعرفها كل من MATALON و GHIGLIONE على أنها تقنية وأسلوب يهدف إلى بلوغ الاستنتاجات عن طريق التحديد، المنظم والموضوعي لخصائص ومميزات الاتصال ".

العينة :

لقد كان اختيارنا للعينة اختيارا قصديا، حيث قابلنا كل الإطارات السامية الموجودة في الوزارة وقد اعتذر البعض عن عدم مساعدتنا نظرا لانشغالاتهم وتحركاتهم الدائمة، وفي الأخير تمكنا من الحصول على موافقة إثنا عشرة إطار من بين عشرين (الذين لم نتمكن من الوصول إليهم إذ أخبرنا مسؤول مصلحة المستخدمين أن بعضهم في تربص خارج الوطن وهناك من هن في

عطلة أمومة،ومن رفض محاورتنا مفضلا أسئلة مغلقة"استمارة" في الأخير تمكنا من محاورة ثمانية إطارات سامية كون الباقيين اعتذروا ، انطلاقا من هذا العدد والمصالح التابعة لهؤلاء الإطارات حددنا الإطارات المتوسطة والإطارات الحديثة التوظيف التي التابعة لنفس مديريات الإطارات السامية حسب ترتيب وتسمية الإطار في الوزارة.

فكانت عينتنا متمثلة في 24 إطار ،منهم 08 إطارات سامية،08 إطارات متوسطة،و08 إطارات (حديثه التوظيف).

الاقتراب النظري

جاءت نظريات تنظيمية مختلفة لتوضيح الفكر الأساسي الذي أثر على التفكير التنظيمي في القرن العشرين، والتعرف على الملامح والخصائص الأساسية للتنظيمات المختلفة وطرق عملها وممارستها لتحقيق الأهداف والتأكيد على فكرة التعددية في التنظيم وأهمية الصراع التنظيمي وضرورة التعامل معه من جانب المدير العصري.

1- النظرية الكلاسيكية :

سوف نتناول بالدراسة الأعمال الرئيسية للكتاب والعلماء الكلاسيك، كثير من الكتاب أوضح الاختلافات بين الأعمال التي قدمها هؤلاء وأحيانا يستخدم مصطلح " الكلاسيك " ليصف أعمال هنري فايول فبينما ينظر إلى " فريديريك تيلور " على أساس أنه مؤسس الإدارة العلمية، ويعتبر ماكس فيبر –عالم الاجتماع الألماني- مؤسس البيروقراطية ويتمتع بخلفية علمية لا تتشابه مع كلا من هنري فايول وفريديريك تيلور.

إننا لا نستطيع إهمال هذه الاختلافات بين أعمال فايول وتيلور وقيبر ولكننا نحاول أن نصل إلى مدخل يوضح أوجه التشابه بينهم.

أ- ماكس فيبر : Max Weber

بالرغم أن ماكس فيبر لم تكن لديه الخبرة العلمية في الإدارة، كما أن أعماله لم تتح لكثير من الدارسين لعديد السنوات حتى تمت ترجمتها من اللغة الألمانية إلا أن النقاش والجدل بين العلماء والممارسين حول التنظيم البيروقراطي والنماذج البديلة له مازالت سارية حتى وقتنا المعاصر.²⁶

فقد توصل ماكس فيبر إلى تحديد الخصائص والمكونات الأساسية للبيروقراطية كنتيجة لدراسة قام بها عن طبيعة علاقات السلطة في المجتمع وأوضح أيضا أن نمو هذه البيروقراطية إنما هو نتيجة لتطور عمليات التصنيع.

فهو يرى أن المجتمع دائما مدفوع نحو التغيير، وأن أنواع السلطة التقليدية التي كانت تحكم المجتمع ما قبل التصنيع قد تغيرت إلى نوع رشيد من السلطات مع ظهور نظام المصنع الحديث،

مصطفى كامل:إدارة الموارد البشرية،مرجع سابق، ص 32 .²⁶

وأن الأفراد الذين يمارسون سلطة الأمر -في هذا المجتمع- قد تم اختيارهم وتعيينهم بناء على قواعد وإجراءات قانونية وليست بناء على العرف أو التقاليد كما كان يحدث قبل ذلك.

فالعلاقة بين الرئيس ومساعديه الإقطاعي -على سبيل المثال- علاقة شخصية تركز على شرعية السلطة المبنية على التقاليد، أما في النموذج البيروقراطي فإن علاقات السلطة غير شخصية، كما أنها تستند في شرعيتها على قواعد محددة، كفاء وسليمة، وأن البيروقراطية هي تعبير تنظيمي لعمليات التصنيع.

وقد أوضح ماكس فيبر أن التنظيم سواء كان يتبع النموذج البيروقراطي أم غيره - لا يمكن اعتباره جيدا أو رديئا، بل هو مزيج من عوامل متعارضة ومجموعات قوة (أنظمة قوة) تسعى كل منها بالقوة للسيطرة على المجموعات الأخرى.

وقد أشار فيبر في كتابات لاحقة له - أن التراجع عن البيروقراطية والذي ينادي به كثير من الكتاب المعاصرين لتحسين الفعالية التنظيمية ليس بالأمر السهل اليسير، فمن وجهة نظره فإن الأشكال التنظيمية البديلة للبيروقراطية سوف تتطلب أيضا توافر نظام هرمي للسلطة وقواعد وإجراءات روتينية إذا أريد لها أن تحقق الأهداف بنجاح، هذا بالإضافة إلى المقاومة التي سوف تبديها المجموعات المستفيدة من النموذج البيروقراطي في مواجهة النماذج الجديدة المقترحة.²⁷

ب- هنري فايول :

المساهمة الثانية في النظرية الكلاسيكية قد جاءت من الفرنسي هنري فايول لقد حاول - فايول- أن يقدم مدخلا جيدا لحل المشاكل الإدارية للتنظيمات بكل أشكالها وبغض النظر عن كونها : قطاع عام أم خاص، كبيرة أم صغيرة الحجم صناعية أو غير صناعية.

لقد عانى فايول -كما حدث مع فيبر- من تأخر نقل وترجمة أعماله من اللغة الفرنسية إلى عام 1949 وبعد فترة طويلة من إعداده لها، غير أن مبادئه مازالت تمثل جزءا ملموسا في كتابات التحليل التنظيمي حتى الآن، وقد بين فايول وجه نظر أن التنظيم نموذج آلي (النموذج الآلي) وبالتالي فلم يهتم بالعنصر البشري، ولم يعتبره عنصرا مؤثرا على السلوك التنظيمي، وأوضح أن الوظائف الإدارية لأي تنظيم يجب أن تنقسم إلى الوظائف التالية : 1- تنبؤ، 2- تخطيط، 3- تنظيم، 4- إصدار أوامر، 5- تنسيق، 6- الرقابة. كما أوضح أهمية ضرورة وجود أهداف واضحة

²⁷.47 المرجع السابق، ص

ومحددة السلطة والقرارات والوظائف، وطالب بضرورة تطبيق بعض المبادئ الإدارية الهامة مثل :

- مبدأ وحدة الأمل من القمة إلى القاعدة.
 - توفير نظام رئاسي متدرج السلطة محدود المستويات.
 - نطاق إشراف محدود لضمان نظام إشراف مباشر ودقيق.
 - تفويض السلطة إلى المرؤوسين فيما يتعلق بالقرارات الروتينية حتى لا تستغرق وقت متخذي القرارات الإستراتيجية في التنظيم.
- وقد تعرضت مفاهيم ومبادئ هنري فايول إلى الانتقاد من جانب عدد كبير من الكتاب والعلماء مثلا سيمون أوضح أن هناك تعارض بين المبادئ التي قدمها فايول.²⁸
- إن محاولة تطبيق مبدأ نطاق الإشراف المحدود يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر وكذلك مع مبدأ محدودية مستويات السلطة في الهرم التنظيمي، غير أن المجتمع والتنظيم هي أدوات لتقييد الإنتاج.
- ويلاحظ أن كلا من تيلور وفايول قد اتفقا على وجهة النظر التي تؤيد أن هناك طريقة واحدة مثلى لإدارة التنظيمات وعلاج المشكلات التي تعترضها وتؤثر على السلوك الخاص بها.

ج- فريدريك تيلور : Frederik Taylor

جاءت المساهمة الثالثة للمدرسة الكلاسيكية من جانب الأعمال التي قدمها فريدريك تيلور والذي يعتبر المؤسس والأب الشرعي للإدارة العلمية، وعلى عكس فايول الذي نظر إلى التنظيم بوجهة نظر تقصف بأنها من أعلى إلى أسفل فإن تركيز تيلور كان على مستوى الإدارة والمصنع أو الورشة.

المشكلة التنظيمية الخاصة بانخفاض الكفاءة الإنتاجية والتي كانت تواجه الصناعة الأمريكية اعتبرها تيلور مشكلة فنية بحتة وتحتاج تطبيق الإدارة العلمية على مستوى الإدارة المباشرة لذلك فإن مدخل تيلور في الإدارة العلمية اعتمد على :

- التحليل المتعمق والتفصيلي لكل الأعمال والوظائف في التنظيم مع ضرورة دراسة الزمن الذي يستغرقه كل جزء من الأجزاء.

²⁸ المرجع السابق، ص 49

- اختبار وتدريب رجال الصف الأول لتحقيق العمل اليومي المطلوب.

لقد كان الاعتقاد السائد لدى تيلور أن عدم الكفاءة كمظهر للسلوك التنظيمي يمكن معالجتها عندما يتفهم العمال أنه من صالحهم تحقيق عمل اليوم العادل، وبالتالي فإن استخدام نظم ربط الأجر بالإنتاج سوف يوضح هذا للعمال حيث يزداد أجرهم مع زيادة الإنتاجية الخاصة بهم، هذا المفهوم ما زال يمثل أحد الإيديولوجيات الإدارية السائدة وما زالت تطبق في عصرنا الحالي.

لقد ركزت الإدارة العلمية لتيلور على أهمية التعاون بين طرفي العمال والإدارة حتى يمكن تحقيق الهدف المشترك وهو مصلحة المجموعتان، وبالتالي فإن الصراع بين العمال والإدارة بالنسبة لتيلور- غير مقبول وغير معترف به، هذا الاعتقاد قد أثر على أدوات لخلق الصراع وليس لتحقيق مصالح المجتمع والتنظيم، وهي أدوات لتقييم الإنتاج.

ويلاحظ أن كلا من تيلور وفايول قد انعقد على وجهة النظر التي تؤيد أن هناك طريقة واحدة مثلى لإدارة التنظيمات وعلاج المشكلات التي تعترضها وتؤثر على السلوك الخاص بها.

نظرية العلاقات الإنسانية :

كما أن كثيرا من الأفكار والممارسات التي يتبعها بعض المديرين في عصرنا الحالي يمكن إرجاعها إلى النظرية الكلاسيكية، أيضا فإن كثيرا من هذه الأفكار والممارسات الإدارية ترجع تاريخيا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية.

وتمثل نظرية العلاقات الإنسانية تغيرا ملموسا ومعنويا عن النظرية الكلاسيكية (الإدارة العلمية) كنتيجة للأبحاث التي أعدت بواسطة إلتون مايوه Elton Mayo وزملاؤه في جامعة هارفارد في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن، ويمكن توضيح هذا التغير عند مقارنة الفروض والنماذج التي قامت عليها كلا من المدرستين في النظر إلى العنصر الإنساني داخل التنظيمات.

افتراضات النظرية الكلاسيكية (الإدارة العلمية) :

- الأفراد يحفزون بالدرجة الأولى بواسطة الحوافز الاقتصادية (المادية) ولذلك فسوف يقومون بكل ما يضمن تحقيق أعلى عوائد اقتصادية لهم.

- الحوافز الاقتصادية تكون تحت سيطرة التنظيم فإن الأفراد يمكن السيطرة عليهم وتوجيههم وتحفيزهم للعمل عن طريق استخدام تلك الحوافز الاقتصادية وذلك من خلال مراجعة أو منع أو تقليل الحوافز الاقتصادية.

- شعور الفرد غالبا ما يكون غير عقلي أو غير رشيد ويجب عدم تأثير أو تدخل هذا الشعور مع الحسابات الرشيدة للمصلحة الفردية.

- يجب تصميم التنظيم وبطريقة تضمن تحديد أو السيطرة على التصرفات الفردية المستقبلية الغير مؤكدة، ويتحقق ذلك من خلال فرض بعض القيود على التصرفات الأفراد ومراجعة الحوافز الاقتصادية.²⁹

افتراضات نظرية العلاقات الإنسانية :

- الفرد لا يمكن تحفيزه فقط بواسطة الحاجات الاقتصادية ولكن أيضا بالحاجات الاجتماعية، الفرد يحقق ذاته لدرجة كبيرة من خلال تفاعله مع الآخرين وعلى وجه الخصوص داخل مكان العمل.

- فقدان العمل لأهميته ومعناه نتيجة عملية الترشيد التي حدثت له، ولذلك فإن الفرد العامل يسعى للبحث عن ما فقده من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية الموجودة داخل التنظيم.

- تتم الاستجابة من جانب الفرد العامل للإدارة عندما تحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية وليس الاقتصادية فقط.

لقد أوضحت التجارب التي أجريت في مصنع هاثورن المملوك لشركة ويسترن إلكترونيك الأمريكية أن النظر إلى التنظيم باعتباره فقط بناء رسمي من العلاقات يعتبر صورة غير مكتملة لما يحتويه من تعقيدات، وأن التنظيم ليس فقط مثل الآلات وإنما يحتوي على أنظمة اجتماعية غير رسمية، لذا فإن السلوك الخاص بالأفراد العاملين داخل التنظيم لا يمكن التأكد منه أو القول بأنه موجه فقط إلى تحقيق أهداف التنظيم فقد يكون متجها إلى تحقيق أهداف أخرى غير رسمية.

إن الأفراد هم أعضاء في نظم اجتماعية ذات قيم ومعتقدات وتقاليد خاصة بها، وهذه النظم الاجتماعية الغير رسمية قد تعوق الإدارة عن تحقيق أهدافها إذا لم يتم الاعتراف بها والتعامل معها بشكل سليم.³⁰

²⁹ المرجع السابق، ص 41.

³⁰ المرجع السابق، ص 43.

مما سبق نلاحظ الإدارة العلمية استخدمت طرقا علمية للحصول على معلومات يتقرر على أساسها الأسلوب السليم في الأداء لكل عمل، فلجأت إلى الملاحظة والتجربة لتحديد عناصر عمل الفرد، تقسيم العمل والتخصص لضمان نقص التكلفة ورفع الكفاءة الإنتاجية، الاعتماد على الحوافز المادية والتعاون بشكل أساسي بين المشرف المباشر ومروؤسيه، بالإضافة إلى الاختيار العلمي السليم للأفراد ثم تدريب العمال لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم، من أجل ترشيد الأداء مما أدى إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء مكنها ذلك من تعويض الطرق التقليدية السائدة آنذاك. وبهذا تكون المدرسة قد أحدثت ثورة حقيقية في هذا الموضوع، كما اعتمدت الإدارة العلمية في " تقاليدنا نظام التنقيط في الوظيفة كتأكيد لاتجاهها الموضوعي. بذلك فقد حددت الإدارة العلمية المعايير التي تطلبها الوظيفة، وترجم هذه المتطلبات وشروطها في شكل أنماط جاهزة تقريبا، وحصرت مردودها بالنسبة للفرد في الحافز المادي فقط وهو ما يعاب على هذه النظرية وكما قلنا سابقا لا يمكن تجاهل دورها السابق في إثارة الاهتمام بهذا الموضوع.³¹

أما مدرسة العلاقات الإنسانية ومن خلال نظريات التحفيز فقد أبرزت اهتمامها بمقابلة التقييم، حيث ركزت على رغبة الفرد في الحصول على تقدير وكذا رغبة في تحقيق الاعتراف به وبأدائه، وأن يعتمد المشرفون عليه في عمله وإنجازه بما يعزز قوة الدوافع عنده، مما يجعله يبحث عن أنجع السبل لإشباع حاجاته إلى المعرفة وتحقيق الذات والتفوق، حيث تسمح المقابلة بتهيئة الوقت المناسب للاستماع والاتصال لتجنب الكثير من الانقلابات في الحياة اليومية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه اللحظات في إعادة تجديد الثقة والتحفيز وإنشاء عقد أو رابطة متبادلة، حتى يزيد من درجة واقعية الفرد مما يزيد في شعوره بالمشاركة والوعي والتفاعل مع أهداف المنظمة.³²

³¹ Cabin (o), Guèrin, Pigeyere (F) : Gestion des ressources humaines, Politique et éléments de théorie, Ed DUNOD, Paris, 1997, p 239.

³² Ibid, p 240.

الدراسات السابقة

بعض الدراسات السوسولوجية حول الإطار في الجزائر :

أ/- دراسة عبد المجيد حربي :

تعرضت هذه الدراسة إلى المقاييس والمعايير المعتمدة في عملية تكوين الإطار في الجزائرية، والسياسة المتبعة من قبل الدولة في هذا المجال، حيث تم إرسال عدة بعثات للتكوين في الخارج، وقد قام هذا الباحث بدراسته في مؤسسة سونطراك لما هذه الأخيرة من وزن في الاقتصاد الوطني.

ويرى حربي " أن الدول الحديثة الاستقلال رأت ضرورة للتعاون مع الدول المتقدمة لتكوين إطاراتها ومنها الجزائر " .³³

وتكوين الإطار بالخارج يسمح بنقل التكنولوجيا وقد طرحت هذه الدراسة إشكالية تتمثل في عدم التكافؤ بين التكوين ونمط التسيير التي هي واقع صراعات وتناقضات ولذا حاول معرفة ما يمكن أن يحدثه التكوين في تحسين وتطوير الأداء، خاصة إذا تعلق الأمر بتكوين الإطار وتحضيرهم لمهام مستقبلية.

ب/- دراسة بن موسى إبراهيم :

كانت دراسته حول وضعية الإطار في المؤسسة العمومية، من خلال الاقتراب النظري حول نشأة هذه الفئة وتطويرها، انطلاقا من سيرة التصنيع وموقف الخطاب السياسي الرسمي منها، وقد طرح إشكالية معرفة المدلول الحقيقي للإطار ودوره في مجال الإشراف والتسيير في المؤسسة " فالإطارات الجزائرية مندمجة في جملة من السيرورات، في تغيير الوضع الاجتماعي وكذا نوعية التكوين للإطار، وذهب بن موسى للقول أن " هناك تداخل في وظائف الإطار وصعوبة التوافق في أداء ووظائفه في ظل التحولات والتغيرات السياسية والاقتصادية.³⁴

ج/- دراسة الأستاذ جابي وسعيد شبخي 1989 :

لقد قام الباحثان بإعداد تقرير والذي جاء كحوصلة بعد إجراء العديد من المقابلات مع إطارات أين تحصلا على نتائج عن طريق دراسة إحصائية للاستمارة، هاته الأخيرة شملت مختلف شرائح الإطار، إطارات سامية، إطارات الإنتاج، الإدارة.

³³ Harbi (A.M) : *La formation des cadres...*, Op.cit, p5.

³⁴ Bon Moussa (B) : *Les cadres dans l'entreprise publique*, Alger, Op.Cit, p 47

تم التعرض في هذا التقرير لمختلف انشغالات الإطار والمشاكل التي تقف في وجهه من أجل تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، كذلك تم الإشارة إلى النقاط الهامة الخاصة بحياة الإطار ووضعياته المهنية.

ومن جملة المشاكل والانشغالات كما ذكر التقرير أن الإطار يرى نفسه كعامل مهمش يقوم بعمله بدون أي حافز معنوي مطالب فقط بتنفيذ التعليمات التي تأتيه من فوق، لا يشارك في اتخاذ القرارات ولا يستشار، والأعمال التي يقوم بها ليست من مستواه وإمكانياته ليست مشكلة كما ينبغي والسبب الرئيسي في نظرهم وراء هذه الحالة هو الإطار التنظيمي الذي لا يمكنهم من استعمال كل الإمكانيات والذي يعرف أعماله في الروتين ويعتمد عليه القيام بأعمال غير مهياً لها مما أدى بالكثيرين إلى الشعور بأنهم أطاعوا قدراتهم وأصبحوا غير أكفاء هذا الشعور اتجاه عملهم ليس بالضرورة سلبي بل بالعكس أنه أشار إلى إرادة الإطار لتحسين مردوديته وتحمل مسؤوليات أكثر. كما تطرقا إلى الاتصال والإعلام حيث أن هناك نقص في الاتصال وتبادل الأفكار، مركزية القرار، ونقص ثقة المسؤولين في الإدارات، فالمؤسسة ليست لها ثقة في الإطار، حيث لا يسمح له بإبداء رأيه، وعلى حد قول الباحثين أن هذه الوضعية التي لا تسمح للإطار بإبداء رأيه لم تكن تطرح في السنوات السابقة لأنه كانت هناك جمعيات عامة يلتقي معها المسؤولون والإطار هذا الأخير كان بإمكانه التعبير عن أفكاره.

أما في الوقت الحاضر فإن الإطار يرى نفسه مهمشا لا يشارك في تحديد الأهداف إلا بنسبة ضئيلة، نتيجة القول هنا أنه هناك نقص كبير في الاتصال بين الإدارات والمسؤولين وهذا لا يشعرهم بالمسؤولية المهنية، فمن تحليل النتائج وجد أن معظمهم يرون أن ليست لهم مسؤولية أو هي محدودة، وهذا النقص له تأثير على مردوديتهم وفعاليتهم.

دراسة بن قرية 2004 :

يستهل الباحث دراسته بالقول أن التطرق لمشكل الإطارات يقودنا بالضرورة إلى التطرق لحياتهم المهنية والمشاكل المترتبة عن الحياة العملية لهذه الشريحة وذلك في غياب نظام واضح ومتناسق لتطوير قدرات المؤسسة.

ويرى أنه من الصعب أن نقيم عمل الإطارات من خلال النتائج التي تحقّقها المؤسسة، ففي الجزائر (القطاع العام) المعايير التي يقيم على أساسها الإطار غير موضوعية بسبب التنظيم العام للاقتصاد ونظام التخطيط والسوق المتغير، وعلى هذا المستوى فإن الإطار يعتبر كموظف ملزم بالتطبيق والتنفيذ، البحث للقرارات فالإطار فضاء ضيق جدا للمناورة، هذا ما لا يسمح لنا بتقييم الإطار بطريقة دقيقة ففي ظل غياب المعايير الموضوعية فإن الحياة المهنية للإطار تكون مربوطة بعوامل غير موضوعية وهذا ما يفتح باب لتصرفات تضر بهذه الشريحة (محاباة، المحسوبية، استعمال النفوذ...).

على عكس اقتصاد السوق الحر أين يعاقب السوق بطريقة واضحة ومباشرة نوعية القرارات التي تتخذها الإطارات في المؤسسة، هذا ما يمكن من التقييم بطريقة موضوعية سير الحياة المهنية للإطار من خلال الوظائف والمسؤوليات التي يقوم بها في مؤسسة أو عدة مؤسسات فضلا عن الكفاءات التقنية والعلمية، فإن المزايا الأخلاقية والإنسانية وحسب الأعمال تلعب وتزن كثيرا في حسن سير الحياة المهنية.

كما تطرقا أيضا إلى تحديد وكشف السياقات التاريخية التي كانت لها أثر رئيسي في معاناة الإطار من خلال الرهانات السياسية والأوضاع التاريخية.

وأیضا طرح تساؤل من أجل معرفة ما إذا كان الإطار يمثل نوع أو فئة أو طبقة والجواب هنا صعب حيث أن الحدود بين هذه المجموعات ضئيلة جدا.

دراسة حسان مراني 2005 :

يقول الباحث في دراسته أنه بعد الشروع في الإصلاح للبنية الاقتصادية والذي اتخذته الدولة في بداية 1990 في إطار الأزمة المالية والاقتصادية بسبب انخفاض أسعار البترول في الثمانينات.

الحالة الاجتماعية والمهنية للإطارات المؤسسات الصناعية العامة عرفت تدهور خطير،
الإطارات المسيرة ليست معنية بحيث أن الأزمة لم تلمسها كثيرا على عكس الإطارات المتوسطة
والتي خص بها الباحث دراسته، حيث أن مهمة هذه الإطارات هي المراقبة داخل المؤسسات
العامة.

إذن فهي لا تشارك فعليا في المردودية الحقيقية للمؤسسات، حيث أنها في 1970 إلى
1980 كانت تتمتع بحالة جد مريحة مقابل العمل الذي يقدمونه وهذا بإعطائهم جزء من الربح
البترولي وذلك إما عن طريق رواتب وحوافز أو سيارات ومنازل فضلا عن امتيازات أخرى.
إن كل هذه الامتيازات تبين لنا، كم كانت الإصلاحات صعبة على آلاف منهم وهذا على
المستوى الاقتصادي والسيكولوجي والاجتماعي.

إن معظم النقاط الهامة التي تعرض إليها الباحثون تتناول أزمة الإطار في الجزائر وكيفية
مشاركته في فعالية المؤسسة، كما تطرقوا لوضعية المهنية وانشغالاته والمشاكل التي يعاني منها
والتي تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة وأثر التغييرات والإصلاحات في حياة الإطار وأيضا
المعايير التي يقيم على أساسها الإطار في الجزائر.

بالرغم من أن هذه الدراسات التي أجريت من قبل الباحثين في سنوات متفاوتة؛ إلا أننا
سجلنا نفس الوضعية ونفس المشاكل والانشغالات طرحت خلال هذه السنوات وما زالت ولا تزال
تطرح إلى يومنا هذا.

الفصل الثاني

سياسة تسيير الموارد البشرية

- I- سياسة تسيير الموارد البشرية
- II- التوظيف ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
- III- التكوين ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
- IV- الترقية ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية
- V- التحفيز ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية

I- تسيير الموارد البشرية :

إن موضوع الموارد البشرية من أهم المواضيع الاقتصادية في عالمنا ولاشك أن الاهتمام بها راجع لعدة سنوات، ذلك كون هذه الموارد لها الدور الرائد في بلورة المحيط الاقتصادي وجعله أكثر انسجاما مع متطلبات التنمية والتطور، لهذا فإن الموارد البشرية لها أبعاد إستراتيجية من خلال الاهتمام بها عبر العديد من المجالات سواءا على صعيد الإنتاج أو الاختراع والابتكارات وتطوير المهارات التقنية، فالفرد بما يمتلكه من مهارات ودوافع للعمل هو العنصر الحقيقي والأساسي في تحقيق الكفاءات الإنتاجية وما العناصر المادية إلا عوامل مساعدة للفرد، لذا زاد الاهتمام بالعنصر البشري وأصبح من الضروري الاستثمار فيه خاصة في السنوات الأخيرة لفاعليته في المؤسسة.

1- تطور وظيفة الموارد البشرية :

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات في المجال الإداري، كنتيجة حتمية للتطور الاقتصادي إلى جانب التطور العلمي، التكنولوجي في مجالاته المختلفة.³⁵

حيث " يعود الأصل في الاهتمام بالموارد البشرية إلى زمن " المانيفاكتورا " الأولى وبداية ظهور المشاكل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية " ³⁶، وذلك من بداية الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة الاكتشافات والاختراعات التي حدثت في أوربا والتي ظهرت على أثرها القوى المحركة والآلات الميكانيكية إبان النصف الثاني من القرن 18م، فالصناعة كانت تستعمل أيدي عاملة غير مؤهلة وكانت الإنتاجية ضعيفة، فكان عبئا ثقيلا على عاتق أصحاب الأعمال فكانوا يواجهون المشاكل بأسلوبهم الشخصي في ضوء محاولات التجربة والخطأ.

وعدم الاهتمام بإدارة الأفراد في هذه الفترة كان مرتبطا بتركيز الثورة الصناعية على التقدم التقني والمشكلات الاقتصادية، دون إعطاء الاهتمام للمشكلات الإدارية.

وعند ظهور التنظيم العلمي للعمل عند " TAYLORE " الذي قام بتجارب في المصانع الأمريكية بهدف رفع الإنتاجية عن طريق دراسته للوقت والحركات، تمكن من إثبات إمكانية رفع فعالية الأجراء، فمكنت طرق تايلور في تنظيم العمل من تقنية إلى وظائف بسيطة، كما طورت

زكي محمود هاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ص18. ³⁵

³⁶ Sekiou (L) et autres : op, cit,p 62

الطريقة من طرف (U. FORD) بتطبيقه لطريقة العمل بالسلسلة، لهذا كانت وسائل العمل جد فعالة في تحقيق رفع الإنتاجية بالمقابل استغلال اليد العاملة أحسن استغلال.³⁷

مع تطور التaylorية، اتحد العمال بعضهم البعض لمواجهة أصحاب العمل في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمل تطالب بحقوقهم وتفاوض باسمهم فيما يتعلق بظروف عملهم³⁸، وبهذا تظن أرباب العمل إلى المشاكل الاجتماعية التي يواجهها العمال والناجمة عن التصنيع، ولمساعدتهم قرروا إنشاء منصب " السكرتير الاجتماعي"، مع تطور النقابات تحول مصطلح " السكرتير الاجتماعي " إلى " مصلحة المستخدمين " بالمعنى العصري للمفهوم سنة 1912م، ومن مهام هذه المصلحة : التفاوض مع النقابات، إدارة حقوق العمال، التكفل بمشكل التكيف مع التكنولوجيا، التكفل بمشكل التقييم والمكافآت والاتصال...، رغم هذه المهام إلا أنها لم تكن تلعب دورا مهما في المؤسسة، وفي الفترة ما بين 1920-1940 ظهرت الجمعيات المهنية الأولى للموارد البشرية، كالتي ظهرت في كندا، كما أنه ما بين 1924-1992 قام العالم النفسي الأمريكي (E. Mayo) بتجارب في مصنع (Westem Electric) حول تأثير ظروف العمل على الإنتاجية وهو ما أدى إلى ميلاد " مدرسة العلاقات الإنسانية"، وبعد الحرب العالمية الثانية أي ما بين 1945-1950 ظهر ما يسمى بالعلاقات الصناعية في مصلحة الموارد البشرية بسبب الانتشار المكثف للنقابات وانخراط المأجورين فيها، وفي الخمسينات توبعته أبحاث (E. Mayo) من طرف (Herzberg Maslow) ولقد عرفت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما بالغاً في مصلحة الموارد البشرية، وذلك بالاهتمام أكثر بدافعية الأجراء للعمل وتلبية احتياجاتهم المادية والنفسية ليكون الفرد راضيا في عمله.

وفي الستينات كانت لإدارة المستخدمين مهمة اجتماعية تتلخص في التشغيل والاهتمام بالغيابات والعطل المختلفة، من سنوات 1980م أين أصبح تسيير المستخدمين " تسيير الموارد البشرية " حيث تراجعت نشاطات العلاقات الصناعية وتوسعت أكثر نشاطات الموارد البشرية ويعود هذا إلى ثلاث عوامل :

أ- كثرة الطلب على نوع جديد من العمال مثل التقنيين.

³⁷ زكي محمود هاشم : المرجع السابق، ص 18-19.

³⁸ أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية، 1995، ص 35.

ب- كثرة التشريعات الحكومية التي تجبر المؤسسات على جمع بيانات ومعلومات حول مستخدميهم (مثل حوادث العمل).

ج- تطور علوم السلوك أو تجريب تقنيات جديدة لتسيير الموارد البشرية.³⁹

وفي هذه المرحلة أي من الثمانينات إلى يومنا هذا احتلت وظيفة الموارد البشرية مكانة لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى في المنظمة " كتسويق الإنتاج والمالية... "، تعد مهامها وتفرعها، تحول تحليل المناصب وترتيبها وتوظيف وإدماج سلم المستحقات، تقييم الكفاءات، التكوين، الترقية، تسيير المسار المهني، الإعلام والاتصال.⁴⁰

من خلال تعرضنا لمراحل تطور وظيفة الموارد البشرية نستخلص أن المكانة التي يتمتع بها العنصر البشري الآن في المنظمات المتطورة هي نتيجة مجهودات وأعمال العديد من الباحثين لمدة تفوق القرن والأهمية التي أعطيت للعامل البشري في الإنتاج.

2- تسيير الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد هي التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة، قادرة على العمل وراغبة فيه، وهي نشاط إداري متعلق بالأعداد والكفاءة المحدد لتحقيق الاستفادة منها.⁴¹

يرتكز تسيير الموارد البشرية على وضع إستراتيجية مؤسسية لتسيير وإدارة أفرادها كونهم عناصر مهمة في العملية الإنتاجية، من خلال خلق روح الاعتماد بين العاملين وجعلهم يتعاونون أكثر مع مستجدات الحياة المهنية لرفع مستوى إنتاجية المؤسسة، دراسة مناصب العمل وتطويرها إلى الاهتمام بكل مراحل المسار المهني للعامل منذ توظيفه إلى خروجه من المؤسسة.

3- وظائف إدارة الموارد البشرية :

المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب الكفاءات وتحافظ عليها في إطار سياسات متكاملة من تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها، وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين

³⁹ Skiou (L) et autres : Op.cit, p 63.

⁴⁰ Besseyer des Horts (C.H) : Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Ed D'organisation, Paris, 1988, p 23.

⁴¹ Sekiou (L), Op.cit, p 63-64.

الإدارة والعاملين، وتترابط عملية التخطيط والتنمية أساسا مع بقية وظائف الموارد البشرية فنجد أبرز هذه الوظائف.

أ- تحليل العمل :

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة لتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها- تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- تخطيط القوى العاملة :

يتمثل في تحديد احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بأنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين من جهة وما هو متاح لها من جهة أخرى والمقارنة بينهما لاستخراج صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة.

ج- الاختيار والتعيين :

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وانتقاءهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.⁴²

د- تصميم هيكل الأجور :

تعمل هذه الوظيفة على تحديد القيمة والأهمية بالنسبة لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد أجره للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة نظام أجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهمية المختلفة للوظائف.

هـ- تصميم أنظمة الحوافز :

تقوم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المميز، حيث يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية، 2000، ص 77.42

و- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بأمراض العجز، البطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية أو اجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات ...

ي- تقييم الأداء :

يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها والذي يتم من خلال تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم والتعرف عندئذ على أوجه القصور في هذا الأداء.

ن- التدريب :

تمارس المؤسسات أنشطة التدريب بغرض دفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.⁴³

أحمد عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية بدون سنة،⁴³ ص ص 171-172.

- تخطيط المسار المهني :

تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين داخل المؤسسة وعلى الأخص فيما يتعلق بالنقل، الترقية، التدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف أما فيما يخص العمليات الإدارية في مجال تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة فهي تتم من خلال :

*** التخطيط :** وهي تقنية من تقنيات التسيير ويتمثل في وضع برامج وأهداف تسيير الموارد البشرية والأفراد داخل المؤسسة من حيث أهداف الهياكل ويتم ترجمة هذا التخطيط بشكل سياسات وإجراءات يتقيد بها تسيير المؤسسة.

*** التنظيم :** تحديد السلطات والمسؤوليات والعلاقات في أعمال المجموعة ويتحدد التنظيم الداخلي لتسيير الموارد البشرية على طبيعة العمليات التي تمارسها ومدى تنوعها فقد يكون هنا التنظيم بسيط أو معقد فهو يختلف من مؤسسة إلى أخرى فالعوامل التي تتحكم في تنظيم تسيير الموارد البشرية هي :

حكم نشاط المؤسسة، الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، حجم أنشطة الأفراد، طبيعة مركزية أو لا مركزية القرار، نظرة المؤسسة إلى العنصر البشري.

*** التوجيه :** ويقصد به عملية الإشراف في أداء العمال لمهامهم، وذلك من خلال إصدار الأوامر لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن التوجيه هو إرشاد المسؤولين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم.

*** الرقابة :** بعد تحديد الأهداف والأعمال والوظائف لكل الأفراد وبعد الانطلاق في العمل بناء على مقاييس ومعايير تدخل هنا الرقابة على الأفراد وسواء كانت رقابة داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة فالهدف من الرقابة هو ملاحظة ومراجعة هل هناك تباطؤ في تحقيق الأهداف ومحاولة إدراك الأخطاء وتصحيحها والرقابة لا تقصد بها العقاب لكن الإرشاد والنصح ومحاولة دفع الفرد لإعطاء الأكثر للوظيفة والمؤسسة.

4- أهداف تسيير الموارد البشرية :

- جذب الموارد : ويكون عن طريق التوظيف، فهو من الاهتمامات الجوهرية للسياسة لاكتساب العدد الكافي والمؤهل من اليد العاملة.

- الحفاظ : يتم وضع برنامج تسيير المسار المهني، وكذا العمليات التي لها أهمية في الترقية الداخلية.

- التطوير : غالبا ما يكون على مستوى التكوين المهني، فتخصص ميزانية معينة لتكوين وتطوير المستخدمين.

- الفعالية : تمر عبر عدة عناصر، ابتداء من الاكتساب والمحافظة على المورد البشري المؤهل للحصول على مستوى عالي من النتائج ومراقبة تكاليف العمل، فالأهداف السابقة كلها تحقق الفعالية للمديرية والموظف.⁴⁴

ومنه فاهمية العامل البشري لا تقتصر على كونه عنصر من العناصر الإنتاجية فقط، وإنما في كونه محركا لعناصر هذه العملية، لذلك يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار موظفيها وتحضرهم لإنجاز المهام التي سيكلفون بها عن طريق سياسة تسييرية تهتم بالمورد البشري وتسمح بالاستفادة من قدرات، كفاءات وكذا طاقات عمالها.

II- التوظيف ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية

يعتبر التوظيف المرحلة الأولى في تسيير المورد البشري، تقوم به المؤسسة في حالة شغور أو استحداث مناصب جديدة، بحيث يمونها باليد العاملة، فالتحكم فيه يؤدي إلى التحكم في العملية التسييرية، فبفضله " تحتك المؤسسة بسوق العمل من أجل اكتساب الأفراد الأكثر تحفيزا، كفاءة وتأهيلا قصد تعيينهم في المناصب التي تتناسب متطلباتها مع قدراتهم ".⁴⁵

⁴⁴ Bessever des Horts (C.H), Op.cit, p 61.

⁴⁵ Sekiou,Op.cit, p 63.

1- تعريف التوظيف :

هو عملية تسمح باستعمال مجموعة من الإجراءات من طرف المؤسسة تتمثل في " القدرة على اختيار الفرد الذي يستطيع تقديم أداء جيد والذي لديه دافعية ورغبة في العمل، كما يسعى التوظيف إلى اختيار الأفراد الذين لديهم رضى في العمل ... " ⁴⁶.

هناك عدة نظريات أكدت دراسة وتفسير اختيار المتقدمين إلى المنصب :

أ/- **النظرية الاقتصادية** : التوظيف هنا يخضع إلى نظرية قانون العرض والطلب أي الأجور تتناسب مع متطلبات سوق العمل "، والتي تدفع الأفراد إلى التنافس من أجل المنصب المقترح ".

47

ب/- **النظرية السيكولوجية** : تركز على نوعية الأفراد، الذين تود المؤسسة اختيارهم فيحلل المنصب حتى يوصف description فالمرشح لهذا المنصب يجب أن توجد فيه المواصفات الشخصية، وبالتالي يمكن أن يشغل الفرد الشغل المناسب لكفاءته وتكوينه، وهذا عمل خاص بإدارة الموارد البشرية التي تقوم بتحليل العمل من أجل معرفة الحقائق الأساسية التي تخص الوظيفة. ⁴⁸

ج/- **النظرية الاجتماعية** : تهتم هذه النظرية بأهمية القيم والمعتقدات التي تتعلق بالمجموعات، فهناك قيم ومعتقدات متعارضة كالإدارة والنقابة، ومنه معرفة الطبقة الاجتماعية عند التوظيف " فالمؤسسات تعمل على اختيار المتقدمين إلى التوظيف، والذين لهم قدرات من أجل تعيينهم في مناصب " ⁴⁹.

مصطفى مصطفى كمال : إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 239. ⁴⁶

نفس المرجع، ص 239. ⁴⁷

نفس المرجع، ص 240. ⁴⁸

⁴⁹ TERRY (G.R) et autres : Les principes du management, Ed economica, 8 eme ed, 1985, p 239.

2- سياسة التوظيف :

أ- أنواع التوظيف :

تختلف أساليب اختيار الموارد البشرية حسب وضعية النشاط والتكنولوجيا المتبعة، والجانب المالي لها، هذا بالإضافة إلى شروط أخرى تجعل من المؤسسة تميل إلى اختيار أفرادها من مواردها الداخلية أو اختيار طاقات خارجية عن الموارد المتاحة.

- التوظيف الداخلي :

عند شغور منصب أو عدة مناصب في المؤسسة تبدأ هذه الأخيرة بالبحث عن مترشحين لهذا المنصب، حيث تحدد مجموعة من الشروط الخاصة بالمرشح إليها، ومنها الأداء والأقدمية، وهما عاملان أساسيان حيث يتضح الأداء في المسار المهني (الطاقات والقدرات)، ويقاس عن طريق التقييم أما الأقدمية فتشير إلى الفترة التي قضاها بالمؤسسة، ويسمى هذا النوع من التوظيف أيضا بالترقية الداخلية لأنها مهما اختلفت الطرق في تغيير المنصب فهي ترقية بالنسبة للفرد " مهما كانت نوعية المنصب سواء كان شاغر أو مقترحا من المستحسن أن يكون الاختيار من الموارد الداخلية... " ⁵⁰.

- التوظيف الخارجي :

عندما لا تجد المؤسسة كفاءات داخلية تتحكم في المنصب تلجأ إلى التوظيف الخارجي، فهو يعطي نفس جديد للمؤسسة وهذا يتم عن طريق إعلانات في الجرائد أو إجراءات أخرى.

⁵⁰ Mathis (L) : Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, ed d'organisation, Paris, 1982, p 77.

ب- مراحل التوظيف :

إن نجاح سيرورة التوظيف يمر بمراحل هي :

- تحديد احتياجات التوظيف :

تبدأ عملية التوظيف عند ظهور الحاجة لذلك يرجع " مصدر هذه الاحتياجات إلى وجود فراغ في المنصب أو تحويل أو خلق مناصب جديدة تتطلب أيدي عاملة لتشغيلها " ⁵¹. فعند إحساس المسؤول المباشر بوجود مناصب شاغرة، يقوم بكتابة تقرير عن ذلك ويرسله إلى المسؤول الأعلى منه في الهرم، هذا الأخير عندما يتلقى ذلك الإشعار يقوم بدراسة وبعد ذلك يرسله إلى مصلحة التوظيف.

- تحليل وتقييم المناصب :

بعد تحديد الاحتياجات التوظيفية تأتي مرحلة تحليل وتقييم المناصب وهي العملية التي من خلالها يمكن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ثم تحديد طبيعة العمل، وتحليل محتوى الوظيفة، وتقييمها للتعرف على أهم المسؤوليات والسلطات والمهام التي تحتويها.

- البحث عن المترشحين :

عند إحساس مسؤول القسم أو المصلحة بالحاجة إلى التوظيف، وبعد تحديد كل الاحتياجات، وخلق المناصب الشاغرة تقوم بالخطوة التالية، المتمثلة في وضع طلب توظيف ليحول هذا الأخير إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية حتى يتضمن " تحديد الوظيفة، تاريخ الالتحاق، الشروط اللازم توفرها في المترشح مدة الشغل، الأجر... إلخ " ⁵².

⁵¹ Peretti (J.M) : Ressources humaines et Gestion du personnel, Librairie Vuibert, Paris, 1994, p 189.

⁵² Ibid, p 190.

- دراسة ملفات المترشحين :

بعد استقطاب المؤسسة عددا كاف من المترشحين، تقوم بدراسة ملفاتهم، ويتم هنا إحصاء عدد المترشحين، ثم فرز واختيار أحسن الكفاءات لتقوم بالخطوات الموالية :

* **الاختيار والانتقاء** : لتحديد أكثر وأحسن الكفاءات من بين عدة مترشحين وتجاوبا مع المنصب، تقوم الإدارة باستعمال عدة تقنيات لذلك نذكر من بينها :

* **الاستمارة** : التي تسمح بجمع جملة من المعلومات حول شخصية المترشح وتشتمل على " منطوق التوظيف، التعريف بالموظف، أي الحالة العائلية، العسكرية، الكفاءات المهنية، التكوين والتربص، المهن والنشاطات المشغولة... " .⁵³

وبفضلها يمكن للمسؤول التعرف أكثر على المترشح ومعرفة أشياء عديدة.

* **المقابلة** : تعتبر هذه التقنية وسيلة تقييمية، حيث يتم من خلالها التعرف على استعدادات وقدرات وسلوكات المترشح.

* **الاختبارات** : إما أن تكون شفوية أو كتابية، وأحيانا تقوم المؤسسة بوضع اختبارات عملية التي تستعمل خاصة لاختبار قدرات المترشح مثلا : في استعمال الآلة، أو التحكم في لغة معينة يقتضيها المنصب.

- القرار النهائي أو التعيين :

بعد الانتهاء من عملية الانتقاء من طرف المصلحة المختصة بالمؤسسة أو في المكتب الخارجي المختص في التوظيف، يقدم المترشحين المقبولين للمسؤول الهرمي الطلب للتوظيف حيث يقوم هذا الأخير برفقة عدد من مساعديه بإجراء مقابلة مع المترشحين قصد اتخاذ قرار نهائي ويتم بعد ذلك التعيين وهو عملية انضمام عناصر بشرية جديدة إلى القوى العاملة بالمؤسسة واحتمال نجاحها مرهونا بتقييم أدائهم في الأشهر الأولى من العمل " .⁵⁴

وبعد القرار والتعيين، يترجم بعقد لمدة معينة وذلك بإجراء تمرين أو تكوين قصير المدى يتم فيه تقديم كفاءات المترشح.

⁵³ Louart (P) : Gestion des ressources humaines, Ed eyroles, France, 2 ieme edition, 1994, p130.

⁵⁴ منصورى أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الطبعة الثانية، الكويت، 1978-1979، ص 148.

- الاستقبال والاندماج :

بعد القبول وأخذ القرار النهائي للتوظيف يجب الاحتفاظ على الشروط الخاصة بالاستقبال والاندماج في محيط العمل، وذلك باحترام القانون والاتفاقيات، فالاستقبال يتم عن طريق الإعلام والاتصال، ويقوم الموظف بزيارة المصالح الخاصة بالإدارة للتعرف على أفرادها.

بينما فترة الاندماج تدوم أكثر من فترة الاستقبال لهذا يجب أن يتابع خلالها الإطار بمقابلات فردية وهنا تدخل مرحلة التجريب وهي مدة التكوين المقدمة له عند توظيفه الأولي كافية للتعريف بطبيعة المؤسسة وخصوصياتها وتسهيل اتصاله بالفئات الموجودة بداخلها، والتي تدوم إما ثلاثة أشهر، ستة أشهر إلى غاية سنة فبعد انتهاء عملية التجريب، وإثبات أن الموظف له القدرة على التأقلم مع المنصب، وعلى أنه قادر على إنجاز الأعمال والمهام، هنا سيحول إلى عقد عمل الذي في مرحلة التجريب المؤقت " .⁵⁵

3- تقييم الوظائف :

إن الهدف الأساسي من عملية تقييم الوظائف هو قياس الأهمية أو القيمة النسبية للأعمال، وحتى يمكن التعبير عن العلاقات بينها في شكل تدرج هيكل للأجور مبني على نظام مرتب ومقبول، من جميع أطراف بالمنظمة، حيث يعطي الأجر متساويا للأعمال المتكافئة ويزيد الأجر بزيادة أهمية الوظائف واحتلالها مرتبة أعلى في التنظيم الهرمي ولهذا فإن هناك مزايا لهذه الأخيرة وهي كما يلي :

- يستخدم كأساس لوضع معدلات أجور عادلة للوظائف بناء على أسس موضوعية سليمة.
- إقناع كل من الإدارة والعمال والنقابات بوجود نظام عادل وواضح الأجور.
- إن التقييم يوفر للأفراد العاملين بالمؤسسة المعلومات والحقائق التي بنيت على أساسها الأجور مما يقوي الروح المعنوية للأفراد ويحقق الاستقرار في العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
- أن تقييم الوظائف يزود المؤسسة بالمعلومات الخاصة بكل وظيفة بالتالي هذا يساعد على القيام باختيار وتكوين وترقية الأفراد.

أهمية (سليمان) : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى،⁵⁵ 1990، ص 89.

4- أهداف التوظيف :

- 1- وضع الوسائل والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بتوظيف المترشحين الأكفاء.
- 2- تحديد الأشخاص الذين يمكنهم شغل المناصب الشاغرة، بأقل تكلفة ممكنة.
- 3- جذب المترشحين لكي تختار منهم من تستخدمه، وذلك بوضع كل شخص في المنصب الذي يناسبه أكثر لكي يتمكن من استعمال استعداداته وتكوينه وتجربته وحماسه بطريقة أفضل وأحسن.⁵⁶

كل هذه المراحل من أجل معرفة الثقافة الداخلية، التأقلم معها وذلك يكون باكتساب الموارد البشرية المحفزة والمؤهلة الضرورية للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية في الإنتاج أو تقديم الخدمات، ويجب أن تكون الإجراءات الخاصة باختيار الإطارات ممكنة ومنطقية سواء كان توظيف خارجي أو داخلي، بالإضافة إلى كيفية تقييم ومعرفة الكفاءات اللازمة لشغل المنصب.

مما لا شك فيه أن أنظمة التكوين تختلف حسب الأزمنة، وكذا طابع المؤسسات والأنشطة الممارسة فيها، فمع اتساع حجم هذه الأخيرة ونمو المعرفة العلمية بوتيرة سريعة لأغلبية الوظائف، اكتسب التكوين طابعا منظما ومهيكلًا وأصبح يجند له طاقات مالية بهدف الوصول إلى الاستقرار المادي والبشري وكذا تحسين المنتوجات أو الخدمات كما وكيفا.

⁵⁶ SEKIOU (L), Op.cit, p64.

III-التكوين ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية :

تعريف التكوين :

عند " Tuilier " : " هو عملية تهدف إلى تكيف العمال مع التغيرات التقنية وظروف العمل وتسييرهم وترقيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية " .⁵⁷

كما يعرفه " محمود هاشم " : هو تلك الجهود الهادفة لتزويد الموظف بالمعلومات التي تكسبه مهارة وخبرة، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، وبعد الأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " .⁵⁸

أما " عبد الوهاب محمد " فيقول : " هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية، فنية وذهنية لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها كل من الفرد والعمل الذي يقوم به وكذا المؤسسة التي يعمل فيها " .⁵⁹

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن التكوين هو معارف نظرية وتطبيقية تسمح للمستخدمين بالتكيف مع منصب عملهم أو تهيئتهم إلى منصب أعلى، كما أنه عملية اكتساب معارف بصفة مستمرة تتماشى مع التغيرات الاجتماعية والتطور التكنولوجي حيث أنه يسمح باستخدام أمثل للوسائل الفنية والعلمية التي من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن " .⁶⁰

2- وضع سياسة التكوين :

إن سياسة التكوين هي : " إحدى السياسات الإنسانية للمؤسسة وتوجيهات التكوين تعرف سنويا بحضور لجنة المؤسسة، ومن أجل أن تكون هذه السياسة ناجعة يجب أن تكون مكتوبة ومقسمة " .⁶¹

فلم يعد التكوين مجرد تكلفة تدفعها المؤسسة ويجب تخفيضها بل أصبح استثمار يلزم التخطيط له، وتقييمه بالنسبة للأهداف الموجودة من استثمار مربح في بعض الأحيان إلى ضروري في البعض الآخر " .⁶²

⁵⁷ Gny. Khuikkieri : La promotion sociale, P.U.F, Paris, 1977, p32.

⁵⁸ زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية، جامعة التكوين، 1989، ص 255.

⁵⁹ عبد الوهاب محمد : التدريب والتطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981، ص 19.

⁶⁰ منصور أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية، دار غريب، 1995، ص 195.

⁶¹ Heléne Meyer (J) : La pratique du management, Edition economica, Paris, 1981, p 10.

لهذا يكون التكوين عملية خدمة إستراتيجية المؤسسة وذلك بالسماح للمستخدمين بتحقيق رغباتهم في التطور لأن المؤسسة ليست فقط مكان للحصول على الأجر، فهي أيضا جماعة إنسانية مفتوحة على الخارج فتكون في مهمات نافعة وتطوير شخصية الإطار بالتكوين والترقية.

63

وتتأثر هذه السياسة بمحتوى ثقافة المؤسسة وثقافة أفرادها وتوزيع السلطات والأدوار بصفة خصوصية والابتعاد عن الصراعات والتنازل عن بعض الطلبات، إضافة إلى تقييم المستخدمين لمعرفة التنبؤ لسياسة التكوين وتكون هذه السياسة بدراسة لـ :

أ- الاحتياجات التنظيمية :

وذلك بمعرفة الأهداف القصيرة المدى والبعيدة وتحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة، بالإضافة إلى تحديد الهيكل النهائي للعملية ودراسة الأهداف بدقة وهذا يرجع المؤسسة إلى دراسة ميزانيتها وطاقاتها الإنتاجية والتقنية وأهمية العملية التكوينية ومردودها بالنسبة لها.

ب- تحديد حاجيات الوظيفة :

أي تقوم المؤسسة بدراسة الوظيفة في حد ذاتها، ولماذا تجري فيها التكوين، ثم يتم إعلام مسؤول في مصلحة الوظيفة ومن ثم إدارة الموارد البشرية أو المصلحة التي من وظائفها معرفة القدرات الواجب توفيرها في شاغل الوظيفة وشروط الوظيفة ومسؤولياتها، حتى يتسنى للإدارة رسم برنامج تكوين متزن فالتحكم في احتياجات الوظيفة يعتبر أداة تدقيقية تهدف إلى معرفة الأفراد بصفة مباشرة.

ج- اختيار الأفراد :

⁶² Ibid, p 11.

⁶³ Bernard (P), Lietard (B) : La formation continue, Collection, "que sais-je", P.U.F, 6 ème ed, 2001.

يقول " CROZIER (M) " : " اختيار الأفراد الأكثر قدرة على الفهم، فرديا وجماعيا والذين يغيرون أنفسهم بنفسهم " ⁶⁴، أي أن تحليل المهارات والقدرات وطريقة العمل التي ينبغي أن يلم بها شاغل الوظيفة، فعلى من يريد أن يمون إعطاء أماكن قصوره في العمل لأن أي نقص في المعلومات الخاصة بالفرد في تحديد حاجاته لتكوين يؤدي إلى نقص مضمون في العملية التكوينية وقصورها. ⁶⁵

د- مخطط التكوين :

مخطط التكوين ينظم الأفعال والإجراءات التي ستتخذ لتحقيق الأهداف المسطرة والمرتبة حسب الأولوية، والمخطط هو عبارة عن ملف يشمل نقاط ترتكز عليها العملية منها :

- الأهداف العامة للتكوين.
- الأولوية المحددة للسنوات القادمة.
- المدة الزمنية لهذه الأنشطة.
- الميزانية الشاملة للتكوين والميزانية حسب توزيعها على الوظائف.
- الطريقة التي ستطور بها النشاطات. ⁶⁶

3- أساليب التكوين وأنواعه :

هناك أساليب مختلفة لتكوين الفرد لأداء العمل الوظيفي داخل المؤسسة، وتختار منها الإدارة الأساليب التي تحقق الهدف من التكوين والذي يوضع بناء على احتياجات محددة بصورة فعلية أو متوقعة يراد تلبيتها استنادا إلى متطلبات الموقف وتكاليف تلك الأساليب.

⁶⁴ Crozier (M) : L'entreprise à l'écoute de management, Poste industriel, ed Seuil, Paris, 1994, p 18.

⁶⁵ Peretti (J.M) : Fonction et management.... Op.cit, p 38.

⁶⁶ Ibid, p 382-383.

أ- التكوين داخل المؤسسة :

* التكوين أثناء العمل :

وهو أكثر أساليب التدريب استخداما في الوقت الحالي، ويعني تقديم المعلومات والإرشادات للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة والشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة، وقد اتسع استعمال هذا الأسلوب بالإضافة إلى انخفاض تكلفته، نجد أيضا بعض الأعمال أو المراكز تتصف بسهولة تعاملها والتكيف معها في فترة قصيرة من الوقت، ولا توجد حاجة إلى برنامج تفصيلي طالما أن هدفه التعرف على محتويات العمل.

التكوين أثناء العمل يجعل مسؤولي التكوين في شخص واحد بدلا من توزيع المسؤولية بين إدارة الأفراد والرئيس المباشر لهم، مما يؤدي إلى زيادة فعالية التكوين.⁶⁷

* مراكز التكوين التابعة للمؤسسة :

حيث يتم إنشاء مراكز تلحق بالمؤسسات تشرف عليها إدارة الأفراد أو شعبة التكوين في المؤسسة، وتقوم هذه المراكز بذات الوظيفة التي يؤديها التكوين أثناء العمل، بل يكون مركز التكوين نموذجا مصغرا للمؤسسة، غالبا ما يكون هذا الأسلوب عند ازدياد أفراد المؤسسة واحتياجاتهم التكوينية بالقياس مع قدرة وإمكانيات المؤسسات المباشرة، الأمر الذي يجعل إنشاء تلك المراكز المتخصصة إجراء سليما من الناحية الاقتصادية والتنظيمية.

ب- التكوين في الخارج :

ذلك لمواكبة التكنولوجيات الحديثة واكتساب المهارات والاستفادة من ثقافة وخبرة الأجانب، وهو ما عمدت إليه الجزائر قبل وبعد الاستعمار حيث يمكن طرح وجود الإطار وتطورها من خلال مرجعيتها التاريخية، ويتعلق ذلك خلال حرب التحرير، أين يؤكد عبد المجيد حربي " أنه بعد إضراب 1956، الذي شاركت فيه، أدمجت في جيش التحرير للتكوين خارج البلاد كنت أنتظر أن هذا التكوين من نوع عسكري، لكن فوجئت لما وجدت نفسي في الاتحاد السوفياتي في فرع الهندسة مع جزائريين آخرين أتوا لنفس الظروف والهدف ".⁶⁸

⁶⁷ Peretti (J.M) : Fonction personnel Op.cit, p 30.

⁶⁸ Harbi (A.M) : La Formation des cadres.... Op.cit, p 5.

عندما لا تتوفر في المؤسسة الوسائل اللازمة لتكوين إطاراتها تلجأ إلى الاتصال بمصالح أو مؤسسات مختصة من أجل تطوير كفاءاتهم وتبادل الأفكار والتجارب، ويكون هذا النوع في قاعات أو مراكز لإلقاء المحاضرات.

4- أنواع التكوين :

يختلف نوع ومحتوى التكوين باختلاف الغاية أو الهدف منه ويعرف لنا " Guyle Boterf " أنواع التكوين التالية :

أ- التكوين الأولي : **Initiation**

هو تكوين يعمل على تحضير الإطار الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعية المهنية التي سوف يمارسونها، وكذا الاندماج مع القيود العملية للمحيط واكتساب معرفة دقيقة للأدوات والإجراءات التي سوف يستعملونها كما يعدهم لفهم مشروع وثقافة المؤسسة.

ب- التكوين التحسيني : **Perfectionnement**

يسمح باكتشاف وتنمية معارف، قدرات وسلوكات ضرورية حتى يتحكم الإطار في الوظيفة ويتكيف مع الوضعية المهنية التي يشغلها، مع الأخذ بعين الاعتبار تطور خصائصها ومتطلباتها، فهو يهدف إلى التكيف التقني والتكنولوجي.

ج- إعادة التأهيل : **Recyclage**

يخص عملية التكوين الهادفة إلى التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة، يمكن تنظيمه باستمرار بطلب من أعضاء المؤسسة، الهدف منه تحديد المعارف بالنسبة لفئة معينة أي المرتبطة بدخول تقنيات ومعارف جديدة.⁶⁹

د- التكوين من أجل الترقية : **F. pour promotion**

⁶⁹ Guy le boterf : L'ingénierie et l'évaluation de la formation, 3ème ed d'organisation, Paris, 1993, pp 84-85.

هذه العملية تهدف إلى اكتساب مؤهلات جديدة ضرورية لممارسة الفرد الوظيفة مع الحصول على ترقية فهو تكوين بهدف إلى ترقية المستفيدين منه بعد اكتشاف المعارف.

هـ التكوين المتواصل : F. continue

يستجيب للمتطلبات الجديدة التي يفرضها نشاط المؤسسة، حيث أصبحت أكثر تعقيدا أو تخصصا وغالبا ما يصعب التحكم فيها، إذن هو مجموع النشاطات التدريبية التي تسمح للعامل بالتدريب طول تواجده في المهنة بهدف تقويم الوظائف أو تحسين الإنتاجية.⁷⁰

5- تقييم عملية التكوين :

أ- التقييم على المستوى القريب :

يكمن في ملاحظة المتربصين العائدين من التكوين، لمعرفة ما إذا اكتسبوا معارف وسلوكات جديدة ومقارنتها بالأهداف المسطرة والمنتظرة من التكوين وفي التحقق من أن مستوى النجاعة المتوصل إليه يعكس حقيقة آثاره في التغيير والسلوك في العمل.

ب- التقييم على المستوى المتوسط :

ويتمثل في ملاحظة مدى نجاح مشروع المؤسسة الاستثماري في الموارد أي رفع الكفاءات والتي تنعكس على المردودية، ومدى مساهمة التكوين في تقليل بعض الثغرات كعدم التحكم في الآجال أو التكاليف، بالإضافة إلى تقليل الإخفاقات الممكنة عند الترقية بعد التكوين.

ج- التقييم على المستوى البعيد : من أجل :

- ملاحظة مدى انسجام إستراتيجية التكوين مع إستراتيجية المؤسسة.
- ملاحظة أثر التكوين في نشر قيم مشروع المؤسسة.
- التنبؤ بعدم تلاءم متطلبات المنصب والكفاءات.
- يسمح بعدم تهميش شريحة من الأجراء جراء التطور التكنولوجي.
- تركيز الاهتمام على بعض الفئات كالإطارات.⁷¹

⁷⁰ Bernard (P), Lietard (B) : La formation continue... Op.cit, p 103.

6- أهداف التكوين :

التكوين مشكل من مجموعة من العناصر والنشاطات التي تشارك في تقييم الطاقة العملية للأفراد في المؤسسة، وتكون مدمجة بطريقة جد منظمة ضمن السياسة العامة للموارد البشرية⁷²، ومنه يكون التكوين مساعدا على التغيير بحيث يجعل الفرد والجماعة قادرين على التحكم في مناهج وبنية العمل وأن بأخذ بعين الاعتبار بعد الجماعة داخل المؤسسة ويعطي إمكانية الإحساس أكثر بحقيقة المؤسسة وبين الأهداف المنتظرة من التكوين.

التكيف مع المهام المتعددة والتغيرات التي تحدث في مناصب العمل أو على العمل في حد ذاته وتحسين وضع المستخدم في إعطاء فرصة للترقية، كما أنه يسمح بإدماج أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

- يهدف إلى زيادة إنتاجية الفرد، وتحسين معنوياته وتقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، وتخفيف حوادث العمل ويعزز استمرارية التنظيم والمرونة.⁷³

- مساعدة التنظيم الهرمي أو المؤسسة لضمان التوازن في مواردها البشرية قصد التجاوب مع أهداف كل مصلحة من مصالح المؤسسة.

- يساهم في عملية الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ويزيد من درجة الرضا والولاء للمؤسسة وتحقيق الذات.

- تنمية مهارات الأفراد أي زيادة قدرة وكفاءة الفرد على أداء عمل معين عن طريق تدريبه عليه وتعريفه بأدق أموره وأسلوب أدائه.

- خلق الجو الاجتماعي والنفسي الملائم بين العمال وتغيير الصورة والاتجاه الذي كان من الممكن أن يحمله العامل في نفسه اتجاه المشروع الذي يعمل فيه، وذلك عن طريق توضيح كافة الاستفسارات التي تتوارد في ذهنه.

زيادة على هذا فالتكوين يسمح بتوسيع المهام وبالتالي يمكن المؤسسة من تقليل التوظيفات الخارجية حتى لا تقع في مشكل اكتضاض الأعداد والذي يؤدي إلى زيادة الحجم العمالي للأجور وبالتالي الزيادة في تكاليف الإنتاج.⁷⁴

⁷¹ Ibid, pp 382-383.

⁷² Mathis (L) : Gestion prévisionnel Op.cit, p 30.

⁷³ Sekiou (L) et autres : Gestion des ressources humaines, Op.cit; p 65.

كما تكمن أهمية في أنه القاعدة الأساسية لكل ترقية فيسمح بتحفيز العمال لمناصب جديدة وهو شرط في تحسين نوعية العمل ورفع المستوى المعرفي.

III- الترقية ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية :

1- تعريف الترقية :

تعددت مطامح الإطارات في المنظمات حول تلقي ترقية، واختلفت اتجاهات وتفسيرات المستخدمين حولها، الترقية هي " زيادة في المكافأة وبالتالي ارتفاع في الأجر، ومنهم من يفسرها تطويرا ميدانيا واجتماعيا، ومن يراها تطورا معرفيا " ⁷⁵ لكن الأهداف العامة تبقى الرضا عن الترقية كوسيلة من وسائل تسيير الموارد البشرية.

فسياسة التنقلات تفرض نفسها كإحدى وسائل الدافعية والتحضير والتعلم، ويتحقق هذا في حالة اهتمام المنظمة لتطوير احتراف الإطارات عن طريق وضع مسارات مهنية، تسمح لها بإشباع عن طريق مختلف التجارب والكفاءات وكذا المعارف الضرورية لكي تصبح ذات نتائج جيدة مستعملة في ذلك دلائل مهنية تبين الكفاءات الخاصة بتطوير الإطارات. ⁷⁶

2- أنواع الترقية :

أ- الترقية الأفقية :

في ترقية العامل في نوع العمل الواحد، وقد يكون هذا النوع مصحوبا بزيادة مالية، فهي انتقال إلى منصب أعلى من سابقه دون تغيير نوع العمل والاستفادة ومن الامتيازات التي تلازم المنصب وتعرف " ترقية المستخدم في وظيفة أخرى ولكن في مستوى هرمي واحد بصفة أفقية بحيث يتوفر في الوظيفة نفس المستوى من الواجبات والمسؤوليات لكن عنصر التغيير يكون من حيث الأجر " ⁷⁷.

هذه الترقية تهدف إلى توسيع الجانب المادي الخاص بالمستخدمين ومن جهة أخرى صيانة قدرتهم على التأقلم.

⁷⁴ Bernard (P), Lietars (B) : La formation continue, Op.cit, p 103.

⁷⁵ Belenger (C) et autres : Gestion stratégique..., Op.cit, p 06.

⁷⁶ Mathis (L) : Gestion prévisionnel et valorisation des ressources humaines, Op.cit, p 30.

⁷⁷ Ibid, p32.

ب- الترقية العمودية :

تتم على أساس تغيير نوع العمل، ويتميز هذا النوع بزيادة في فرص التقدم، أي المرور مثلا من نوع التنفيذ إلى التحكم أو من التحكم إلى الإشراف، أي الانتقال إلى منصب آخر من القدرات حيث تكون متطلبات المنصب الجديد مغايرة تماما لمتطلبات المنصب الحالي وغالبا ما يتطلب هذا النوع من الترقية تكويننا معيناً.⁷⁸

تتعلق هذه الترقية مباشرة بتحسين أو زيادة في السلم الهرمي، إذ يكتسي هذا النوع من الترقية طبيعة إبدال الوظيفة أو الوحدة، ويعمل على تحديد مركز الفرد الاجتماعي والاقتصادي سواء داخل المؤسسة أو خارجها بحيث تتحول سلطة الفرد من مرؤوس إلى رئيس.⁷⁹

3- وضع سياسة الترقية :

تعتبر الترقية عملية ضرورية لتجسيد التسيير الشخصي، لهذا وجب على المؤسسة وضع سياسة للترقية تتضمن أهداف هذه الأخيرة منها وكذا المعايير والمقاييس التي تركز عليها أو الوسائل التي تعتمد عليها لتجسيدها.

لهذا فعليها إعداد برنامج تدريجي تكويني تمهيدا لإعداد المترشحين للترقية داخل المؤسسة أولا طالما تتوفر في العنصر البشري الموجود الشروط المطلوبة وإذا لم يكن كذلك يتم الاختيار الخارجي "⁸⁰.

يجب أن تكون عملية الترقية محل إخبار لكل الأجراء، خاصة فئة الإطارات من أجل تبرير التوقعات التي تتوافق مع طموحاتهم وتوضيح الشروط اللازم توفيرها في المترشحين للترقية مع إعلامهم، إذ تقوم بعض المؤسسات بوضع السلم الوظيفي في خريطة خاصة تبين مسالك الترقية.

4- العوامل المحددة للترقية :

أ- الأقدمية :

⁷⁸ Dany (F) Livion (F) : Op.cit, p 91.

⁷⁹ Ibid, p 91.

⁸⁰ Peretti (J.M) : Gestion du personnel..., Op.cit, p 386.

سواءا في المؤسسة أو في المنصب تبقى من العوامل المحددة للترقية، وهذا راجع لكون " عامل الأقدمية يقوم على أساس قضاء الموظف لفترة أطول في وظيفته مما يكسب خبرة وتكون له أولوية في الترقية " .⁸¹

هذا من جهة أو من جهة أخرى فإنها تستعمل للفصل بين المترشحين عندما تكون لديهم نفس التجربة والنتائج والاستعدادات، لكن الاعتماد على الأقدمية في عملية الترقية وحدها قد يكون له نتائج عكسية، فمن الأحسن الاعتراف للمخلصين في المؤسسة وذوي الأقدمية بتحسين أمورهم، بدل تعيينهم في المناصب العليا والتي تفوق قدراتهم.

ب- الكفاءة والاستحقاق :

بالرجوع إلى الكفاءات المقدمة في العمل وعن رغبة الفرد في تحقيق عمل متزن ورغبته وارتياحه لوظائفه في المؤسسة، كما يشترط في المسؤول أن يعرف الأماكن التي يستطيع أن يثبت فيها العامل كفاءاته والميادين التي يستطيع أن يبرز فيها.

فإذا أردنا أن نبني مؤسسة صلبة يجب أن نعتمد على الكفاءة والاستحقاق في الترقية إلى المناصب العليا، وبما أن " الترقية على أساس الاستحقاق هي اعتراف بالمردودية العالية للفرد في منصبه الحالي فهي إذن مكافأة له على المجهودات والنجاحات السابقة " ⁸²، لكي يستمر في نشاطه إذ لا يجب الاكتفاء بالنتائج المحققة في المنصب من طرف شاغله بل يجب التساؤل حول إرادته على العمل أحسن.

صلاح الشناوي : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 64.⁸¹

محمد عثمان إسماعيل : إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 225.⁸²

ج- التكوين :

يعتبر من أهم معايير الترقية، إذ يخدم غرضا هاما في إدارة الموارد البشرية حيث أنه ينمي معارف العمال ومعلوماتهم ويطور قدراتهم وسلوكهم، كما يسمح باندماج العامل المرقى في المنصب الحديث الذي سيشغله ومواكبة التغيرات الجديدة التي تتماشى مع متطلبات الوظيفة الجديدة لمسايرة التطور العلمي والتكنولوجي.⁸³

5- تقييم المستخدمين من أجل الترقية :

إن المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نظام فعال للترقية تعمل ما بوسعها لإنجاح نظام تقييم المستخدمين حيث يستعمل هذا الأخير في " شبكة جد منظمة عن طريق أسس واضحة فتجرى مقابلة يسأل فيها العامل عن عمله وعن رغباته ودراسة التغيرات التي يرغب فيها لنفسه والمؤسسة " ⁸⁴، وهذا لتحضيره لعملية ترقية وملاحظة مدى تمسكه بها وما يطمح له من أهداف وراء هذه الحركة.

بالإضافة إلى هذا غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى دراسة تنبئية للترقيات المتواجدة ودراسة حالات الأفراد الذين يحاولون إلى التقاعد وكذا الإطارات المؤهلة الموجودة وتناسبها مع المناصب التي ستكون شاغرة فيما بعد، وتحضير هذا المخزون في حالة حدوث كوارث كوفاة أحد الأفراد أو خروجه الإرادي أو الاضطراري من المؤسسة فيستعان بذلك المخزون.

6- أهداف الترقية :

تسمح الترقية بالشعور بالرضى عندما تمنح لهم إمكانيات الوصول إلى شغل الوظائف الأكثر علوا في البنية التسلسلية كما نجد من أهدافها :

- رفع أجر وتأهيل المستخدم يسمح بتحسين وضعيته السوسيو مهنية.
- تطبيق عملية الترقية وتسيير المهارات المهنية، يسمح لوظيفة الموارد البشرية بتنظيم تطور قدرات المؤسسة.
- إمكانية تشكل سلسلة من الترقيات الراجعة إلى المنصب الذي تركه المرقى شاغرا.⁸⁵

⁸³ Peretti (L) : Gestion des ressources humaines, Op.cit, p 363.

⁸⁴ Peretti (J.M) : Gestion du personnel, Op.cit, p386.

⁸⁵ Sekiou (L) : Gestion des ressources humaines, Op.cit, p 83.

- بناء تسلسل هرمي قوي وقادر على حمل المؤسسة وتطويرها.
- تحقيق مصلحة العمل، فغالبا ما يتطلب المركز الأعلى المراد الحصول عليه نوعا خاصا من الكفاءة العالية.
- تحفيز العامل الذي استفاد وعن طريقة بقية العمال لمضاعفة الجهود كي تمنح لهم ترقية مماثلة.⁸⁶

يقول أحمد ما هو عن أهداف الترقية بأنها " إتاحة فرص الترقى أمام مستخدمين المنشأة، إنما يرفع معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل الملل والقلق وغير ذلك من العوامل النفسية، التي تؤثر عليهم بالتالي على إنتاجهم وذلك بسبب انعدام وقلة الترقية أو عدم النزاهة والمساواة فيها أي فرص الترقى " .

⁸⁶ Peretti (J.M) : Gestion du personnel ..., Op.cit, p 363.

II- التحفيز ضمن سياسة الموارد البشرية :

1- تعريف التحفيز :

لقد أخذ مصطلح التحفيز بعدا حيويا في تسيير الموارد البشرية وخاصة بعد أن أثبتت التجربة ذلك " هارثون الكتريك " .

فدراسة التحفيز داخل المنظمات بدأت مع المدرسة الكلاسيكية إلى غاية المدرسة الحديثة، هذه النظريات استطاعت أن تأتي بتفسير التحفيز من خلال التطور الفكري في نظرتة إلى الإنسان .⁸⁷

- حركة الإدارة العلمية (1900-1920) : ركزت هذه الحركة على الأساس المادي في العمل والإنتاج واعتبارا أن الإنسان ما هو إلا الأداة للعمل، أي مصدر للطاقة التي تستخدم للوصول إلى تحقيق الإنتاج واعتمدت على الأداء المثالي، وتدريب العمال على العمل، وبذلك كان الحافز الأساسي للعاملين حسب هذه النظرية هو الحافز النقدي.

- حركة العلاقات الإنساني (1930-1950) : مع الكساد العالمي وظروف الحرب العالمية الثانية وخروجا عن مبدأ الإدارة العلمية التي أحدثت مشاكل واضطرابات في الصناعة، حاولت هذه الحركة تفسير السلوك الإنساني باعتبار الفرد العامل قبل كل شيء إنسان وبالتالي يجب معرفة كيفية التعامل معه، ومن أجل ذلك ركز على تدريب الرؤساء والمشرفين.

- مدخل سلوكي (1968-إلى يومنا هذا) : دوقلاس، مالك حريجر، الاتجاه السلوكي ينمو ويتطور ويكتسب ثقة الكثير من المشرفين، ويرى هذا المدخل أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان السلوك الإنساني، وينقسم أصحاب هذا المدخل إلى :

- مجموعة السلوك الإنساني :

⁸⁷ علي السلمي : ، مصر، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص ص 8-13.

ترى أن الإدارة تحقق أهدافها وانجازاتها من خلال الجهد الإنساني والاتصالات، وأخذت أفكارها من تجارب هرتون 1928-1933 بقيادة التون مايو ومن أهم أنصار هذه المجموعة دوغلاس وماك جريجر الذي روج أفكاره تحت ما يعرف بنظرية X ونظرية Y.

* نظرية X (النظرية التقليدية) : ترى هذه النظرية أن :

- الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
- الإنسان بطبيعته خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الإنسان دائما وجود من يقوده ويوضح له ما يفعل.
- العقاب أو التهديد به، من الوسائل الإنسانية لدفع الإنسان إلى العمل (الإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل).
- لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف.
- المزايا المادية والأجر هي أهم حوافز العمل، أي أن الفرد على استعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من الأجر والمزايا المادية الأخرى.
- سادت هذه الفكرة في الإدارة الصناعية بالمجتمعات العلمية أثبتت أن أوامر كثيرة تصدرها الإدارة ولا تطاع أي يتجاهلها الأفراد وفي بعض الأحيان يتصرفون دون تلقي أوامر محددة.

* النظرية الحديثة Y (نظرية ماك جريجر) : حاولت تفسير السلوك الإنساني من زاوية أخرى.

- الإنسان يرغب في العمل، فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية والمخاطر.
- يطلب الإنسان الحرية في العمل والتحرر من القيود، وبفضل أن يكون قائدا لا تابعا.
- الوعد بالمكافأة أو احتمال الحصول على نتائج إيجابية دافع أساسي للعمل (الإنسان يعمل أملا في المكافأة، ليس خوفا من العقاب).
- ليست هناك ضرورة للرقابة الدقيقة على الإنسان أثناء العمل، إذ يكفي تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.⁸⁸

⁸⁸. علي السلمي : المرجع السابق، ص 12.

- يعمل الفرد على تلبية حاجيات كالانتماء إلى مجموعة من الأصدقاء قصد الحصول على مركز اجتماعي مرموق والرضى على الإنجاز الشخصي، إي أن الأجر ليس الهدف الأساسي.

* مجموعة النظام الاجتماعي :

ترى في الإدارة نظاما اجتماعيا متكاملًا، وبذلك فإن المنظمة هي مجموعة من الأنماط (السلوكات) الحضارية التي تنشأ بتفاعل الأفراد المكونة للجماعة، بذلك يجب التركيز على التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة وفهم الأفراد كجماعات من خلال فهم الروابط التي تتحكم في هذه الجماعات وذلك في ظل المناخ المحيط بالمنظمة.

يمكن القول أن التطور الذي حدث في الفكر الإداري من حيث نظرته إلى الإنسان في الإدارة بين أن السلوك الإنساني يمثل أحد المحددات الرئيسية لكفاءة الإدارة وإنتاجيتها سواء تمثل هذا السلوك في مفهوم السلوكات الفردية أو الجماعية في المنظمة.

فدراسة السلوك الإنساني والفهم الصحيح له يتطلب :

- تحديد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد.

- تحديد دور كل من تلك العوامل وأهميته النسبية في تشكيل نمط سلوك المشاهد.

- تحديد العلاقة التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة عن هذه العلاقات.

- متابعة التغيير في هذه العوامل وأهميتها وعلاقتها.

بالإضافة إلى ضرورة فهم معرفة المفاهيم حول السلوك الإنساني.

أ- الإنسان يسلك سلوكا (يتصرف) إذا كان :

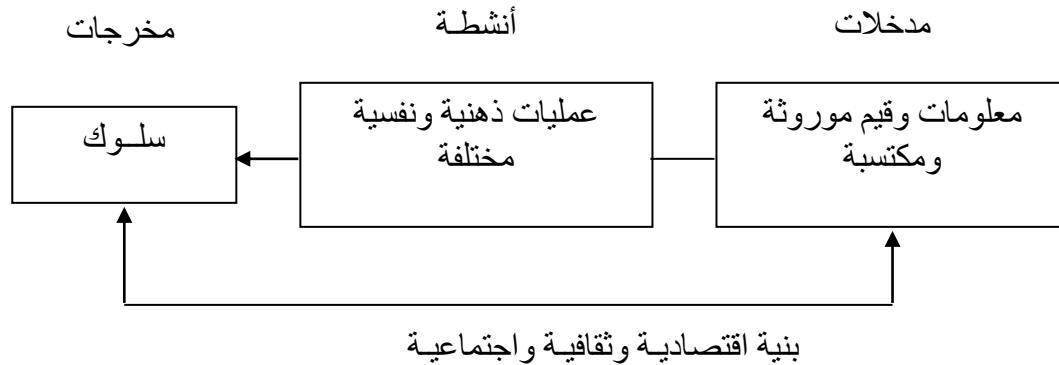
- قادرا على السلوك (توفر الإمكانيات).

- راغبا في السلوك (يرغب في نتائج السلوك).

ب- يتعدد السلوك الإنساني بفعل محددات وخصائص فردية وتحت تأثير عوامل ومتغيرات اجتماعية وحضارية، ومنه فإن دراسته تتطلب دراسة مجموعة الخصائص الفردية بالإضافة إلى المؤشرات الاجتماعية والحضارية وصولا إلى فهم شامل ومتكامل للسلوك الإنساني.

ج- السلوك الإنساني هو محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه الفرد، ويتخذ السلوك الإنساني شكل نظام متكامل كما يلي :

يبين الشكل محصلة التفاعل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف :



المصدر : علي السلمي، مرجع سابق، ص 22

يقول الدكتور إبراهيم الغمري : " يمكن التعبير عن الحوافز بأنها ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل بقائه كمنتج فيها ... فهذه الحوافز عبارة عن مقابل للعمل، بحيث يمكن تمييزها بشكل ظاهر ... فالأفراد يعملون لأنهم يتوقعون تحقيق شيء ما من عملهم هذا ... ومن هنا تظهر أهمية الحوافز في المحافظة على العاملين وانتمائهم للمنظمة في رفع كفاءاتهم الإنتاجية ...⁸⁹

ويعرف أيضا الدكتور حمدي فؤاد على الدافعية بأنها : " تعبر عن وضع حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي، وتعتبر هذه الحاجة أو هذا الشيء الباعث أو الهدف، فهذه الحاجة مصحوبة بقوة دافعة، أو مثيرة قوى على سلوك الفرد وتوجيهه نحو الهدف، وينتج عنه إشباع الحاجة، وبذلك تقل القوة الدافعة أو المثيرة عندما يبلغ غايته " .⁹⁰

ويرى نفس الكاتب بأنها : " تختص بتفسير السلوك الإنساني خاصة ما يتعلق بسبب ثقافي لفرد ما في العمل وإخلاصه وولائه له، بينما يحاول فرد آخر تجنب العمل ولماذا يشعر الفرد بسعادة ورضا في العمل بينما، يشعر الآخر بالملل والضجر والعجز، ومنه يتطلب هذا، تفهم دوافع السلوك البشري " .⁹¹

⁸⁹ إبراهيم الغمري : الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1989، ص 351.

⁹⁰ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص 357.

⁹¹ عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص 357.

وبذلك الدافعية تستلزم فهم الحاجيات الإنسانية ونذكر منها :

أ- **الحاجيات المادية وحاجيات الأمان** : وتتمثل في رغبة الفرد في الحصول على النقود والمكاسب المادية من خلال أعماله.

- **الأمان في العمل** : ويقصد به إحساس العامل بالأمان في مكان عمله من خلال اطمئنان على عدم فقدان عمله ومستقبله، حيث العديد من الأفراد لم يعطوا أهمية بالغة لهذه الفكرة ويفضل أن يحتفظ بعمله ولو بأقل أجر، شرط أن يضمن استقرار عمله بما يؤمن مستقبله.

ب- **الحاجيات الاجتماعية** : وتتمثل في رغبة العامل في إقامة علاقات مع زملائه في العمل، وقد تكون هذه العلاقات في شكلها الرسمي أو الغير الرسمي، وهي تحقق بذلك للعامل مكانة اجتماعية تجعل منه فردا ضمن المجموعة.

ج- **الحاجة إلى التقدير** : وتتمثل في رغبة العامل في الوصول إلى مكانات اجتماعية كـ رغبة في تقليب مراكز المسؤولية ورغبته في شعور الآخرين بأهميته في المجموعة (مجموعة العمل).

د- **الحاجة إلى إرضاء الذات** : تتمثل في قدرة العامل، سلطته بالنسبة للآخرين، فهو يرغب في أن يشعر بحاجة المؤسسة إليه وإلى العمل الذي يقدمه والذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁹²

إن نظرية التوقع لها ما تقوله حول سلوك الفرد في مكان العمل والذي يقصد به الدافعية الخاصة في مجال سلوك الأداء، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات وهي :

- يفترض أن السلوك يتم بطريقة اختيارية.

- نفترض بأن الفرد يتصرف بطريقة رشيدة بحيث يؤدي إلى تعظيم الناتج المستهدف

وبالتالي فإن الناتج متوقف على السلوك في أي بيئة نشاط حيث يوجد العديد من النواتج ويرتبط بكل منها بسلوك بديل معين.

- يفترض أن اختيار الفرد يقوم على الاختيار الرشيد لسلوك ويمكن التعبير عنه في شكل

متغيرين وهما :

حمدي فؤاد علي : التنظيم والإدارة الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1981، ص ص 194-196.⁹²

أ- المكافئ.

ب- التوقع.

ويقصد بالمكافئ (الدافع) مدى جاذبية أو شدة الرغبة أو الحاجة للنتائج المتوقعة عن السلوك فهو مقياس لمدى رغبة الشخص في تحقيق النتائج الناتجة عن السلوك وقد تكون هذه المقاييس إيجابية أو سلبية، إذ يتوقف ذلك على الرغبة في النتائج المترتبة على السلوك، ونجد نوعان من المكافئ (الدافع)، الأول يتعلق بالدافع الذاتي والثاني بالدافع الخارجي.

- **الدافع الذاتي** : ويتمثل في رغبة الفرد (العامل) في العمل ومدى رضاه عليه وفي تحقيق الذات والإنجاز وإشباع الحاجة بتنمية العلاقات الاجتماعية، وهو بذلك يتعلق بالشعور الداخلي للعامل بالاهتمام، وعدم الاهتمام بالعمل وبالتالي في بذل الجهد أم لا.

- **الدافع الخارجي** : ويشير إلى عوامل خارج الفرد، ويمكنها أن تقدر رغبته واهتمامه بنتائج العمل، وهي معروفة وتخضع لسيطرة التنظيم مثل الأجور والمزايا الأخرى، كالترقية في العمل وملائمة العمل ...، هذه الدافعية كونها المحرك والموجه لسلوك الفرد في مكان عمله تخضع إلى مجموعة من المؤثرات الداخلية كالقدرة والطموح، أما المؤثرات الخارجية فهي تلك التي تصدرها المؤسسة على شكل محفزات مادية ومالية ومعنوية تجاه العمال منتظرة منهم تحريك رغباتهم واستعداداتهم المهنية بما يتماشى والخطة الإنتاجية للمؤسسة.⁹³

2- وضع سياسة التحفيز :

يستوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبّع في إجراءاتها العملية لعامل التحفيز الذي يعد بمثابة المنشط للسلوك المهني للعمال والذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة، الخطوات التالية :

أ- **معرفة الأهداف** : إن وجود أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهداف تجد المؤسسة نفسها تحققها في آجال زمنية معينة، إذن نصل إلى القول أن بقاء المؤسسة مرتبط بمهمة تحقيق الأهداف المسطرة التي تضمن التواصل والتطور للمؤسسة كمثل على ذلك تحقيق رقم الأعمال معين أو ربع من

⁹³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص ص 351-352.

مستوى الإنتاج، التخفيض من أعباء الإنتاج وزيادة من مردودية العمال ... إلخ، وهذه الأهداف تحقيقها يرتبط بالمجهود الجماعي والفردى للعمال داخل المؤسسة.

ب- معرفة الإمكانيات المتوفرة : إن إنجاز الأهداف يستلزم على المؤسسة أن تخصص لتلك الموارد البشرية، المالية والمعنوية، أن جملة هذه الموارد تعد بالمقومات الأساسية التي يقوم عليها أي مشروع إذن توفيرها يعتبر ضروري، إن التأثير على معنويات وسلوكات العمال يؤثر أيضا على المشروع في حد ذاته، ولناخذ العامل المالي الذي يسمح للمؤسسة أن تخصص ميزانية خاصة بالتحفيز المالية التي يشترط على مستفيديها إنجاز الأهداف المسطرة في الآجال ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة في دفتر الشروط، بانعدام هذه الموارد لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وبرامجها ولاسيما التحفيز وما يلعبه من دور في رفع معنويات العمال.

ج- معرفة وتحليل سلوكات العمال داخل المؤسسة : إن الغرض من دراسة السلوكات وتحليلها هو التنبؤ لردود الأفعال التي يحدثها العامل عند وضع المؤسسة محفز معين حيث كما سبق، تقوم الدراسة بقياس : الاستجابة عند محفز دون غيره وبالتالي فالمؤسسة ملزمة بالتنبؤ بالرد العكسي لسلوكات العمال عند وضعها محفز أو آخر، حتى تتمكن من وضع المحفزات اللازمة والكفيلة بتحقيق استجابة معينة أي ردود الأفعال التي تزيد من حسن الأداء وتتحكم في عناصر الإنتاج، إذن الهدف من دراسة المحفزات هو الخروج بنوعية المحفزات التي تؤثر بشكل إيجابي في الأداء وتزيد من قدرات العمال.

د- وضع البرامج التحفيزية : بعد معرفة نوع الحوافز المطابقة لسلوكات العمال داخل المؤسسة والذي من خلاله يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليه في رفع دافعية العمال نحو العمل أكثر تصل المؤسسة إلى وضع البرامج التحفيزية والتي يجب أن تتماشى والخطط والبرامج التي تتعلق بتنفيذ نشاطاتها.⁹⁴

3- أنواع التحفيز :

علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 174.⁹⁴

يمكن تصنيف الحوافز على النحو التالي :

أ- **حوافز مادية ومعنوية** : ونقصد بالحوافز التي تضعها المؤسسة في شكل أجور أو تعويضات أو منح... إلخ، حيث عرفها علي محمد عبد الوهاب " هي تلك الحوافز التي تعرف في صورة نقدية، دفعة واحدة أو على دفعات "، هذا فيما يخص المادية، أما المعنوية فهي تلك التي تتعلق بالجانب النفسي والذهني والاجتماعي للأفراد كالاهتمام بالتقدير وتوفير شروط العمل والترقية، هذه الأخيرة التي تعتبر من أهم المحفزات المعنوية لأنها تحسن من الوضعية المهنية والاجتماعية للعمال وترفع قيمتهم ومكانتهم في المؤسسة بالإضافة إلى الوظيفة المناسبة التي تتلاءم وميول ورغبات وقدرات العمال العلمية والعملية... إلخ، وتعتبر هذه الأنواع من التحفيز إيجابية، لأن السلبية تكون في الخصم من الأجور، والحرمان من التعويضات والعلاوات، وبعض الخدمات المادية والمعنوية، كالتنزيل في الرتبة أو الإقصاء لمدة معينة.

ب- **حوافز فردية وجماعية** : يمكننا أن ننظر إلى التحفيز بصفة عامة من حيث كونها فردية أو جماعية، فردية تقع على بعض الأفراد داخل المؤسسة دون غيرهم، أو جماعية، تقع على مجموع العمال داخل المؤسسة.⁹⁵

4- أهمية سياسة التحفيز :

جاء التحفيز ليعبر عن مدى أهمية وحيوية الإنسان في المنظمة، كونه هو العنصر الذي يختلف عن باقي العناصر الإنتاجية الأخرى كونه هو الذي يسيرها، لهذا يجب دراسة سلوك الإنسان قصد تفسيره ومعرفة العوامل التي تتحكم فيه وهذا قصد التنبؤ به إذ أمكن، إن دراسة السلوك العمالي يدخل في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية مبني على سياسات وقرارات تمكن من تحقيق إنتاجية أعلى، هناك أساليب متعددة يمكن للإدارة استخدامها في توجيه السلوك الإنساني في تنظيمات العمل والإنتاج منها :

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية (المناخ المناسب).

- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.

- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.

- توفير الاتصالات الفعالة (أي التدفق اللازم من البيانات والمعلومات).
- توفير القيادة الصحيحة والتوجيه السليم.
- إشراك الأفراد (كل حسب مجاله) في تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- التدريب العلمي والتنمية المستمرة للعاملين.
- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضارب والازدواج في الأداء.
- توضيح الاختصاصات ودقة توزيع المسؤوليات.⁹⁶

إن التحفيز يعد أداة يلجأ إليها في التسيير التقديرى للموارد البشرية " فهم السلوك الإنساني في مواقع العمل حتى تتوفر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط هذا السلوك وبالتالي تتمكن من السيطرة عليها وتوجيهها في الاتجاهات المحققة للأهداف العامة... إلخ، فمن خلال هذا الفهم تتمكن الإدارة من توقع أنواع السلوك الإنساني في مواقف العمل المحتملة ومن ثم تتولى رسم السياسات الإدارية وتتخذ القرارات الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد بطريقة تحقق أعلى كفاءة إدارية وإنتاجية ممكنة " .⁹⁷

⁹⁶ علي السلمي، مرجع سابق، ص 17.

⁹⁷ نفس المرجع، ص ص 27-28.

الفصل الثالث

تقييم الأداء

I - تعريف الأداء-

II - محددات الأداء

III - تحديد مفهوم تقييم الأداء

IV - أهداف تقييم الأداء

V - شروط تقييم الأداء

VI - مراحل تقييم الأداء

VII - العوامل المحددة لتقييم الأداء

VIII - سياسة تقييم الأداء

IX - الأخطاء المرتكبة في تقييم الأداء

X - أساليب تحسين تقييم الأداء

تقييم الأداء :

- تعريف الأداء I:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ولهذا يجب أن نفرق بين الأداء والجهد، أما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة بينما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد، ونظرا لأن وضعية الفرد في المؤسسة التي ينتمي إليها يحددها أداءه، فلا بد على المنظمات أن تملك أنظمة موضوعية لتقييم أداء أفرادها.

عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة :

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصه، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي تضعه له الإدارة عن طريق المشرف.
 - الإنجازات التي يحققها ومدى موافقة إنتاجه للمعايير الموضوعية (الكمية والنوعية والزمنية)، فالإ جانب معيار المخرجات في وحدة زمنية معينة، هناك معيار الجودة وتوفير الوقت وتخفيض التكاليف.
 - سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه معهم ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق، ومدى طاعته لأوامر رؤسائه وأتباعه لتوجيهاتهم.
 - الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، الاهتمام بمشكلاته، التحضر لمعالجتها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني.
 - طرق التحسين والتطور التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم بالنسبة له شخصيا.⁹⁸
- من هذه الأبعاد المتداخلة، يتضح أن الأداء يتوقف على عنصرين أساسيين هما القدرة على الأداء الفعلي للعمل، والرغبة فيه، ويمكن التعبير عن هذه العلاقة بـ :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الرغبة)}^2$$

محمد علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد، مصر، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص 255.⁹⁸

1- القدرة : ونعني بها أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان وتعتبر القدرة حصيلا لتفاعل متغيرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

2- المعرفة : هي مجموعة المعلومات المتوفرة لدى الفرد في المجال الذي يتم فيه الأداء، وتشمل كل ما يتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، لذلك يتوجب على كل فرد الإلمام بقدر كاف من المعرفة تتناسب مع نوع الوظيفة التي يشغلها، فكلما ازدادت نسبة معرفته كلما ارتفع مستوى أدائه.

3- المهارة : نقصد بها مستوى الإجادة والإتقان لأنماط معينة من التصرفات والعادات السلوكية التي يتطلبها أداء ذلك العمل.

4- الدافعية (الرغبة) : وهي محرك دافع لدى الفرد يخلق له الرغبة في القيام بعمل ما والاستمرار فيه، فكلما ازدادت شدة الدافع لدى الفرد، كان لها تأثير ايجابي على أداء عمله ومنه :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة} \times \text{الدافعية}$$

- محددات الأداء: II

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات وإدراك الدور (المهام).

فالجهد يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، أما إدراك الدور أو المهمة فيشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري أن يوجه إليه جهوده في العمل، حيث تقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الفرد الذي تكون لديه قدرات عالية ويبذل جهود كبيرة ولكنه لا يفهم دوره فإن أداءه لن يكون مقبول من وجهة نظر الآخرين، نفس الشيء في حالة الكسل وعدم بذل الجهد اللازم أو في حالة غياب القدرات.⁹⁹

" فإنهما يريان أن للوصول إلى SCHEIDER 1987 " و" VROOM 1969 أما "

أعلى مستويات الأداء، لابد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية)، القدرة

99. راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 246.

على القيام بأداء الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد، المعدات والآلات التي يحتاجها لأداء هذه الوظيفة (البيئة المحيطة)، وأن أي نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة سيؤثر سلباً على الأداء ولذلك فعلى المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة.¹⁰⁰

المعادلة Carnaud وهو المدير العام لمجموعة JM Dexarpontries في حين يقترح (كنتيجة لتجمع كل من : E والمقصود منها هو اعتبار الفعالية البشرية $E^H = MC^2$ التالية : التحفيز، الكفاءة، الاتصال الجيد باستخدام لغة وقيم مشتركة (ثقافة).

تقرأ كما يلي: $MC^2 = EH$ حيث أن المعادلة

: الفعالية البشرية **EH**

: التحفيز : ويتمثل في الدافعية للنجاح وهي تخص كل فرد على **Motivation : التحفيز M**

حتى

: المعرفة والمعرفة الأدائية وهي شرط الفعالية الفردية. **Compétence : الكفاءة C**
: لغة مشتركة، قيم مشتركة، معارف... إلخ وهي شرط الفعالية الجماعية. **Culture : الثقافة C**
إذن فالتحفيز والكفاءة والثقافة المشتركة هي التي تحدد أداء الفرد بالتالي تحدد الفعالية البشرية.

راوية محمد حسن : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، 2001، ص 2001.¹⁰⁰

- تحديد مفهوم تقييم الأداء: III

نظرا لاعتبار تقييم الأداء حجر الأساس في العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، الأجر، التسريح والتحويل وحتى التنزيل... وغيرها فإن هذا الموضوع حاز على اهتمام العديد من الباحثين وهذا يتجلى من خلال التعاريف التالية :

أن : " تقييم الأداء هو كل الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة Rondell يرى مشاركة، إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل " . 101

إلى أن تقييم الأداء هو " تكوين حكم يتعلق بالأنشطة J.M Peretti et autre ويشير المنفذة من طرف عامل معين، خلال مدة محددة، حيث يرتكز هذا الحكم على معايير واضحة ومبنية بصفة تسمح للمقيم بتكوين رأي شامل وموضوعي حول أداء المقيم " . 102

أما أندرودي وآخرون فيرون بأن تقييم الأداء هو : " العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين في المنظمة، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة، المراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية " . 103

في حين يعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي بـ : " دراسة وتحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى " . 104

أما عبد الغفار حنفي فيرى بأن التقييم هو " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق " . 105

مصطفى مصطفى كامل : إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 101 ص 32.

102 JM Peretti et Autres : Op.cit, p 263.

103 إندرودي وآخرون : ترجمة أبو القاسم أحمد : السلوك التنظيمي مطابع معهد الإدارة العامة ، 1992، ص 388.

صلاح الدين محمد عبد الباقي : الجوانب العلمية والتطبيقية في إدراك الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001، 104 ص 257.

عبد الغفار حنفي، 2002، ص ص 321-322. 105

انطلاقاً من مختلف التعاريف يظهر أن تقييم الأداء هو جمع لمختلف المعلومات التي تخص أنشطة العامل وسلوكاته وإعطاء حكم عليها، هذا الحكم يعرف الفرد بمستواه الحالي وبالتالي القيام بتدعيم سلوكه أو تعديله ويعرف كذلك بإمكانيات التقدم والنمو المتاحة أمامه في المستقبل.

- أهداف تقييم الأداء: IV

تقتضي عملية تقييم الأداء تحديد أهداف واضحة وبصفة مسبقة ويكون تحديد الأهداف وإعطائها الصيغة الكمية بسيطاً للوظائف التجارية بينما يصبح تحديدها أكثر صعوبة بالنسبة للوظائف التي لا يمكن تقديرها بصفة كيفية. وفي كلتا الحالتين فإن غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من تقييم الأداء روتينياً، رسمياً خالياً من المعنى، إضافة إلى أنه يجب تجنب الأهداف صعبة التحقيق، المهام التي لا يرتبط تحقيقها بنشاط ومهام المقيم والأهداف المفروضة التي لم يتم مناقشتها.¹⁰⁶

أهداف تقييم الأداء في هذين: JM Peretti et autre لقد جمع

1- الأهداف المتعلقة بالفرد.

2- الأهداف المتعلقة بالمنظمة.

1- الأهداف المتعلقة بالفرد :

- توفير الإعلام (معلومات، معطيات) عن سبل تطور الفرد داخل المنظمة.
- السماح للفرد بالتكيف والتطابق مع عمله.
- تعزيز حسن المسؤولية لدى الفرد العامل.
- توفير تغذية راجعة للعامل فيما يخص ذاته.
- السماح لكل مرؤوس بالإطلاع على رأي رئيسه فيه.
- حصر نقاط الضعف والقوة لدى الأفراد وتحديد المصالح التي تحتاج إلى تدخل.
- توفير أداة أو طريقة تمكن الفرد من مساعدة نفسه.
- تنبيه بعض الأفراد إلى ضرورة تحسين أدائهم.
- توفير حيز لخلق اتصال بين الرؤساء ومرؤوسيه.

¹⁰⁶ Dimitri Weiss : Les ressources humaines, Edition d'organisation, 1999, p 81.

- إمكانية كشف العوامل المؤثرة على الأفراد والمسببة في الإضرار بالمرءود.

2- الأهداف المتعلقة بالمنظمة :

- وضع قاعدة لبحث وبناء برامج تسيير الموارد البشرية من أجل جعل المورد البشري أكثر فاعلية.

- إمكانية تبرير قرارات : التحويل، الفصل، التسريح... إلخ.

- تعزيز قرارات الترقية وزيادة الأجور المبنية على أساس نتائج التقييم.

- التعرف على فعالية الموارد البشرية وحاجتها فيما يخص برامج التكوين، التحسين والإتقان.

- التعرف على الأفراد ذوي الأداء الجيد ومكافأهم بنفس مستواهم.

- مساعدة المديرية العامة للحصول على العناصر اللازمة للحكم بإنصاف وجدية أو تساهل على أحكام الرؤساء على مرؤوسهم.

- تأمين اليد العاملة الكفأة التي تضمن لها إمكانية المنافسة.

- تصحيح إجراءات الاختيار وتوفير إمكانية التحقق من فعالية السيرورة الموضوعية لتقييم الموارد البشرية في المنظمة.

فإن لتقييم الأداء هدفين هما : JM RERETTI وحسب

أ- تحسين الاتصال بين الإدارة والموظفين وخلق جو مناسب للعمل.

ب- جعل القرارات المتخذة أكثر موضوعية والسماح بتعريف الأهداف المهنية وتوجيه المسارات.¹⁰⁷

فمثل الكثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها بوضوح ودقة مسبقاً.

، أما مصطفى عسوي فيرى أن أهداف تقييم الأداء تتجزأ إلى ثلاث PERETTI هذا عن فئات :

- الجانب الإداري : يتعلق بقضايا المستخدمين مثل : الترقيات، التحويلات، دفع الأجور، إيقاع العقوبات.

- تحسين الأداء : يتم باستعمال المعلومات المتحصل عليها لاكتشاف نقاط الضعف في الأداء وهو ما يسمح للمستخدم بتحديد أهداف لتحسين الأداء.

- **البحث** : تستعمل المعلومات التي يحصل عليها بواسطة برامج التقييم عادة كمحك لتقدير صدق برنامج اختيار المستخدمين وإجراء التكوين.

ينبغي أن تحدد حاجات المنظمة بوضوح حتى يصمم برنامج تقييم يحقق هذه الحاجات، ذلك لأن لكل حاجة برنامج خاص يلائمها، وقد لا يلائم حاجة أخرى، فبرنامج التقييم الذي يلائم الجوانب الإدارية لا يلائم بالضرورة تقييم جانب البحث أو التكوين.¹⁰⁸

وعموما، إن تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين بها، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم " مهمة المراجعة، المراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية " ¹⁰⁹، كما يسمح بإجراء تعديلات لتلائم البنيات التنظيمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، بما في ذلك اتخاذ القرارات والاتصال، وكثيرا ما تقوم هذه المعلومات المرتدة بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في عمله ويمكن اعتباره بمثابة مقاييس يقيس الفرد على أساسها انجازه " ¹¹⁰.

مصطفى عسوي : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 245.¹⁰⁸

سيرلاجي وولاس، مرجع سابق، ص 378.¹⁰⁹

أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 362.¹¹⁰

ويمكن أن نستخلص من كل ما تقدم أن عملية قياس وتقييم الأداء يمكن أن تخدم عموماً
الغايات التالية :

- تسهيل تنمية الفرد وتطويره.
- تجديد إمكانية الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

- شروط تقييم الأداء : V

بين الشروط الضرورية لتطبيق برنامج لتقييم الأداء ما يلي :

- يجب أن تستند معايير تقييم الأداء على تحليل الوظائف، التي تتحد على أساسه متطلبات الوظيفة.

- لا بد أن تكون معايير الأداء معروفة لدى العاملين.
- يجب أن يتم أداء العمال على أساس جوانب أو متطلبات محددة، بدلاً من الأحكام العامة التي تصف الأداء في صورة نتائج أو أنماط سلوكية محددة يجب توثيقها وقياسها.
- يجب مراجعة تقارير الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها.
- لا بد من توفير إجراءات رسمية للتنظيم أو الاستئناف.

- مراحل تقييم الأداء : VI

نظراً لأهمية عملية تقييم الأداء ودورها الفعال في أي سياسة لتسيير الموارد البشرية، فلا بد أن تتم وفق خطوات متتابعة وسيرورة تضمن كل مرحلة فيها التحضير للمرحلة التي تليها.

1- المرحلة الأولى : الإعداد للتقييم (ما قبل التقييم)

ترتبط نتائج التقييم بما إذا كان صاحب العمل أو المسؤول قد قام بتشخيص شامل لوضعية المنظمة، وذلك من أجل إدماج التقييم ضمن مجمل المحتوى التنظيمي، فتقييم الأداء يجب أن يتم وفقاً للخصائص والمميزات التي تقوم على أساسها المنظمة مثل : نمط التسيير المتبع، عدد الفئات المهنية الموجودة، الطريقة التي تمارس بها السلطة، إضافة إلى تحديد حاجات باقي نشاطات تسيير

الموارد البشرية، والتي سوف تغطي من خلال تقييم الأداء بما في ذلك : الأجور، الاختيار، التوظيف، والتكوين.

2- المرحلة الثانية : التحضير لتقييم الأداء

يستوجب بناء إستراتيجية تقييم الأداء التحضير وذلك من خلال تحديد أهداف مضبوطة يجب تحقيقها، كأن يكون الهدف هو تحسين تنظيم عمل الموارد البشرية، تحفيز الموظفين أو تبرير القرارات الإدارية.

تضمن هذه المرحلة أيضا التعريف بمعايير التقييم حتى يكون المقيم على دراية تامة بها كأن تكون : السمات الشخصية، السلوكات، النتائج الكمية، وتحديد المعايير لتحديد الطرق الواجب استخدامها في التقييم وهذا بالاعتماد على خصائص الوظائف والأعمال.

3- المرحلة الثالثة : التقييم الفعلي

بانتهاى المرحلة الثانية يبدأ التقييم الفعلي وذلك بجمع كل المعطيات والمعلومات المتعلقة بالمرءود الحالي والذي يعكس نقاط القوة والضعف لدى المقيم مع ضرورة حفظ هذه المعلومات بسرية، وتستخدم للمقارنة وكذا نتائج التقييم وبهذا يكون برنامج التقييم قد دخل حيز التنفيذ. وتجدر الإشارة إلى أن بلوغ الأهداف المسطرة يرتبط بمدى مناسبة الطرق المختارة في الحصول على خصائص المهنة وكذا بمدى مساهمة كل الأطراف.

4- المرحلة الرابعة : تحليل النتائج والتوصيات

لا ينتهي التقييم بمجرد الحصول على المعلومات الخاصة بأداء الأفراد العاملين في المنظمة، وإنما الاستفادة من كل هذه العملية لا تتم إلا بالتحليل ثم الخروج بتوصيات، فيتم تحليل المعلومات ومقارنتها بالمرءود الاعتيادي ليجمع المقيم والمقيم بعدها لمناقشة النتائج، قد يتخذ هذا الاجتماع شكلا رسميا إجباريا أو شكلا غير رسمي، ويتم منه إبلاغ المقيم بنتائج التقييم من أجل لفت انتباهه إلى التحسينات الممكنة من طرفه وتوقعات المنظمة منه، وحتى لا يبقى التقييم أجوفا وبلا معنى يجب أن تتضمن هذه المرحلة توصيات أو قرارات إدارية كقرارات الترقية، التكوين،

زيادة الأجور، وتجدر الإشارة إلى أهمية المتابعة بصفة تجعل من النتائج الحالية نقطة بداية لتحسينات عديدة في مردود الفرد وتقدمه في مساره المهني.

5- المرحلة الخامسة : المتابعة والمراقبة أثناء مراحل التقييم

يجب أن تتم مراقبة برنامج تقييم الأداء في كل المستويات أو المراحل، خاصة في المرحلة الثانية أين يجب مراقبة الأدوات المستخدمة في المرحلة الثالثة وقيمتها هذا من أجل إمكانية الحكم على المعطيات المتحصل عليها وإمكانية الاعتماد عليها في تحقيق أهداف ملموسة، أما المراقبة والمتابعة التي تتم بعد الانتهاء من برنامج التقييم فيكون هدفها الحكم على مدى استجابة هذا البرنامج للأهداف المسطرة له منذ البدء.

كما يجب أن تضمن هذه المراقبة أخذ كل التوصيات المتوصل إليها بعين الاعتبار، وأن تشكل ميكانيزم متابعة خاصة إذا كان الهدف الأساسي لبرنامج التقييم، هو تطوير المستخدمين وتحسين أدائهم.¹¹¹

يتضح من خلال مراحل تقييم الأداء أن هذه العملية هي استثمار مهم في الوقت والطاقة، خلال كل المراحل، وحتى لا تكون هذه الجهود بدون فائدة يجب تحديد مجموعة من الضوابط ضمن خطة شاملة هي خطة التقييم، وتشمل هذه الخطة العناصر التالية :

- تحديد مسؤولية تقييم الأداء.
 - تحديد التوقيت المناسب للتقييم.
 - تحديد الطرق المستخدمة في التقييم.
 - تحديد طريقة إعلام الفرد بنتائج تقييمه.
 - تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم.
- يظهر من قراءة هذه العناصر أنه في كل مرحلة هناك متغيرات يجب ضبطها والتحكم فيها سلفاً، حتى تتم عملية التقييم دون مواجهة صعوبات أو غموض يحول دون ممارسة العملية بالشكل المرجو.

- العوامل المحددة لتقييم الأداء في المؤسسة: VII

¹¹¹ J.M Peretti et Autres, Op.cit, p 270.

1- تاريخ وثقافة المؤسسة :

لتاريخ المؤسسة وثقافتها تأثير عميق الدلالة في تحديد نظام قياس وتقييم الأداء المناسب، لأن الأداء في حد ذاته مرتبط لخصوصية ثقافة المؤسسة. كما يعتبر العامل التاريخي جزءا هاما من هذه الثقافة، لذا فإن نظام التقييم الذي لا يحترم هذه الثقافة، لذا فإن " نظام التقييم الذي لا يحترم هذه القيم ولا يعتمد على أساس في البناء أو الاختيار، نظام غريب عن هذا النسق يعرضه لخطر عدم الفهم وعدم التجاوب والمقاومة " .¹¹²

2- حجم وقطاع المؤسسة :

كان ولمدة طويلة هذا العامل أكثر العوامل موضوعية في تحديد هذا الاختيار، لأن يمس بصورة مباشرة تطبيق نظام تقييم الأداء في المؤسسة، إذ كانت " المؤسسات الكبرى في القطاعات التنافسية الحادة هي السبابة في تنمية أنظمة التقييم، مع أن أغلبها كانت محاولات شكلية، هدفها من ذلك بث وإرساء فكرة الأداء... " .¹¹³

لكن تأثير هذي العاملين قل كثيرا من السنوات الأخيرة، وأصبحت معظم المؤسسات على اختلاف أحجامها -كبيرة، صغيرة أو متوسطة-، وتنوع قطاعاتها تبعث اليوم عن أفضل الطرق والمناهج التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها على أكمل وجه يمكن.

3- التوجهات الإستراتيجية :

لابد للمنظمات الحديثة أن تواكب التوجهات الإستراتيجية المعاصرة وتسائر متطلباتها، وما تفرضه الشروط التنافسية للمنظمات الحديثة، كما أن تطور مفاهيم الإدارة الحديثة جعلها تدارك أنه لا يمكن أن تتم عمليات الاستقطاب والاختبار والتعيين حتى تتحقق أهداف المنظمة، بل يجب أن تستمر في التخطيط والإعداد والتهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد البشرية في الاتجاهات وبالمعدلات التي تضمن وصول المنظمة إلى غايتها، وتكفل وتأطر هذه العملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تعمل بالأساس على " تحريك باقي الموارد البشرية، والتأكد من توافقها

¹¹² Besseyere deshrtes (C.H) : Gérer les Ressources humaines dans l'entreprise, Concepts et outims, Les Eds : d'organisation, 3ème édition, Paris, 1992, p 103.

¹¹³ Ibid, p 240.

من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة " ¹¹⁴، ولا يتحقق ذلك إلا باختيار نظام قياس وتقييم أداء ملائم يكفل استثمار وتقدير هذا المورد البشري، وتوظيف قدراته بشكل إيجابي يضمن تنمية متكاملة للفرد والمنظمة معا.

- سياسة تقييم الأداء: VIII

تشمل هذه السياسة ما يلي :

1- تحديد مسؤولية تقييم الأداء :

يقصد بتحديد المسؤولية تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التقييم، فاختيار المقيم يرتكز على اختلافات يرجع أساسها إلى نوعية معايير التقييم، الغرض من التقييم وكذا الشخص المراد تقييمه.

فعادة يتطلب تقييم أداء الموظف وجود شخص قريب منه يعرف أداءه الحقيقي والاعتيادي، بحيث يلاحظ أداءه طوال الوقت ففي هذه الحالة الرئيس المباشر أو المشرف هو الأحسن لتقييمه فهو الذي يحدد أهداف إدارته أو قسمه وهو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات، يوجه المرؤوس ويراقب تنفيذه لأعماله، وباعتباره يقضي معظم الوقت معه فهو يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه.

وضمامنا للموضوعية والعدالة في التقييم، تقرر معظم المؤسسات أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم، قصد مراجعة التقارير.

إن معظم العمال يودون الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم من طرف المشرف لمعرفة قيمتهم الحقيقية في المؤسسة، وذلك بالتحدث مع مسؤوليهم عن طريق انجازهم لمهامهم، كما يهتمهم التعرف على طرق التحسين الفوري أو المستقبلي لفعاليتهم، ومن هذا المنطق فهم يلمسون نوعا من التشجيع لتحسين قيمتهم الشخصية ولتصحيح أخطائهم وتدارك نقاط الضعف لديهم، غير أن الأتباع يودون أن يقيموا بطريقة صحيحة وحسب معايير محددة ترتبط بالعمل الواجب انجازه. ويتضاعف دور المسؤول في المؤسسات المتوسطة، أين تغيب عادة مصلحة الموارد

البشرية، فيقوم بالاتفاق مع رئيسه بتحديد المعايير والبطاقات التي سوف يحتاجها لتقييم الأداء. ¹¹⁵

علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 121. ¹¹⁴

أما في مؤسسات أخرى فيتم تكوين لجنة تقييم تتولى مهمة وضع تقارير عن أداء العمال وسلوكهم، ويكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه، والأفضل أن يكون مدير مصلحة الموارد البشرية عضوا فيها، حتى يمكن إمداد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه بفضل السجلات التي يحتفظ بها في المصلحة، هذا بالإضافة إلى الرئيس المباشر.¹¹⁶

ويمكن تصنيف الأطراف التي يخول لها تقييم الأداء كما يلي :

أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر :

يعتبر تقييم الفرد من طرف المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداما، فهو قد يعتبر من مسؤوليات المدير، الذي يمكنه من خلال مركزه التعرف على متطلبات العمل وبالتالي مراقبة الفرد أثناء قيامه بعمله مما يمكنه من الحكم والتقدير أحسن من أي شخص آخر.

ب- التقييم عن طريق الزملاء :

يسمى كذلك بنظام التقييم المتبادل، فيقوم كل عضو من أعضاء جماعة العمل بتقييم الأفراد بسرية، يستخدم هذا الأسلوب بالموازاة مع التقييم عن طريق المشرف الإداري، خاصة إذا تعلق الأمر بتقييم أحد أعضاء الهيئة الإدارية قبل اتخاذ قرار يتعلق بتحديد احتياجاته التدريبية وإمكانية ترقيته " ويتم اتخاذ بعد مناقشته بين الرئيس المباشر وزملائه " .¹¹⁷

ج- التقييم الذاتي :

هذا الاتجاه مستحدث في التقييم حيث تعطى الفرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم خاصة المديرين ويعمل هذا الأسلوب على التحفيز للمسار الوظيفي للفرد، يستخدم هذا الأسلوب بالإضافة إلى أساليب أخرى للوصول إلى تقييم موضوعي وقد لا تعتمد نتائجه في التقييم الرسمي.

د- التقييم من خلال الإتياع :

¹¹⁵ Peretti et Autres : Op.cit, p 261.

¹¹⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 262.

¹¹⁷ عبد الغفار حنفي : مرجع سابق، ص 367.

تستخدم بعض المؤسسات أسلوب التقييم عن طريق الإلتباع حيث يتم تقييم المشرف بواسطة مرؤوسيه، يعتبر هذا المدخل مفيدا أيضا للمشرفين الذين يرغبون في تحسين وتنمية العلاقات الإنسانية.

للوصول إلى أحكام موضوعية عادلة مرتكزة على تقييم نزيه وموضوعي، فإنه يجب الاعتماد على أكثر من جهة أو نمط لأن كل نمط له ثغراته التي لا يمكن التغاضي عنها، بل يجب سدها من خلال الاعتماد على طرق أخرى في التقييم.

2- تحديد التوقيت المناسب للتقييم :

حتى تكون عملية التقييم فعالة لا يجب أن تكون الفترات التي تفصل عمليات التقييم طويلة لأن هذا قد يجعل المقيم لا يتذكر الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العامل، وهذا يجعل من التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة، ولهذا تفضل أغلب المنظمات إعداد أكثر من تقرير خلال السنة ويؤخذ ملخص أو متوسط هذه التقارير ولإعداد التقرير النهائي ويجب التنبيه إلى أن طول أو قصر المدة مرهون بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد.¹¹⁸

أن التقييمات المتعددة والمنظمة أفضل من تقييم واحد أو PERETTI et Autre يرى اثنين في السنة، لأنها سوف يكون أقرب إلى مردود المقيم، فالتهنئة التي يتلقاها العامل بعد مرور ستة أشهر من قيامه بما يستحق تهنئته سوف تكون عديمة المفعول تقريبا. تقوم المنظمات في الواقع بتحديد حد أدنى لعدد التقييمات التي سوف تجربها خلال مدة محددة ويتكون هذا الحد في الغالب مقتصرًا على تقييم واحد خلال السنة، فإن اختيار توقيت التقييم وأشد ارتباطًا بنشاطات المنظمة وطبيعة مهامها.

3- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:

كثيرا ما يعاب تقييم الأداء في الكيفية التي تم فيها، حيث توجد الكثير من الإجراءات، الأساليب والأنظمة لإجراء هذه العملية وعلى تعدد أساليب تقييم الأداء، فإن التقييم يجب أن يكون تحليليا يتضمن أو لا يحكم يخصص مردودية العامل، ثم حكما يخص ما يستحقه، كما يجب تجنب

أحكام يمكن أن تنجز عنها نتائج وخيمة، مثل إفساد جو العمل، خسارة موظفين أكفاء، توليد سلوكيات تمييزية على أساس العرق، الجنس أو الدين.¹¹⁹

ويبقى اختيار الأسلوب الأحسن مرتبطا بالأهداف المسطرة لعملية تقييم، مع هذا، وحتى يكون الأسلوب المستخدم ناجحا، يجب أن يستجيب لتوقعات العامل والمنظمة في ذلك الوقت، كما يشترط تعزيزه بالصدق والثبات، حيث يعتبر هذان العنصران معيارين يمكن الرجوع والاعتماد عليهما، إذا تم التشكيك أو التنظيم في نتائج التقييم.¹²⁰

المهم أن أساليب تقييم الأداء حازت على الكثير من الاهتمام والتطوير تزامنا مع تطور أساليب تسير الموارد البشرية، فبعد أن كانت طرق التقييم تستند على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد، أصبحت تعتمد على تقييم الفرد على أساس معايير موضوعية مسبقا. حيث يسمى النظام الأول نظام الترتيب وهذا لاعتماده على ترتيب المقيمين الواحد على أساس الآخر، أما الأسلوب الثاني فيسمى بأسلوب نظام التقدير أي تقدير مستوى الفرد المقيم مقارنة مع معيار موضوع مسبقا.¹²¹ وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل أسلوب على حدا :

1- الطريقة التقليدية :

إذا كان التقييم لأغراض إدارية، فإنه من الأنسب تقييم أداء الفرد بالمقارنة بغيره من الأفراد، لأن هذا يساعد القائم بالتقييم على اتخاذ القرارات الصعبة، حيث يتم مقارنة الأفراد بعضهم ببعض، من أبرز مزايا هذه الطرق هي سهولة التشغيل والحصول على نتائج مرضية، ومن أبرز عيوبها هو أنها تقيس الأداء الكلي حيث يتم إصدار حكم شامل على أداء الفرد مقارنة بغيره لكنها لا تقيس ولا تقيم السلوكيات والتصرفات وبالتالي فهي لا تساعد كثيرا في مجال التنمية والتدريب.

إن الطرق التقليدية لا تبين للأفراد مستواهم النسبي بالمقارنة بمعايير الأداء ولكنها تفيد إلى حد ما في تخطيط مسارهم الوظيفي، ويمكن تقسيم الأنظمة التقليدية إلى :

¹¹⁹ J.M Peretti et Autres : Op.cit, p 273.

¹²⁰ Ibid, p 281.

¹²¹ مصطفى مصطفى كامل، المرجع السابق، ص 2003.

أ- الحوادث الحرجة :

تتطلب هذه الطريقة من القائم بالتقييم أن يقوم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداثا حرجة حيث تكون هامة وغير متكررة في أداء كل فرد، وهذا خلال الفترة التي يعد عنها تقييم الأداء، هذه الأحداث تمثل أداء متميز فعال، وأخرى سوف تمثل أداء منخفض، هكذا تتضح الصورة العاملة على الأداء الكلي للفرد، أمام المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء العمال خلالها. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يقلل من التحيز في القياس لأن المقيم لا يعرف قيم المعايير المستخدمة، كما أنه " يحسن مستوى الإشراف لأنه يجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد لتحديد أي الوقائع تحدث في أدائهم " .¹²²

كما يحدد بشكل دقيق نقاط القصور والضعف في أداء الفرد، حيث يعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء الفرد وكفاءته، لكن هذا الأسلوب يتطلب مقدرة وكفاءة عالية من المشرفين الذين يقومون بالتقييم حتى يتمكنوا من تنفيذه، لأنه يقوم على أساس ملاحظة واسعة النطاق للأداء، بهدف الوقوف على المهام التي تؤدي بنجاح أو بإخفاق.

ويعاب عليها أنها تركز فقط على بعض الحوادث والتي تعتبر هامة أو حرجة وهذه تعتبر وقائع محددة، سواءا كانت جيدة أو سيئة وقد لا يكون قياسا سليما عن الأداء الخاص بالفرد عن كل الفترة التي يعد عنها التقييم وهو الهدف الأساسي من العملية كلها.¹²³

ب- الاختيار الإجباري (أو الإلزامي) :

تعتمد هذه الطريقة على وجود معايير موضوعية ذات علاقة مباشرة بالعمل، ليست بالصفات الشخصية للفرد، أي أن التركيز يكون على النواحي المتعلقة بأداء العمل وليس بالصفات الفردية، يمكن أن تتم عن طريق وضع مجموعة من العبارات التي تصف أداء العمل في شكل مجموعات ثنائية وعلى الفرد القائم بالتقييم أن يختار من كل مجموعة العبارة التي يراها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، في هذه الطريقة يرجع التقدير الكمي لكل العبارات إلى جهة محايدة لديها الشفرة السرية الخاصة بقيم العبارات المستخدمة في التقييم مثلا :

المجموعة الأولى :

أ- يتحمل المسؤولية.

عمر وصفي عقيل : إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 265.¹²²

عمر وصفي عقيل، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 265.¹²³

ب- لا يضيع الوقت.

المجموعة الثانية :

أ- لا يتحمل المسؤولية.

ب- يضيع وقت العمل.

إلا أن الطريقة كغيرها لا تخلو من الصعوبات " كصعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء، حيث تحتاج إلى كثير من الخبرات لتصميمها ولا تساعد الفرد الذي له تقييم أداءه على اكتشاف نواحي القصور في الأداء الخاص به"، فالأسلوب صعب معقد في محتوياته، فمن الصعوبة توظيف نتائجه في مجال تحديد نقاط القصور في أداء الفرد، وكثيرا ما يقع المقيمين الذين يستخدمونه في أخطاء التقييم.

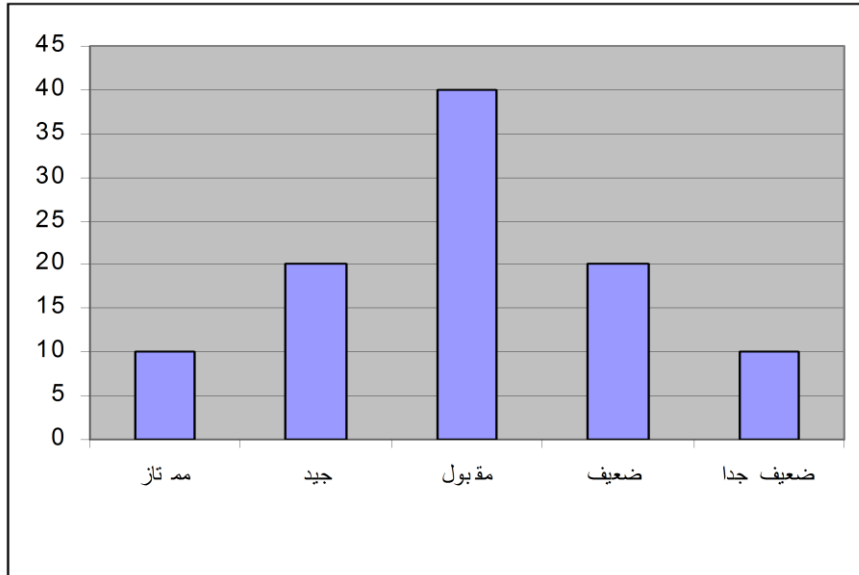
ج- التوزيع الإجمالي :

يقوم المقيم في هذه الطريقة بتوزيع الأفراد الخاضعين للتقييم على التقديرات التي يتضمنها المقياس وفق نسب محددة، ويمثل هذا التوزيع نوعا من الترتيب وغالبا ما يستخدم الأسلوب لتفادي أخطاء النزعة المركزية، والتساهل الشديد التي تشوب المقاييس التدريجية، وعادة تحتوي مقاييس التوزيع الإجمالي على خمس درجات أو مجموعات يوزع عليها الأفراد، بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات

(أو المجموعات) نوعا من التوزيع الطبيعي.¹²⁴

كما يوضع المثال التالي لتوزيع 100 فرد على خمس مجموعات مدرجة في الكفاءة.

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



بناء على هذا التقسيم يقوم المقيم باختيار 10% الذين يمثلون أفضل الأفراد ووضعهم في المجموعة (أ)، و20% من الذي يتبعهم في الكفاءة يوضعون في المجموعة (ب)... إلخ حتى ينتهي توزيع جميع الأفراد على الرتب أو مجموعات التقييم.

يتميز هذا الأسلوب بسهولة الاستخدام، كما أنه " يجبر المقوم على دراسة وتحليل أداء مرؤوسيه بشكل جيد ليتمكن من مقارنة أدائهم ببعضهم البعض، وتوزيعهم على الفئات بشكل صحيح¹²⁵، بالإضافة إلى أنه يمنع احتمال اتجاه بعض المقومين إلى تركيز تقديراتهم حول المراتب المتوسطة.

أما عيب هذا المقياس أنه " لا يوفر إمكانية التمييز الدقيق بين مستويات الأداء، كما أنه يفترض توزيعاً معيناً لصفة الأداء المقاسة، قد لا تتفق مع الواقع وخاصة في حالة صغر عدد الأفراد محل التقييم " ¹²⁶.

¹²⁵ عمرو وصفي عقيل، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 258.

¹²⁶ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 3.

د- الترتيب : يرتكز على مقارنة الفرد بالآخر وهناك :

الترتيب البسيط :

الترتيب البسيط أو مقارنة فرد بفرد، هي أبسط الطرق وأقلها كلفة نظرا لغياب معايير الأداء يقوم المقيم باختيار أحسن الأفراد في الوحدة ثم الذي يليه إلى غاية ترتيب كل الأفراد. هذه الطريقة تستعمل مجموعة من المعايير مثل الأداء والمردودية، ثم تقييم كل فرد بالنسبة لهذا العامل، إذا كان بين المقيم والموظف علاقات خاصة، فإنه يميل إلى إعطاء تقديرات شخصية، والمشكل الرئيسي لهذه الطريقة هو عندما يجد أغلب العمال أنفسهم مرتبين تحت المستوى المتوسط، وهذا ما يؤدي إلى انتشار حالة من عدم الرضا والعوانية داخل الجماعة.¹²⁷

المقارنة المزدوجة :

هذه الطريقة تعتبر إحدى أشكال طرق الترتيب، حيث يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم ووضعهم في مجموعات جزئية، كل مجموعة تتكون من فردين بحيث يقارن كل فرد مع فرد آخر، وبهذا يتم تحديد أي الفردين أفضل من الآخر، وبذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطيت له الأفضلية هو الرقم الذي يحدد رتبته في التقييم ولمعرفة عدد المقارنات يتم تطبيق القانون التالي :

$$\frac{n(n-1)}{2} = \text{عدد المقارنات أو المجموعات الثنائية الممكنة}$$

ن : عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم.

2 : عدد ثابت

لكن ما يميز هذه الطريقة أنه يصعب تطبيقها عندما يكون حجم المجموعات المراد تقييمها كبيرا جدا وذلك لازدياد المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عال جدا. لكن الانتقاد الذي يوجه لهذه الطريقة هو أنه يصعب تطبيقها في حالة الأعداد الكبيرة حيث سيزداد عدد المقارنات الزوجية بشكل يمثل عقبة في تنفيذها.

نظمي شحادة، محمد رسلان الجيوسي، محمد الباشا، رياض الح..... : إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة والنشر¹²⁷ والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، ص 79.

كما أنه يكتفي بإعطاء تقدير إجمالي عن أداء الفرد وكفاءته على شكل أن هذا أفضل من ذلك، وهذا لا يتناسب عمليا مع أهداف المؤسسة التي تطمح من خلال عملية قياس وتقييم الأداء إلى معالجة الضعف وتطوير أداء مواردها البشرية.

هـ- سلم التقييط :

وهي من بين أسهل طرق تقييم الأداء، حيث يقوم المقيم بتقييم العامل انطلاقا من عدة عوامل مرتبطة بالأداء مثل الكمية والنوعية في العمل، المعرفة بالمهام والواجبات، القدرة على اتخاذ القرارات، الاستقلالية والإبداع، حيث يوجد أمام كل عامل سلم يوضح درجة ونوعية الأداء من الأسفل إلى الأعلى أو من السوء إلى الممتاز.

يختار المقيم سلم خاص متواصل أو غير متواصل لتقييم العامل، حيث يضع العلامة في المكان الذي يراه مناسب أو في الفراغ الذي يوضح أحسن أداء للعامل بالنسبة لكل عامل من العوامل التي ذكرناها سابقا.

إن أغلب سلايم التقييط تضم من 5 إلى 10 قيم، حيث أن أقل من 05 فراغات غير كاف وأكثر من 10 فراغات معرقة للتمييز بين النقاط وانطلاقا من هذا يمكن ملاحظة احتمال الوقوع في الخطأ، فقد يكون التقدير المعطى :

- 1- لا يمثل التقدير الذي يعطي للفرد بالنسبة لهذه الخاصية.
- 2- أنه يصعب ترجمة الكفاءة المتوقعة في شكل درجة أو رقم وبذلك لا يمثل التقييم التقدير الفعلي.
- 3- صعوبة تحويل التقديرات الحكمية إلى أرقام أو نقاط أو درجات على المقياس فهذه التقديرات متصلة بقيم تدرج من الناحية السلبية على الناحية الإيجابية لهذا يجب أن تكون النقطة الوسطى بين الطرفين السالب والموجب تمثل المتوسط.

و- القوائم السلوكية :

صممت القوائم السلوكية كأداة لتقييم الجوانب والخصائص للأداء، فهي عبارة عن أسلوب التوظيف السلوك الفعلي للعمل والمطلوب لإنجاز الأهداف، تضم القائمة من 05 إلى 10 سنوات،

كل مستوى يغطي زاوية معينة من العمل، كالمجموعات الرئيسية للواجبات : الأنشطة، المهام، المسؤوليات التي يتشكل منها الأداء.

تم تطوير القوائم السلوكية انطلاقاً من مجموعة من اللقاءات بين الأفراد والمشرفين، حيث تم تحديد الجوانب المتصلة بالعمل، ومن خلال مراقبة الأداء أمكن إعداد القوائم السلوكية المعدلة، تنفيذ هذه القوائم في تطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف إذ أنها تزودنا بقائمة السلوكيات المطلوبة لتحقيق الأهداف.

وتؤكد بعض الدراسات أن هذا الأسلوب أفضل من غيره إذ أنه يخض من خطأ التقديرات بالإضافة إلى أنه يعتمد على تحليل العمل وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالعمل.

2- الطرق الحديثة : منها :

أ- تقييم الأهداف بالأهداف أو الإدارة بالأهداف : تهدف من خلالها المؤسسات إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف التي يقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات المناسبة وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق برامج خاصة في المنظمات، وعلى اختلافها تتشارك في إتباع الخطوات التالية :

- اجتماع المرؤوس والمشرف لمناقشة الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها.

- يتم وضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعات الشروط التي تجعلها واقعية ويسهل قياسها.

- يجتمع المشرف ومرؤوسيه بعد مرور المدة الكافية للإنجاز ويسمح هذا الاجتماع بدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية وتقييمهم لها.

- منافسة نتائج عملية تقييم واستخدامها لتحقيق أهداف المنظمة كتطوير أداء أفرادها ومعرفة إمكانياتها من الموارد البشرية المتاحة وتكييف أهداف المرحلة القادمة ورسم إستراتيجية بناء على هذه المعطيات.

تقوم الطريقة على اعتبارات منها :

- إذا ما شارك المرؤوسين في إعداد الأهداف المسؤولين عن تحقيقها تكون لديهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعدادها.

- عندما يتنبأ شخص بحدوث شيء فإنه يبذل جهداً لتحقيقه.

- يفضل المرؤوسين أن يتم تقييمهم وفقا لمعيار يعتقدون بواقعيته وأنه ممكن التحقق. في ظل هذا الأسلوب يشارك المرؤوسين في وضع الأهداف وفي تحديد المعيار الذي يستخدم لتقييم الأداء، حيث تترجم هذه الأهداف في شكل كمي أو وصفي.¹²⁸

تتكون هذه الطريقة من ثلاث عناصر : وصف المنصب، معايير الأداء، مقابلة التقييم.¹²⁹

تتميز هذه الطريقة بأنها تزيد من التفاعل بين الرئيس وأتباعه، ذلك أن تأسيس الأهداف ووضع معايير الأداء يؤدي إلى عمل جماعي منتج، حيث أن كل عامل ينشئ مع رئيسه أهداف الأداء خلال مدة قصيرة، هذه الأخيرة تحدد بطريقة تجعلها مترابطة مع أهداف عمال آخرين من نفس المصلحة ومع كل عمال الوحدة، وبفصل فلسفتها المشاركة، هذه الطريقة تحفز على التغذية الراجعة، وتساهم في التقييم الذاتي للعمال لأن الفرد الذي يساعد في إنشاء معايير التقييم يمكن أن يقدر أو يثمن أداءه بشكل آلي.

لكن قد تعاني هذه الطريقة من احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة هذا قد يؤدي إلى المنافسة غير الشريفة ونقل المسؤولية من شخص إلى آخر.

ب- بواسطة مركز التقييم :

يتعلق الأمر في هذه الطريقة بتقييم طاقة الإطارات، حيث تحدد مسبقا المعايير التي يتم بواسطتها تثمين أو تقييم الإطارات، حيث يقوم الخبراء (المختص النفسي، الإطار الأعلى) بتطبيق عدة تقنيات منها الاختبارات، المقابلات... إلخ، وهذا من أجل معرفة ما إذا كان القيم يمتلك الكفاءات الضرورية والتي تمكنه من الحصول على الترقية أو على أي تغيير آخر.

ترتكز هذه الطريقة على ملاحظة سلوك المقيم في وضعيات تجريبية تماثل بشكل كبير وضعيات العمل الحقيقية، ومن خلال هذه المماثلة يتم تحليل أغلب النشاطات المنفذة في المركز، حيث يقيم كل مشارك بمساعدة شبكة تحليل تقارن عدة معايير يفترض بأنها ضرورية للنجاح في المنصب.¹³⁰

ج- ضوابط العمل :

¹²⁸ عبد الغفار حنفي : مرجع سابق. ص 2002.

¹²⁹ Sekiou, 1993.

¹³⁰ نفس المرجع السابق.

يحكم على المقيم انطلاقاً من ضوابط موضوعة مسبقاً تأخذ في الحسبان عدة معايير هذه الطريقة تكون سليمة خاصة بالنسبة لتقييم العمال الذين لا يشغلون المناصب ذات المسؤوليات وفي المهام التي يكون محتواها بسيطاً ومتكرراً، من محاسب هذه الطريقة هي أنها تسمح باختيار أحسن العمال، لا تكلف كثيراً وسهلة التطبيق وكذا تسمح بقياس النتائج، غير أنها أيضاً لا تخلوا من المساوئ ومن بينها أنها تؤدي إلى انتشار الغيرة بين العمال وتولد التحيز.

د- المؤشرات المباشرة :

يقيم الفرد انطلاقاً من مؤشرات مرتبطة بعمله، كأن يقيم مدير فرع بنكي على إنتاجية فرعه تكرار غياب موظفيه وشكوى العملاء... إلخ.¹³¹

- الأخطاء المرتكبة في تقييم الأداء: VIII

اختلاف الوظائف في المؤسسة يؤدي إلى اختلاف طرف التقييم، فإذا كان التقييم الكمي صالح للوظائف الإنتاجية، فإنه مستحيل التطبيق مع الوظائف الإشرافية الإدارية، وهنا تتم عملية التقييم بالاعتماد على أسس التقديرات الشخصية التي تصاحبها أخطاء ومشاكل كثيرة وهذا وما يجعل من التقييم غير صادق في مجال اتخاذ القرارات والتوجيه الوظيفي، وتنحصر المصادر الشائعة للخطأ في :

(التعميم): 1-HALO - خطأ

اصطلاحاً بالخطأ الذي يرتكبه المقيم حينما يعتبر جانبيين للأداء مرتبطين HALO يعرف أكثر من ارتباطهما الفعلي، وهذا الخطأ يعني ميل المقيم إلى تقييم كل أبعاد وجوانب الأداء والتي يفترض أن تكون مستقلة عن بعضها البعض دفعة واحدة، وبالتالي يعطي تقدير عام للشخص موضع التقييم، ولهذا الغرض يعرف هذا الخطأ بالاتجاه إلى التعميم من الانطباع العام المسبق لتعميم الأداء والسلوكيات.

¹³¹ Sekiou et autres, Op.cit, p 283.

2- التحيز :

تصبح الأساليب الصادقة غير سليمة، نتيجة التحيز من جانب القائم بالتقييم وقد يحدث هذا الأخير لعدة أسباب كالجنس، الثقافة، والتعليم...، وهذا ما يحدث عادة في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.

3- التشدد والتساهل من جانب الرؤساء :

يميل بعض المقيمين إلى التساهل مع مرؤوسيه وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وهذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها : تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، وهذا قد يرجع إلى عدة أسباب منها : تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة، أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية، أو مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة، وعلى العكس من ذلك فقد يميل بعض الرؤساء إلى التشدد فهم يعطون عادة تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وهذا قد يرجع إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم، واعتقاده بأن المرؤوسين أقل كفاءة ومهارة.

4- الاتجاه نحو النزعة المركزية :

يحدث هذا الخطأ عندما يتجنب القائمون بالتقييم الاقتراب من طرفي المقياس المدرج وبمعنى آخر فإن التقييم يركز حول نقطة وسطى من المقياس، هذا الخطأ قد ينشأ من معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس، أو لعدة توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العمال متفوقين عن الآخرين، حتى لا يرقى ولا ينتقل البعض من العاملين تحت إشرافه.

5- خطأ التباين :

يحدث عندما يسمح المقيم للانطباع الذي كونه عن أحد الموظفين بالتأثير على الانطباع عن الموظفين الذين يلونه.

6- العوامل الموقفية :

أثبت البحث أن هناك عوامل موقفية مختلفة يمكن أن تسفر عن خطأ في تقييمات الأداء، وتتمثل تلك العوامل في : الخصائص التي لا علاقة لها بالشخص الذي يقيم أداءه، خصائص المنظمة التي يجري التقييم فيهما، ومدى إسهام أولئك الذين يتم تقييم أدائهم في وضع نظام التقييم، أو الطريقة التي يتم بها نقل معلومات التقييم للمقيمين.

- أساليب تحسين تقييم الأداء : VII

بعد التطرق إلى المشاكل أو الأخطاء، التي قد يقع فيها المقيم، والتي قد تؤثر على الأداء، سوف نتناول فيما يلي الأساليب التي تحسن من تقييم وهي كما يلي :

أ- زيادة عدد وحدات أداة القياس :

عند استخدام أداة لقياس الأداء، فمن الأفضل أن تحتوي هذه الأخيرة على أكثر من وحدة لقياس جانب من جوانب الأداء، إذ أن زيادة عدد وحدات القياس يحد من تأثير التعريف غير الوافي كمصدر للخطأ.

ب- زيادة عدد المقيمين :

من الأفضل أن يكون هناك أكثر من شخصين لتقييم أداء الموظف، وهذا كلما أمكن ذلك، لأن الحصول على ملاحظات عديدة حول نفس الأداء يتيح فرصة للتحقق من صدق المقيمين، وتقليل تأثير العوامل الموقفية مثل الحالة المزاجية للمشرف.

ج- زيادة عدد مرات التقييم :

تؤدي الزيادة في عدد المرات التي يقيم فيها الأداء إلى مزيد من التوافق بين بيانات التقييم، ويقلل من المشكلات المرتبطة بالعوامل الموقفية مثل : التوقيت وأثر الحالات العارضة التي تمر بالشخص الذي يتم تقييم أداءه.

د- توحيد طريقة تقييم الأداء : 132

إن توحيد طريقة التقييم قد تكون من أكثر الطرق أهمية في نראה قياس الأداء ويشمل ذلك توفير نموذج موحد لتقدير الأداء وتوفير تعليمات تفصيلية وتعريفات وافية لجوانب الأداء، والقيام بعملية التقييم في وقت واحد، حيث يعمل توحيد قياس الأداء على تخفيض أكثر الأخطاء المترتبة على العوامل الموقفية والعوامل الفردية العارضة.

ه- اختيار طريقة مناسبة للتقييم :

تختلف طرق التقييم بين التقليدية والحديثة (المذكورة سابقا) ولا توجد طريقة أمثل في كل المواقف، بل إن المدير الفعال هو الذي يختار الطريقة الملائمة لجانب الأداء المراد تقييمه.

و- تدريب المقيمين :

أي إخضاع المقيمين لتدريبات خاصة، تفيدهم في التغلب على الأخطاء التي تقعون فيها أثناء تقييم أداء العمال.

مقابلة تقييم الأداء :

بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء تكتفي بعض المؤسسات بحفظ تقارير الأداء في ملفات العمال دون دراسة أو تحليل، فحين تطلب مؤسسات أخرى من الرؤساء المباشرين القيام بإجراء مقابلات تقييم الأداء مع مرؤوسيه من أجل مناقشة نتائج هذا الأخير، ونظرا لأهمية هذه المقابلات يجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، حيث يتم عرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة ويتيح فرصة للمرؤوسين للمناقشة، وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من المقابلة ليس اللوم والتوبيخ وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية القدرات وهذا بالتركيز على نتائج الأداء وليس على نقد شخصية المرؤوسين.

إذن نقول بأن المقابلة تمثل أداة هامة يمكن للمشرف من خلالها أن :

- يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.

- أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.

- أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.

دور المشرف في مقابلة تقييم وتطوير الأداء :

يقوم المشرف بعدة أدوار قبل أثناء وبعد المقابلة.

قبل المقابلة :

- يقوم بالاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بالمعلومات المرندة.
- التدرب على تقييم الأداء وتطوير مهارة ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

أثناء المقابلة :

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس على شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، وإشراكه في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء لرأي المرؤوس واقتراحاته ومراقبة ردود فعله.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

بعد المقابلة :

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات على الأداء.

- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.

- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

إن عملية تقييم الأداء تسمح بجمع المعلومات المهمة عن مختلف عمال وموظفي أي تنظيم كان، هدف هذه العملية هو جمع القرارات المتخذة أكثر موضوعية سواءا تعلق الأمر بالترقية، الأجر أو التكوين، حيث يتم إعداد برنامج شامل لتقييم الموظفين، يسند إلى أشخاص ذوو خبرة وكفاءة في تطبيقه، من أجل ضمان عدم الوقوع في أخطاء التقييم، عندما يمكن الخروج بنتائج تخدم الفرد والتنظيم الذي ينتمي إليه.

الفصل الرابع

الإطارات

- نظرة تاريخية عن مفهوم الإطار I
- نشأة الإطارات في العالم المتقدم II
- نشأة الإطارات في الجزائر III
- مهام الإطارات V
- دور وخصائص الإطارات VI

تعود صعوبة تحديد مفهوم الإطار عند الباحثين إلى وجود تعاريف عديدة ومختلفة وهذا راجع لعدة أسباب وظروف متعلقة بالمراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية، والصناعية، لذلك لاحظنا أنه من الضروري إبراز ولو بصفة موجزة كيفية ظهور وظيفة الإطار في العالم الصناعي المتقدم عامة، وبصفة خاصة في الجزائر، لكن لا يكون هذا إلا بعد سرد ولو بضعة أسطر، عن كيفية استعمال هذا المفهوم، في القطاعات الاقتصادية، بعدما كان أول ظهور في المجال العسكري.

I- نظرة تاريخية عن ظهور مفهوم الإطار :

ذكر الباحثون في هذا المجال، أنه ظهر استعمال كلمة الإطار على شخص المهندس، أو التقني، أو المدير، أما جذور استعماله فيعود إلى المجال العسكري، ولكن قبل هذا ارتبطت وظيفة هذا الإطار بالتطورات التي حدثت في فرنسا سنة 1936، التي تمثلت في الإضرابات العمالية، وعملية تشغيل المصانع وصراع الطبقات، الذي كان تأثيره كبير على العلاقات الجماعية في العمل.

وفي سنة 1937 استعيرت من الجيش، أين كان القائد في الثكنات العسكرية الفرنسية يجمع الضباط في إطار من أجل تعليمهم وتوجيههم، ووضعهم في إطار وهؤلاء الضباط كانوا يشكلون إطارات الثكنة.¹³³

ولم تستعمل بصفة رسمية إلا بعد صدور القرارات المتعاقبة بين سنتي 1945-1946 وارتكزت على قرار " PARODI "، 31 جانفي 1946¹³⁴، وأطلق عليه هذا الاسم نسبة إلى ألكسندر " بارودي " الذي وضع المناصب المحددة للفئات، والعوامل الهرمية المخصصة لمختلف الوظائف، ومستويات تصنيف المهندسين والإطارات.

إضافة إلى هذا يرتبط ظهور الإطارات بتطوير التكوين التقني الذي أوضح تركيبية كفاءة الفرد في إدراكه للمشاكل التقنية والمتوجه لعمل العمال، فالتقنية هي من أظهرت التقنيين وبالتالي الإطارات.¹³⁵

¹³³ Varier (R) et Lietard (B) : Op.Cit, p 12.

¹³⁴ Yues (DELMOTTO) : Les cadres des entreprises dans un monde en mutation B.I.T, Genève, 1991, p 5.

¹³⁵ Penouil (MARC) : Les cadres et leur revenit, Edition Genin, 1957, Paris, p 45.

II- نشأة الإطارات في العالم المتقدم :

ارتبطت النشأة التاريخية للإطارات، في الدول الصناعية الكبرى بالتطورات التكنولوجية التقنية في الميدان الاقتصادي، والصناعي، التجاري... إلخ في المجتمع، وهذا ما تم توضيحه في ظهور مفهوم الإطار في القرن الـ 20 تزامنا مع تطور النظام الرأسمالي، الذي حمل معه طبقة جديدة في الاقتصاد وأحدث قطيعة بين العمل الحرفي التقليدي والصناعة.

ففي العالم الصناعي، وبالتحديد في العالم الرأسمالي، الذي أدرج مناصب جديدة في مقياس غير مستهان به، وهاته المناصب، تحمل إطارات الإنتاج التقني والعلمي، وأكوان المراقبة والإشراف وتنظيم العمل.¹³⁶

كما ارتبطت نشأتها بالتكوين التقني، الذي أبرز تركيبة كفاءة الفرد المستوعب لمشاكل التقنية الموجه للعمل العمال.

وبرزت أهمية هذا الموضوع من خلال النقاشات، والأفكار المطروحة في العلوم الاجتماعية في القرن 20، وبصفة نسبية في الأقسام المتوسطة داخل الهياكل الاجتماعية للمجتمع الصناعي، وهاته الطبقات أو الفئات المتوسطة، بالرغم من بروز التطور العلمي والرأسمالي لم تزل ولكن عمل هذا التطور على إعادة تنظيمها في قالب اجتماعي آخر.

أما في ما يخص العالم الصناعي ذو الاقتصاد المخطط، فحسب الباحث بن موسى إبراهيم يتسم بنفس العلاقة الموجودة في النظام الرأس مالي، " إذ ترتبط نشأة الإطارات بظهور فئة اجتماعية (الإطارات)، مع وجود اختلاف فقط في طبيعة النظام الاقتصادي الممارس " .¹³⁷

فكان للثورة البلشفية سنة 1917، تأثيرا على بنية المجتمعات بميلاد فئة اجتماعية جديدة وهي فئة الإطارات، ووظفت في معنى جماعي الذي يعبر عن موضوع المهندسين والمختصين والمديرين.

وكانت النتيجة منطقية في دول العالم الثالث، فمع الصراع الإيديولوجي والذي كان له تأثير على دول العالم الثالث، قامت الدول بعد استقلالها بانتهاج أحد النظامين سياسيا واقتصاديا ودخلت

¹³⁶ Ben Moussa (Brahim), Op.Cit, p 19.

¹³⁷ Ibid, p 23.

في محاولة تطبيق التصنيع، ومنطقيا ظهرت فئة الإطار، إلا أنها واجهت مشاكل كثيرة كالبيروقراطية له.¹³⁸

فالإطارات في العالم في خضم التحولات الصناعية، التي حدثت في القرن 19 ومع ظهور الرأسمالية، ونجاح الثورة البلشفية 1917، وبداية النظام الاشتراكي وجدت منفذا لها للبروز كفئة سوسيو مهنية، في مختلف القطاعات الاقتصادية كما كان لتطور التقنية عامل أساسي في ذلك. فبرزت مناصب ومهام جديدة في العمل وظهرت تنظيمات مختلفة في العمل الإنتاجي وحلت الآلة مكانة في المصانع، أنتجت فئة التقنيين وظهرت دراسات عالية في مجال الصناعة والتقنية، ظهرت فئة المهندسين، وكان من الضروري الإشراف، والمراقبة والتنظيم والقيادة والتسيير، فكانت فئة الإطارات السامية والمديرين والمختصين وهاته كلها تندرج ضمن فئة الإطارات، مع احتراف سلمها وتدرجها.

أما في العالم الثالث فكان لظهور هاته الفئة الاجتماعية والسوسيومهنية ظهور عدة مشاكل إدارية واقتصادية صعبت من مهمتها، وجعلت تأخذ طابع الغموض، وهذا راجع إلى عدم عقلانية تطبيق التصنيع الغربي وعدم القدرة في محاولة التكيف معه لأنهم لم يتمكنوا من تكيفه طبقا لظروفهم الخاصة.

ومع التطورات الاقتصادية وتأثيرها على الهياكل الصناعية، وعلى طرق التسيير والتنظيم، اختلفت تسمية الإطار باختلاف البلدان فنجد أن مصطلح الإطار Un Cadre في فرنسا، أما الولايات المتحدة الأمريكية فيطلق عليها اسم Le manager.¹³⁹

وبعدما استعمل مصطلح الإطار في القطاعات الاقتصادية والصناعية فقد معناه العسكري.

III- نشأة الإطارات في الجزائر :

إن نشأة الإطارات في الجزائر ترجع إلى مجموعة من الأسباب التاريخية، بمعنى منذ احتلال فرنسا للجزائر، الذي اجتهد في طمس الشخصية الجزائرية بالقضاء على الدين الإسلامي من جهة، وعلى التعليم العربي الإسلامي من جهة ثانية، إلى أن وجدت الجزائر نفسها غداة

¹³⁸ Ben Moussa (Brahim), Op.Cit, p 25.

¹³⁹ الإطار بين المصلحة العامة والفردية في المؤسسة أطروحة ماجستير، معهد علم الاجتماع، 1995-: تقيية محمد المهدي حسان 1996، ص27.

الاستقلال، أمام مشكل كبير يتعرض مؤسساتها الاقتصادية التي كانت ذات عهد فرنسي، وهو مشكل نقص إطارات التسيير، وأمام ارتفاع الطلب الاجتماعي حاولت تغطية هذا العجز عن طريق تطبيق سياسات تكوينية، ومحاولة إصلاح التعليم العالي، المنبع الفكري، وأساس تطور كل بلد، ولتوضيح كيفية نشأة الإطارات في الجزائر سنعرض بصفة موجزة لأهم المراحل التي مرت بها :
سنبدأ بمرحلة ما قبل الاستقلال، التي تميزت بالمحاولات المتكررة لفرنسا في إحداث قطيعة بين التعليم العربي الإسلامي، وشخصية الشباب الجزائري من أجل القضاء عليها، وعلى ثقافتها وذلك بغلق المدارس العربية ونشر الفقر، وسد أي منفذ للدراسة والتثقيف، إلا منفذ التعليم الفرنسي، حتى أصبح نظام التعليم الجزائري موضع صراع سياسي بين السلطة الفرنسية، والطبقات الاجتماعية الجزائرية، حول نوعية التعليم الذي يقدم للجزائريين عن طرف السلطة الاستعمارية، لكن واجهت معارضة من قبل المعمرين لاعتقادهم أن فرصة تعليم الجزائريين سيؤدي حتما إلى هجرتهم من الأرض إلى تمردهم ضد فرنسا كما اعتبروها نوع من الاستقلالية تمنح لهم.

أما موقف الجزائريين فقد كان الإقبال عليها قليل جدا، " حيث وصل معدل الانتساب إليها 3,8% سنة 1908، ووصلت النسبة إلى 4,5% سنة 1920، وارتفعت 6,5% سنة 1930، وهذا يعني أن الغالبية العظمى من الأطفال الجزائريين ظلت بعيدة عن المدرسة الفرنسية... وأكثر من ذلك الأطفال الفلاحين والفقراء بدون أرض، هم الذين كان الاستبعاد عن المدرسة يمسهم " ¹⁴⁰.

وسبب ارتفاع النسب حسب عبد اللطيف بن آشنهو ¹⁴¹ يرجع لهدفين هما :

تأمين الاستقرار السياسي، وضرورة توفير تكوين أدنى للعمال المهاجرين إلى فرنسا، والمستفيد من هذا التعليم هي فئة الشرائح الوسيطة، من البورجوازية الصغيرة الحضرية والريفية " بدمجها وجعل منها قوة عمل لا يستغنى عنها في الرأسمال المحلي ووجهت مباشرة داخل النظام التربوي في الطريق السامي للدراسة الثانوية والعالية " ¹⁴².

في حين استبعدت الفئات الأخرى من الطبقة الفقيرة الكادحة، من المدن نهائيا من التعليم، أما الفئة التي حضت بالتعليم فكان لها تعليم ذو طابع مزدوج عقائدي وتقني، لكنه كان يتعارض

بن آشنهو عبد اللطيف : تكون التخلف في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1975، ص 480. ¹⁴⁰

نفس المرجع، ص 480. ¹⁴¹

نفس المرجع، ص 481. ¹⁴²

والوظائف الاقتصادية والسياسية للمجتمع الجزائري في تلك الفترة " كوجود بعض الممارسات القهرية، وإبعاد الجزائريين عن الحياة الاقتصادية والسياسية، وعدم المساواة، واستبعادهم عن السلطة الإدارية، وهذا ما عملت السلطات الاستعمارية على القيام به بشدة، حيث نجد 95% أوروبي في النخبة الإدارية سنة 1959، و92,7% من إطارات المؤسسة هم أوروبيون. ونستخلص من ذلك أن المؤسسات الاقتصادية في الفترة الاستعمارية كانت تخدم المستعمر فقط، ولا تعود بالفائدة على المواطن لا من حيث التنظيم، ولا من حيث الملكية، " وبالرغم من الشهادات التي كانوا ينالونها اقتصادية كانت أم سياسية فإنها لا تهم كقوة عمل لأنها لم تكن مقبولة، وهم ليسوا الوحيدين، فالعمال الجزائريين في فرنسا عرفوا نفس المصير " .¹⁴³

وكان لجبهة التحرير الوطني دور في إنشاء بعض الإطارات بإرسالهم للتكوين في الاتحاد السوفياتي بعد إضراب 1956، بعدما تخلوا عن المقاعد الدراسية الفرنسية والتحاقهم بالثورة، وتم تسجيلهم في فئة تكوين المهندسين حتى يكونوا نخبة الغد، ومن أجل تكوين مستقبل الدولة الجزائرية " فالأعمال الأولى لتكوين الإطارات كانت تستدعي أخذ بعين الاعتبار الأجهزة الإدارية والتقنية وهذا بعد الاستقلال " ¹⁴⁴ لذلك قامت بتركيز تكوينهم على التكوين التقني والإداري ابتداء من 1957.

أما بعد الاستقلال تميزت بمغادرة وانسحاب كل الإطارات الفرنسية التي كانت تمثل النسبة العالية منها وأصبحت الجزائر تعاني من مشكل عجز ونقص الإطارات، ولتغطية هذا العجز قامت بتطبيق عدة حلول كالاستعانة بالإطارات الأجنبية، والقيام بسياسة إصلاح التعليم العالي، باعتباره مصدر لتطوير العنصر البشري ومنع لنشر القيم الثقافية وتأكيد الهوية الوطنية.

" حيث أصبحت الجزائر مع حلول سنة 1962-1963، 780.000 أطفال متدرسين في التعليم الابتدائي، 50.000 في الثانوي، 3.700 طلبة الجامعة وفي نفس الفترة حسب بعض التقديرات للطلب الاقتصادي ظهرت الجزائر في 1963 عجز ونقص قدر بـ 15000 إطار سامي، ومتقف 35.500 تقني " ¹⁴⁵.

وهذا ما يظهر لنا الفرق بين الطلب الاجتماعي، والاقتصادي والقدرات المتاحة، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعاني من عجز كبير في الإطارات الوطنية وهذا بسبب الانسحاب الكامل للإطارات الفرنسية، ولسد هذا العجز استلزم الأمر الرجوع إلى المساعدة التقنية الأجنبية، لتدعيم تسيير الاقتصاد الوطني من جهة، واهتمام الدولة بمجال التعليم لتكوين العنصر البشري، ولاسيما الإطارات من جهة ثانية، وعلى إثر هذا الاهتمام بدأ التفكير في سياسة إصلاح التعليم العالي، من أجل توفير الإطارات اللازمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

¹⁴⁴ HARBI (A): La formation des cadres Algerians à l'étranger, Université Alger, 1983, p11.

¹⁴⁵ Ibid, p 12.

وما ميز هذه الفترة كذلك، قبل إصلاح التعليم العالي 1971 " التطور البطيء لعدد المسجلين، وحاملي الشهادات حيث قدر عدد المسجلين بـ 2725 بين 1962-1963 و19.331 بين 1970-1971، أما بالنسبة لعدد حاملي الشهادات فكان عددهم 93 بين 1962-1963 بـ 1244 بين 1970-1971، وبقيت الجامعة الجزائرية في هذه المرحلة، تمارس نشاطها من الأطر الموروثة المتمثلة في سيطرة أساليب التكوين البعيدة عن الحقائق الوطنية والواقع المعاش " ¹⁴⁶.

وفي فترة التسعينات تميزت بسياسة الإصلاح العام للتعليم العالي 1971، وانتهاج سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، وظهور سياسة التكوين من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، والتقني كمراكز التكوين داخل المؤسسات وخارجها، لتكيف العمال عديمي الشهادات مع المناصب الموجهة لها، من أجل سد العجز من الإطارات والتقنيين والمهندسين في المؤسسات الاقتصادية والصناعية.

ويوضح بن موسى إبراهيم في هذا الإطار أن " إنشاء وتطور الإطارات الجزائرية يكون بإدماجهم في مجموع سيرورات التغيير، والهياكل الاجتماعية المعروفة بالتكوين الاجتماعي الجزائري قبل الاستقلال، وخاصة فترة استخدام المخططات الأولى للتنمية، هذه السيرورات تضع لنا ميلاد ونشأة وتطوير الكثير من الفئات الاجتماعية أين تعتبر الإطارات عاملا هاما " ¹⁴⁷.

وبقيت المؤسسات الاقتصادية في هذه الفترة، تسير بنسبة 50% من يد عاملة أجنبية وتقلصت في 1976 بـ 29% وتقلدت الإطارات الجزائرية سواءا جامعية أو غير جامعية مناصب ذات مسؤولية ن طريق الترقية الداخلية، وتمركزت مناصبهم في التسيير والإدارة، أما الجانب التقني فكانت تشغله الإطارات الأجنبية.

فيما فترة الثمانينات بدأت نتائج السياسات المبرمجة تبرز للوجود، ومنها النتائج المرتبطة بالإنتاج والإنتاجية، فلو حظ أنه بالرغم من السياسات المنتهجة حول تطوير فئة الإطارات إلا أن فترة الثمانينات جعلت من هاته الفئة محل تهميش، مع ظهور المشاكل الاقتصادية ودخول الجزائر اقتصاد السوق، وخاصة مع استقلالية المؤسسات وظهور ظاهرة الشخص الغير مناسب في المنصب، " ففي الجزائر كانت وظائف الإطارات لا تعطى لها الأهمية المعتبرة في المؤسسة

¹⁴⁶ تقية المهدي محمد الحسان : مرجع سابق، ص 64.

¹⁴⁷ Ben Moussa (Brahim) : Op.Cit, p 53.

الاقتصادية والاجتماعية " ¹⁴⁸، رغم ذلك يذكر بن موسى " أنه كان تقدم مهم لعدد من الإطارات التي كانت تمثل 0,86% من الفئة الشعبية سنة 1977 إلى 2,80% سنة 1984، إضافة إلى التقسيم المتفاوت للإطارات بين مختلف القطاعات الاقتصادية " ¹⁴⁹.

وأدركت الدولة بأهمية الإطار، ودورها في التنمية الاقتصادية، وأنها السبيل الوحيد للتنمية والتطوير لمواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي في فترة التسعينات، خاصة مع دخول الجزائر في اقتصاد السوق، والسير عبر مراحل من إعادة الهيكلة إلى الاستقلالية إلى الخصوصية، وبعد أن تعيد النظر في برامجها التسييرية ومع المكانة الهامة للإطار في المؤسسة سواء في القيادة أو في اتخاذ القرارات.

وأصبح الشغل الشاغل للمؤسسات الوطنية في الآونة الأخيرة يتجه نحو بؤادر المنافسة، والفعالية لضمان البقاء من خلال الملتقيات التي كانت تتعقد.

إذن ففضية الإطارات في الجزائر تعود إلى تاريخها الحديث، وبالضبط من خلال الحرب التحريرية الوطنية، أين طرحت ولأول مرة القضية كون نظرة مسؤولي الثورة لها بأنها تسمح بتسيير الأجهزة الإدارية والتقنية للبلاد لما يتحقق الاستقلال.

هذا ما يوضح أن الاهتمام بالإطارات كان قبل وبعد الاستقلال بحيث يرتكز دورها في تسيير المهام الاقتصادية، وفي هذا الصدد ينص ميثاق الجزائر * على ما يلي :

" لا يمكن فصل مشكل الهياكل الاقتصادية عن مشكل الإطارات الفنية الضرورية التي جمدها الاستعمار "، وعليه فيجب صيانة هؤلاء الإطارات ومتابعة سياسة تكوين ثقافي ومهني سريع.

وبالتالي كانت الحاجة للإطارات نتيجة رحيل اليد العاملة الأوروبية المؤهلة، ومن جهة أخرى انتهج الجزائر سياسة التصنيع التي تتطلب عدد كبير من الإطارات. ¹⁵⁰

¹⁴⁸ تقيية المهدي : مرجع سابق، ص 68.

¹⁴⁹ Ben Moissa (Brahim) : Op.cit, p 48.

* اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964، ص 59.

¹⁵⁰ HARBI (A.M) : La formation, Op.Cit, p4-5.

IV- الإشكال النظري لظهور مصطلح الإطار :

تختلف الدراسات حول عبارة الإطار من باحث إلى آخر، ولكل واحد منهم نظريته الخاصة، وفيما يلي نذكر بعض الدراسات التي تحدد عبارة الإطار على أساس الكفاءة والمسؤولية والدور:

حيث نجد عند كل من :

J. Doublet et Passeleo : أن مصطلح كلمة الإطار تعود جذورها وأصلها إلى (لتعبير العسكري (لغة الجيش)، ويقدمان تفسيرين لعبارة الإطار، من جهة يدل على مربع " Carré " والذي يعني تشكيل مجموعة في مربع حيث تسهل عملية تأطيره ومن جهة أخرى يعود أصل المصطلح إلى اللوح الذي كانت تسجل فيه قائمة مخصصة لأفراد الجيش.

إذن يعرفان الإطار على أنه : " أجير يمارس وظيفة أخذ القرارات وإصدار الأوامر، يتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة، ويملك تكوين عالياً تحصل عليه إما عن طريق شهادة أو مكتسب شخصياً في الميدان التقني، الإداري، القانوني والتجاري " ¹⁵¹

بينما George Cardex يرى أن الإطار محدد في الأدبيات التسييرية كجماعة مركزية وإنما على المعرفة العقلانية، والكفاءة والفعالية. ¹⁵²

أما Wright Mills و Boltanski Kemonth (g) لكل واحد منهم نظرية الخاصة حيث نجد Wright Mills الذي أشار إلى التحولات في السلطة والتغيرات التي عرفها المجتمع الأمريكي حيث أن له اقتراب عام وهو التحليل التطبيقي، بالنسبة له الإطار السامية تنتمي إلى الطبقة المالكة وهي الطبقة المسيطرة، وظيفتها الأساسية هي التنسيق وإدارة النشاطات.

بينما J.Kenoneth يحاول فهم هيكل السلطة انطلاقاً من مثال أمريكا، إذ يقول أن السلطة في المؤسسة تمر من المساهمين إلى المسيرين أي من مجموعة أشخاص لهم معارف تقنية وتجارب وإطارات مختلفة تضمن التسيير والإدارة في مختلف ميكانيزماتها.

كما نجد بولتانسكي Luc Boltanski الذي انطلق من تساؤلاته عن كيفية تحديد فئة الإطار ضمن الفئات الاجتماعية الأخرى، إذ وضع خمس فرضيات وهي :

¹⁵¹ J. Doublet et Passleq (o) : Les cadres, ed, PUF Collection " que sais- je", Paris, 1973, p 6.

¹⁵² Groux (G) : Les cadres, ed : la couvert Maspero, Paris, 1993, p8.

- 1- الإطار مجموعة خاصة ومستقلة هي، وسيطة بين البروليتارية وأرباب العمل.
- 2- الإطارات هم حلفاء طبيعيين لأرباب العمل ضد البروليتارية.
- 3- الإطارات هم حلفاء طبيعيين للبروليتارية ضد أرباب العمل.
- 4- الإطارات يشكلون طبقة جديدة مسيطرة (تيكنوقراطية).
- 5- الإطارات طبقة عاملة جديدة.

ويستنتج الباحث أن الإطارات هم فئة صاعدة لكن يصعب تحديدها.¹⁵³

أما لياليا بن سالم (L) Bensalem : تكلمت عن تاريخ مصطلح الإطارات في أوروبا خاصة في فرنسا فبالنسبة إليها مصطلح الإطارات توسع في ميدان السياسة والاقتصاد في سنة 1937 حتى انتهى بها الأمر إلى أن يدل على المسؤولية. وفي البداية استعمل هذا المصطلح في لغة الجيوش وكان خاص بها وتطور إلى أن أصبح يمس ميادين أخرى اقتصادية، إدارية، سياسية ... إلخ.

وبعد 1937 أدخل مصطلح الإطار في التنظيمات الحديثة التي تطبق التنظيم الهرمي، حيث أن اختيار الموظفين يستلزم عليه أن يكون كفؤ أو قادر على تحمل المسؤوليات، التسيير، وبعد ذلك أدخل هذا المصطلح (الإطار) في قاموس التوظيف العمومي لتعيين الفئات الممثلة للعمال في مؤسسات الدولة، غير أن فترة 1934، 1939 أثير النقاش حول الطبقة الوسطى، أين جمع بين البورجوازية الصغيرة والحركة العمالية تتضمن كل من يملك قدرات ذهنية وفكرية ومنه اعتبارهم فئة اجتماعية صاعدة.¹⁵⁴

أما الباحث إبراهيم بن موسى (B) Ben Houssa فيرى أن هناك مشكل على المستوى الإداري لتحديد مصطلح الإطار، فهناك خاصيتين يمكن تحديدها في الجزائر وهما :

الخاصية الأولى : القيام بمهام التأطير والإشراف (القيادة) في مؤسسات مختلفة في كافة القطاعات وهذا على أساس حيازة الإطار على شهادة في التعليم العالي.

¹⁵³ Habj Hassen Fatiha : Contribution à la réflexion sur les cadres en Algérie D.E.A. en sociologie, 1983.

¹⁵⁴ Ben Salem (C): développement et problème de cadres, Le cas de la Tunisie en cahier sociologique, N ° 3, édition CFRES, Tunisie, 1976, p 34.

الخاصية الثانية : أن يقوم ببعض المهام والوظائف السابقة ولكن على أساس ترقية داخلية

دون الحصول على شهادات في التعليم العالي.¹⁵⁵

هؤلاء المؤلفون يركزون في دراستهم حول الإطار على تحديد وظيفة الإطار بالتركيز على محتوى المهام التي تتضمنها الوظيفة، ويتحملها الإطار، إذن تتحدد وظيفته من خلال المسؤولية أي المشاركة في أخذ القرارات والتنسيق ونوعية النشاط والتكوين الضروري.

وبالتالي فالإطارات تعتبر فئة اجتماعية نتجت عن الحضارة الصناعية، بحيث تحدد مكانتهم في سيرورة المجتمع الصناعي، وفي التقسيم الاجتماعي للعمل بين العمل الذهني والعمل اليدوي، ولهذا فهم يقومون بأعمال ذات طابع ذهني في مختلف القطاعات وبالتالي أصبح مصطلح الإطار يطلق على الشخص ذو كفاءة تقنية وتصنفه بمعارف مكتسبة عن طريق الخبرة والأقدمية في العمل ويقومون بأعمال ذات طابع ذهني في كل المجالات.

الإطارات فئة مهنية تتباين وظائفها بتباين تدرجها في السلم الهرمي بينها، تعرض العديد من الباحثين لأنواعها، وأجمع الكثير منهم على تقسيم الإطارات إلى :

¹⁵⁵ Ben Moussa Brahim : Les cadres dans l'entreprise publique Algérienne, D.E.A, en Sociologie, 1983, p 58.

1- الإطارات السامية : Les Cadres Supérieurs

تضم هذه الفئة المديرين، المسؤولين، وإطارات الإدارة التقنية، يشاركون في اتخاذ القرارات ويساهمون في منح محاولات ومبادرات واسعة في مجالهم المهني الوظيفي.¹⁵⁶ وتضطلع هذه الفئة بمهام التنسيق والاستشارة والتنبؤ، ومفهوم الإطار لا يطبق بالضرورة فكرة القيادة والتأطير، وإنما يمكن أن يؤثر على السياسة العامة للمؤسسة لذلك تنقسم فئة الإطارات السامية إلى :

- **إطارات عملية Cadres opérationnel** : مكلفون بتحضير القرارات والتأطير (تتحمل مسؤوليات القيادة والتأطير).
- **إطارات وظيفية Cadres Fonctionnel** : مكلفون بتحضير القرارات ومراقبة تطبيقها وتنفيذها.

2- الإطارات المتوسطة : Les Cadres Moyens

يقتصر دورها في اتخاذ القرارات في مجال محدود، وتطبيق قرارات المسؤولين حسب تدرج السلم الهرمي، ويعرفون في المؤسسة باحتلالهم لوظائف قيادية على مستخدمين ليسوا بإطارات.¹⁵⁷

3- التقنيون السامون : Les Technicien Supérieurs

تتميز هاته الفئة بامتلاكها معرفة، تقنية وإدارية جعلت منها فئة جد مهمة وأساسية نظرا للدور الوسيط الذي تلعبه بين التأطير والتنفيذ، ودورها هو التحكم في وسائل الإنتاج والإنتاج.¹⁵⁸

V- دور ومهام الإطارات :

تشكل هذه الفئة أي الإطارات طاقة المستقبل، وخاصة وأن اقتصاد السوق على الأبواب، ففي الآونة الأخيرة أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات يتجه نحو بؤادر المنافسة والفعالية لضمان

¹⁵⁶ Bashy (J.P) : Les cadres dans l'entreprise publique, Op.Cit, p47.

¹⁵⁷ Vassal (Jean) : Le recrutement et l'intégration des cadres, p 2.

¹⁵⁸ Bashy (J.P) : Les cadres, Op.cit, p 19.

بقاءها وأصبح اليوم الجانب البشري جد هام وحاسم داخل المؤسسات إذ تم حسن استخدامه حتى تكون المؤسسات فعالة ومنافسة وتضمن بقاؤها في محيط العمل الذي يفرض قواعد اقتصادية وتجارية عليها، خصوصا مع النظام الاقتصادي الجديد.

وبالتالي للإطار أدوار متعددة حسب القطاعات والتنظيمات باعتباره عضو من المستخدمين فهو يملك سلطة معينة، هذا ما يفرقه عن الآخرين، فهو مسؤول عن قطاع محدد أين يضمن التنظيم، التسيير، التنفيذ، ومراقبة العمل، بحيث إلى جانب الكفاءة التقنية هناك الذكاء الإداري (مؤسسات التي تحتوي على إدارات) أين يكون تنسيق الجهود نظرا للمهام التي تنطوي وراء الإدارة وهذا حسب نظرية فايول من تنسيق، تنظيم، تنبؤ ومراقبة في كافة المهام الإدارية سواءا تقنية، تجارية، أمنية محاسبة مالية وإدارية.

ومع التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية يقوم الإطار بتنظيم العمل الأمر الذي يتطلب تقنيات في كافة الاختصاصات خصوصا في فترة انجاز المشاريع ولكي تسيير المؤسسة سيرا حسنا لا بد أن تتضافر الجهود والقدرات بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، لذلك يتوجب التكفل بالإطارات وتوفير كل الوسائل لتنظيم العمل، وبالتالي السير الحسن للمؤسسة مع اختيار وانتقاء وتوظيف وتحليل المناصب، وتكوين الموظفين تكوينا مهنيا وثقافيا وإيديولوجيا.

159

إذن فمن الأدوار التي يقوم بها :

1- مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية وإعدادها وفي تحضيرها والإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق القرارات في مستوى الهيكل أو الجهاز اللذين يشرف عليهما عند الاقتضاء.

2- السهر على احترام القوانين والتنظيمات الجاري بهما العمل وتنفيذها وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي ينتمي إليها.

3- تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصه لجعل المقاييس والنصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة.

4- تنشيط عمل الهياكل أو الجهاز الذين يحتمل أن يوضع على رأسهما قصد تجسيد أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبهذه الصفة يكون مسؤولا عن حسن سير هذه الهياكل والأجهزة التي يتولى دوريا تقويم أعمالها ونتائجها.

5- المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية ونوعية خدماتها.

يجب على العامل الذي يشغل وظيفته عليا أن يبرهن لدى ممارسته لمهامه عن :

- تمتعه بضمير مهني فعال - يجب أن يكون حريصا على المصالح العليا للأمة وأن يدعمها ويرعاها قصد المحافظة عليها.

- يجب أن يتفرغ للمهمة المسندة إليه وأن يضلع بالواجبات الملفات على عاتقه بمنتهى المسؤولية في إطار الاحترام الصارم للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

- تمتعه بالحياد والموضوعية لاسيما إزاء مستعملي المصلحة العمومية.

1- الإطار الأكاديمية : Les Cadres Académiques

نقصد بها كما هي معروفة بالإطارات الحاملة لشهادة أكاديمية، أو تطغى عليها خصائص معرفية نظرية تفتقر لخبرة ميدانية.

و" تعتبر الشهادة قيمة بمؤشر الكفاءة العاملة وليست التأهيلات في اختصاص معين أو

تظهر كمؤشر للكفاءة التي تقاس فقط بالمعرفة التقنية المكتسبة " .¹⁶⁰

ويصنف أصحاب الشهادة في مختلف المؤسسات الاقتصادية من ضمن فئة الإطار سواء مهندسين أو حاملي شهادة الدكتوراه، ونجد الإطارات الأكاديمية فئة شابة وفتية في بداية مشوارها المهني.

2- الإطار المنزلية : Les Cadres Maison

هي فئة فرضت نفسها في المؤسسة كظاهرة، لأنها فئة غير حاملة لشهادة تثبت بها مكانتها فيها، لكنها عوضت هذا النقص بعنصر آخر وهو من العناصر التي تحتاج إليها المؤسسة لتنمية نشاطها، وهي الخبرة الميدانية ونجد أن هذه الفئة يتراوح سننها إلى أكثر من 35 سنة، وهذا يعني

¹⁶⁰Vatier ® et Lietard (B), Op.cit, p13.

أنها تحصلت على مكانة إطار بعد مسار مهني طويل توج بخبرة واسعة، وأقدمية طويلة، وترقيات داخلية عبر المهام الوظيفية.

وهذه الخبرة والكفاءة التي تحملها هذه الفئة تعتبر كمصدر ترتشد به فئة الإطارات الأكاديمية الشابة، لتكميل النقص في المعرفة الميدانية وتطوير الكفاءة والقدرات المهنية. فهاته الفئة لا تركز على نوع معين من فئة الإطارات داخل المؤسسة، فقد نجدها في فئة الإطارات السامية أو المتوسطة، أو حتى عند فئة التقنيين السامين.

في بعض القطاعات، كقطاع الطاقة الإطارات التنفيذية، التي اكتسبت خبرة عن طريق سنين طويلة في المؤسسة، والتي تحمل عدد كبير من العصاميين يتمثلون في المؤسسة الصناعية كرؤساء عمال أو رؤساء لفرقة يضمنون تأطير العمال، وهم في اتصال مباشر معهم، ويتمتعون بتقويض عمالي الأمر الذي سمح لهم بممارسة القيادة وتوجيههم لاعتبارهم إطارات.¹⁶¹

ومعرفتهم المتخصصة تساعد المهندسين والإطارات الأخرى في إتمام وإكمال وظيفتهم. وهناك بعض الفئات المأخوذة، تعتبر كإطارات وهم الممرضون، المصالح الطبية والاجتماعية المتوسطة، ومفوضين تجاريين، الذين يعتبرون في بعض الحالات كإطارات. وهذا التقسيم للإطارات قائم على أسس مختلفة تأتي في مقدمتها الشهادة العليا، فلقب إطار من الطبيعي أن يرتبط بشهادة التعليم العالي، لكن الكثير من الإطارات السامية، والإطارات المتوسطة، وحتى التقنيون السامون يفتقرون شهادة جامعية، لكن عوضوا هذا النقص، أما بالخبرة المهنية أو بالترقية الداخلية، أو بامتلاكها لشهادة التعليم التقني المتوسط.

¹⁶¹ Doublet (G) et Passleq (O), Op.cit, p 14.

V- طبيعة الإطارات :

استدعى التطور التكنولوجي والعلمي والتقني في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، الاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات البشرية، إلى أن وصل فيه الاهتمام بكفاءة وخبرة الإطار في شغل المناصب إلى درجة كبيرة من الأهمية، فإذا أردنا أن نحقق في طبيعة الإطار ووظيفته الأساسية لوجدناها تختلف من إطار لآخر حسب المعرفة، فنجد معرفة نظرية محضة تفتقر لخبرة واسعة وهم ما نقصد بهم الإطارات خريجي الجامعة والمعاهد (المتخصصة، ومن جهة أخرى نجد معرفة ميدانية تطبيقية محضة، والتي نقصد بها فئة أبرزت نفسها كظاهرة وهي ظاهرة الإطارات المنزلية " Les cadres maison " أو ما يطلق عليها بفئة الإطارات العصامية.¹⁶²

-الإطارات المنزلية- الذين لا يحملون أي شهادة، ولكن اكتسبوا تقنيات في نطاق عملهم، والتي يمكن أن توصلهم إلى درجة مساوية نفس درجة الدراسات العليا.

ومن هنا نستنتج أن الإطارات مهما كانت مهنية لا تقاس بالشهادة فقط إنما هناك عوامل أخرى تحدد هاته المكانة، ووظيفة الإطار كما يذكر Sartin (P) أن " لا الشهادة ولا الثقافة العامة كافية لإبراز مفهوم الإطار ".¹⁶³

وفئة الإطارات المنزلية تحمل تجربة ميدانية، على غرار الأكاديمية ذات الخبرة النظرية المحضة، فكل عنصر مكمل للثاني.

كما يرى بن موسى إبراهيم أنه على المستوى الإداري يمكن أن نجد لمشكل تحديد مفهوم وفئة الإطار حلا، وهذا في حدود أن هناك خاصيتين أساسيتين لتحديده في الجزائر.

أولا : القيام بمهام مركز عمل التأطير، الإشراف والقيادة في مؤسسة صناعية أو إدارية وهذا على أساس الحياز على شهادة التعليم العالي.

ثانيا : القيام بنفس المهام والوظائف السابقة ولكن على أساس ترقية داخلية دون الحصول

على شهادة في التعليم العالي الجامعي.¹⁶⁴

VI- دور وخصائص الإطارات :

¹⁶² Pitaou (Agres) : Un processus de récupération du statut social : Le cas des cadres non diplômés, Revue sociologie du travail N° 1, 1977, Paris, p 1.

¹⁶³ Sartin (P), Op.Cit, p 37.

¹⁶⁴ Ben Moussa (B) : Les cadres dans l'entreprise publique, Op.cot, p 28.

1- التخطيط : طريقة تفكير قبل اتخاذ القرار، أي وضع برامج وميزانية المصلحة على المدى القصير والمتوسط.

2- التنظيم : تعيين نشاطات المجموعة عن طريق تحويل الصلاحية وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو المرؤوس.

3- التنسيق : توحيد الجهود والعمليات، أي تخطيطها وتنظيمها لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود.

4- الإشراف : المعرفة العميقة والإطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل، على تقديم وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

5- المراقبة : أي هل نفذ العمل حسب المعايير المسجلة في التصميم.

6- أخذ القرار : فالإطار مسؤول يتدخل في التوجيه، لذلك يقرر في الوقت والمكان المناسب.

من هنا نقول أن الإطار " لديه الوسائل الفكرية التي تسمح له بتنمية تحسين وتنظيم الإنتاج داخل القطاع الاقتصادي والاجتماعي.

ومن الخصائص التي يجب أن يتصف بها الإطار :

يجب أن يكون لديه كمهمة أولى الإدراك، التصور، التوجيه عند تنفيذ أي نشاط ومتابعة تنفيذه، يجب أن يلتزم من أجل تأدية مهمته على أحسن وجه، أي يهتم بعمله وكل ما يدفعه إلى التطور ولا يرى في منصبه مجرد ملئ فراغ أو مصدر آخر.

ومنه فدور الإطار يحدد بالرجوع إلى الوضعية التي يشغلها داخل المؤسسة التي تمنحه مسؤوليات معينة، فعليه تحملها وتحدي كل الصعوبات وأن يحترم شروط التنفيذ المقررة، وبصفة عامة فإن دور الإطار يحدد ويقدر بالرجوع إلى المحتوى، أهمية ونفوذ المنصب الذي يشغله، وطبيعة المهام المخصصة له والمسؤوليات التي يتحملها وأخيرا الثقة التي يمنحها له المسؤول الأعلى منه والمؤسسة بصفة عامة.

انطلاقا من التعاريف المختلفة والوظائف الأساسية التي يقوم بها الإطار والخصائص التي تتطلبها مهنته، يمكن القول أن الإطارات فئة مهمة من فئات المستخدمين تتميز وظائفها بالتنوع والتطور طبقا للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية والتقنية العلمية، ويعود مركزهم المهني سواء إلى تكوينهم في المعاهد العليا والجامعات وهو الذي يدفع المؤسسة إلى التطور.

الفصل الأول

تعريف بالوزارة ونشاطها

I- نبذة تاريخية عن تطور وزارة السياحة

II- لمحة عن : التوظيف، التكوين، الترقية، الإطار، في الوزارة

III- خصائص مجتمع البحث

I- نبذة تاريخية عن تطور وزارة السياحة :

إن أي بلد ينيلها للاستقلال تقوم بتنظيم شؤونها وهكذا كانت الجزائر حين نالت استقلالها سنة 1962، حيث أعادت بناء نفسها وشكلت وزاراتها ومن بينها وزارة السياحة التي تميزت بعدم الاستقرار وعرفت عدة تغييرات على مستوى مهامها ومقرها.

ففي سنة 1962 انتمت وزارة السياحة إلى وزارة الشباب والرياضة، وبما أنها لم تحصل على الاستقلالية التامة ضاع جزء كبير من رصيدها الوثائقي أثناء التنقلات ولازمها هذا الحال مدة 20 سنة أي إلى سنة 1985 أين اتبع القطاع بوزارة الثقافة نهائياً، لتحل محلها كتابة الدولة للسياحة ONAT¹⁶⁵، وتأتي سنة 1992 التي تقرر فيها استقلالية الوزارة مقراً، ميزانية ونشاطاً تحت اسم وزارة السياحة، إلا أن قطاع الصناعات التقليدية الذي كان تابعاً لوزارة الصناعة منذ 1962 يدمج لتصبح وزارة السياحة والصناعات التقليدية المستقرة بالمرادية، ثم فصل قطاع الصناعات التقليدية عنها لتسمى بوزارة السياحة ومقرها كان كائن بالأبيار، وجاءت التعديلات الأخيرة لتصبح وزارة السياحة تابعة لوزارة البيئة والتهيئة العمرانية، وبعد سنة أعيد فصلها عنها، وارتبطت وزارة الصناعات التقليدية بوزارة السياحة أين أصبحت تسمى وزارة السياحة والصناعات التقليدية . (للإشارة ثم انجاز بحثنا في الفترة التي كانت فيها وزارة السياحة مستقلة، وفي مرحلة قيامنا بمقابلات مع الإطار أدمجت الوزارة مع وزارة التهيئة العمرانية والبيئة لكن نشاطها لم يطرأ عليه تغيير لذا لم يشمل بحثنا وزارة التهيئة العمرانية والبيئة أما عن إلحاق وزارة الصناعات التقليدية بالسياحة فجاء بعد إتمام بحثنا).

مهام وأهداف وزارة السياحة :

¹⁶⁵ ONAT : Office National Algérien du Tourisme.

باعتبار وزارة السياحة كهيئة حكومية ذات وظيف عمومي، عليها تلبية حاجيات الأفراد والبلاد ومن أجل هذا عليها أداء واجبات ومهام مختلفة منها :

- 1- فك العزلة عن السياحة الجزائرية.
- 2- ترقية السياحة والحمامات المعدنية.
- 3- التعرف بالمساحات السياحية الحقيقية للجزائر.
- 4- إعداد وتنفيذ السياسات المعدة لتشجيع كل أشكال المساهمة بين المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين والمتعاملين الأجانب.
- 5- إقامة نظام للإعلام خاص بالقطاع وينسجم مع السياسة الوطنية.
- 6- استقطاب أكبر عدد ممكن من المحليين والأجانب.
- 7- القيام بأعمال تهدف إلى تطوير وترقية التنمية لتلبية الطلب الوطني والدولي.
- 8- تنظيم معارض دولية وصالونات عالمية وتشجيع المساهمين في هذه المعارض من أجل تنمية قدرات السياحة.
- 9- المساهمة في تحسين التبادل والتعاون العلمي والتقني والمهني بين متعاملي القطاع والمؤسسات التعليمية والتكوينية على المستوى الوطني، الجهوي والدولي.
- 10- الاهتمام بمواسم الإصطياف.
- 11- إنجاز الدراسات المستقبلية المتعلقة بتطوير الاحتياجات الوطنية فيما يخص السياحة والحمامات المعدنية، وتعبئتها وكذا المتعلقة بالتقنيات أو التكنولوجيا أو الفروع التابعة للقطاع.
- 12- تشجيع تطور الحركة الجهوية في القطاع.
- 13- تشجيع التدابير الرامية إلى تحسين نوعية المنتوجات والخدمات السياحية.

مهام مديرية الموارد البشرية :

- تصور وإعداد وضمان تنفيذ سياسة القطاع في مجال تنمية الشغل وترقية الموارد البشرية بتشجيع إدارة التقنيات والتكنولوجيا في الميدان السياحي.
- ضمان متابعة برامج مؤسسات التكوين الموضوعة تحت وصاية وزارة السياحة بالاتصال مع القطاع المهني وتقييمها.

وتضم مديريتين فرعيتين (02) :

(أ)- المديرية الفرعية للتكوين : تكلف بما يلي :

- ترقية التكوين وتحسين المستوى والحرف والمهن التابعة للقطاع.
- مباشرة أعمال التكوين المتواصل بواسطة تقنيات وتكنولوجيات جديدة في التنظيم والتسيير باتصال مع القطاعات المعنية.
- تحديد البرامج القطاعية لتجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها، تنمية التكوين الإمتيازي للمهنيين في السياحة بالاتصال مع القطاعات المعنية.

(ب)- المديرية الفرعية لتطوير المؤهلات والبرامج البيداغوجية :

- السهر على الإدماج حرف السياحة في النظام الوطني للتكوين والتعليم.
- دعم وتنمية التكوين بالتناوب.
- السهر على متابعة النشاطات البيداغوجية وتنظيم رقابة التعليم في مؤسسات التكوين التابعة للقطاع.
- تشجيع إنشاء مؤسسات خاصة للتكوين والسهر بالاتصال مع القطاع المهني على رقابة نشاطاتها البيداغوجية.
- اقتراح التدابير الرامية إلى تحسين النتائج البيداغوجية لمعاهد التكوين التابعة للقطاع.

II- لمحة عن توظيف، تكوين، ترقية الإطار في الوزارة :

لقد تعرضنا في الجانب النظري إلى مراحل تسيير المسار المهني من توظيف تكوين وترقية الخاصة بفئة الإطار. فكان تعريفنا لها بالرجوع إلى قراءتنا النظرية وهنا سنتعرض إليها استنادا إلى قانون الوظيف العمومي لكي نقرب من واقعها في الوزارة.

1- توظيف الإطارات في وزارة السياحة :

تسير العملية التوظيفية في الوزارة بالرجوع إلى قانون التوظيف العمومي والذي يحتوي على مراسيم رئاسية وتنفيذية خاصة فنجد قانون التعيين ينص على :

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 89-44 المؤرخ في 4 رمضان عام 1409 الموافق لـ 10 أبريل سنة 1989 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-127 المؤرخ في 20 شوال عام 1410 الموافق 15 مايو سنة 1990 الذي يضبط كفايات التعيين في بعض الوظائف المدنية للدولة المصنفة " وظائف عليا ". يرسم ما يلي¹⁶⁶ :

- **المادة 21** : لا يعين أحد في وظيفة عليا في الدولة إذا لم يتوفر فيه شروط الكفاءة والنزاهة، ويجب أن يتوفر فيه على الخصوص ما يلي :

1- أن يستوفي الشروط العامة للالتحاق بوظيفة عمومية، على النحو الذي يحدد التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

2- أن يثبت تكويننا عاليا أو مستوى من التأهيل مساويا لذلك.

3- أن يكون قد مارس العمل مدة خمسة (5) سنوات على الأقل في المؤسسات والإدارات العمومية أو في المؤسسات والهيئات العمومية، تحدد بمرسوم عند الحاجة الشروط النوعية لبعض الوظائف العليا.

- **المادة 22** : يعين في الوظائف العليا التابعة للدولة بالإشكال والكيفيات المحددة في التشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.¹⁶⁷

- **المادة 23** : تعين السلطة المعنية بقرار في حالة شغور وظيفة عليا قائما بالأعمال مؤقتا ينتسب وجوبا إلى القطاع المعني، ثم تقترح تعيين موظف دائم في الوظيفة إلى أجل إقصاء ثلاث أشهر ابتداء من تاريخ شغور الوظيفة العليا المذكورة.

يسرى مفعول القرار المنصوص عليه في الفقرة السابقة ابتداء من تاريخ توقيعه بعد

التأشير التنظيمية وذلك حسب الطرق نفسها المقررة فيما يخص القرارات الفردية.

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 13، 2007، ص 138.¹⁶⁶

الجريدة الرسمية مرجع سابق، ص 140.¹⁶⁷

لا تخول صفة القائم بالأعمال المؤقت صفة صاحب الوظيفة العليا، يتقاضى المعني مدة قيامه بالأعمال التي لا يمكن أن تتجاوز سنة، جميع عناصر المرتب المرتبط بالوظيفة العليا التي يشغلها إلا إذا كان المرتب الذي يتقاضاه في منصبه الأصلي أعلى من ذلك.¹⁶⁸

2- التكوين:

لقد كان لنا اتصال مباشرة مع " نائبة المديرية الفرعية للتكوين " وحاولنا من خلال ما قدمته لنا عن تسيير عملية التكوين أن نلخص النشاط فيما يلي :

إن المديرية الفرعية للتكوين هي مديرية تابعة لمديرية الموارد البشرية حيث نجد :
مديرية الموارد البشرية : مقسمة إلى :
- مديرية فرعية للتكوين.

- مديرية فرعية للمؤهلات البيداغوجية والبرامج.

وتتمثل مهامها (المديرية الفرعية للتكوين) في تحضير مخططين للتكوين :

- 1- مخطط سنوي للتكوين الخاص بـ : الرسكلة أي تحديد المعارف (Recyclage) وتحسين المستوى (Perfectionnement) لفائدة الموارد البشرية والعاملة في الوزارة.
- 2- مخطط سنوي للتكوين في الخارج.

وقد أشارت لنا نائبة المديرية الفرعية للتكوين أن مشكل المؤسسات الجزائرية في تنظيم عملية التكوين هو جهلها لكيفية تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين، لذا فتنحصر على تسطير إستراتيجية التكوين.

تعمل المديرية على وضع المحاور الكبرى للتكوين في الأسلاك الخاصة، المشتركة والتقنية وهذا بالرجوع إلى الميزانية المخصصة للعملية كأول خطوة، فالأسلاك الخاصة والمشاركة تتميز بالتكوين بصفة عامة في اللغات، الإعلام الآلي وتقنيات التسيير الجديدة، فعلى سبيل المثال يتكون المفتشون الرئيسيون تكوينات في التدقيق وتقنيات التفقيش بالإضافة إلى تكوين في تقنيات التصنيف ومراقبة النوعية وتكوين في التهيئة السياحية... إلخ.

أما عن الأسلاك التقنية، فمنها تكوين في بنك المعلومات والتكنولوجيات الحديثة للإعلام الآلي (OMS) وكل الميادين المتعلقة بوضع حيز التنفيذ لبنك المعلومات إضافة إلى تكوينات أخرى.

ونجد في الأسلاك الخاصة : مهندسي دولة، تقني سامي، مهندس دولة في الإحصائيات، مهندس معماري.

أما عن التكوين على المستوى الخارجي : فيتم تحضير المخطط السنوي للعملية من طرف هيئة وطنية تم تنصيبها من طرف رئيس الجمهورية الجزائرية، فكان تأسيسها بموجب مرسوم رئاسي ينظم ويسير التكوين وتحسين المستوى بالخارج وهو مؤرخ في 11 ديسمبر 2003، حيث عمل رئيس الجمهورية على فتح المجالات لكل الأشخاص وفي كل المجالات (ألغى معيار السن كمحدد للاستفادة من العملية والذي كان لا يتجاوز 35-45 سنة). ويحدد هذا القرار مهام هذه النخبة (برنامج عملها) وهي مرؤوسة من طرف معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي، إذ تساعد الوزارة باعتبارها همزة وصل بينها وبين الخارج ويتمثل نشاطها في جلب المنح من مختلف البلدان وهي منح في مجالات متعددة (200 منحة سنويا) وترجع كمية الاستفادة إلى مخطط التكوين وفعاليته فالقطاع الذي يحسن تقييم التكوين هو الذي يحصل على أكثر المنح بالرجوع إلى المخطط المنجز للسنة السابقة (الحصيلة المنجزة، النقائص، احتياجات التكوين).

عند وصول المنح تشرع المديرية في النشاط وتقوم بإرسال المعلومة كأول خطوة وبعدها يتم دراسة الملفات الخاصة، بطلبات الترشيح أين تجري غربلة أولية لهذه الأخيرة بالرجوع إلى الشروط المؤخودة من المراسيم، فيلزم المرسوم الرئاسي الذي يحدد معايير المشاركة ب : لن يقبل الترشح في الخارج من طرف شخص قد استفاد من منحة سابقا، يمنع ترشح من ليست لديهم أقدمية تفوق 3 سنوات. يجب أن تكون للمرشح شهادة جامعية أو ما يعادلها توافق نوع التكوين والاختصاص، بعد القبول يخضع المرشحون إلى مقابلة بعد الاستدعاء الأولي لتحديد والتحقق من استوفاء الشروط، ثم تجري مقابلة نهائية من طرف الخبراء الأجبيين (الذين قدمت بلدهم منح لتكوين فيها) وأخيرا تتم العملية.

للإشارة فالإطار وقبل ذهابه لتلقي التكوين يمضي عقدا ينص على بقاءه في الوزارة بعد استفادته من العملية لمدة لا تقل عن 3 سنوات، كما يخضع لعملية تقييم بعد رجوعه بحضور

اللجنات السابق ذكرها ويتجسد ذلك في انجازه لمذكرة تناقش ويكون ذلك في الجزائر (قبل 5 سنوات كانت المناقشة في الخارج)، فالمديرية الفرعية للتكوين هي التي تنظم المناقشة. هذا بصفة عامة فالتكوين يحض باهتمام معتبر بأنواعه ومدته (طويل المدى قصير المدى) ، والميزانية المخصصة للعملية تعكس ذلك وقد أكدت نائبة المديرية الفرعية على حرص الوزارة لتكوين يد عاملة ومفكرة مؤهلة لأن القطاع حساس وأي هفوة يمكن أن تشوه صورته (خصوصا ما عرفته الجزائر خلال فترة عدم الاستقرار الأمني). والإطار هو الذي يعطي للمنتوج السياحي تطورا واختلافا تميزه لأن الاعتماد الرئيسي يكون على قدرة هذا الأخير على التصور والإبداع.

3- الترقية :

لقد واجهنا غموضا فيما يخص الترقية رغم أنها المرحلة أو النشاط الذي يعبر عن المسار المهني بصفة مباشرة، فشهدنا قلة في المعلومات الخاصة بكيفية الترقى والمعايير الخاصة بالعملية، وهو ما جعل ملاحظتنا الخاصة باستحواذ التكوين كنشاط على حصة الأسد من نشاطات الوزارة -وكاننا في مدرسة عليا للتكوين المتبادل بين الوزارة والبلدان الخارجية- وهدوء أو استقرارا للترقية حيث تتبع شروطا معروفة مثل الأقدمية التي تختلف حسب وظيفة الإطار وفنته (هناك من الإطارات السامية من يرقى بعد 2 سنوات والإطارات المتوسطة 3 سنوات...)، فلم نشهد تحفيزا يهدف إلى تحريك وتجديد نشاط الإطارات، حتى أن الذين استفادوا من تكوين خارجي لم يرقوا بعد العملية.

إذن فالترقية تكون بالرجوع إلى قانون الوظيف العمومي فنجد بعض موادها تنص :

- **المادة 24 :** يستمر العامل المدعو لممارسة وظيفة عليا في الانتساب إلى رتبته الأصلية ويحتفظ فيها إن اقتضى ذلك بحقوقه في الترقية حسب المدة الأحسن له، وذلك بالرجوع إلى النسب التي تنص عليها أحكام القانون الأساسي الخاص بها.

- **المادة 25 :** إذا توفرت في العامل الذي يمارس وظائف عليا الشروط القانونية للترقية في

رتبته الحالية إلى رتبة أعلى، رقي إليها ولو كان زائد العدد المطلوب أو خارج النسب المقررة.¹⁶⁹

¹⁶⁹ الجريدة الرسمية، ص 140.

هذا وقد أفادنا بعض الإطارات باعتماد الوزارة على الترقية في الرتبة والمنصب حسب فئة الإطارات، وكون هذه الأخيرة تضع الإطارات السامية في وظائف عليا لا يمكن أن يرقوا إلى أعلى منها لأنهم وظفوا إليها مباشرة، تتم الترقية لهذه الفئة بزيادة أجرية لا يجدون فيها تحفيزا لصغرها، كما أن الإطارات المتوسطة قليلا ما تنتقل إلى وظائف عليا إلا بعد الترقى التدريجي بعد توفر شرط الأقدمية وهو ما يعيق سير العملية، كما أن تعاقب الوزراء المستمر والتميز في كل انتقال بعدم الاستقرار (ثمن وزراء على الأقل) تتبعه إحضار إطارات جدد من اقتراح هؤلاء وفي حالات خاصة تكون الإطارات السامية الموجودة في الوزارة عرضة للتزليل في المنصب (في حالة عدم شغور منصب وإحضار إطارات جدد).

4- الإطار في وزارة السياحة :

يتميز الإطار في وزارة السياحة بطريقة توظيفية خاصة وتكويناته المعينة وكذا كيفية ترقيته، وهذا بحكم الوظيفة والشهادة التي يمتلكها لكن الأمر الذي سمح لنا بتمييزه عن بقية الفئات المهنية هي المهام التي يقوم بها، وقد قسمنا فئة الإطارات نفسها إلى متوسطة وسامية حيث وجدنا أن الفئة الأولى تتكلف بالتنفيذ أما الثانية فتختص بالتسيير وتحضير القرارات. وفيما يلي سنتعرض إلى دور ومهام الإطارات وكذا الامتيازات من حقوق وواجبات حسب قانون الوظيف العمومي :

" المادة 1 : يحدد هذا المرسوم حقوق العمال الذين يحتلون وظائف عليا في الدولة كما يحدد واجباتهم.

المادة 2 : يمارس العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة، في إطار تأسيسي قانوني وتنظيمي تحت السلطة التي عين لديها، وفي حدود الاختصاصات المحددة له، وظيفة من وظائف الإدارة أو التنسيق أو الرقابة أو التنشيط أو التخطيط أو التمثيل والدراسات، وذلك على مستويات عالية في الدولة.

وبهذه الصفة يضطلع على الخصوص، في ميدان اختصاصه، بما يأتي :

- 1- مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية وإعدادها وفي تحضيرها والإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق هذه القرارات في مستوى الهيكل أو الجهاز اللذين يشرف عليهما عند الاقتضاء.
 - 2- السهر على احترام القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل، وتنفيذها وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السامية التي ينتمي إليها.
 - 3- تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصه يجعل المقاييس والنصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة.
 - 4- تنشيط عمل الهياكل أو الجهاز اللذين يحتمل أن يوضع على رأسهما، قصد تجسيد أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وبهذه الصفة يكون مسؤولاً عن حسن سير هذه الهياكل والأجهزة التي يتولى دورياً أعمالها ونتائجها.
 - 5- المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية ونوعية الخدمات.
- أنه همزة الوصل بين الهياكل الإدارية والاقتصادية والتقنية والسلطة العليا التي يترجم توجيهاتها إلى تدابير تطبيقية، ويستلهم في عمله باستمرار الدستور والقوانين والتنظيمات الجاري بها العمل.

المادة 3 : يجب على العامل الذي يشغل وظيفة عليا في الدولة أن يبرهن لدى ممارسة مهامه عن تمتعه بضمير مهني فعال.

يجب أن يكون حريصاً على المصالح العليا للأمة وأن يدعمها ويرعاها قصد المحافظة عليها.

المادة 4 : يخول للعامل الذي يمارس وظيفة عليا في الدولة الحق في مرتب يناسب مستوى المسؤوليات المسندة إليه والتبعيات المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

يستفيد العامل الذي يمارس وظيفة من الوظائف العليا التي ستحدد قائمتها بمرسوم، زيادة على ذلك، وسائل خاصة تتصل بالأعباء المرتبطة بنوعية الوظيفة التي يضطلع بها.

المادة 5 : يتعين على السلطة السلمية أن تتخذ أي إجراء يرمي إلى حماية العامل الذي يمارس وظيفة عليا من التهديدات والإهانات والشتم والقذف والاعتداءات مهما كان نوعها مما قد يتعرض له بسبب ممارسته لمهامه أو بمناسبتها... " ¹⁷⁰.

I- البيانات الشخصية:

نتناول هنا البيانات الشخصية المتعلقة بالجنس، السن، سنوات التوظيف، المستوى التعليمي، والمناصب التي يشغلها الإطار، نذكر بأن العدد الإجمالي للإطارات هو 24 إطار، وقد قسمناها إلى 3 فئات وهي الإطارات السامية، المتوسطة، إطار (حديث) تبعا للتسميات الموجودة في الوزارة وكذا ارتباطها بمنصب ومهام كل فئة.

الجدول رقم 1 : علاقة الجنس بفئة الإطارات

النسبة	التكرار	الجنس
54,2%	13	ذكر
45,5%	11	أنثى
100%	24	المجموع

لقد تعمدنا الموازنة بين جنس مجتمع بحثنا، لنصل إلى حد الموضوعية والمقارنة في بعض

الإجابات.

الجدول رقم 2 : علاقة السن بفئة الإطارات

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار فئة السن
10 %41,7	7 %87,5	2 %25	1 %12,5]33 – 23]
12 %50	1 %12,5	6 %75	5 %62,5]44 – 34]
2 %8,5			2 %25]55 – 45]
	/	/	/	56 فما فوق
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 50% من الإطارات هي من فئة السن المتراوحة بين 34 و 44 سنة، ونجد 75% من الإطارات المتوسطة تنتمي إلى هذه الفئة ونسبة 62% من الإطارات السامية، أما الإطارات (الحديثة) فكانت بأقل نسبة 12,5%، وجاءت نسبة 41,7% ممثلة لفئة الإطارات (الحديثة) بأكبر نسبة 87,5% مقارنة مع 12,5% و 25% لكل من الإطارات المتوسطة والسامية على التوالي.

أما الفئة العمرية المتراوحة بين 45-55 فلم نجد إلا 8,3% منها وهم 25% من الإطارات السامية فقط.

نستنتج أن الإطارات الحديثة هي فئة فتيية شابة وهم خريجو الجامعات أما فئة الإطارات المتوسطة والسامية فتكون أكبر سنا بالرجوع إلى أقدمية كل منها.

الجدول 3 : علاقة المستوى التعليمي بفئة الإطارات

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار سنة التوظيف
19 %75,2	8 %100	8 %100	3 %37,5	جامعي
5 %20,8			5 %62,5	ما فوق التدرج
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن النسبة العالية هي 19% يمثلها ذوو المستوى الجامعي حيث نجدها تمثل كل من الإطارات المتوسطة والإطارات (الحديثة) ونسبة قليلة من الإطارات السامية، أما عن نسبة المستوى ما فوق التدرج 20,8% وهم الإطارات السامية.

جدول رقم 4 : علاقة سنوات التوظيف بفئة الإطار

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار سنة التوظيف
5 %20,8	1 %12,5		4 %50	[95 - 85]
16 %66,7	4 %50	8 %100	4 %50	[2006 - 96]
3 %12,5	3 %37,5			[2010 - 2007]
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 66,7% ثم توظيفهم في المرحلة ما بين 2006-96 بحيث أن 100% من الإطارات المتوسطة وظفوا في تلك المرحلة مقارنة بـ 50% لكل من الإطارات السامية والأكاديمية لنفس الفترة.

كما نلاحظ أن فترة 95-85 وُضف فيها ما يقارب 5% من المبحوثين إن وُظف 50% من الإطارات السامية و12,5% من الإطارات، وعن الفترة [2010-2007] بنسبة 12,5% ثم توظيف العدد القليل من الإطارات الحديثة 37,5%.

الجدول رقم 5 :

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار المنصب
6 %25			6 %75	مدير
2 %16,66			2 %25	نائب مدير
4 %16,66		4 %50		متصرف إداري رئيسي
4 %16,66		4 %50	/	متصرف إداري
2 %8,33	2 %25			ملحق إداري
6 %25	6 %75			عون إداري
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

يمثل هذا الجدول المناصب التي تشغلها الأطارات المبحوثة في وزارة السياحة.

الفصل الثاني

يحدد دور ولقب الإطار بالرجوع إلى مكانته، نوع الثقة والمسؤولية التي يتحملها

I- كيفية توظيف فئة الإطارات في الوزارة

II- تناسب وظيفة الإطار مع طبيعة تكوينه في الوزارة

III- تحديد لقب الإطار في الوزارة

IV- مهام الإطارات في الوزارة

V- سلطة الإطار في الوزارة

VI- درجة الثقة التي تمنح للإطار في الوزارة

الاستنتاج

I- كيفية توظيف الإطارات في الوزارة

جدول رقم 6 : يبين العلاقة بين كيفية التوظيف وفئة الإطار.

فئة الإطار / كيفية التوظيف	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
مسابقة على أساس الشهادة	3 %37,5	1 %87,5	6 %75	10 %66,7
توظيف مباشر	3 %37,5	1 %12,5	4	4 %16,7
أخرى	2 %25	2	4 %25	4 %16,7
المجموع	8 %100	8 %100	8 %100	24 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 66,7% وتمثل عدد الإطارات الذين وظفوا عن طريق مسابقة على أساس الشهادة، ونجد منها نسبة 87,5% لفئة الإطارات المتوسطة متقارنة مع فئة الإطارات بـ 75%، أخيراً تأتي فئة الإطارات السامية بـ 37,5%.

أما عن التوظيف المباشر فكانت النسبة 16,7% واحتلت الإطارات السامية أكبر نسبة بـ 37,5% مع 12,5% للإطارات المتوسطة، وهناك طرق أخرى للتوظيف عبر عنها بعض الإطارات بنسبة 16,7%.

إذا رجعنا إلى التحليل السوسيلوجي، نجد أن الإدارة تحرص كثيراً على انتقاء إطاراتها التي تعتبر الركيزة والمفتاح للنجاح، حيث تستعمل وسائل حديثة للإلمام بكل خصائص مترشحيها للتوظيف.

فنجد أن أغلب الإطارات وظفوا عن طريق مسابقة على أساس الشهادة وذلك للفصل بين ذوي الشهادات المتماثلة واكتشاف الكفاءات أو المؤهلات التي يمتلكها للإطار عارض الخدمات،

كما تعمل على إعطاء فرص للشباب خريجي الجامعات للالتحاق بوظائف في الوزارة بعد إثبات تأهيلهم وكفاءاتهم عبر المسابقات.

وقد وجدنا أن الإطار السامية غالبا ما توظف توظيفا مباشرا أي توضع شروط مثل الأقدمية والمؤهلات، شروط محددة بدقة يجب أن تتوفر في الإطار فالمنصب المعروف غالبا ما يكون حساسا، لذا فطريقة توظيف الإطار السامية مختلفة، فهي توظف توظيفا مباشرا عن طريق قرار يأتي في الجريدة الرسمية أو الوظيف العمومي، مصادق عليه من طرف رئيس الجمهورية، هذا ما يتوجب " تحليل العمل أي التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والمسؤوليات المطلوبة تحملها أي تصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد دقيق لصفات من يشغلها " ¹⁷¹، فصعوبة التوظيف تقابلها صعوبة التوقيف أو الفصل، كما أكدها أحد الإطار قائل " رئيس الجمهورية صادق على توظيفها ولو أحد يستطيع زعزعتنا إلا بالرجوع إليه ".

هذا وقد بين لنا المبحوثون استحالة توظيف أي إطار عن طريق الوساطة أو ما شبه ذلك، في حين تساءلنا عن وجود 25% كنسبة للإطارات التي أجابت أنها وظفت بتلك الطريقة وعند استفسارنا وجدنا أن هذه النسبة تمثل الإطار الحديثة، فهي وعند أول دخول لها كان عن طريق عقودها قبل التشغيل أو كمستخلفين وهو ما لقي بعض التسهيلات من طرف زملاء لهم أو أقرباء في الوزارة، لكن لضمان منصب دائم وجب عليهم المشاركة في مسابقة التوظيف.

أخيرا نقول أن كيفية التوظيف تحدد بالرجوع إلى أهمية المنصب، فمرحلة تحليل وتقييم المناصب هي العملية التي من خلالها يمكن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ثم تحديد طبيعة العمل وتحليل محتوى الوظيفة وتقييمها للتعرف على أهم المسؤوليات والسلطات والمهام التي تحتويها.

راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، ط2، الدار الجامعية، سنة 2000، ص 76. ¹⁷¹

II- تناسب الوظيفة مع طبيعة التكوين

الجدول رقم 7 : يبين تناسب الوظيفة مع طبيعة التكوين

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار بالإجابة
15	3	6	6	تناسب
62,5%	37,5%	75%	75%	
9	5	2	2	لا تناسب
37%	62%	25%	25%	
24	8	8	8	المجموع
100%	100%	100%	100%	

نلاحظ أن أغلب الإطارات 62,5% يرون أن تكوينهم، أي شهاداتهم ومؤهلاتهم تتناسب مع طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، خصوصا الإطارات السامية والمتوسطة أين جاءت نسبة 75% لكل منهما، وإذا رجعنا إلى التحليل السوسيوولوجي نجد هذا منطقيا فكما رأينا في السؤال السابق الذي بينا فيه كيفية التوظيف وجدنا أنه كلما كان المنصب حساسا كانت شروط التوظيف دقيقة ومدروسة.

وتأتي الشهادة الملائمة لطبيعة المهام في مقدمة الشروط، فحساسية المنصب تقابلها صرامة فيما يتعلق بعملية التوظيف التي تحضى بإجراءات خاصة، وهو ما وضحه لنا مسؤولوا إدارة الموارد البشرية إذ أفادنا أحد الإطارات بأن " الرجوع إلى القوانين الخاصة بإطارات التوظيف العمومي في المادتين 4-5 هو المتبع من طرف مصلحة المستخدمين وهي قوانين مرسخة في الوظيف العمومي الذي تعتمد عليه مديرية الموارد البشرية.

أما عن الإطارات الذين لم تتناسب طبيعة تكوينهم مع الوظيفة التي يشغلونها حيث نجد نسبة 37% احتلت فيها الإطارات (الأكاديمية الحديثة) أكبر نسبة بـ 62%، لكن بعدها استمعنا لتوضيحات وتعليق المبحوثين، وجدنا أن الخلل يكمن في ترشيح هؤلاء لوظائف تتطلب مستوى، أقل من تأهيلها مثلا تكون إداري مستوى ثانوي أو ملحق إداري شهادة بكالوريا + 2، وعند

حصولهم على المنصب يجدون أنفسهم في مشكل عدم رضاهم عن المنصب ومحاولة التعبير على أن مستواهم يتطلب منصبا أكثر أهمية ومسؤوليات أكبر، إذ قال أحد الإطارات وهو يشغل منصب ملحق إداري " أحسن أن قدراتي محدودة وأن طموحي أكبر بكثير من المنصب الذي أشغله"، وعندما لمحا له أن قراره في الدخول في مسابقات أقل مستوى كان إراديا مما يجبره على تحمل النتائج قال : " وعلاش أنا حبيبتها وقلت لالا"، أي أن المسابقات الخاصة بالمستوى الجامعي التي تتعلق بمنصب – متصرف إداري " وإن وجدت فهي محدودة مثلا : 3 مناصب مقابل 300 مترشح... إلخ، وبهذا نضطر إلى بدأ مشوارنا ومسارنا المهني بهذه الطريقة ثم انتظار الترقيات للوصول إلى المنصب الذي من المفترض أن نبدأ منه وهو ما يخلق عدم الرضى لدى أغلب الإطارات التي وظفت بهذه الطريقة.

أما عن الإطارات المتوسطة والسامية فنجد نسبة عدم التناسب ضئيلة بـ 25% لكل فئة، والسبب هو وجود طموح كبير في إعطاء وإبراز كفاءات عالية لذا يرون أن تكوينهم لا يتناسب مع الوظيفة، فوجد السيد مدير الشؤون القانونية والأرشيف يوضح قائلا : " يمكن أن أجيب بنعم كما أستطيع الإجابة بلا، بما أنني متخرج من E.N.A، أستطيع تسيير أي مصلحة، وأقول لا لأنني لست متكونا في الوثائق والأرشيف"، إن مؤهلات الإطارات السامية تسمح لهم بالتأقلم والتكيف والتسيير فهم يقومون بمهام التأطير والإشراف في مؤسسات مختلفة في كافة القطاعات وهذا على أساس حيازة الإطار على شهادة في التعليم العالي.

من هنا يتبين أنه كلما كان هناك تطابق بين المنصب والتكوين مع احترام إجراءات التوظيف يحدث تكيفا واندماج سريع بالإضافة إلى ظهور نوع من الرضى المهني، فتناسب التكوين مع الوظيفة من العوامل التي تساعد الإطار على التكيف والاندماج الفعال والسريع مما يعود بالفائدة على الإدارة من حيث تحسين خدماتها السياحية والارتقاء نحو الأفضل.

III- تحديد لقب الإطار الوزارة

الجدول رقم 8 : تحديد لقب الإطار يرجع إلى :

اتفق أغلب علماء الاجتماع والباحثون الذين تطرقوا إلى دراسة موضوع الإطارات على صعوبة تعريف الإطار وتحديد المفاهيم النظرية وهذا راجع أساسا إلى كون العمل الذي يقوم به الإطار لا يمكن تكميمه وتحديد بالوسائل التحليلية المستعملة لدراسة طبيعة ونوع العمل والفئات المهنية وأشكال تقسيمها وعندما طرحنا السؤال الخاص بتحديد لقب الإطار، حصر لنا المبحوثون الإجابات التي وضحتها في الجدول التالي : الإطار هو

فئة الإطار الإجابة	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
صاحب الشهادة	5 %62,5	3 %37,5	5 %62,5	13 %54,2
صاحب الخبرة	1 %12,5	4 %50	1 %12,5	6 %25
الخبرة + الشهادة	2 %25	1 %12,5	2 %25	5 %20,8
المجموع	8 %100	8 %100	8 %100	24 %100

إن الإطارات تعتبر فئة اجتماعية نتجت عن الحضارة الصناعية، بحيث تحدد مكانتهم في سيرورة المجتمع الصناعي، وفي التقسيم الاجتماعي للعمل بين العمل الذهني واليدوي، ولهذا فهم يقومون بأعمال ذات طابع ذهني في مختلف القطاعات، بالتالي أصبح مصطلح الإطار يطلع على الشخص ذو كفاءة تقنية ويصنف بمعارفه المكتسبة عن طريق الخبرة والأقدمية في العمل.

انطلاقا من هذه التعاريف النظرية طرحنا سؤالا على المستجوبين يتعلق بكيفية تحديد مفهوم الإطار بالنسبة لهم، وقد حصرنا لنا الإجابات بين حامل الشهادة وصاحب الخبرة والاثنين معا، فجاءت النسب كما يوضحها الجدول أعلاه، فكانت أكبر نسبة 54,2% وهي تمثل الإطارات

التي ترى أن صاحب الشهادة وحده من يكون أهلاً أو أحق من غيره بحمل لقب الإطار، وهو ما عبرت عنه كل من الإطارات السامية والأكاديمية بنسبة 62,5% لكل منهما، أما عن صاحب الخبرة فكانت النسبة بـ 25% اتفق عليها الإطارات المتوسطة بـ 50% وقد اشترط 20% من الإطارات وجود كل من الخبرة والشهادة لنيل لقب الإطار.

فإذا رجعنا لتحليل الإجابات تحليلاً سوسيولوجياً، نجد أن الشهادة ضرورية ومهمة، فأصحاب الشهادة يصنفون في مختلف المؤسسات ضمن فئة الإطارات سواء مهندسين، أو حاملي شهادة الدكتوراه... إلخ، ونجد الإطارات الأكاديمية حديثة التشغيل، فئة شابة وفتية في بداية مشوارها المهني.

فعن الإطارات السامية كما أجابنا بسرعة عند طرح السؤال أحد الإطارات السامية " أكد، أكيد الشهادة فوق كل شيء، أصلاً لولا الشهادة لما وجدنا هنا " وعندما سألنا عن مكانة الخبرة وإمكانية تعويضها للشهادة أجاب " لا إن شهادة التعليم العالي هي الجوهر والخبرة لا يمكن أن تعوض الشهادة، ربما إذا قلنا الشهادــــــــــــــــة + الممارسة ... "، إن تحمس معظم الإطارات للإجابة بعفوية عن هذا السؤال ودفاعهم بشدة عن الشهادة وكأنهم يرفضون فكرة وجود " الإطارات المنزلية " التي وصلت إلى مكانة وسلطة عالية عن طريق اكتسابها الخبرة ميدانية، وهو ما وضحته لنا المديرية الفرعية للتكوين " هذا موجود في المؤسسات الاقتصادية، أما طبيعة الوزارة فقد انقضت عهد الإطارات المنزلية فيها... " .

وأضافت " نحن اجتهدنا للدخول إلى ميدان العمل مسلحين بمعارف مختلفة وكنا نلم بكل تكوين سواء أكان تقنياً غيره، تابعنا دراسات في مختلف اللغات والإعلام الآلي وكل ما يتعلق باختصاصنا الجامعي لنكون أهلاً للمنصب الذي سنتقلده "، وقد كانت أغلب الإجابات مماثلة عند الإطارات السامية.

كما واجهنا نفس الرأي عند الإطارات حديثة المنصب مثل " من خلال مساري المهني المتواضع يمكن القول أن الخبرة تلعب دوراً مهماً لكن الشهادة وحدها هي التي تمنح الثقة " وأضاف آخر : " الإطارات هي فئة واعية ومقدرة، تتميز بضمير مهني وحب تنفيذ المعارف النظرية المكتسبة ومع الممارسة لا ينقصها شيء، بتعبير آخر الخبرة لدينا الوقت لتحصيلها لكن كيف يتحصل صاحب الخبرة على شهادتنا وتأهيلنا " .

إذا قارنا بين سبب تمسك الإطارات السامية والحديثة بأهمية الشهادة نجد أن الإطارات السامية تبرر أحقيتها في شغل المناصب العليا، أما الإطارات الحديثة فهي تحاول أن تغطي نقص خبرتها بالشهادة التي تعتبرها سلاحا.

والملاحظ من خلال الأجوبة أن الإطارات المتوسطة هي الوحيدة التي أعطت أهمية للخبرة المهنية، فباعتبارها أكثر نضجا من الإطارات الحديثة، توصلت بعد سنوات توظيفها إلى أهمية الجمع بين المعارف النظرية والمعارف المكتسبة في الميدان، فقد أجابنا أجد الإطارات وهو مساعد إداري رئيسي في المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة " علميا الشهادة هي التي تمنع اللقب لكن واقعا الخبرة هي المفتاح " وهو الحال عند زميله إذ أجابنا قائلا : " نعم، بالنسبة لي الخبرة أهم من الشهادة، فالخبرة مثل الذهب لأن الشهادة نظرية فقط أما الخبرة فتري بها ميدان العمل جيدا ".
إن تسليم الإطارات المتوسطة بفكرة التأقلم ومحاولة الحصول على خبرة وأقدمية للصعود في السلم الوظيفي، مقارنة بالإطارات الحديثة التي تسعى إلى إثبات وجودها أولا والتأقلم والاندماج يأتي لاحقا، فتحمس هذه الفئة للعمل واكتشاف الميدان هو الذي جعلها تتجاهل أهمية الخبرة، كما قال أحد الإطارات بالعامية " كيما احنا كيما هو ما، ما عندهم حتى حاجة زيادة، جزنا مين جازوا " مشيرا إلى بعض الإطارات المتوسطة التي تعتبر نفسها أكثر خبرة وكفاءة وتأهيل.

IV- مهام الإطارات في الوزارة

الإجابة رقم 9 : تختلف مهام الإطارات باختلاف فئتها

انطلاقاً من التعاريف المختلفة والوظائف الأساسية التي يقوم بها الإطار، والخصائص التي تتطلبها مهنته، يمكن القول أن الإطارات فئة مهمة من فئات المستخدمين تتميز وظائفها بالتنوع والتطور طبقاً للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية والتقنية والعلمية. ويعود مركزهم المهني لتكوينهم في المعاهد العليا والجامعات وهو الذي يدفع المؤسسة إلى التطور.

حاولنا فهم وظائف ومهام كل فئة من الإطارات، فوجدناها مقسمة من تحضير القرارات إلى الإشراف والمراقبة : فالتنفيذ والتطبيق، ويتبع هذا التقسيم فئة الإطار حيث تقوم السامية منها بالمهام الأولى " تحضير القرارات " والمتوسطة تتابع عملية " الإشراف والمراقبة "، أما الإطارات حديثة التوظيف فتتولى عملية التنفيذ والتطبيق.

بما أن الإطار " لديه الوسائل الفكرية التي تسمح له بتتمية تحسين وتنظيم العمل داخل القطاع الاقتصادي والاجتماعي " ¹⁷²، يجب أن تكون لديه مهمة الإدراك التصور والتوجيه عند تنفيذ أي نشاط ومتابعة تنفيذه، لهذا نجد المسؤوليات تتدرج حسب المنصب والمهام من فئة إلى أخرى، فالإطارات السامية تضم المديرين، المسؤولين والإطارات التقنية يشاركون في اتخاذ القرارات و " يساهمون في منح محاولات واسعة في مجالهم المهني الوظيفي "، وهي -الإطارات السامية- تنتمي إلى أعلى الفئات المتواجدة في الوزارة تتميز بخصوصية أدوارها ومسؤولياتها ودرجة سلطتها، أما الإطارات المتوسطة والتي عبرت عن مهامها " بالإشراف والمراقبة " إذ يقتصر دورها في اتخاذ القرارات في مجال محدود، وتطبيق قرارات الإطارات السامية. فهم يعرفون باحتلالهم لوظائف قيادية على مستخدمين ليسوا بإطارات "، لكن وجدنا أنها تفرض سلطة على إطارات حديثة التوظيف باعتبار هذه الأخيرة تفتقد للخبرة الميدانية وهي مكلفة بالتنفيذ والتطبيق.

ومنه فنجد مهام الإطارات وإن تبين لنا في البداية أنها غامضة وضمنية خصوصاً فيما يتعلق بمهام الإطارات السامية حيث لا يمكن قياسها كمياً كما قال أحد الإطارات السامية " نحن نقوم بعمل فكري يتطلب المعرفة العميقة والإطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل،

¹⁷² Bashy (J.D), Les Cadres dans l'entreprise publique, Op.cit, p 47.

وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة العمل الجماعي"، فيمكن تلخيص مهام الإطارات في التخطيط والتنظيم كذلك التنسيق وأخيرا الإشراف والمراقبة.

V- سلطة الإطار في الوزارة

جدول رقم 10 : هل يعتبر منصبك ذا سلطة وأهمية

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار الإجابة
10	2	3	5	نعم
41,7%	25%	37,5%	62,5%	
14	6	5	3	لا
58,3%	75%	62,5%	37,5%	
24	8	8	8	المجموع
100%	100%	100%	100%	

من خلال الجدول يتضح لنا أن 58,3% من الإطارات لا يرون أن المنصب الذي يشغلونه ذو أهمية أو سلطة، وأكثر المعبرين عن هذا الرأي هم الإطارات حديثة التوظيف بـ 75% ثم تليها الإطارات المتوسطة 62,5%، أما الإطارات التي ترى أن منصبها يتميز بالسلطة والأهمية فكانت النسبة 41,7% وعكست رأي معظم الإطارات السامية 62,5% وبعض الإطارات المتوسطة 37,5% أما الحديثة فـ 25%.

وقد نفسر هذه الإجابة بالعودة إلى نوعية المهام والمسؤوليات التي تتحملها كل فئة، فكون الإطارات الحديثة تهتم بالتطبيق والتنفيذ خصوصا أن معظم هؤلاء وظفوا في مناصب لا تتناسب مع طبيعة تكوينهم مما يجعل ترقية بطيئة ويضلون تحت إشراف الإطارات المتوسطة، فتعتبر نفسها فئة عادية من المستخدمين تتلقى الأوامر من المسؤول الأعلى منها، وعن الإطارات المتوسطة فرغم موقفها الوسيط بين الإطارات السامية والحديثة فهي أيضا لا ترى في منصبها أهمية أو سلطة بما أن مجال اتخاذ القرارات لديهما ضيق وتعود دائما لاستشارة الإطارات السامية في كل خطوة مهمة تقوم بها باستثناء الأعمال الروتينية التي اكتسبت خبرة فيها.

هنا نجد أن الإطارات السامية هي التي تحتل أعلى مناصب في السلم الهرمي، وتتمتع بسلطة، فكلما زاد حجم المسؤولية انعكس هذا على نفوذ المنصب وسلطة الإطار.

والملاحظ حسب الإجابات أن الإطارات السامية نرى معنى السلطة في المسؤولية
وضرورة التحكم في مهامها وفي مرؤوسيتها وهي تعتبر مناصبة حساسة لأنها نقطة انطلاق كل
نشاط ويتوقف نجاحه على كفاءتها في العمل، أما الإطارات المتوسطة فترى السلطة في اتخاذ
القرارات واستقلال مهامها عن مهام الإطارات السامية، بينما تعتبر الإطارات الحديثة نفسها
مهمشة طالما تتولى مهام التنفيذ والتطبيق فلا سلطة ولا أهمية تتمتع بها، رغم ما تكسبه من
مؤهلات فكفاءتها تبقى في انتظار مناصب ذات مسؤولية أكبر.

VI- درجة الثقة التي تمنح للإطار في الوزارة
الجدول رقم 11 : درجة الثقة وعلاقتها بفئة الإطار

الثقة / فئة الإطار	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
عالية	7 %87,5	4 %50	1 %12,5	12 %50
محدودة	1 %12,5	4 %50	7 %87,5	12 %50
المجموع	8 %100	8 %100	8 %100	24 %100

من خلال الجدول نجد أن الإجابة جاءت مناصفة بين الثقة العالية والمحدودة بـ 50% لكل منهما، أما العالية منها فجاءت معبرة عن رأي الإطار السامية بالدرجة الأولى فهي ترى أن مناصبها حساسة جدا، يجب عليها أن تتحمل المهام الموكلة إليها فحجم المسؤولية يعكس حجم الثقة بالنسبة لها، إذا أجابنا أحد الإطار السامية قائلا " إنها تكليف ويجب أن نكون في المستوى "، وأجابنا إطار آخر " لقد تعرفتهم على طريقة توظيفنا، فنحن نعتبر المصادقة على توظيفنا من طرف رئيس الجمهورية ثقة منه فينا ومسؤولية كبيرة يجب أن نتحملها ".

فالمسؤول الأعلى للإطارات السامية " الوزير " يمنع هذه الفئة حرية اتخاذ القرارات في مجالات غير محدودة، لذا وجب عليها أن تلتزم من أجل تأدية مهامها على أحسن وجه، أما للإطارات المتوسطة فـ 50% منها يرى أن الثقة فيه عالية والنصف الآخر يرى العكس، وإذا حللنا هذا نجد أن من الإطار المتوسطة من يبدي الولاء للمسؤول الأعلى منه، ويجب أن إبراز كفاءته يكمن في انجاز مهام المراقبة المطالب بها وهي منطقية تتبع التسلسل الهرمي أما البعض الآخر فيرى أن الثقة فيهم محدودة طالما أن مهامهم هي أقرب للتنفيذ منها إلى اتخاذ القرار وهي تحد من طموحهم طالما يعتبرون أن المسؤول الأعلى منهم لا يثق في كفاءاتهم ومؤهلاتهم.

وعن الإطارات الحديثة حيث وحدنا نسبة 87,5% منهم عبروا عن انعدام الثقة فيهم، فأجابنا معظمهم بأن أعمالنا روتينية بسيطة لا تعبر عن مستوانا وطموحنا في إنجاز وابتداء طاقات وكفاءات أكبر، خصوصا وأن معارفهم النظرية مازالت حديثة ويبحثون عن ميدان لتطبيقها، وقد وصل حدود التذمر والطموح ببعض الإطارات إلى قول " من المفترض أن تترك الإطارات السامية مكانها للمتوسطة كي تتاح لنا فرصة لتولي مناصب ذات سلطة ومسؤولية "، وعندما أجبناهم بأن الإطارات الأكثر خبرة هي الأخف بالمناصب العليا، أجابونا " نكتسب الخبرة في المنصب للتنقل إلى منصب آخر فنحن اكتسبنا الخبرة في المناصب الحالية حتى أصبحنا نرى في عمالنا نشاطا

روتيني ...".

أخيرا نرى أن حجم الثقة موزعة على الإطارات حسب المناصب والمسؤوليات التي يتحملونها وتعتبر الإطارات السامية أكثر ثقة وتحررا في نشاطها من الفئات الأخرى.

الاستنتاج :

من خلال هذا الفصل، نستنتج أن تميز الإطارات كفئة سوسيو مهنية يتبعه تميز في كيفية توظيفها، حيث اختلفت طرق التوظيف من فئة إلى أخرى، فخص التوظيف المباشر الإطارات السامية نظرا لأهمية وحساسية مناصبها، وجاءت المسابقات للفصل بين نوي الشهادات المتماثلة وهي الطريقة التي يوظف بها كل من الإطارات المتوسطة والإطارات الحديثة، فنجح عملية التوظيف يزيد في الكفاية الخدماتية والإدارية وذلك باختيار العناصر التي تتوفر فيهم الشروط الضرورية لشغل وظيفة معينة، وكلما تطابقت شروط التوظيف مع متطلبات الوظيفة انعكس ذلك على تناسب طبيعة التكوين مع المنصب المشغول.

أما عن لقب الإطار، فقد اختلفت آراء الإطارات في كيفية تحديده، حيث وقع جدل بين أهمية الشهادة ودور الخبرة في ذلك، فمن الإطارات من ركزت على ضرورة حيازة الإطار على شهادة التعليم العالي، وإلمامه بالمعارف النظرية في تخصصه، مستثنية دور الخبرة وإمكانية تعويضها لهذه الشهادة، ومثل هذا الرأي أغلب الإطارات السامية والحديثة، أما الإطارات المتوسطة فرأت " الخبرة من ذهب، فالشهادة هي علمية بالنسبة لها، أما الخبرة فهي عملية وتعرفنا على الميدان " حسب رأي أحد الإطارات، ولا جدل في أحقية صاحب الشهادة والخبرة بلقب الإطار.

وقد توصلنا إلى معرفة مهام كل فئة، حيث وجدناها مقسمة حسب وضعية الإطار وموقعه في السلم الوظيفي وحجم المسؤولية التي يتحملها، فتقلدت الإطارات السامية مهام تسيير وتنفيذ البرامج، بينما تولت الإطارات المتوسطة مهمة الإشراف والمراقبة، أما الفئة حديثة التوظيف فأنحصرت مهامها في عملية التنفيذ والتطبيق.

أما عن حجم السلطة، فانفردت بها الإطارات السامية التي ترى في مناصبها ذات سلطة، أهمية ونفوذ مقارنة بالفئات الأخرى، وقد فسرت لنا الإطارات السامية أن حجم المسؤولية ونوعية المهام يحددان سلطة الإطار في الوزارة.

أخيرا، عندما بحثنا في درجة الثقة التي يحظى بها الإطار، وجدناها تختلف من فئة إلى أخرى، فالإطارات السامية تتمتع بحرية وثقة كاملة في إنجاز مهامها وتحدد هذه الثقة كلما نزلنا إلى الفئات الأخرى، حيث وجدناها مقيدة نوعا ما عند الإطارات المتوسطة ومحدودة إن لم نقل منعدمة عند الإطارات الحديثة.

الفصل الثالث

تختلف طرق ومعايير تقييم أداء الإطارات باختلاف فئاتهم ونوعية مهامهم

- I- إدماج التقييم ضمن المحتوى التنظيمي للوزارة
 - II- موضوعية عملية التقييم في الوزارة
 - III- الإطارات التي تمسها عملية التقييم في الوزارة
 - IV- مسؤولية تقييم الإطارات في الوزارة
 - V- معايير تقييم الإطارات في الوزارة
 - VI- إطلاع المقيم على معايير التقييم في الوزارة
 - VII- الأخطاء المرتكبة في عملية تقييم أداء الإطارات في الوزارة
- الاستنتاج

إن شيوع استخدام مصطلح الأداء في الأدب التسييري وكثرة استعماله خاصة في البحوث التي تتناول المؤسسة، لم يؤدي إلى توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلوله، فهو يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاقتصاد في استخدام المواد، كما نجده في كثير من الأحيان يعبر عن إنجاز المهام.

كما يرى Chevalier وآخرون معه أن " الإنتاج الإجمالي المؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعة عمله ". سنحاول في هذا الفصل البحث في عملية تقييم أداء الإطارات، أي التعرف على كيفية ومعايير التقييم ومن يتولى العملية... إلخ.

I- إدماج التقييم ضمن المحتوى التنظيمي للوزارة

الإجابة رقم 12 : هل أدمج التقييم ضمن المحتوى التنظيمي للوزارة.

عند طرحنا للسؤال اختلفت التعاليق من فئة إطار إلى أخرى، فقد فوجئنا بأجوبة بعض الإطارات التي قالت " لا يوجد أصلا تقييم "، وبعض الإطارات التي ربطت عملية التقييم بالمنحة الفصالية " La prime "، ومن وصفه " بأنه عملية روتينية لا غير "، وقد اقتربت هذه الإجابات وتطابقت عند كل من الإطارات الحديثة والمتوسطة، فالفئة الوحيدة التي أبدت وعيا واعترافا بوجود وأهمية عملية تقييم الأداء هي فئة الإطارات السامية.

II- موضوعية عملية التقييم في الوزارة

جدول رقم 13 : عملية التقييم هي عملية شكلية أم موضوعية

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار الإجابة
15	7	7	1	شكلي
%62,5	%87,5	%87,5	%12,5	
9	1	1	7	موضوعي
%37,5	%12,5	%12,5	%87,5	
24	8	8	8	المجموع
%100	%100	%100	%100	

من خلال الجدول نجد أن نسبة 62,5% من الإطارات وجدوا أن عملية تقييم الأداء هي عملية شكلية، وأغلبية الإطارات هم من الإطارات الحديثة والمتوسطة حيث نجد نسبة 87,5% لكل منهما، أما عن التقييم الموضوعي فكانت النسبة 37,5% ودعمته الإطارات السامية بـ 87,5% مقارنة بالإطارات المتوسطة والحديثة التي كانت نسبها ضئيلة بـ 12,5% لكل فئة.

فإذا رجعنا إلى تحليل هذه النتائج، نجد أن الإطارات الحديثة لم تعترف بالعملية ولا تراها في الواقع مطبقة، فهذه الأخيرة ترى أنها مهمشة تقوم بمهام التنفيذ والتطبيق ليس إلا، فلا مجال لإبراز كفاءاتهم فإذا ربطنا عملية التقييم بالرقابة، نجد أن المسؤول المباشر أحيانا يهتم بإنجاز العمل ولا يهتم لمن أنجزه إلا في حالة وجود أخطاء وناذرا ما نخطئ لأننا أصبحنا نرى مهامنا روتينية، أما عن أحد الإطارات فقد أفادنا " أعتقد أن علامة التقييم في إدارتنا هي علامة المنحة، فحين تقترب عملية التنقيط يكون هناك انضباط وحركة، أما التقييم كبرنامج، منذ توظيفي لم أحسن بوجود العملية فعليا"، وهو الحال مع أغلب زملائه الذين أشاروا إلى أن العملية سطحية، ولا وجود لبرنامج يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة الإطار أو التعرف على أوجه القصور في الأداء، وقد أكد أحد الإطارات أن عملية التقييم تتبع نوعية وأهمية المهام " ونحن نقوم بعملية التنفيذ

والتطبيق " وعندما تساءلنا " هل التطبيق والتنفيذ لا يتطلبان تقييما ؟ " كانت الإجابة " هي عملية روتينية، تعودنا على مراحلها وخطواتها فلا مجال للخطأ فيها " .

أما عن الأطارات المتوسطة، فرغم نظرتها المماثلة لعملية التقييم إلا أن إجاباتها سمحت لنا بتحليل الأسباب، وهو عدم ظهور النتائج التي تنتظرها من خلال عملية التقييم، فهذا أحد الأطارات يقول " ما الفائدة إذا بذلت جهدا إضافيا وأبدت كفاءة عالية، إذا كان هذا إلا ينعكس على مساري المهني ولا حتى على نظرة المسؤولين لانضباطي... " .

عندما سألنا الأطارات عن وجود دورات تقييمية أو مراكز للتقييم، قالوا بأنهم يأملون ذلك لكن الإدارة مازالت بعيدة لتفكر في ذلك، عندما نتحدث عن الأداء نقصد العمل الذي يؤديه الإطار، مدى فهمه لدوره واختصاصه، كما يقاس مدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي تضعه له الإدارة عن طريق المشرف.

وقد لاحظنا أن الأطارات تجاوزت هذه النظرة للأداء وتقييمه وتربط عملية التقييم بنتائجها أي الحصول على ترقيات.

حاولنا ربط عملية التكوين بعملية التقييم باعتبار هذه الأخيرة " تكسب الإطار مهارة وخبرة مما يزيد من كفاءته في أداء العمل الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل " ¹⁷³، وجدنا أن معظم الأطارات استفادت من تكوينات مختلفة فكان تفسيرنا، وجود خلل في أدائهم، أو تحليل لوظائف تحتاج أداء خاصا، لكن الواقع بين لنا نتائج أخرى إذ أن ازدهار وبروز عملية التكوين خصوصا قصير المدى، هذا النوع من التكوين لا يفرض تعبيراً في المنصب أو ترقية أي أن ميزانية الإدارة هي التي تحدد نوع التكوين وليس تقييم الأداء والقصور هو الذي يتطلب نوعا محددًا من التدريب، وكان هذه الأخيرة -الإدارة- تقيس نجاح العملية بعدد التكوينات والإطارات المستفيدة وليس بتحقيق نتائج ملموسة بعد العملية وهو ما يفسر عدم متابعتها للمتكونين لترقيتهم خصوصا الأطارات المتوسطة.

أخيرا تشير إلى أن فئة الأطارات السامية هي الوحيدة التي أقرت بوجود العملية حيث ربطتها بإنجاز مهامها والحصول على ثقة المسؤول الأعلى، فدرجة السلطة والثقة تعكس بشكل مباشر تقييم أدائها.

زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 12. ¹⁷³

III- الإطار التي تمسها عملية التقييم

ينظر الباحثون إلى عملية تقديم الأداء على أنها مرحلة أو جزء من عملية المراقبة، باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة وتمارس من أجل الإجابة على ماذا تحقق مما يجب أن يتحقق، أي أن هذه الأخيرة تتوقف على مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية تم إصدار حكم بشأن الأداء، أما الرقابة فهي بالإضافة إلى عملية تقييم الأداء في حد ذاتها تتضمن أيضا دراسة الانحرافات إن وجدت لتحديد أسبابها وكذا التدابير الواجب اتخاذها، وفي هذا الشأن هناك من يرى " أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت عملية الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية " .¹⁷⁴

سنحاول التعرف على وجود رقابة في الإدارة من خلال طرحنا لهذا السؤال : من هم الإطار الذين لا تطبق عليهم عملية التقييم وقد حصرنا الإجابات في الجدول التالي :

جدول رقم 14 : الإطار الذين لا تطبق عليهم عملية التقييم

الإجابة	فئة الإطار	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
السامية	1	5	4	10	12,5% 62,5% 50%
المتوسطة	1	1	1	1	12,5% 4,2%
الإطارات	1	1	1	1	12,5% 4,2%
يطبق على الجميع	6	2	4	12	75% 25% 50%
المجموع	8	8	8	24	100% 100% 100%

¹⁷⁴ عايدة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط والإستراتيجي، دار الفكر العربي، 1985، ص 103.

جاءت الإجابات كما يوضحها الجدول بـ 50% أعلى نسبة توضح أن نظام التقييم يطبق على الجميع ولا تستثنى أي فئة وهو رأي الإطارات السامية بالدرجة الأولى حيث ظهرت النسبة بـ 75%، كما نجد 41,7% من الإجابات جاءت معبرة عن كون العملية لا تمس الإطارات السامية وهو ما رأته فئة الإطارات المتوسطة بـ 62,5% والإطارات الحديثة بـ 50%.

فإذا رجعنا إلى تحليل النتائج، نجد أن هناك انشقاق بين رأيين وهما أن النظام يطبق على جميع الإطارات وأن الإطارات السامية ليست معنية بالعملية كأي آخر، عندما حاورنا الإطارات السامية، قالوا أن طبيعة مهامهم تعكس أداءهم مباشرة ولا حاجة لوجود دورات تقييمية، فتسيير وتنفيذ البرامج الموكلة إليهم هو الهدف والمقياس الذي يعكس التقييم، ربما ترى الفئات الأخرى، - حسب قول أحد الإطارات السامية- أننا غير معنيين بالعملية لأن طرق التقييم تختلف باختلاف المهام والمسؤوليات الملفات على عاتق الإطارات، فهم يرون العملية بشكل سطحي لا غير، فنحن نقوم بعمل فكري يتطلب إنجاز المهام وتحضير قرارات تتطلب مستوى أداء عالي مشحون بقدرة ودافعية أي رغبة في إنجاز المهام، وبقدر الثقة التي يمنحها لنا المسؤول الأعلى تأخذ عملية التقييم مساراً آخر وهو التوقف على النتائج المطلوب الوصول إليها وليس المراقبة المستمرة للنشاطات.

وعند مقارنتنا لرأي الإطارات السامية مع المتوسطة والحديثة، تدعمت لنا الفكرة، إذ أكدت لنا للإطارات المتوسطة أن مسؤولية الإطارات السامية في تقييم نشاطنا وتوجيه مختلف النشاطات ينعكس على تقييم أدائها، فحرصها على إنجاز البرامج المسطرة وفي الوقت المحدد هو مقياس لأدائها، أما الإطارات الحديثة التي تفتقر إلى خبرة وتجربة فهي تنظر إلى التقييم من زاوية أخرى "التغيبات، التأخرات، الإنذارات، لدى فيرى أغلبهم أن الإطارات السامية لا تخضع للتقييم، كونها تحضى بحرية في التنقل، إن بعض الإطارات الحديثة ليست على إطلاع بمهام الإطارات السامية من مؤتمرات وملتقيات وجلسات تقييم مع الوزير...، وهو ما كون لديهم النظرة السابقة.

IV- مسؤولية التقييم :

جدول 15 : مسؤولية التقييم في الوزارة تظهر على الشكل الآتي :

المقيم	فئة الإطار	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
الوزير	8	8			8
		%100			%33,3
المدير	7		7		7
			%87,5		%29,2
رئيس المصلحة	1		8	9	9
			%12,5	%100	%37,5
المجموع	8	8	8	8	24
		%100	%100	%100	%100

من خلال الجدول نجد أن 37,5% من الأطارات يخضعون لعملية التقييم من طرف المسؤول المباشر، وهي الأطارات الأكاديمية بنسبة 100% وقلّة من الأطارات المتوسطة 12,5%، ثم نجد 33,3% من الأطارات تخضع للعملية من طرف الوزير وهم كل الأطارات السامية 100%، أخيرا نجد 29,2% تقييمهم المدير وهم الأطارات المتوسطة وقلّة من الأطارات الحديثة.

هنا نجد أن طريقة التقييم تختلف حسب فئة الإطار ومهامه والمسؤوليات التي يتحملها، فالوزير يتولى تقييم الأطارات السامية ويوكل إليها مهمة تقييم الأطارات المتوسطة (المدير هو بمثابة الإطار السامي في الوزارة)، وبدورها تعطي الأطارات السامية مهمة تقييم الأطارات الحديثة للإطارات المتوسطة كونها على صلة مباشرة بها، فالمسؤول المباشر أو رئيس المصلحة يكون أقرب إلى الإطار من مديره.

نجد أن تقييم أداء الإطار عادة ما يتطلب وجود شخص قريب منه يعرف أداءه الحقيقي والاعتيادي، ليلحظ أداءه طوال الوقت ففي هذه الحالة الرئيس المباشر أو المشرف هو الأحسن

لتقييمه، فهو الذي يحدد أهدافه إدارته أو قسمه ويوزع المسؤوليات ويحدد الواجبات، كما يوجه المرؤوس ويراقب تنفيذه لمهامه باعتباره يقضي معظم الوقت معه، فهو يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، وهذا ما يفسر تدرج مسؤولية التقييم حسب التسلسل الهرمي.

V- معايير تقييم أداء الإطار في الوزارة

جدول رقم 16 : تختلف معايير التقييم باختلاف فئة الإطار

إطار تقييم الأداء هو " تكوين حكم يتعلق بالأنشطة المنفذة من طرف المستخدم خلال مدة محددة، حيث يركز هذا الحكم على معايير واضحة ومبينة بصفة تسمح للمقيم، بتكوين رأي شامل وموضوعي حول أداء المقيم "

فئة الإطار معياري التقييم	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
تسيير وتنفيذ البرامج	7 %87,5		7 %29,2	
التمكن من المهام المكلف بها	1 %12,5	7 %87,5	8 %33,3	
قدرة الاستيعاب		1 %12,5	4 %50	5 %20,5
الانضباط			4 %50	4 %16
المجموع	8 %100	8 %100	8 %100	24 %100

من خلال إجابة الإطارات حصرنا الإجابات في هذا الجدول، حيث جاءت نسبة 33,3% كأكبر نسبة، وتتعلق بمعياري التمكن من المهام المكلف بها، ونسبة 29,2% لتسيير وتنفيذ البرامج ثم 20,5% كنسبة معبرة عن قدرة الاستيعاب وأخيرا 16% معيار للانضباط.¹⁷⁵

نعلم أن الإطارات فئة حساسة، نظرا لنوعية المهام التي تشغلها، فالإطار مسؤول يتدخل في التوجيه، ويقرر في الوقت والمكان المناسب، لذا نجد معايير للتقييم تختلف باختلاف فئة الإطارات،

¹⁷⁵ JM Pretté et autres, Op.cit, p263.

فالإطارات السامية وبحكم تكملها بمهام التنظيم والتنسيق والتنبؤ، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات ترى أن حسن تسييرها وتنفيذها للبرامج المسطرة هو أهم معيار لتقييم أدائها، وهو ما يطالبها الوزير به. وترى هذه الأخيرة –الإطارات السامية- أن المعيار الذي تقيم به الإطارات المتوسطة هو تمكنها من المهام المكلفة بها، وهو ما أوضحه لنا معظم الإطارات المتوسطة.

أما عن الإطارات الحديثة، فتري الإطارات المتوسطة أن تأقلم هذه الفئة وسرعة اندماجها، مع استيعابها للمهام التي يجب أن يتحملها الإطار هو معيار أساسي لتقسيم أدائهم، وهو ما جاء في إجابات البعض من الإطارات الحديثة لكن البعض الآخر كان يرى في التقييم هو متابعة لانضباط الإطار، إذ يحكم على المقيم انطلاقا من ضوابط موضوعة مسبقا (روح المسؤولية، التعامل مع الزملاء، التغيب والتأخر، تنفيذ المهام...) وتكون هذه الطريقة سليمة خاصة بالنسبة لتقييم العمال الذين لا يشغلون المناصب ذات المسؤوليات وفي المهام التي يكون محتواها بسيطا ومشكورا.

VI- إطلاع المقيم على معايير التقييم

جدول رقم 17 : إحاطة وتحكم المقيم بمعايير التقييم

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	الفئة الإجابة
14 %58,3	3 %37,5	6 %75	5 %62,5	نعم
4 %16,7	2 %25	1 %12,5	1 %12,5	لا
6 %25	3 %37,5	1 %12,5	2 %25	أحيانا
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

من الجدول نلاحظ أن 58,3% من الإطارات أجابوا بأن المقيم يكون على دراية تامة بمعايير التقييم، وأغلبهم كانوا من الإطارات المتوسطة والسامية إن جاءت النسب بـ 75% و62,5% لكل منهما على التوالي، في حين كانت الإجابة بأن المقيم يكون أحيانا على إطلاع بهذه المعايير 25%، أخيرا نجد نسبة الذين أجابوا بأن المقيم لا يكون على دراية بالمعايير في 16,5%.

إن الإطارات السامية واثقة من إمام الوزير بمعايير التقييم المتمثلة في تسيير وإنجاز للبرامج فهي تعمل على تحقيق هذا الهدف وتحاول التنسيق وتوحيد الجهود والعمليات وبما أن هذه الأخيرة -الإطارات السامية- هي المسؤولة عن نشاط الإطارات المتوسطة إذ تقوم بعملية تنظيم وتحديد مهام المجموعة، وتحويل بعض الصلاحيات لهذه الفئة مثل توليها تقييم أداء الإطارات الحديثة. إن الإطارات المتوسطة بحكم توليها مهام اتخاذ القرار في مجال محدود فهي ترجع لاستشارة الإطارات السامية لذا تقدر معرفتها بمعايير التقييم، أما الإطارات الحديثة التي عبر البعض منها عن جهل المقيم لمعايير التقييم كما أجابنا أحد الإطارات " نحن نقوم بكل المهام،

فالإطارات السامية تكلف المتوسطة ببعض المهام وهذه الأخيرة توكلها إلينا وتقدمها للمسؤول الأعلى منها، ليقمها ونحن نقيم على أشياء لا علاقة لها بالأداء مثل التأخير والغيابات... إلخ. لاحظنا أن هناك نوعاً من الصراع الداخلي بين الفئة المتوسطة والحديثة من الإطارات، فهي لا تعترف -الحديثة- بمسؤولية المتوسطة في الإشراف عليها كونها تعتبر أن لم يهتم نفس المؤهلات والكفاءة، فهم يفضلون أن نتولى الإطارات السامية عملية تقييم أدائهم، وبرر أحد الإطارات الوضع " المسؤول يخفي المعايير التي ركز عليها في التقييم، لكي لا يبرز الطاقات الموجودة في مصلحته ليتأس الإطارات التي تفوقه مستوى وفعالية " .

VII- أخطاء التقييم في الوزارة

تحليل رقم 18 : الأخطاء المرتكبة خلالها عملية التقييم

اختلاف الوظائف في المؤسسة يؤدي إلى اختلاف خرق التقييم، فإذا كان التقييم الكمي صالح للوظائف الإنتاجية، فإنه مستحيل التطبيق مع الوظائف الإشرافية الإدارية، وهنا تتم عملية التقييم بالاعتماد على أسس التقديرات الشخصية التي تصاحبها أخطاء ومشاكل كثيرة وهذا ما يجعل من التقييم غير صادق في مجال اتخاذ القرارات والتوجيه الوظيفي.

وقد حاولنا بطرحنا لهذا السؤال التعرف على الأخطاء الشائعة في عملية تقييم الأداء في الوزارة بالرجوع إلى تحليل إجابات الإطارات التي اختلفت باختلاف فئة هؤلاء إذ نجد أن معظم الإطارات السامية ترى في " التشدد والتساهل " الخطأ البارز في العملية، إذ يميل بعض المقيمين إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم، ويرجع هذا إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت " المنحة "، أو الألقاب " مسؤول مصلحة "، وقد يميل بعض إلى التشدد فهم يعطون تقديرات منخفضة لمعظم المرؤوسين وقد يرجع إلى شخصية الرئيس القائم بالعملية واعتباره بأن المرؤوسين أقل كفاءة ومهارة منه، أو لمنعهم من الحصول على ترقية سريعة.

أما الإطارات المتوسطة فتأرجحت إجاباتها بين خطأ التحيز والتشدد والتساهل حيث تطابقت وجهة نظرها مع الإطارات السامية فيما يخص الخطأ الأول (التشدد والتساهل، كما أضافت أن التحيز قد يغلب أحيانا كخطأ مهم وهو يتبع عدة أسباب مثل الجنس، كما وضح ذلك أحد الإطارات " المرأة بالنسبة للمرأة هناك دائما تكهرب بين المرؤوسة ورئيستها والرجل بالنسبة للرجل أحيانا "، كما أن هناك نوعا من التحيز الإيجابي في الحالة العكسية أي الرجل بالنسبة للمرأة والمرأة بالنسبة للرجل، أن يبدي بعض الرؤساء إعجابهم بمرؤوساتهم وينتج نوعا من التعاطف فيبرر التحيز كخطأ.

وعن الإطارات الحديثة فبمجرد طرح السؤال، تهاطلت مختلف الأخطاء تبعاً لكل مستوجب، فقد وضحت إحدى الإطارات " أولاً، لا يوجد تقييم وقد أشرنا إلى ذلك من خلال اعتبار المنحة هي التي تعبر عنه في إدارتنا، وفي المنحة تعطى نقطة واحدة للجميع أي من يقوم بمهامه كاملة ومن يقصر فيها، سواء " .

وقد تكرر هذا الخطأ " أي إعطاء نقطة واحدة للجميع " عدة مرات وقد فسر لنا الإطارات بأنه مادام المسؤول ليس هو الذي يدفع لنا المنحة فهو لا يجرمنا منها أو بتعبير آخر ماشي هو إلى يخرجها من جيبوا "، فالمنحة تعتبر المكافأة المادية الوحيدة في الإدارة، أما عن التحيز فأجمع معظم الإطارات على اختلافه حسب الجنس، الثقافة التعليم... إلخ، نعم فالثقافة تلعب دوراً إذ بفضل بعض المسؤولين الإطارات التي تتحكم في أكثر من لغة أو المتفتحة على الإطارات الأخرى، كما نبهنا أحد الإطارات إلى وجود تحيز لنوع الشهادة فهناك منافسة ودفاع عن المجال الذي تمت فيه الدراسة أو التكوين، إذ قال " أنت تحملين شهادة في علم الاجتماع، حتما ستلقين مساعدة وترحبيا من الإطارات الحاملة لنفس الشهادة من الإطارات الأخرى " .

الاستنتاج:

انطلاقاً من سؤالنا حول عملية التقييم في حد ذاتها وهل أدمجت ضمن المحتوى التنظيمي للإدارة، وجدنا أن أغلب الإطارات ترى أن العملية شكلية غير موضوعية، ومن الإطارات من ربط نقاط التقييم بنظام المنحة الفصلية، وفسرت غياب العملية كون العمل تنفيذي روتيني لا يحتاج إلى الرقابة المستمرة.

كما رأينا أن طرق ومعايير التقييم اختلفت من فئة إلى أخرى، ومسؤولية التقييم كذلك، حيث يتولى الوزير تقييم أداء الإطارات السامية، وتحرص هذه الأخيرة بدورها على تقييم أداء الإطارات المتوسطة، التي تقف على متابعة وتقييم أداء الإطارات الحديثة، أما معايير التقييم فتمثلت في تنفيذ وتسيير البرامج بالنسبة للإطارات سامية، ويقاس أداء الإطارات المتوسطة بمدى تمكنها من المهام المكلفة بها، وتبقى قدرة الاستيعاب معياراً للحكم على أداء الإطارات الحديثة بالإضافة إلى مدى انضباطها.

وعن تحكم المقيم في معايير التقييم وجدناه، يختلف باختلاف المهام الموكلة إلى الإطار وباختلاف فئة الإطارات، حيث ترى الإطارات السامية أن الوزير على إطلاع بهذه المعايير إن بقيسها بمدى انجاز البرامج، و الإطارات السامية تسعى إلى تنظيم وتخطيط ومراقبة سير هذه البرامج وهي بهذا تقف على كل معايير التقييم، أما الإطارات الحديثة فتري أن المقيم (الإطارات المتوسطة) يأخذ بمعايير لا علاقة لها بالتقييم مثل التغيب والتأخر... إلخ.

أخيراً وجدنا أن المقيم غالباً ما يقع في بعض الأخطاء من التشدد والتساهل الذي أشارت إليه الإطارات السامية كخطأ شائع، إضافة إلى التحيز الذي أكدت الإطارات المتوسطة لجوء بعض المقيمين وتحيزهم وشاظرتها الإطارات الحديثة الرأي إذ بين لنا الإطارات أن عامل الجنس، الثقافة والتعليم يمكن أن تؤثر على المقيم.

كما وجد بعض الإطارات في خطأ التوجه نحو المركزية أخطر من غيره فأعطاء نقطة واحدة للجميع يحبط من معنويات الإطار ويحجب الكفاءات، كما يسمح ببروز ظواهر من اللامبالاة وغياب الكفاءة والفعالية.

الفصل الرابع

تكشف عملية تقييم أداء الإطارات الكفاءات الموجودة وتبرر القرارات الإدارية المتخذة

I- مقاييس الترقية في الوزارة

II- التحفيز الإيجابي في الوزارة (المكافأة)

III- التحفيز السلبي في الوزارة (العقاب)

IV- أهداف التقييم في الوزارة

V- توافق تسيير المسار المهني مع طموح الإطار في الوزارة

VI- أسباب إعاقة تسيير المسار المهني للإطار في الوزارة

الاستنتاج

إن المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق نظام فعال للترقية تعمل ما بوسعها لإنجاح نظام تقييم المستخدمين حيث يستعمل هذا الأخير في شبكة جد منظمة عن طريق أسس واضحة فتجري مقابلات يسأل فيها المستخدم عن رغباته ودراسة التغيرات التي يرغب فيها لنفسه والمؤسسة¹⁷⁶، وهذا لتحضيره لعملية ترقية وملاحظة مدى تمسكه بها وما يطمح له من أهداف وراء هذه الحركة.

I- مقاييس الترقية في الوزارة:

جدول رقم 19 : يبين مقاييس الترقية في الوزارة

فئة الإطار مقياس الترقية	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
الكفاءة	6		1	7
	%42,86		%20,59	%20,59
الأقدمية	3	4	7	14
	%21,43	%40	%70	%41,18
التأهيل	5	6	2	13
	%35,71	%60	%20	%38,24
المجموع	14	100	10	34
	%100	%100	%100	%100

* تضخم في عدد المبحوثين وذلك لتعدد الإجابات

من خلال الجدول نلاحظ أن 41,18% من الإطارات ترى أن المقياس الرئيسي لعملية الترقية هو الأقدمية، وعبرت عن هذا الرأي الإطارات الحديثة بأكثر نسبة 70% ثم المتوسطة بـ 40%، أما السامية فنسبة 21,43%، ومن الإطارات من رأت أن التأهيل هو أساس الترقية حيث نجد نسبة 38,24% وأشار إلى هذا المقياس الإطارات المتوسطة بنسبة 60% ثم الإطارات السامية بنسبة 35,71% وأخيرا الإطارات الحديثة بـ 20%، أما عن الكفاءة فاحتلت المرتبة الأخيرة

¹⁷⁶ Perette, Op.cit, ...

بنسبة 42,86% وبنسبة قليلة 20,59% الإطارات، أما الإطارات المتوسطة فلا ترى للكفاءة دورا في الحصول على ترقية.

إذا رجعنا إلى التحليل السوسولوجي، نجد أن إجماع معظم الإطارات على أن الأقدمية هي المقياس الأول للترقية دون الرجوع إلى أي مقياس، كما وضح لنا ذلك أحد الإطارات " طبيعة الوزارة هي التي تحتم اللجوء إلى الأقدمية، فهنا لا يعترف لا بالكفاءة ولا الفعالية، أنت في منصبك وتنتظر مرور السنوات للحصول على ترقية ".

فتبقى الأقدمية من العوامل المحددة للترقية وهذا راجع لكون " عامل الأقدمية يقوم على أساس قضاء -الإطار- لفترة أطول في وظيفته مما يكسب خبرة وتكون له أولوية في الترقية " .¹⁷⁷ أما المقياس الثاني وهو التأهيل، عبرت عنه فئة إطارات المتوسطة أكثر من غيرها، فقد وضح لنا أغلب الإطارات أنه عند شغور بعض المناصب لظروف ما في الوزارة، ترجع هذه الأخيرة إلى ترقية إطاراتها الداخلية وتبحث عن الإطار المؤهل لشغل المنصب المقترح أي صاحب الشهادة والتكوين المطابق لمؤهلات ومتطلبات المنصب وكذا المسؤوليات الواجب تحملها، وإن لم تتوفر الشروط في إطاراتها الداخلية فهي تبحث عن المؤهلين من الإطارات الخارجية عن طريق الإعلانات، لذا فالتأهيل يلعب دورا في الحصول على ترقية والتقدم في السلم الوظيفي.

أما عن تجاهل أغلب الإطارات لعامل الكفاءة والاستحقاق مع العلم أن الرجوع إلى الكفاءات المقدمة في العمل ورغبة الإطار في تحقيق عمل مشرف يشترط على المسؤول أن يعرف الأماكن التي يستطيع أن يثبت فيها الإطار كفاءته والمهام التي يستطيع أن يبرر في تأديتها، " فالترقية عن طريق الكفاءة هي اعتراف بالمرودية العالية للفرد في منصبه الحالي، وهي مكافأة له على المجهدات والنجاحات السابقة " .¹⁷⁸

وجدنا أن الإطارات السامية أعطت أهمية كبيرة لعامل الكفاءة، إذ تعتبر وصولها إلى مناصب عليا جاء بعد جهد وإبداء رغبة وكفاءة عالية في العمل، وإذا رجعنا إلى كيفية التوظيف هذه الفئة أي التوظيف المباشر على أساس الشهادة والتأهيل نجد أنها فعلا مجبرة على إبداء كفاءة

صلاح الشناوي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 64.¹⁷⁷

محمد عثمان اسماعيل: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص 225.¹⁷⁸

وتحمل للمسؤوليات والمهام الموكلة إليها، أما الإطارات الحديثة التي سلمت بضرورة الحصول على خبرة وأقدمية للحصول على ترقية، فقد رأت أن إظهار الكفاءة في العمل الذي ليس من مستواها غير ممكن، أجابنا أحد الإطارات قائلاً " لا وجود لشيء اسمه الكفاءة، ذهبت مع وقت النية " على حد قوله، ومعنى هذا الكلام أن هذه الفئة حاول إبراز طاقاتها في السنوات الأولى من توظيفها وعندما عرفت قوانين الترقية رأت أن العمل روتيني وطرق الترقية- كلاسيكية.

فتوضح لنا أن الشهادة والتأهيل توضع كشرط لانتقاء الإطارات في عملية التوظيف، أما فيما يخص الترقية فهي تفضل ذوي الأقدمية بدلا من الفئات المتحمسة لإظهار معارف نظرية، فالخبرة التي يكتسبها الإطار في الوزارة تخوف أي تكوين أو معرفة اكتسبها الإطار القادم خارج الوزارة، باستثناء الإطارات السامية التي يشترط الخبرة عند توظيفها قبل كل شيء.

نقصد بالحوافز التي تضعها المؤسسة -الوزارة- في شكل أجور أو تعويضات أو منح... إلخ، حيث عرفها محمد عبد الوهاب " هي تلك الحوافز التي تعرف في صورة نقدية، دفعة واحدة أو على دفعات " ¹⁷⁹. هذا عن الحوافز المادية أما المعنوية فهي تلك التي تتعلق بالجانب النفساني، والذهني والاجتماعي للأفراد كالاتمام بالتقدير وتوفير شروط العمل والترقية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم المحفزات المعنوية لأنها تحسن الوضعية المهنية والاجتماعية للإطارات وترفع من قيمتهم وقدراتهم العلمية والعملية... إلخ، وتعتبر هذه الأنواع من التحفيزات الإيجابية، لأن السلبية تكون في الخصم من الأجور والحرمان من العلاوات وبعض الخدمات المادية والمعنوية، كالتنزيل في الرتبة أو الإقصاء لمدة معينة...

وقد حاولنا معرفة نوع التحفيزات التي توفرها إدارة الوزارة في الحالتين أي ما هي التحفيزات الإيجابية في حالة الأداء الجيد وما هي التحفيزات السلبية -إن لم نقل نوع العقاب- في حالة التهاون أو خلل في أداء الإطار.

علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص 174. ¹⁷⁹

II- التحفيز الإيجابي في الوزارة

جدول رقم 20 : يقسم الإطارات التحفيز الإيجابي إلى :

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار نوع التحفيز
2 %8,33		1 %12,5	1 %12,5	تحفيز مادي
11 %45,83		4 %50	%87,5	تحفيز معنوي
11 %45,83	8 %100	3 %37,5		لا يوجد تحفيز
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن رأي الإطارات انقسم إلى نسبة 45,83% تعبر عن نسبة التحفيز المعنوي ونفس النسبة لمن يرون أنه لا يوجه أصلا تحفيز أخيرا نجد أقل نسبة بـ 8,33% من الإطارات الذين تحدثوا التحفيز المادي.

عندما سألنا الإطارات عن التحفيز، أجابنا معظمهم أنه لا توجد سياسة تحفيز ايجابية في الوزارة خصوصا المادي (المكافآت، المنح، ... إلخ)، وقد عبرت عن هذا الرأي كل الإطارات الحديثة وبعض الإطارات المتوسطة 37,5%، إذ يرى هؤلاء أنه من المفترض والمنتظر أن تظهر نتائج العمل والكفاءة في تقييمهم مما يترتب عليها تحفيز ينعكس على ترقيةهم وتسيير مساهم المهني، كما يطمعون إلى تلقي مكافآت مادية ومنح، فالترقية في الإدارة تتبع إجراءات كلاسيكية كالأقدمية والخبرة المكتسبة ولا تقاس بالفعالية والأداء المميز، لذا فيضطر الإطار إلى انتظار السنوات للحصول على ترقية.

أما الإطارات السامية فتري أن وجودها في مناصبها الحالية في حد ذاته تحفيز لها على إثبات أحقيتها في تولي المناصب العليا وتحمل المسؤوليات الكبيرة، ورضى الوزير عن أدائها وإنجازها لبرامجه تحفيز معنوي لها، وبتطبيق هذا الرأي على بعض الإطارات المتوسطة التي تسعى إلى كسب ثقة الإطارات السامية، فتحكمها وتمكنها من المهام الموكلة إليها يقلل من ملاحظات وتوصيات هذه الأخيرة مما يرفع درجة الرضى لديهما وهو ما يجعل الإطارات المتوسطة تتحفز في عملها.

III- التحفيز السلبي في الوزارة

جدول رقم 21 : يتبع نوع العقاب (التحفيز السلبي) فئة الإطار :

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار الإجابة
4 %16,66			4 %5	إيقاف المهام
8 %33,33		4 %50	4 %250	التنزيل
6 %25	2 %25	4 %50		الخصم من الراتب
6 %25	6 %75			التوبيخ
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن طرق التحفيز السلبي (العقاب)، تختلف حسب رأي الإطارات من إيقاف المهام إلى تنزيل من المنصب بـ 33,33% إلى خصم من الراتب والتوبيخ 25% لكل منهما وأخيرا إيقاف المهام 16%.

إن طرق التحفيز السلبي تختلف باختلاف فئة الإطارات، فالتنزيل يمس كل من الإطارات السامية والمتوسطة، فيقدر حساسية المنصب يكون العقاب أشد خطورة وهو ما أبرز توقيف المهام بالنسبة للإطارات السامية دون غيرها من الفئات، كما أجابنا أحد الإطارات السامية " نحن وافقنا وترشحنا لتحمل مسؤوليات كبرى ومنه وافقنا على مبدأ " تغطى تخلص "، فنحن نحظى بثقة عالية تنعكس على كل المهام وسير البرامج لذا فإدعاءنا يجب أن يكون في مستوى هذه الثقة، ومن نزل عن المستوى ينزل عن المنصب أو يوقف عن مهامه.

وهو الحال لبعض الإطارات المتوسطة التي تحتل مناصب مهمة، بينما التي لم ترقى إلى ذلك المناصب فيبقى الخصم من الراتب الحل المتوفر في حالة التهاون، حالها حال الإطارات الحديثة بحكم أنه لا توجد مناصب أقل مستوى لتتنزل إليها، كما أن مهامها تقتصر على التنفيذ والتطبيق فلن يؤثر أدائها على تسيير البرامج، ويكون التوبيخ وإعطاء الملاحظات تحفيزاً سلبياً للإطارات حديثة التوظيف وقد أشار إليه معظمهم إذ قالت أحد الإطارات " يصل التوبيخ إلى حد الصراخ أمام زملائنا وهو ما يفقد معنوياتنا ويجعلنا ننظر إلى المسؤول المباشر نظرة سيئة... يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، ويقصد الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد، فوضعية الفرد في المؤسسة التي ينتمي إليها يعكسها أداءه. لذا على المنظمات أن تملك أنظمة تقييم موضوعية لتقييم أداء أفرادها والخروج بقرارات إدارية وأهداف ملموسة بعد العملية. حاولنا معرفة القرارات التي تتخذها إدارة الوزارة بعد القيام بالعملية فكانت الإجابات التي يوضحها الجدول التالي :

IV- نتائج تقييم أداء الإطارات في الوزارة
جدول رقم 22 : يرى الإطارات أن نتائج التقييم

الإجابة	فئة الإطار	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
تعريف الإطار بمستوى أدائه	7	87,5%	4	50%	11 45,83%
تطوير المسار المهني	1	12,5%	50%	5	20,8%
تحديد الحاجيات التدريبية				1	1 4,16%
لا توجد نتائج				7	7 29,2%
المجموع	8	100%	8	100%	24 100%

من خلال الجدول، نجد أن أكبر نسبة هي 45,83% وتمثل نسبة للإطارات التي ترى أن التقييم يأتي لتعريف الإطار بمستوى أدائه، ونجد نسبة 29,2% لفئة الإطارات التي لا ترى نتائج لعملية التقييم ومعظمهم الإطارات الحديثة 87,5%، ثم نجد 20,8% من الإطارات ترى أنه يأتي بقرارات تتعلق بتسيير المسار المهني، أخيرا نسبة 4,16% من الإطارات ترى في التقييم أداة لتحديد النقائص والتدريب المناسب.

إذا رجعنا إلى تحليل وتفسير هذه النتائج، نجد أن هناك عمليات تتحكم في تسيير المسار المهني للإطار، فكما وجدنا من خلال الجداول السابقة أن عملية الترقية وهي المحرك الرئيسي للمسار المهني تعتمد على الأقدمية بالدرجة الأولى، لذا وجدنا الإطارات أشارت إلى هذا الهدف، بينما يرى البعض الآخر أن التقييم يأتي لتعريف الإطار بمستواه وهي أغلب إجابات الإطارات

السامية التي تقيم عن مدى إنجازها لمهامها، أي أن الهدف هو الوصول إلى نتائج معينة فإذا كان أداء الإطار في المستوى ينعكس على تقييمه وهو الحال مع بعض الأطارات المتوسطة.

أما الأطارات الحديثة التي لا ترى للتقييم نتائج أو قرارات إدارية واضحة، ففسرت لنا ذلك بأن العملية شكلية وبقية سياسات تسير الموارد البشرية منفصلة عنها فالتدريب والتكوين بتبعات الميزانية ونوع التكوينات المقترحة لا يحدد بعد تقييم الأداء حتى أن المتكون وبعد حصوله على دورات تكوينية لا يخضع لعملية تقييم، والترقية تعتمد على معايير واضحة أيضا لا تتطلب تقييما يكشف عن الكفاءات لأن الكفاءة لا تدخل كمعيار أساسي للترقية، أما التحفيز فطبيعة الإدارة هي التي تحدد نوع الحوافز وليس تقييم الأداء.

V- توافق سير المسار المهني مع طموح الإطار

جدول رقم 23 : توافق سير المسار المهني للإطارات مع طموحها وتطلعاتها

المجموع	إطار	إطار متوسط	إطار سامي	فئة الإطار الجواب
11 %45,83	3 %37,5	4 %50	4 %50	نعم
13 %54,16	5 %62	4 %50	4 %50	لا
24 %100	8 %100	8 %100	8 %100	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الإطارات، لا ترى أن مسارها المهني يسير وفقا لتطلعاتها إذ جاءت النسبة بـ %54,16 مقارنة بنسبة %45,81 فهن يرون أن مسارهم المهني يتطور وفقا لتطلعاتهم وطموحهم.

إن ظهور عدم الرضى عن تسيير المسار المهني والذي دعمته أغلب الإطارات الحديثة المستجوبة، وقد انقسمت أداء كل من الفئة السامية المتوسطة بين الرضى وعدمه.

إذا رجعنا إلى تفسير النتائج نجد أن الإطارات الحديثة، هي فئة طموحة حديثة الخبرة تريد تطبيق معارفها النظرية والوصول إلى مناصب ذات مستوى يتناسب وتأهيلها، لذا ترى أن التطول البطيء يبرز عدم رضاها وهو السبب لبعض الإطارات المتوسطة التي لم تصل إلى حد الآن إلى احتلال مسؤوليات أكبر رغم خبرتها إقاميتها، أما عن الإطارات السامية فهناك من عبر عدم رضاه لأن بإمكانه أن يقدم أداء أحسن في مناصب غير التي يتواجد فيها.

حاولنا ربط تسيير المسار المهني بنتائج التقييم وطرحنا سؤالا على الإطارات وهو: ما

الذي يعيق سير مسارهم المهني فكانت الإجابات :

VI- أسباب إعاقة عملية تسيير المسار المهني للإطار

جدول رقم 24: يرى الأطارات أن هذا راجع إلى :

الإجابة	فئة الإطار	إطار سامي	إطار متوسط	إطار	المجموع
لا يوجد تقييم	1	12,5%	25%	5	8 33,60%
عدم تطبيق نتائج التقييم	5	50%	25%		7 29,81%
التقييم لا يتدخل في تسيير المسار المهني	2	20%	50%	3	9 37,5%
المجموع	8	100%	100%	8	24 100%

من خلال الجدول تظهر أكبر نسبة 37,5% كنسبة للإطارات التي نرى أن نتائج التقييم لا تنعكس على تسيير المسار المهني، كما نجد 33,60% للإطارات التي لا تعترف بوجود عملية تقييم فعلية، أما آخر نسبة 29,81% فهي الأطارات التي ترى أن نتائج التقييم لا تطبق. إن عملية تقييم الأداء تقتضي تحديد أهداف واضحة وبصفة مسبقة وغياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من عملية التقييم عملية سطحية غير رسمية، فعدم تقدير مجهودات الإطار والتهميش أحيانا يجعل الأطارات لا تعترف بوجود عملية التقييم ما لم تتبعها قرارات إدارية مثل الترقية وتسيير المسار المهني، فالإطارات ترى أن العملية -التقييم- لا تدخل في تسيير المسار المهني، أما الأطارات التي ترى أن عدم تطبيق نتائج التقييم هو الذي يعيق تسيير المسار المهني وكان رأي أغلب الأطارات السامية، حيث فسرت لنا أنه في حالة التهاون ورغم تقييمنا للإطار يدخل عامل التساهل فلا يمكن الحكم على تنزيله، كما أن الحال نفسه في حالة ظهور الكفاءة العالية والأداء الجيد فطبيعة الوزارة لا تسمح بمكافأته وترقيته دون استوفاء شروط الترقية من أقدمية أو شغور منصب لطرف ما.

ومنه عدم جدوى عملية التقييم والوقوف عند الكفاءات العالية أو التصدي للمتهاونين في أداء مهامهم يسمح بعدم سيادة قيم النجاعة والفعالية وإخفاء الكفاءات الموجودة، وهذه تعتبر مشكلة المشكلات التي تنقص من معنويات الإطار، قال أحد الإطارات " هناك مكاتب تقع المسؤولية على شخص واحد وفي الأخير يكافئ الجميع بنفس الطريقة "، وأضاف آخر " المستوى الحالي للتسيير في تدني، العمل تنفيذي لا غير "، وسياسة التسيير قديمة مازالت تعتمد على أسس يجب تجاوزها "، مشيرا إلى الترقية وسياسة التحفيز.

إن نجاح نظام تقييم أداء الإطارات يستلزم شبكة من العمليات المنظمة وأسس واضحة للوصول إلى قرارات إدارية وأهداف واضحة ومسطرة، تدخل في تحديد المسار المهني للإطار، انطلاقا من التكوين والتدريب في حالة خلل في الأداء إلى الترقية والمكافآت في حالة الأداء الجيد والعقاب عند التهاون والتخاذل، بتعبير آخر التحفيز الإيجابي والسلبي.

الإستنتاج:

وجدنا من خلال ما سبق، وجدنا أن الترقية في الوزارة تعتمد بالدرجة الأولى على معيار الأقدمية لأهمية العامل في اكتساب الخبرة، أما عن التأهيل فلاحظنا أنه يستخدم في فترة الانتقاء (التوظيف) وأحيانا عند شغور مناصب ذات مسؤولية لظروف ما، فإنها تعتمد على التأهيل للفصل بين ذوي الأقدمية من الإطارات، وقد استبعد عامل الكفاءة كمعيار للترقية في تطور الإطارات المتوسطة والحديثة، والفئة الوحيدة التي اعتبرت أن كفاءتها هي العامل الذي مكنها من الوصول إلى المناصب التي تشغلها هي الإطارات السامية.

أما عن التحفيز فوجدناه معنويا بالدرجة الأولى، ولا وجود لتحفيزات أو مكافآت مادية وذلك يرجع إلى طبيعة الوظيف العمومي، إذ رأى معظم الإطارات أن هناك تقصيرا وغيابا تاما لسياسة التحفيز وهو ما ينقص من معنوياتهم وجدهم للعمل.

وقد اختلفت طرق التحفيز السلبي باختلاف فئة ومنصب الإطار، حيث تكون أكثر جدية في المناصب العليا إذ يتعرض الإطار السامي في حالة تهاونه إلى إيقاف المهام أو التنزيل، أما الإطارات المتوسطة فحسب الوضعية إذا كان المنصب مهما فهو يتعرض للتنزيل وإذا كانت المسؤوليات محدودة فيخضم من راتبه، ويكون لفت الانتباه إلى الأخطاء والتوبيخ الوسيلة التي يحفز بها الإطار الحديث.

إن نتائج التقييم في الوزارة لا تخلص إلى قرارات واضحة، فغالبا ما يتبع العملية تعريف الإطار بمستواه ومدى تحقيقه للأهداف المنتظرة منه، لكن لا وجود لقرارات إدارية مثل الترقية، فالإطارات وضحت بأن عملية التقييم لا تؤثر على قرارات الترقية ولا التكوين ومنه فهي لا تنعكس على سير المسار المهني، وهو ما جعلهم غير راضون بتسيير مسارهم المهني ويجدون في عدم تطبيق النتائج المستخلصة من عملية التقييم وكون العملية غير موضوعية هو السبب في إعاقة تسيير المسار المهني وظهور عدم الرضى لدى أغلب الإطارات بالإضافة إلى بروز عدم الفعالية.

الخاتمة :

إن الإطارات فئة مهمة من فئات المستخدمين تتميز وظائفها بالتنوع والتطور طبقا للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية والتقنية العملية، يعود مركزهم المهني سواءا إلى تكوينهم في المعاهد العالية والجامعات أو إلى خبرتهم وأقدميتهم، كما تعرف مكانتهم عن طريق الوظائف التي يشغلونها من جهة ومدى قدرتهم على التكيف مع جميع الحالات والظروف في المنظمة. هذه المكانة تترجم لنا المهام والمسؤوليات المتعددة التي يتحملها الإطار، وهذا ما جعله عنصرا ديناميكيا وفعال في المنظمة، يقوم باتخاذ بعض القرارات كما يتلقى تعليمات عامة من المسؤول الأعلى منه في السلم الهرمي، تهدف هذه التعليمات إلى إصدار الأهداف والاستراتيجيات الملزم بتطبيقها، فوظيفة الإطار لا تقتصر على مجال معين فهي تختلف باختلاف درجاتهم (إطار سامي، إطار متوسط، إطار حديث)، ودورهم وليست بالضرورة القيادة فقد ارتبطت خصائص مهام الإطار بمميزات التنظيم من تنبأ، قيادة، تنسيق، مراقبة...

من خلال هذه المهام المسطرة للإطار والدور الفعال الذي يلعبه، تبرز سلطته في القيادة والقرار، فالإطار ومهما كانت درجته (سامي، متوسط، إطار) يفرض سلطة معينة في مجال مهمته وللسلطة درجات، ولن تتحقق إلا بتوفير عناصر عديدة كحجم المسؤولية والثقة التي يمنحها له المسؤول الأعلى منه، فالسلطة تتدرج في السلم الهرمي باختلاف الدرجات وكل فئة تفرض سلطتها الخاصة، التي تحمل طابع خاص، فسلطة الإطار ذات طابع حساس لأنها سلطة وسيطة بين السلطة العليا والسفلى، فهي سلطة مفروضة عن طريق السلطة الهرمية وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات العمومية.

أما عن تقييم أداء الإطارات، وباعتباره الحجر الأساس في العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، الأجر، التكوين، التسريح والتحويل أو التنزيل، إذ تقتضي عملية تقييم الأداء أهداف واضحة، لكن غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من تقييم أداء الإطارات روتينيا رسميا خاليا من المعنى، فالأهمية البالغة التي تحضى بها عملية تقييم أداء الإطارات تعكس ضرورة تحري الموضوعية أثناء التقييم، لذا يجب ضبط المراحل والخطوات التي تتم من خلالها العملية، فلا يمكن المبادرة بأي خطوة قبل تحديد الغرض من هذه العملية ثم تحديد وقت التقييم، وكذا إسناد العملية للمشرفين إذ تختلف طرق تقييم الإطارات باختلاف الفئة والمهام وتعتمد على تحديد معايير ملائمة، ثم العمل على إبلاغها للمرؤوسين ليقارن أخيرا مدى إنجازها مع أدائها.

فقد لا يهتم القيام بعملية التقييم والكشف على الانحرافات وجوانب القصور ونقاط القوة لدى الإطارات بقدر ما يهتم إبلاغ هذه النتائج للمرؤوسين وبطريقة تنفادي من خلالها أي حالات إحباط معنوياتهم، فمن جملة المشاكل والانشغالات هي أن الإطار يرى نفسه كعامل مهمش يقوم بعمله بدون أي حافز معنوي، مطالب فقط بتنفيذ التعليمات التي تأتيه من فوق، لا يشارك في اتخاذ القرارات ولا يستشار، والأعمال التي يقوم بها ليست من مستواه وإمكانياته وهذا ينطبق على فئة الإطارات المتوسطة والإطارات الحديثة أكثر من غيرها، والسبب من وراء هذه الحالة هو الإطار التنظيمي الذي لا يمكنهم من استعمال كل إمكانيات والذي يعرف أعماله بالروتين ويحتم عليه القيام بأعمال غير مهياً لها، مما أدى بالكثيرين إلى الشعور أنهم أضعوا قدراتهم وأصبحوا غير أكفاء وهذا إشارة إلى إرادة الإطار لتحسين مردوديته وتحمل مسؤوليات أكبر.

من المفترض أن تنعكس نتائج تقييم أداء الإطار على تطوير مسارهم المهني، انطلاقاً من عملية التكوين، الترقية، التنزيل، التحفيز... إلخ، وإلا فلن يكون للتقييم مكانة في تسيير المورد البشري بصفة عامة، فعن الإطارات فهي ترى أنها غير مستغلة وأن هناك تحديد سيء لمعايير الترقية وكذا سياسة التحفيز، فالوزارة لا تجمع الشروط الكافية من أجل الروح المعنوية للإطارات مما يؤدي للاستياء وفقدان ثقتهم في أنفسهم، كذلك عدم الاعتراف بالكفاءات يمثل أحد النقاط الأساسية التي تبرز عدم الرضا لدى الإطارات فهي تطمح إلى الاحترافية والترقية في نظرهم من حق الإطار الكفاء، فمعظمهم يرون أن المقياس الوحيد من أجل النجاح في العمل الكفاءة بدل الأقدمية، فالكفاءة تضمن زيادة الفعالية والحصول على قدرات أكثر، الوصول أو الاقتراب من مناسب القرار، لذا يجب أن تكون الكفاءة هي المقياس الأساسي في عامل الترقية، وتكشف الكفاءات عن طريق نظام تقييم فعال للأداء يكون موضوعياً محدداً، يخلص إلى قرارات إدارية تدخل في عملية التسيير وتنعكس نتائجها على تطوير المسار المهني للإطار للوصول إلى نوع من الرضا المهني ومنه نكون مكانة لعملية التقييم ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية.

المراجع

المراجع باللغة العربية :

1. احمد توفيق: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية 1999.
2. احمد عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية .
3. احمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية 1995.
4. أحتيمة (سليمان) : التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الأولى 1990.
5. إبراهيم الغمري : الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة 1989.
6. اندرو دي و آخرون – ترجمة أبو القاسم احمد : السلوك التنظيمي ، مطابع معهد الإدارة العامة 1992 .
7. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي و الاجتماعي: دراسة حول (تنمية الموارد البشرية و القوى العاملة في المنظمة العربية) الكويت 1978.
8. بن أشنهو عبد اللطيف: تكون التخلف في الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1975.
9. جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية – القاهرة 2003.
10. حسن الدوري: روابط القوى العاملة، منهج تحليل النظام – عمان – المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1982.
11. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية – مديرية النشر و الجامعية – الجزائر 2004
12. حمدي فؤاد علي: التنظيم و الإدارة الحديثة، دار النهضة العربية بيروت 1989.
13. راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع 2001.
14. زكي محمود الهاشم : الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر 2002.

16. صلاح الشناوي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية – شباب الجامعة – الإسكندرية 1999.
17. عبد الفتاح مراد : موسوعة البحث العلمي و إعداد الرسائل الجامعية – القاهرة.
18. علي عبد الرزاق جلي : تصميم البحوث الاجتماعية ، الأسس و الاستراتيجيات ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2003.
19. عبد الوهاب محمد: التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة – الرياض 1981.
20. علي السلمي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، مصر ، الكتاب العربي الحديث 1993.
21. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، مصر، الكتاب العربي الحديث 1993.
22. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد – مطبعة جامعة عين الشمس – القاهرة 1975.
23. عمرو وصفي عقيل : إدارة الأفراد
24. عايدة سيد خطاب : الإدارة و التخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العربي 1985.
25. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة 1994.
26. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية، مركز الجامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة
27. مصطفى عيسوي : أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992
28. محمد عثمان إسماعيل: إدارة الموارد البشرية – دار النهضة العربية – القاهرة 1993
29. موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي و العلوم الإنسانية ، تدريبات علمية – ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشرف ، سعيد سبعون و مراجع مصطفى ماضي – دار القصة للنشر – الجزائر 2004.
30. منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة وكالة المطبوعات الجامعية – الطبعة الثانية 1978 – 1979
31. نظمي شحادة ، محمد رسلان الجيوسي ، محمد الباشا ، رياض الخ إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، الإمارات العربية المتحدة.

32. الأطروحات:

- تقيّة محمد المهدي حسان : الإطار بين المصلحة العامة و المصلحة الخاصة ، أطروحة ماجيسترس في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 95 – 96.

الجرائد الرسمية:

◆ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية – العدد 13 - 2007

المراجع بالفرنسية :

- A. JUFF « Men Power Resources » New York, John Wiley 1979
- 2- Ben Moussa (B) : les cadres dans l'entreprise algérienne, diplôme magistère, institue sitologie 1986
- 3- Besseyeres deshertes (C.H) vers une gestion statistique de ressources humaines, ed d'organisation, paris 1988
- 4-Bernard (P) lietard (B) : la formation continue, collection « que sais-je ? » PUF, 6ème ed 2001
- Bélangier (C) et autres : gestion stratégique
- 5- Besseyeres deshertes (C.H) gérer les ressources humaines dans l'entreprise. concepts et outims les Eds d'organisation 3ème édition, paris 1992
- 6- Ben Salem (C) : développement et problème des cadres le cas de la Tunisie en cahier sociologie N° 03 édition CFRES Tunisie 1976
- 7- Cobin (o) Guérin, pigeyere (f) : gestion des ressource humaines, politique et elements de theorie Ed DUNO pris 1997.
- 8- Crozier (m) : l'entreprise à l'écoute de mangement poste industriel, ed seuil, pris 1994.

- 9- Dimitry eiss :les ressources humines ,édition d'organisation 1999.
- 10- Doublet et pssley(o) :les cadres et puf collection « oue sis-je ? »
paris 1973.
- 11- Echàn (b)dànie(e) et autres :dictionnaire d'économie et de science
social ed :nàthn 4 éme ed ,pris 1999.
- 12- Guy le doterf :l'ingénierie et l'évolution de l formation 3eme ed
d'organisation, pris 1993.
- 13- Gny,khuikkieri :là promotion sociale puf paris 1977
- 14- Gràux (g) :les cadres ed,l couvert mospero pris 1993.
- 15- Hàrbi (à.m) :là formation des cadres algérien à l'étranger DEA en
sociologie ,université d'Alger 1983.
- 16- Helesse meyes(j) :là pratique de management ,édition économie,
paris 1981.
- 17- Hadj hassen Fatiha :contribution à là réflexion sur les cadres en
Algérie, DEA en sociologie 1983.
- 18- Louàrt(p) :gestion des ressources humaines, ed eyroles, France 2éme
édition 1994.
- 19- Màthis (l) :gestion prévisionnelle et valorisation des ressources
humaines , ed d'organisation ,paris 1982.
- 20- ONAT :office national algérien de tou
- 21- Pàul robert :le petit robert tome 1 :les dictionnaires robert paris.
- 22- Peretti(j.m) :ressources humaines et gestion du personnel ,librairie
Vuibert, paris 1994.
- 23- Penouil(màrc) :les cadres et leur revient, édition genin1957 paris.
- 24- Ptàou (àlgre) :un processus de récupération du statu social. le cas des
cadres non diplômés ,revus sociologie du travail n°01,1977 paris.

- 25- Sekiou(l) et autres :gestion des ressources humaines
- 26- Terry (g.r) et autres :les principes du management ,ed économie
8eme ed 1985.
- 27- Vâtier® lietârd(b) :le perfectionnement des cadres « oue sais-je ? »
PUF paris.
- 28- Vâssâl(jeàn) :le recrutement et l'intégration des cadres.
- 29- Jues(delmotto) :les cadres des entrepris dans un monde en mutation
bit Genève 1991.

الملاحق

دليل المقابلة :

I- المتغيرات المستقلة الثابتة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: 23-33 34-44 45-55 55 فما فوق
- 3- المستوى الدراسي: ثانوي جامعي ما فوق التدرج
- 4- سنة التوظيف:
- 5- أول منصب في الوزارة :
- 6- المنصب الحالي :

II- المحور الأول : تكوين، لقب، مهام، سلطة الإطار المسؤولية يتحملها

والثقة التي يحظى بها

- 7- كيف تم توظيفك؟
- 8- هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة تكوينك ؟
- 9- ما هو تصنيف الإطار في الوزارة؟
- 10- في رأيك ما هي مؤهلات الإطار؟
- 11- ما هي مهام الإطار في الوزارة؟
- 12- هل يعتبر منصبك ذا سلطة وأهمية؟
- 13- كيف تنظر إلى الثقة التي يمنحها لك المسؤول الأعلى منك؟

III- المحور الثاني : الأسئلة الخاصة بعملية تقييم الإطار في الوزارة

- 14- ما هي نظرتك لعملية التقييم في الوزارة؟
- 15- من هم الإطار الذين لا يطبق عليهم نظام تقييم الأداء؟
- 16- من يتولى عملية تقييم أدائكم؟
- 17- ما هي معايير التقييم ؟
- 18- هل يكون المقيم على دراية تامة بمعايير التقييم؟
- 19- ما هي الأخطاء التي غالبا ما يقع فيها المقيم ؟

IV- المحور الثالث : الأسئلة الخاصة بأهداف عملية التقييم

- 20- ما هي مقاييس الترقية في الوزارة؟
- 21- ما هي نتائج التقييم في الوزارة ؟
- 22- عند الأداء الجيد ما هو نوع التحفيز أو المكافأة التي تتلقونها؟

23- ما هو نوع العقاب في حالة التهاون؟

24- هل ترون أن مساركم المهني يسير وفقا لتطلعاتكم؟

25- ما الذي يعيق سير مساركم المهني؟

26- هل الوظيفة الحالية تحقق لك طموحاتك؟