

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Université MUSTAPHA STAMBOULI
de Mascara
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

جامعة مصطفى إسمبولي
معسكر
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
و علوم التسيير

Réf : FSECSG/CS/...../2018

المرجع: ك ع ا ت ع م / ع / 2018/.....

25 JAN. 2018

.....: معسكر في

محضر اجتماع المجلس العلمي

محضر رقم 2017/01 المؤرخ في 03 جانفي 2017

PV N°01/2017 du 03 Janvier 2017

في اجتماعه المنعقد في 03 جانفي 2017 وافق المجلس العلمي على طبع ملزمة الدروس

Cours المقدمة من طرف :

الأستاذ(ة): بلبركاني أم خليفة

الرتبة: أستاذ محاضر قسم ب

الكلية: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

الجامعة: جامعة معسكر

عنوان الملزمة: تسيير الموارد البشرية

مع إيداع 05 نسخ في مكتبة الكلية

نائب العميد

رئيس المجلس العلمي



أدين عمو جيلاني
نائب العميد ما بعد التدرج
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

الدكتور: مختاري فيصل
رئيس المجلس العلمي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر



فئة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات

محاضرات في مقياس



تسيير الموارد البشرية

من إعداد:

أستاذة محاضرة قسم ب

أ. بلبركاني أم خليفة

السنة الجامعية 2016-2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مصطفى اسطبولي معسكر



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية و تطوير الكفاءات

محاضرات في مقياس

تسيير الموارد البشرية

من إعداد:

أستاذة محاضرة قسم ب

د. بلبركاني أم خليفة

السنة الجامعية: 2016 / 2017

البرنامج

المحور الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

1. تعريفها.

2. مراحل تطورها.

المحور الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية

1. تخطيط الموارد البشرية (دراسة حالة).

2. التوظيف (دراسة حالة).

3. استقبال و إدماج الأفراد الجدد.

4. التكوين (دراسة حالة).

5. نظام الأجر (دراسة حالة).

6. تقييم أداء الأفراد

7. الأمن و السلامة المهنية.

المحور الثالث: الإشراف و المتابعة

1. التحفيز.

2. القيادة.

المحور الرابع: تسيير النزاعات.

1. مفهوم النزاع.

2. أدوات تسيير النزاع.

3. إستراتيجيات تسيير النزاع.

المحور الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية.

أولاً: تعريف تسيير الموارد البشرية

أول سؤال يمكن أن يطرح: ماهية تسيير الموارد البشرية؟

تسيير الموارد البشرية : " هي مجموع النشاطات التي تسمح للمؤسسة بتوفير و تهيئة الموارد البشرية حسب حاجاتها من الناحية الكمية و النوعية"

يمكن تحديد هذه النشاطات بالتوظيف، التجهيز، و التكوين و تخطيط الموارد البشرية.

و يعرف Patrice Roussel تسيير الموارد البشرية أنها: مجموع النشاطات التي تهدف إلى تطوير الفعالية الجماعية للأفراد، و التي تكون بقياس مدى التوصل للأهداف.

إذن تسيير الموارد البشرية لها رسالة توجيه و تنمية الموارد البشرية باعتماد على العمل الجماعي والأداء الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: نشأة و تطور تسيير الموارد البشرية

تتمثل مراحل التطور فيما يلي:

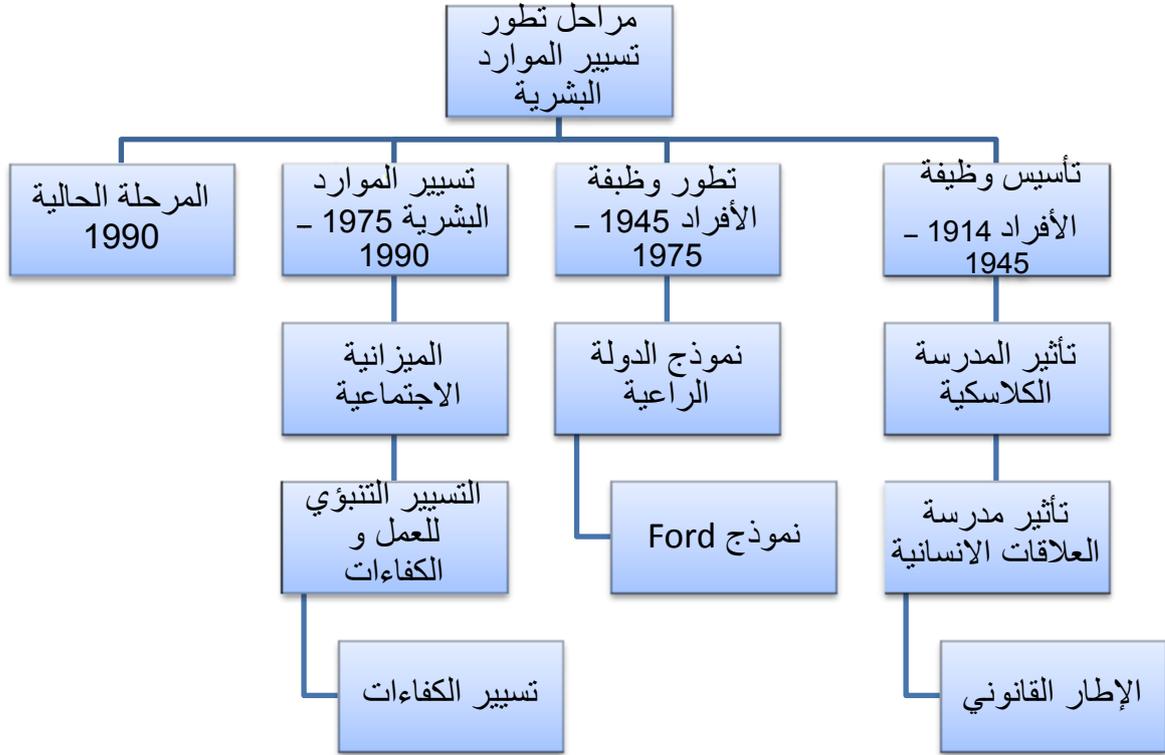
. مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد (1914-1945)

. مرحلة تطور وظيفة الأفراد (1945-1975)

. مرحلة تسيير الموارد البشرية (1975-1990)

. المرحلة الحالية (من 1990)

نلخص هذه المراحل في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الأستاذة

1. مرحلة تأسيس وظيفة الأفراد: La phase de constitution de la fonction personnel

قبل 1914، لم تكن وظيفة الأفراد موجودة بل كانت إدارة شؤون الأفراد تمارس من قبل أرباب العمل، و الظروف التي أدت لتفكير في تأسيسها كتنظيم مستقل يعود بتأثير قطبين هامين:

- المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الإنسانية.

- الإطار القانوني.

أ. المدرسة الكلاسيكية:

1. تأثير التaylorية: أوجد F.Taylor التنظيم العلمي للعمل L'OST، اهتم فيه بتقسيم المهام و

تحديد المسؤوليات من خلال نقل السلطة إلى المشرفين بدلا من تحكم العمال في تحديد كميات الإنتاج.

و اهتم بالتحفيز المالي و تحديد الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة. من هنا يمكن استخلاص تأثير النظرية التaylorية على تأسيس وظيفة الأفراد من خلال:
.وضع تنظيم للعمل وفق وقت محدد لتحقيق المهام.

. تصنيف العمل (Système de classification des emplois)، و ذلك حسب نوعية العمل و تعقيده، فأوجد عامل متخصص ouvrier spécialisé، و عامل نوعي ouvrier qualifié، و عامل متحكم ouvrier maitrise.

. وصف المهام (La description de poste)، و ذلك نتيجة للتحليل العلمي للعمل الذي يقود أكثر لتخصيص العمليات. كما أن وصف المهام تعتبر أداة جوهرية في تسيير الموارد البشرية.
2. مساهمة فايول H. Fayol:

جاء بالتنظيم الإداري organisation administrative، هو أول من حدد وظائف الإدارة و مبادئها. من بين أحد المبادئ ما يسمى بوحدة القيادة. عكس التعدد في الإشراف الذي جاء به Taylor. ظهر اهتمام فايول بالأفراد من خلال جعل القيادة كمبدأ أساسي للإدارة، حيث تهتم هذه العملية بشؤون الأفراد و بناء العلاقات المهنية على أساس السلطة.

3. مساهمة Max Weber:

جاء Weber بالتنظيم البيروقراطي، الذي يسمح للأفراد بالحصول على حقوقهم، و يحافظ في نفس الوقت على التزاماتهم اتجاه واجباتهم المهنية.

جاءت هذه الأفكار التي أغنت إدارة الأعمال، و أثرت إيجابيا آنذاك ساعدت لانتشارها. أما مع التغيرات التي حدثت في البيئة أظهرت عيوب لهذه الأبحاث و مجموعة من الانتقادات، و أصبحت غير مرنة مع المحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة.

ب. تأثير مدرسة العلاقات الإنسانية: L'influence du courant des relation humaines

انطلقت أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية منذ الثلاثينات في الوم أ. تشكلت وفق مرحلتين كان لهما تأثير في النظرة إلى العامل.

1. المرحلة الأولى: اهتم فيها بدراسة شروط العمل، من قبل E. Mayo في مصنع Hawtorne التابعة ل Western Electric Company . بينت أثر التغيير في البيئة الداخلية للعمل على فعالية الأفراد، حيث أصبحت و لأول مرة شروط العمل كمفتاح للإدارة، و انطلاق الاهتمام بالجانب المعنوي للأفراد.

2. المرحلة الثانية: تمثلت في دراسة أثر التحفيز على أداء الأفراد، كان لهذه الأبحاث أثر على تسيير الموارد البشرية.

ج. القانون الاجتماعي يدعم وجود وظيفة الأفراد: **Le droit social point d'appui de le fonction personnel** ساهم قانون العمل في تأسيس قاعدة مؤسساتية لوظيفة الأفراد، علما أن تطور القانون الاجتماعي كان مرتبط بالتطور الاقتصادي و السياسي.

و من أبرز قوانين العمل:

. قانون 1841 يمنع الأطفال من العمل.

. قانون 1898 يحمي من حوادث العمل.

يوجد نصوص قانونية أثرت بشكل مباشر على وظيفة الأفراد، هي:

. قانون 1906 الخاص بوجوب عطلة كل يوم الأحد.

. قانون 1919، تقليص عدد ساعات العمل إلى 8 ساعات، و حتى السماح بتأسيس الاتفاقية الجماعية.

. قانون 1925 ينص على السماح بتعلم الأفراد.

. قانون 1928، حول التأمين الاجتماعي للأفراد.

. قانون 1932، حول تأسيس مبدأ المنح العائلية.

. قانون 1963 كان نتيجة لتوقيع اتفاقية Des accords de Matignon، تنص على منح أسبوعين للعطلة.

إن ساعد قانون العمل على إعطاء الطابع القانوني و الشرعي لوظيفة الأفراد.

2. تطور وظيفة الأفراد: Le développement de la fonction personnel

ارتبط تطور وظيفة الأفراد حقيقة بفترة العقود المجيدة الثلاث « Trente Glorieuses » جاء بهذا المصطلح

Jean Fourastié، و ما ميز هذه المرحلة هو :

. نموذج الدولة الراعية Le modèle de l'Etat Providence .

. نموذج فورد Le modèle Fordiste .

أ. نموذج الدولة الراعية :

يحمل مفهوم الدولة الراعية معنى التضامن الاجتماعي. تتدخل في الميدان الاجتماعي، كتبنيها لقانون 24 مارس 1841 الهادف إلى الحد من عمل الأطفال و تعديل العمل.

يمكن تلخيص معنى L'Etat Providence بما يسمى بالترقية الاجتماعية « promotion du social ». تطورت هذه الدولة بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في الدول الصناعية. و جوهر النظريات التي سادت في هذه الدولة كانت نتيجة لتقارب ثلاث إيديولوجيات:

1. تأثير الماركسية marxisme و الاشتراكية socialisme في توزيع المداخل.

2. تأثير التفكير الكنزي على الحكومات من خلال مساندة الثبات الاقتصادي، و الحفاظ على دخل الفرد بالرغم من les fluctuations du cycle économique. أيضا تبرير برنامج الأعمال العمومية و التعويض المالي للبطالة من أجل اهتلاك أو القضاء على الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية.

3. اقتصاد المنفعة أو الثروة العمومية، تم تطوير الفكرة من قبل Richerd Musgrave et Samuelson، يعني دفع الدولة لتكوين أكبر منفعة، و الأولوية في إنتاج الثروة تكون للقطاع العام، لا الخاص.

هذه الاديولوجيات الثلاث يكونون الفعل العمومي الذي يرتكز على مبدئين هما:

. مبدأ التدخل العمومي: le principe d'intervention publique

المنظر الأساسي فيها هو Keynes، يعتبرها كوسيلة لمعالجة أكثر فعالية للنشاط الاقتصادي.

. مبدأ التضامن: le principe de solidarité

تكلم عن هذا المبدأ Beveridge في كتاب un travail pour tous dans une société libre

هذين المبدئين يؤثران على تطور وظيفة الأفراد، و يظهر ذلك فيما يخص:

. توزيع المسؤوليات بين المسير و السلطة العمومية.

. حماية وضعية العامل الاجتماعية و التضامن.

ب. نموذج فورد:

تم نشر أعمال Ford في فترة ما بين الحربين، يستعمل مفهوم Fordisme من أجل تمييز نموذج النمو le modèle de croissance الذي عرفته الدول أثناء فترة Trente glorieuses، تميز بنظريات تخص

مدرسة l'école de la régulation، و يتكون من خمس أفكار متتالية:

1. تركز دورة النمو على الإنتاج بالكميات، أخذ مبدأ التaylorية من خلال التنظيم العلمي للعمل، لكن Ford جعل العمل وفق سلسلة، هذا النوع من الإنتاج يسمح بتحقيق الربح و الإنتاجية.
 2. الإنتاج بالكميات و الربح المحقق من الإنتاجية مرتبط باستهلاك هذه الكميات و الفضل يعود إلى إعادة توزيع الدخل الذي يسمح بالاستهلاك.
 3. يجب على المؤسسات الاهتمام بظاهرتي الإنتاج و الاستهلاك من أجل الربح ، مما يفرض تأسيس أكبر وحدات إنتاجية.
 4. إنشاء المؤسسات الصناعية يدل على تزايد العمال خلال هذه الفترة.
 5. النمو الاقتصادي حسب Ford مرتبط أيضا بتصاعد الحاجات.
- إن نموذج Fordisme يرتكز على الازدواجية (الإنتاج و الاستهلاك الكميات)، هذا النموذج يربط بين شكل التنظيم الإنتاجي و طريقة التنظيم الاجتماعي. كما أنه يتميز بالتنظيم في العمل الذي يرتكز على: التعريف بالمنصب في السلم الهرمي.
- . منح الأجر حسب أسعار الكميات في السوق les prix à la consommation من أجل حماية قوة الشراء.
- . تحديد الأجر يتوقف أيضا على الربح المحصل من الإنتاجية.
- كما عرف هذا النموذج التفاوض بين النقابات و المسير، و الذي يمكن أن ينتج النزاعات من أجل توزيع القيمة المضافة. يظهر هذا النموذج في شكل اجتماعي و اقتصادي socio-économique ، ويعتبر كطريقة لإدارة الأعمال مما تؤثر أفكاره على وظيفة الأفراد.

1 . من وظيفة إدارة الأفراد إلى تسيير الموارد البشرية: De la fonction personnel à la gestion des ressources humaines

تم تسجيل هذا التحول خاصة منذ 1975-1990 حيث جاءت العديد من الأبحاث المتنوعة التي أثرت تسيير الموارد البشرية :

1. **الميزانية الاجتماعية Le bilan social** : يعد الكشف عن الوضعية الاجتماعية مرحلة مهمة في الإجراءات المهنية للوظيفة الأفراد، ظهر مع قانون 1977 الذي يفرض على المؤسسات التي يعمل فيها حوالي 300 عامل أن يضع الكشف الاجتماعي. هو وثيقة سنوية تحمل كافة المعلومات التي تخص العاملين، تنظم هذه الوثيقة في 7 محاور هي:
- . عدد العمال.

. الأجر و التكاليف الإضافية.

. شروط الصحة و الأمن.

. شروط أخرى للعمل (الشروط الفيزيولوجية، التنظيم و الوقت).

. التكوين.

. العلاقات المهنية.

. شروط حياة العامل و عائلته (نجد في هذا الفصل دور لجنة المؤسسة).

2. التسيير التنبؤي للعمل و الكفاءات: Gestion prévisionnel des emplois et des compétences

برز هذا النموذج 1980، و حسب كل من M.Parlier et P.Gilbert يسمح التسيير التنبؤي للعمل و

الكفاءات بتخفيض أو تقليص المسبق في الفرق بين حاجات الموارد من ناحية العددية و

النوعية، إذن تسمح بالتعرف على الحاجات المستقبلية من الكفاءات.

1. تسيير الكفاءات: Gestion des compétences

بدأ الاهتمام بتسيير الكفاءات منذ 1990، أثناء الاتفاقية الموقع في ديسمبر 1990: ACAP2000 في

فريق Usinor-Sacilor، ينص الاتفاق على ضرورة مبدأ الكفاءة الذي يكسبه كل عامل. و تعتبر الكفاءة

المهنية أنها التوفيق بين المعرفة و المهارة و الخبرة، و حتى السلوك المطبق.

تسمح الكفاءة بإعادة فهم لتسيير الموارد البشرية خاصة إنها تحقق التركيب بين البعد الفردي و

الجماعي.

إن نموذج الكفاءة انتشر بسرعة لكن مازال غير كافي لتجاوز الأسئلة و الرهانات التي تعرفها تسيير

الموارد البشرية منذ 1990.

4. مرحلة الريب حول تسيير الموارد البشرية: Doutes, interrogation, questionnement pour la GRH

depuis 1990

الأزمة التي حدثت عام 1993-1997، و حتى 2001-2002 فتحت فترة الشك و عدم اليقين و

ظهرت مجموعة من التساؤلات حول مصير تسيير الموارد البشرية، لأن الأزمات تؤدي لتسريح العمال و

غلق المؤسسات. في ظل هذا السياق الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي يظهر أنه لابد من هيكلة

جديدة لإشكالية الموارد البشرية خاصة مع ما تفرضه العولمة.

المحور الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية هو إجراء معقد، يركز على مجموعة من النشاطات الهادفة إلى تقييم عرض و طلب العمل، انطلاقاً من التعرف على العوامل العديدة التي تؤثر على عرض العمل في سوق العمل و تقييم حاجات المؤسسة للموارد البشرية على المدى القصير و المتوسط و الطويل من أجل التوصل إلى أهدافها.

الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو وضع تصميم للوظائف المستقبلية. لكن كيف يمكن إعداد هذا التصميم؟ انطلاقاً بتحليل العمل، هو عملية تتضمن جمع البيانات المتعلقة بالوظيفة. الهدف منه:

- . يساعد على تحديد توزيع المهام بين الوحدات الإدارية.

- . يساعد على تجميع المهام داخل الوظيفة.

- . يساعد على معرفة توزيع السلطة في التنظيم.

- . تحديد مجال المسؤولية، و نطاق الإشراف.

- . يساعد على تحديد الفائض أو النقص في العمال.

أما خطوات تحليل العمل تتمثل في (التمهيد لعملية التحليل، و جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد الوظائف النموذجية، تصميم الوظائف، و توصيف الوظيفة).

أ. مراحل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية من خلال شرح مراحلها، يمر بخمسة مراحل:

1. التفكير الإستراتيجي: Réflexion stratégique

أول خطوة هي التفكير في مستقبل المؤسسة، ماذا ينتظر في خمسة السنوات القادمة؟ يسمح التفكير الإستراتيجي بتشخيص الوضعية الحالية، ينطلق من تحليل البيئة الخارجية و الداخلية. و تحديد العناصر التي ستؤثر على تطور المؤسسة.

إذن من خلال تحليل الوضعية الحالية يمكن التنبؤ بالوضعية المثالية مستقبلاً، و تحديد التوجه الإستراتيجي و إعداد أهداف المؤسسة:

. أهداف النمو

. مستوى الأرباح المتوقعة

. الحجم المستقبلي للمؤسسة

. جودة المنتجات و الخدمات

الجدول 1: مؤشرات البيئة الداخلية و الخارجية

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
. سوق العمل	. رسالة المؤسسة و قيمها
. المنافسين	. المنتج و الخدمة المعروضة
. القطاع التكنولوجي في المستقبل	. الزبائن
. دور الدولة في التوظيف	. الوضعية المالية
. احتياجات الزبائن	. نقاط القوة و الضعف
	. التغيير المحتمل
	. إمكانيات العمال الحالية

Source : M. Belaid, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Collectif EPBI, Copyright Eurl Pages Bleues Internationales. Alger. 2009, p 14.

2. التنبؤ بالحاجات من الموارد البشرية: Prévision des besoins en ressources humaines

يستوجب التنبؤ بالحاجات من الموارد البشرية تحديد: كيف سيكون الجانب العملي للأهداف الإستراتيجية؟ هذه الخطوة تركز على تحديد بوضوح نوع الكفاءات و الوقت الأكثر ملائمة من أجل التوظيف، لكي يوضع العمل في التطبيق من أجل تحقيق الوضعية المثالية.

نوضح الحاجات من خلال طرح الأسئلة التالية:

. ما هي الوظيفة التي يجب شغلها؟

. كيف يمكن تطوير الوظائف الحالية؟

. ما نوع الكفاءات التي توجبها؟

. كم عدد الأفراد الذين نحتاجهم لإتمام العمل؟

. في أي وقت نحتاجهم و كم هي المدة؟

. ضمن الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة، هل يوجد كفاءات تستطيع تحقيق العمل المتوقع؟

3. تحليل الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة: Analyse de la disponibilité des ressources humaines

قبل توظيف الموارد البشرية الجديدة، يجب تحليل موجودات من الموارد البشرية الحالية و تقييم كفاءاتهم، بعدها يمكن تحديد الأفراد الذين يجيبوا عن حاجات المؤسسة. من أجل هذا التحليل، لابد من معرفة:

- . مردودية الفرد.
- . مؤهلاته و مجال تكوينه.
- . المجالات المتعددة لخبرته.
- . مصالحه و طموحاته.

يمكن الحصول على هذه المعلومات بشكل دقيق بعد القيام بتقييم أداء الأفراد.

4. تحليل الفرق : L'analyse de l'écart

وضوح تحليل الحاجات و الموجودات من الموارد البشرية ينتج المعلومات التي تسهل عملية المقارنة و ذكر الفرق إن كان موجود. تركز هذه الخطوة على مقارنة عدد المناصب المتوقعة مع عدد العمال القادرين على الإجابة عن حاجات المؤسسة، هذا التحليل يحدد أين يوجد الفرق في الكمية أو النوعية؟

الجدول 2: الفرق بين المناصب المتوقعة و الموارد البشرية الحالية

الفرق الكمي Ecart quantitatif	. نقص في اليد العاملة: عدد الأفراد الموجودين في المؤسسة أكبر من عدد الكفاءات من أجل شغل الوظائف. . الفائض في اليد العاملة: عدد الأفراد المؤهلين أكبر من عدد الوظائف.
الفرق النوعي Ecart qualitatif	. العامل ليس له الكفاءة الضرورية لشغل المنصب. . العامل له كفاءة عالية من المنصب الذي يشغله.

Source : M. Belaid, cit, op, p18

5. التخطيط للأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: Planification des actions liées aux ressources humaines

انطلاقاً من تحديد نوع الفرق (كمي أو نوعي)، يكون من السهل اختيار أحسن الأعمال من أجل معالجة الفرق الحاصل، هذه بعض الخيارات التي يمكن وضعها:

الجدول 3: الأعمال التنفيذية المرتبطة بالتخطيط

الخيار	نوع الفرق
. التوظيف . تخفيض عدد العمال	الفرق الكمي
. التكوين . إعادة تعيين الأفراد . الترقية.	الفرق النوعي

Source : M. Belaid, Idem , p19

نموذج تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تخطيط الموارد البشرية في الإدارة العمومية ينحصر في إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية. هو وثيقة تخص تسيير الموارد البشرية، تتضمن عدة مؤشرات، تساعد المسير على معرفة الوضعية البشرية لإدارته و_التسيير التقديري للموارد البشرية.

1. هيكل المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بوضعية الموظفين، يتكون المخطط السنوي من 13 جدول و ينقسم إلى 3 أجزاء:

الشكل 2: مكونات المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الأستاذة

ثانياً: التوظيف

يوجد عاملين جوهريين في تسيير الموارد البشرية:

توظيف يد عاملة كفأة.

وضع هذه اليد العاملة في المنصب الذي يكون فيه فعال.

إن على المسير اختيار الأدوات المناسبة للحصول على أحسن المترشحين، فبعد القيام بالتخطيط ملائم

لحاجات المؤسسة من العمال لابد من استقطاب و اختيار المترشحين الذين لديهم الكفاءة. هذه المهمة

صعبة و تقدم تحدي أمام المؤسسة.

1. خطوات التوظيف:

يكون إجراء التوظيف وفق 6 خطوات:

1. تحليل الحاجات من الموارد البشرية:

تحليل الحاجات من الموارد البشرية مرحلة جوهريّة قبل الأخذ بإجراء التوظيف، تتحقق من خلال

التخطيط للحاجات من الموارد البشرية، و تطرح بعض الأسئلة التالية:

من أجل أي مهمة أو مشروع نحتاج للأفراد الإضافيين؟

متى نحتاجهم؟

. كم عددهم؟

هذا التحليل ضروري من أجل تحديد الكفاءات التي نحتاجها ضمن مجموعة المترشحين.
من جهة، لا بد من تحضير وصف للمنصب لتعريف بالنشاطات المرتبطة بالعمل، و الأجر المتوقع.
وصف المنصب ضروري في تنظيم العمل. يساعد على تقييم المردودية مقارنة مع النتائج المنتظرة. و لإعداد هذا الوصف يمكن طرح الأسئلة التالية:

. ما هو اسم المنصب؟

. ما هي الكفاءة المكتسبة لشغل المنصب؟

. ما هو سبب إحداث المنصب؟

. من هو الرئيس المباشر؟

. من هم التابعين؟

. ما هي المسؤوليات المرتبطة بالمنصب؟

. ما هي محددات الأداء المرتبطة بهذا المنصب؟

. ما هي الضروريات المرتبطة بالتكوين المتوقع؟

2. الاستقطاب:

يحتاج جذب أحسن المترشحين إلى مصادر متعددة، منها المصادر الداخلية و الخارجية:

. المصادر الداخلية: Les sources internes

تلجأ المؤسسة أولاً إلى المترشحين الذين يعملون فيها، هذا المصدر هو أقل تكلفة و يخدم مصالح الأفراد و المؤسسة، يعتبر كتحفيز للأفراد، و له أثر إيجابي على مناخ العمل. لكن التركيز على هذا النوع قد يجرمها من كفاءات و مؤهلات لديها أفكار جديدة تخدم مستقبل المؤسسة.

. المصادر الخارجية: Les sources externes

يلجأ للتوظيف الخارجي من خلال الإعلانات عرض العمل، وكالات التشغيل، و مواقع البحث عن العمل عبر الانترنت.

مهما كانت الوسيلة المستعملة لعرض العمل، يجب أن تحتوى على المعلومات التالية:

. تقديم مختصر حول المؤسسة (رسالتها، منتوجاتها، خدماتها).

. اسم المنصب.

. ملخص حول أهم المهام و المسؤوليات.

. التأهيل و الخبرة المطلوبة.

. الميزة الإيجابية المرتبطة بالمنصب.

يجب أن يكون عرض العمل كافي بوضوح، يحدد الصفات الكمية و النوعية للمترشحين، و يعد بطريقة أحسن من أجل جلب انتباه أحسن المترشحين.

3. التحضير لانتقاء المترشحين: Présélection des candidats

تعتمد هذه المرحلة على فرز المترشحين من بين الملفات المتحصل عليها، من المهم الرجوع إلى وصف المنصب للاعتماد على خصائص التقييم للاختيار، الهدف هو انتقاء أفضل عينة من المترشحين. بعد الفرز و اختيار العينة ذات الأهمية من الأفضل الاتصال بهم هاتفيا لتحديد موعد المقابلة أو الاختبار الكتابي، و بعث رسالة للذين لم يتم اختيارهم و ذلك لإظهار احترام المؤسسة لهم.

4. مقابلة المنتقين: Rencontre de sélection

الخطوة الأولى قبل المقابلة يتم إعداد جدول المقابلة يسمح بإظهار التقييم لمختلف المترشحين، تضعه لجنة للانتقاء بهدف الحصول على الآراء المختلفة حول المترشحين دون الإنحياز لأحدهم، تتحمل هذه اللجنة مسؤولية الإعداد لأهم الخصائص التي تنتج من المقابلة.

تسمح المقابلة من تقييم مهارة و كفاءة المترشح، و تقييم قدراته و التعرف على المعلومات التي قد تساهم في تطوير المؤسسة، لابد من التعرف على مصالحه، قيمه، إنجازاته السابقة، ما الذي يحفزه و أخيرا يتم تقييم وضعيته. من المفروض تكون مدة المقابلة من 45 د حتى الساعة.

5. التفكير بعد المقابلة: Réflexion faisant suite à l'entrevue

يتضمن المقارنة بين تقييم كل عضو من لجنة الإنتقاء، هذا ضروري قبل استدعاء المترشح، و يمكن اللجوء إلى الاختبار التطبيقي بهدف اختبار مهارة المترشح حسب ضرورة المنصب.

قد تحتوي هذه المرحلة العديد من الإختبارات، منها:

. الاختبار النفسي : من أجل تقييم المهارة في العلاقات.

. الاختبار الفكري: تهدف إلى التعرف على القدرة في التحليل، التعلم.

6. قرار التوظيف: Décision d'embauche

7. عقد العمل: Le contrat de travail

تولد علاقة العمل لما يتم الإمضاء على عقد العمل، يجب مراجعته من قبل الأطراف. يتضمن ثلاثة عناصر (العمل، و الأجر، و علاقة التبعية).

علاقة التبعية بين المأجور و المستأجر، تربطها سلطة الإدارة أو سلطة الإنضباط:

. سلطة الإدارة le pouvoir de direction: تتمثل في التوظيف، تنظيم العمل، الترقية و المكافأة و التكوين.

. سلطة الانضباط le pouvoir disciplinaire: تتمثل في العقاب، و التسريح من العمل.

في الأخير، لابد من تكوين ملف الموظف الذي يتضمن كل المعلومات الخاصة به.

دراسة حالة: إجراءات التوظيف في الإدارة العمومية

قبل الخضوع في التوظيف في القطاع العمومي، يجب المصادقة على المخطط السنوي للإدارة العمومية المعنية بالتوظيف. و تتبنى الإدارات العمومية نوعين من التوظيف (الداخلي و الخارج) :

1. التوظيف الخارجي: تتعدد أنماطه، و تتمثل في:

. المسابقة على أساس الاختبار.

. المسابقة على أساس الشهادة.

. الفحص المهني.

. التوظيف المباشر للذين تابعوا تكوينا متخصصا.

2. التوظيف الداخلي: يتمثل في:

. امتحان مهني.

. التسجيل في قائمة التأهيل.

أما إجراءات التوظيف في الإدارة العمومية تتمثل في:

تتمثل مراحل التوظيف في القطاع العمومي في:

1. المرحلة الأولى: قرار فتح المسابقة

يتضمن قرار فتح المسابقة ما يلي:

. تحديد طبيعة المسابقة (نمط التوظيف)

. تحديد الرتبة

. عدد المناصب المالية المفتوحة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية.

. الشروط القانونية للترشح و تحديد مكان إيداع الملفات.

ملاحظة: يجب إرسال قرار فتح المسابقة إلى مصالح مفتشية الوظيف العمومي خلال 10 أيام لإبداء رأي الموافقة.

2. المرحلة الثانية: الإشهار

تكون مدة إعلان المسابقة بين 20 حتى 45 يوما، حسب مقرر فتح المسابقة.

. يكون الإشهار بالنسبة للرتبة 10 فما فوق في الجرائد.

. يكون الإشهار بالنسبة للرتبة 9 و أقل عن طريق الوكالة المحلية للتشغيل.

ملاحظة: عدم الإشهار يؤدي إلى إلغاء المسابقة.

3. المرحلة الثالثة: دراسة ملفات المترشحين

بعد نهاية مدة الإشهار، يتم غلق السجل الخاص بتسجيل إيداع الملفات و تقوم اللجنة التقنية بدراسة ملفات، ثم تقوم كل من:

. السلطة التي لها صلاحية التعيين، و ممثل اللجنة متساوية الأعضاء بإعداد محضر انتقاء المترشحين للمسابقة.

ملاحظة: يجب إرسال محضر اللجنة التقنية إلى مصالح مفتشية الوظيف العمومي مع الإعلانات خلال 08 أيام، و عدم تبليغه يؤدي إلى الإلغاء.

4. الطعون:

يقوم المترشح بتقديم الطعن لمصالح مفتشية الوظيف العمومي في أجل 10 أيام قبل إجراء الاختبارات، و تقوم لجنة مختصة بإعادة دراسة ملف المترشح، لتقدم محضر تعديلي لإنقاء المترشحين لإجراء المسابقة.

5. إجراء المسابقة:

. المقابلة في المسابقة على أساس الشهادة.

. الامتحانات الكتابية و الشفوية في باقي المسابقات.

6. الإعلان عن النتائج النهائية:

يشرف على محضر إعداد قائمة المترشحين الناجحين حسب درجة الاستحقاق كل من:

- . السلطة التي لها صلاحية التعيين
- . ممثل عن مفتشية الوظيف العمومي
- . ممثل عن اللجنة متساوية الأعضاء.

7. مرحلة التنصيب و التعيين: تمر عبر المراحل التالية:

- . إنجاز محضر التنصيب للمترشح الناجح لإستدعائه من أجل الإمضاءه و مباشرة وظيفته.
- . تحرير مقرر التعيين و يتم إيداعه لدى مصالح المراقبة المالية للولاية للتأشير القانونية.
- . إعادة مقرر التعيين إلى إدارة المستخدمين من أجل إمضاءه من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين. و إبلاغ مصالح مفتشية الوظيفة العمومية للولاية بنسخة من مقرر التعيين في أجل 10 أيام.

ثالثا: الإستقبال و الإدماج

- يعد استقبال و إدماج الأفراد الجدد من الاهتمامات المهمة للمؤسسة و تحدي لها، يعتمد على قدرتها في الاحتفاظ بالأفراد و جعلهم يتوافقون مع رسالتها. و الغاية من الاستقبال و الإدماج هو:
- . تجهيز العاملين الجدد.

- . تسهيل و تشجيع الاندماج الاجتماعي و المهني للفرد الجديد.
- . تأكيد المؤسسة إرادتها في مساعدة الفرد على التأقلم مع العمل.
- . الإجابة عن استفسارات الفرد و امتلاكه للمعلومات الملائمة.
- . ضمان و التأكد من أن الفرد تعرف على معايير و سياسات المؤسسة و ثقافتها.
- . مراقبة العامل إذا فهم ما يتوقع منه في مهامه و مسؤولياته.
- . دعم العامل حتى يكون مستقل في أسرع وقت.
- . القيام بالتعرف على المؤسسة و المشاركة في تطوير صورتها.
- إذن الاستقبال و الإدماج هو آلية تسمح بتحويل كل المعلومات الضرورية للفرد، لذا لابد من وضع إستراتيجية لإنجاحه. حتى يحصل التصور و الفهم الصحيح للفرد الجديد اتجاه ما هو مطلوب منه.

1) خطوات استقبال و إدماج الأفراد الجدد:

1. التحضير للاستقبال: Préparation à l'accueil

- يرتكز التحضير للاستقبال على تنظيم بيئة العمل للأفراد الجدد، يجب توفير مند أول يوم الوثائق و الأدوات التي يحتاجها الفرد من أجل القيام بمهامه و السماح له بالاندماج بطريقة متجانسة.

يتم تحديد المعلومات الأساسية من خلال طرح الأسئلة التالية:

. ماذا تتضمن عملية الإدماج في العمل؟

. ما هي الأهداف؟

. ماذا يجب أن يعرف الفرد الجديد حول مهامه؟

2. الاستقبال: Accueil

أول اتصال للفرد ببيئة العمل المادية و الإنسانية مهم، يشكل لديه صورة حول المؤسسة. يلتقي بالمسؤول و يحدد له صفات المؤسسة، يعطيه المعلومات حول تاريخ المؤسسة، قيمها و زبائنها و خدماتها المعروضة، عدد عمالها و السلوك المنتظر منه.

يجب إشعاره بالاعتبار من خلال النقاط التالية:

. استقبال من قبل المسؤول عنه.

. الكلمات الترحيبية و التي تتضمن أيضا توضيح رسالة المؤسسة و تحدياتها.

. تعريفه بقيم و أهداف المؤسسة.

. جمع و توقيع الوثائق الضرورية، مثل ملف العامل و الضمان الاجتماعي.

. زيارة مكان العمل مع المسؤول.

. الإشارة لأدوات العمل المتواجدة.

. زيارة مختلف مصالح المؤسسة التي له علاقة بوظيفته و التعريف بأفرادها.

3. الاندماج: Intégration

اندماج الفرد يعني تفاعله الوظيفة، حيث يكتسب المعارف و الكفاءة و القيم من أجل التلائم مع محيطه، يمكن أن نسمي هذه المرحلة بتريص الفرد في الوظيفة الجديدة، يرافقه في هذه الفترة مساعد، و يمكن

إثراء اندماج الفرد من خلال التكوين المباشر المرتبط بالمهام:

. التواصل مع المساعد.

. توضيح الاحتياجات و التوقعات المتبادلة بين الفرد الجديد و مساعده أو المشرف على تريصه.

. شرح الأدوار و المسؤوليات و المهام المرتبطة بالعمل.

. شرح طريقة العمل.

هذه بعض الإرشادات لدور المشرف على التريص:

دور المساعد هو إنجاز اندماج الفرد و متابعة إن كان العمل يتم بما هو مخطط له طوال مدة التريص من خلال:

. تأسيس علاقة الثقة مع الفرد، يشرح المساعد دوره و يجيب عن أسئلته، كلاهما يظهر المتوقع منهما لبعض خلال التمرن على المهمة.

. المتابعة التطبيقية، يلاحظ المساعد كفاءة الفرد في الوضعية الحقيقية، و يضمن إن كان يستخدم أحسن الطرق.

. ضمان نقل المعلومات أي إنجاز العملية التعليمية.

. تعريف العامل بتطوره و حتى الإشارة إلى ما يجب القيام به لتحسين أداءه.

4. المتابعة: suivi

يتم ضمان و التأكد من رضا الفرد من الاستقبال و اندماجه في العمل، يتم التقييم من قبل المسؤول و تحديد لنقاط القوة و الضعف التي يجب تحسينها و تحديد احتياجات التكوين المرتبطة به.

ثالثا: التكوين.

تكوين الأفراد هو استثمار، يسمح للمؤسسة بتنمية كفاءاتها و إنتاجيتها، يهدف إلى:

. دعم التطبيق الحسن للتخطيط الاستراتيجي بإكساب الأفراد الكفاءة.

. رفع فعالية و فاعلية المؤسسة.

. تنمية معارف و مؤهلات الأفراد.

1) تعريف المصطلحات:

. الكفاءة: Compétence

الكفاءة هي القدرة على توظيف المعارف و المهارة المكتسبة من أجل التحكم في الوضعيات المهنية و

الحصول على النتائج المنتظرة، بشكل آخر الكفاءة تسمح للفرد بالقيام بالعمل بالطريقة المرضية. و هي

التوفيق بين المعرفة و المهارة و الرغبة في الإنجاز و تحقيق السلوك المنتظر.

. التكوين: Formation

التكوين هو مجموعة نشاطات التعلم المخطط لها، بهدف اكتساب المعرفة الخاصة بتسهيل تكيف الأفراد

و المجموعات في البيئة الاجتماعية المهنية. يحقق تكيف و مرونة الأفراد أمام التحديات، يولد نتيجة

الحاجة المهنية و يشارك في تحقيق نتائج فعالة للمؤسسة.

. التدريب على المهام: Entrainement à la tache

يرتكز التدريب على المهام على مجموعة النشاطات الهادفة لإكتساب المعارف و المؤهلات المرتبطة بالتمرن أو تطبيق مهام جديدة في منصب و يكون قصير المدى.

ملاحظات:

- . يتحقق التكوين حسب البرنامج مقرر سلفا و مع مشاركة الأفراد.
- . تشخيص حاجات التكوين و نشره، يجب القيام به في الوقت المناسب لكي لا يتعطل تقدم المشروع، و تفاديه في فترة الانشغالات الكثيرة.
- . تحليل نتائج احتياجات التكوين تهدف لتحديد ما إذا كانت مشاكل الأداء المعروفة يمكن تحسينها بالتكوين، أو المشكل خاص بالتنظيم أو الفرد.
- . من المهم أن يعي الفرد ما يجب تغييره أو تطويره لكفاءة جديدة.

2) دورة التكوين : Cycle de la formation

1. تحديد و تحليل الحاجات من التكوين: Identification et analyse des besoins de formation

تسمح هذه الخطوة الأولى من التكوين بمعرفة الكفاءات و سلوك الأفراد التي يراد تطويرها أو تغييرها، تحديد الحاجات من التكوين تكون عادة في بداية السنة لكي يحضر التخطيط للتكوين، يكون هذا التخطيط من قبل لجنة التكوين Le comité de formation.

تعرف احتياجات التكوين من خلال التفرقة بين: ما هو موجود؟ و ما الذي يجب أن يكون؟ تظهر من الفرق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرغوب فيها.

الجدول 4: مؤشرات الوضعية الحالية و المتوقعة

الوضعية الحالية	الوضعية المرغوب فيها
. ما هي مردودية العامل؟	. ما هي التحسينات و التغييرات في المستقبل؟
. ما هي القيود التي أعاقت تحقيق المشروع؟	. ما هي النتائج المرغوب فيها؟
. ما هو النظام الذي وجد العامل الصعوبة في استخدامه؟	. ما هي الكفاءات المراد امتلاكها في العامل؟

Source : M. Belaid, cit, op, p80

و من أجل تحديد الاحتياجات من التكون نحتاج لمجموعة من الوسائل، يمكن ذكرها في الجدول التالي:

الجدول 5: أدوات تحليل الاحتياجات

الملاحظات و الإنصات . يجب على المسير أن يلاحظ و ينصت لتعليقات الفرد و طريقة أداءه، هذا يسمح له بامتلاك نظرة عامة حول الوضعية و التعرف على الجوانب التي تحتاج للتحسين.	
المقابلة الفردية . المقابلة مفيدة، تسمح للمسير بمعرفة الحاجات الأساسية للفرد، و تحديد بعض النقاط التي تصف السلوك المقبول في المؤسسة.	
مجموعة تحاور . يرحب المسير بالاشتراك في الأداء، هذا اللقاء يكون منظم، و من الضروري وجود منشط للإجتماع لكي يكون الحق في التكلم.	
تقييم المردودية . يسمح بتحديد الحاجات من التكوين.	

Source : M. Belaid, cit, op, p81

2. التخطيط تكوين: Planification de la formation

تقوم المؤسسة بتحديد أولوياتها، يمكن ذكر بعض الأمثلة التالية:
القيام بالتسيير الحسن للمشروع و تحقيق الأهداف في البيع.
تحسيس الفرد على التعاون و العمل الجماعي.
تطوير الكفاءات الخاصة.

تحضير الأولويات يمكن أن تكون من قبل مجموعة من المسيرين.

3. نشر التكوين: Diffusion de la formation

يمكن أن يتحمل العديد من الأطراف عملية نشر التكوين، يجب توفير الماديات الضرورية لذلك.

4. تقييم ومتابعة منصب المكون: Evaluation et suivi post-formation

نشر نشاط التكوين هو فرصة للاستثمار المهم في الطاقة و الوقت و المال و هو مورد بالنسبة للمؤسسة و مريح بالنسبة للفرد. و من الضروري إجراء تقييم للتكوين و قياس المردودية المتحصل عليها من الاستثمار. يسمح التقييم بمراقبة تحقق الأهداف، نقارن بين أهداف التعليم و النتائج المحصل عليها.

أيضا تقييم التكوين يسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

. هل المشاركون قدروا التكوين؟

. هل اكتسبوا المعارف الجديدة؟

. هل طبقوا الطرق الجديدة لتحقيق العمل؟

. ما أثر التكوين على أداء المؤسسة؟

ملاحظة:

لابد من إعطاء الفرد الفرصة في استخدامه للكفاءة الجديدة في أقرب وقت حتى لا ينساها. و المسؤول يجب أن يشجع استخدام السلوك الجديد و التعريف بمجهودات العامل التي يقدمها.

دراسة حالة إجراءات التكوين في الإدارة العمومية

يوجد ثلاثة أنواع للتكوين في القطاع العمومي:

الشكل 3: أنواع التكوين في إدارة العمومية

التكوين المتخصص	تحسين المستوى	تجديد المعلومات
• شغل منصب عمومي لأول مرة	• تحسين معارف و كفاءات الموظفين	• في حالة إدخال وسائل او تقنيات جديدة

المصدر: من إعداد الأستاذة

1) إجراءات التكوين في الإدارة العمومية: تنطلق إجراءات التكوين في الإدارات العمومية من المصادقة على مخطط التكوين المندرج في التسيير التقديري للموارد البشرية. تتمثل في:

1. مقرر التكوين: تفتح دورات التكوين المتخصص و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بقرار من الإدارة المعنية، يحتوي على:

. الرتب المعنية بالتكوين.

. عدد المناصب المتوفرة للتكوين.

. تاريخ فتح التسجيلات و ختامها.

. تاريخ بداية الدورات و مكان إجرائها.

تبلغ نسخة من المقرر للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية في أجل شهر من تاريخ التوقيع.

2. تشكيل لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين من أجل التكوين: تتكون اللجنة من:

. السلطة التي لها صلاحية التعيين.

. عضو من لجنة متساوية الأعضاء.

. مسؤول تسيير المستخدمين.

. مسؤول المكلف بالتكوين.

3. إشهار قائمة المترشحين المقبولين: عن طريق إصاق في الإدارة المعنية في أجل لا يقل عن شهر

قبل بداية التكوين.

4. الإعلام: إعلام المترشحين غير المقبولين للمشاركة في دورات التكوين عن أسباب الرفض.

5. الطعن: تقديم الطعن في أجل لا يقل عن 10 أيام قبل تاريخ المقرر لبداية الدورة، لدى لجنة تتكون

من:

. السلطة المكلفة بالوظيف العمومي.

. ممثل من الإدارة المعنية.

. ممثل من لجنة متساوية الأعضاء.

6. القيام بعملية التكوين: في

. المؤسسات العمومية للتكوين العالي بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل.

. المؤسسات العمومية للتكوين المهني بالنسبة للرتب الأخرى.

تمنح هذه المؤسسات شهادة تكوين أو شهادة التمرن للذين تابعوا دورة تحسين المستوى أو تجديد

المعلومات.

2 (إمميزات دورات التكوين في الوظيف العمومي:

يستفيد الموظفون الناجحين في:

أ. دورة التكوين المتخصص في: الترقية في الرتبة.

ب. دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات:

إذا كانت الدورة قصيرة 6 أشهر أو أقل:

. التسجيل بصفة تفضيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار.

. التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو عن طريق الاختيار، يكون هذا التخفيض مساوي لمدة الدورة.

إذا كانت الدورة متوسطة المدى (تفوق 6 أشهر حتى السنة):

. منح درجة زائد الميزات السابقة

➤ ملاحظات:

1. إلزام المترشح الناجح في دورة التكوين المتخصص بشغل المنصب للمرة الأولى لمدة سنتين على أقل إذا كانت مدة التكوين أقل من سنة.

2. يسدد المترشح في دورة التكوين المتخصص كل مصاريف التكوين، إذا:

. انقطع عن دورة التكوين أو كان موضوع إجراء الطرد.

. في حالة عدم إلحاقه بمنصب تعيينه بعد نهاية التكوين في أجل شهر ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين.

رابعاً: تصميم نظام الأجور

1 (شرح المصطلحات:

. الأجر: هو المقابل لقيمة الوظيفة.

. إجمالي الأجر: هو ما يستحقه العامل قبل الخصم.

. صافي الأجر: هو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الضرائب و التأمينات.

. الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة.

. الأجر الحقيقي: هو مقدار السلع و الخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي، يعبر عن القوة الشرائية للأجور. الارتفاع في الأجر النقدي لا يعني تحسن المستوى المعيشي للعاملين، لأن ارتفاع الأسعار يؤدي إلى انخفاض الأجور الحقيقية على الرغم من ارتفاع الأجور النقدية.

2 (دور إدارة الموارد البشرية في تصميم نظام الأجور:

يمر نظام تصميم الأجور بالمراحل التالية:

. تخطيط تصميم النظام: يكون على أساس تقويم الوظائف، و الخطوة الأولى هو تحديد من يقوم به؟

. اختيار طريقة تقويم الوظائف.

. تحديد هيكل الوظائف.

. تسعير الوظائف.

3 (أهمية الأجور:

. الأجر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل.

. الأجر وسيلة لإبقاء على أفضل الكفاءات.

. الأجر وسيلة لتحقيق العدالة بين العاملين.

. الأجر يوجه أداء الأفراد.

4 (عوامل تحديد الأجور:

يتحدد الأجر بناء على العوامل التالية:

أ. العوامل الاقتصادية: يمثل الأجر سعر العمل يدفعه صاحب العمل مقابل التوظيف. و دخل بالنسبة

للعامل، يتحدد سعر العمل على أساس الطلب [أصحاب العمل] و العرض [العاملين].

ب. العوامل الأخلاقية: يحقق الأجر العدالة بين الأفراد، فالنظام المناسب يجسد العدالة و يحفز العاملين

على تقديم الأداء الجيد.

ت. العوامل الإدارية: تتعلق بمحتوى الوظيفة التي يظهرها التحليل الوظيفي.

ث. الأقدمية: تؤثر في نظام الأجور.

ج. المؤهل العلمي و الخبرة هما عاملان مهمان في تحديد الأجر خاصة عند توظيف العامل لأول مرة.

ح. مستوى صعوبة الوظيفة: الوظيفة المتكررة التي يسهل تنفيذها تنال أجر أقل من الوظائف الفكرية أو

ذات الإشراف الواسع.

5) نظم دفع الأجور:

أ. نظام الدفع على أساس الوقت [الأجر الزمني]:

يدفع الأجر على أساس المدة الزمنية للعمل بغض النظر عن كمية الإنتاج و جودته، يصلح هذا النظام في الحالة صعوبة القياس الكمي لإنتاج الوظيفة. و من عيوبه: لا يكون حافزا للأفراد لبدل المزيد من الجهد. و يحتاج التطبيق الشديد للرقابة لضمان الاستغلال الكامل للوقت.

ب. نظام الأجر التشجيعي [الأجر بالقطعة]:

يقوم هذا النظام على أساس الوقت الذي يقضيه العامل في أداء واجبه، يعني يتوقف أجر الفرد على كمية الإنتاج.

. في حالة الإنتاج الفردي: يحدد سعر الوحدة المنتجة، ثم يحسب الأجر على هذا الأساس بضرب عدد الوحدات المنتجة بسعر الوحدة الواحدة.

. في حالة الإنتاج الجماعي: عدد الوحدات المنتجة جماعيا يضرب في سعر الوحدة الواحدة يقسم على عدد الأفراد.

يبدو هذا النظام أكثر عدالة بالنسبة للعامل، لكن قد يؤثر سلبا في حالة اندفاع العامل لزيادة أجره، قد تؤثر على صحته و يؤدي إلى زيادة الحوادث المهنية أو قد تتعطل الآلات. يطبق هذا النظام لما يكون الإنتاج قابل للقياس، لكن هذه الطريقة لا تعطي أهمية لأقدمية العامل و حتى لسلوكه .

دراسة حالة تصميم الراتب للأسلاك المشتركة

يعتبر الأمر 06/03: القانون عام يحكم الوظيف العمومي، يحدد واجبات الموظف و حقوقه. فيه أيضا قوانين خاصة تحكم الأسلاك المشتركة و أخرى تحكم الأسلاك الخاصة التقنية. سنركز على طريقة تحديد الراتب عند الأسلاك المشتركة يحكمهم قانون خاص 04/08.

➤ طريقة إعداد راتب لسلك مشترك:

الراتب الخام = الراتب الأساسي

+

تعويض الخدمات الإدارية المشتركة

+

المنحة التعويضية الجزافية

+

تعويض دعم نشاطات الإدارة

الشرح:

1. الراتب الأساسي = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية

= [الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف × 45 دج] + [الرقم الاستدلالي للدرجة × 45 دج].

2. تعويض الخدمة الإدارية المشتركة: إن نظام المنح و التعويضات تحدده مراسيم تنفيذية خاصة لكل سلك، مصادق عليها من طرف رئيس الحكومة.

المرسوم التنفيذي رقم 136/10، يتعلق بتحديد النظام التعويضي للأسلاك المشتركة، حيث تمنح الخدمات الإدارية المشتركة على الأساس التالي:

40% من الراتب الأساسي بالنسبة للموظفين المنتمين للصنف 11 فما فوق. و 25% من الراتب الأساسي بالنسبة للموظفين المنتمين للصنف 10 وما تحت.

3. المنحة التعويضية الجزافية: هي ثابتة تمنح حسب المجموعة.

4. تعويض دعم نشاطات الإدارة: تصرف شهريا بنسبة 10 % من الراتب الرئيسي.

❖ الاستقطاعات من الراتب الخام:

ينقص من الأجر الخام 9% من الضمان الاجتماعي، ثم الناتج ينقص منه الضريبة على الدخل، التي تحدد قيمتها حسب جدول الضريبة على الدخل المحدد لكل دخل خام.

بعد هذه الاستقطاعات نحصل على الدخل الصافي.

❖ المنحة العائلية: تضاف هذه المنحة للدخل الصافي، و تمنح للموظف المتزوج و له أولاد، هناك

حالات:

1. الموظف المتزوج: تعطى للزوجة 5.5 دج

2. الموظف المتزوج و له أولاد: تمنح للزوجة 800 دج، و للولد الواحد 600 دج، و إذا كان الولد أكبر من 10 سنوات فتمنح له 600 دج + 11.25 دج.

❖ منحة مردودية الفرد:

يستفيد الموظف من علاوة المردودية بشكل منفصل عن الأجر كل 3 أشهر:

منحة المردودية = الراتب الأساسي \times [0 % إلى 30 %] للشهر.

إذن يتم ضرب الناتج في 3 أشهر. بعدها ينقص منها 9 % من الضمان الاجتماعي، ثم ينقص منها

10 % من الضريبة على الدخل، و بهذا يحصل الموظف على منحة المردودية كل ثلاثة أشهر.

ملاحظة: من 0 % إلى 30 % تمثل نتائج تقييم الأداء.

خامسا: تقييم الأداء

تقييم الأداء عملية مهمة تقوم بها مصلحة إدارة الموارد البشرية بهدف التعرف على الأداء الفعلي للموارد البشرية.

1) تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو "وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفته، و التحقق من سلوكه و تصرفاته أثناء العمل".

و يمكن تعريف الأداء من خلال الجمع بين الفاعلية و الفعالية. فأداء الفرد يعني تحقيقه للنتائج بأحسن الطرق و بأقل تكاليف.

2) محددات الأداء:

لابد من التفرقة بين الأداء و الجهد، فالجهد هو الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد. ينتج الأداء من تداخل ثلاثة محددات هي [الجهد، القدرات، و الإدراك للمهام]. يتأثر بالجهود المبذولة التي تنطلق من قدرات الفرد و إدراكه لمهامه.

و القدرات تعني مجموعة الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، مثل: سرعة البديهة، القدرة على التحليل.

أما إدراك المهام يعني إدراك الهدف من شغل الوظيفة، هذا ما يوجه جهود الفرد اتجاه الأداء المطلوب منه.

من جهة، تقييم أداء الفرد يطبق على النتائج و السلوك:

1. تقييم النتائج: من خلال التعرف على:

. الكمية: حجم النتائج مقارنة بالمتوقع.

. الجودة: نوعية النتائج مقارنة بالنوعية المطلوبة.

. التكلفة: تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.

. الوقت المحدد للإنجاز: أي الوقت المستغرق في الإنتاج مقارنة بالوقت المحدد.

2. تقييم السلوك: يصعب قياس السلوك، حيث يعتمد على الملاحظة في تقييمه، و يقيم سلوك الفرد من خلال:

. رغبة الفرد في توجيه الآخرين و التأثير عليهم.

. المهارة في الاتصال و التعبير عن أفكاره.

. الانضباط بالمواعيد

(3) أهمية تقييم الأداء:

تظهر أهمية تقييم الأداء في أهدافه التي وجد من أجلها، المتمثلة في:

. التأكد من مدى تحقيق أداء الأفراد لأهداف المؤسسة.

. وضع نظام التحفيز أو المكافأة على أساس نتائج تقييم الأداء.

. تطوير أداء الأفراد انطلاقاً من المعلومات المرئدة، و تحديد سبب ضعف أداء، هل يعود إلى قدرات الفرد، أم الحافز، أم علاقات العمل.

. يساعد تقييم الأداء في التعرف على مدى استحقاق الفرد للترقية.

. المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الأداء، تستخدم كمدخلات لتحديد احتياجات التدريب.

. تقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بأدائه.

. يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل لأنه يجسد العدالة.

. تستخدم معلومات تقييم الأداء كمدخلات لتخطيط الموارد البشرية.

(4) خطوات تقييم الأداء:

تتمثل خطوات تقييم الأداء فيما يلي:

1. تحديد معايير الأداء: يتم تحديد المعايير بعد التحليل الوظيفي، نعني به تحديد مواصفات الوظيفة و

الموظف. ثم لابد من توضيح هذه المعايير للأفراد حتى يدركوا ماذا يتوقع منهم.

2. قياس الأداء الفعلي للأفراد: تجمع المعلومات حول الأداء الفعلي المحقق وفقاً لطرق القياس.

3. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: تبين هذه الخطوة الانحرافات بين الأداء المعياري و الأداء الفعلي للفرد.

4. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: تعلن نتائج التقييم للأفراد المعنيين و مناقشتها، لما تكون ايجابية تحفز و ترفع الروح المعنوية للفرد، حيث يشعر بالتقدير لما يقدمه. أما مناقشة الأداء السلبي من أجل توضيحه و جعل الفرد يدركه بغية تحسينه.

5. الإجراءات التصحيحية: بعد التعرف على الانحرافات و أسبابها يتم تصحيحها بما يعود بالفائدة على المؤسسة.

(5) طرق تقييم الأداء:

1. التقويم من خلال بحث الصفات: يتم تحديد مجموعة من الصفات التي تؤثر على أداء العاملين، ثم توزع الدرجات أو النقاط على الصفات، بعدها يتم التقويم النهائي لمجموع الصفات، و المثال التالي يوضح ذلك:

الجدول 6: طريقة تقييم الصفات

ضعيف	متوسط	حسن	جيد	ممتاز	
2	4	6	8	10	
					التعاون مع الزملاء
					احترام مواعيد العمل
					السرعة في انجاز الأعمال
					القدرة على حل المشكلات
					تقبل الاقتراحات
					المجموع

المصدر: نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 354.

تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق، لكن يعاب عليها:

. إمكانية التحيز لصفة واحدة، حيث يعطى المقوم نقطة عالية أو منخفضة لباقي الصفات متأثراً بتلك الصفة.

. نقص العدالة و الموضوعية في حالة استخدام نفس الصفات لوظائف مختلفة في مؤسسة واحدة.

2. قوائم المراجعة: يتم فيها تحديد قائمة من الأسئلة لكل نوع من الوظيفة، تحمل هذه الأسئلة الصفات التي توضح أداء الفرد، ثم نسب قيمة عددية لكل صفة حسب أهميتها بالنسبة للوظيفة، تكون القيم سرية لدى الإدارة، يطلب من المقوم الإجابة عن الأسئلة بنعم أو لا على حسب ما يوافق الموظف ثم تجمع الدرجات التي تحصل عليها لتحول لقيمة وصفية تبين درجة أداء الفرد.

جدول 7: القوائم المرجعية

لا	نعم	الأسئلة
	+	هل يحترم مواعيد العمل؟
+		هل يتمتع بالسرعة في العمل؟
	+	هل يتمتع بمهارات الاتصال؟
	+	هل لديه الدقة في العمل؟

المصدر: نادر أحمد أبو شيحة، المرجع السابق، ص 356

تتميز هذه الطريقة بسهولة التطبيق، لكنها لا تتمتع بقدر كافي من الشفافية.

سادسا: سابعا: الأمن و السلامة المهنية

اهتمام المؤسسات بالوقاية الصحية و الأمن راجع لأمرين، الأول يكون خضوعا للتشريع وفقا لقانون رقم 88- 07 المؤرخ في 16 يناير سنة 1988، المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب العمل. وعدم الالتزام يعرضها للعقوبات. و الأمر الثاني يكون تطوعي تهدف من خلاله إلى تحقيق جودة حياة الأفراد و رفاهيتهم في العمل. و سعيا للحصول على شهادات الاعتماد وفق مراجع دولية (ILO-OSH 2001)

(2007. BS OHSAS 18001 تعطي للمؤسسات دليل الإجراءات الوقاية و نموذج للتحسين المستمر في هذا المجال.

يحتاج وضع نظام الإدارة الوقاية الصحية و الأمن إلى متابعة و تدقيق مستمرين قبل و أثناء وبعد استغلال مشروع المؤسسة، كما حدد التشريع أطراف من داخل المؤسسة وخارجها للرقابة على الأمن و الصحة. تعدد الأطراف يحقق الشفافية و الموضوعية و النزاهة في تقييم المخاطر.

إن تحقيق السلامة المهنية يتطلب دمج ثلاثة أسس تتمثل في طب العمل، و الأرغونوميا، والأمن. يهتم طب العمل بالجانب الصحي للأفراد من خلال الوقاية و العلاج من المخاطر و الأمراض المهنية. وتهتم الأرغونوميا بتكييف العمل مع الخصائص الفسيولوجية للأفراد. و يهتم الأمن بدراسة بيئة العمل وضرورة شعور الفرد بالثقة فيها.

1. التعريف .

. الحماية: تخفيض احتمالية وقوع الحادث و خطورته.

. الأمن: شعور الأفراد بالثقة مع غياب المخاطر المهنية.

. الخطر: يمثل احتمالية وقوع الحادث و الضرر منه.

. الصحة: عرفتها منظمة الصحة العالمية أنها حالة من الرفاهية البدنية و النفسية والاجتماعية، وليس فقط الخلو من الأمراض.

نقدم مجموعة من التعاريف التالية:

. السلامة المهنية: هي انضباط يشغل البيئة المهنية، ويهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الصحة والرفاهية في العمل.

. يعرف المكتب الدولي للعمل BIT السلامة المهنية أنها: إجراء يهتم بتحديد و تقييم و توقع والتحكم في المخاطر المهنية، تمس صحة و رفاهية الأفراد. و تأخذ في الاعتبار التأثيرات المحتملة على المحيط بشكل عام.

. تعرف اللجنة الصحية المهنية المشتركة بين منظمة العمل الدولية و منظمة الصحة العالمية: الصحة المهنية أنها فرع من فروع الصحة الذي يهدف إلى الارتقاء بصحة العاملين في جميع المهن، مع تحقيق رفاهيتهم البدنية و النفسية و الاجتماعية، ووقايتهم من المخاطر في أماكن العمل، و وضعهم في بيئة

عمل ملائمة لإمكانياتهم الفسيولوجية و النفسية، يعني تكيف العمل لكي يتلائم مع العمال و تكيف كل عامل مع عمله.

. السلامة المهنية هي علم لتسير المخاطر.

. السلامة المهنية: هي علم يهتم بالحفاظ على سلامة و صحة الفرد، بتوفير بيئة عمل آمنة خالية من مسببات الحوادث و الإصابات، و الأمراض المهنية.

. هي مجموعة من الإجراءات و القواعد تهدف إلى الحفاظ على الأفراد من خطر الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر التلف و الضياع.

2. أهداف الوقاية الصحية و الأمن في العمل:

. تحسين ظروف العمل.

. تسيير المخاطر (التقييم و الوقاية).

. تخفيض من حوادث العمل و الأمراض المهنية.

. حث المؤسسات تطوعيا أو إلزاميا على الانضباط في هذا المجال.

. مراعاة رفاهية الأفراد.

. الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و البيئة الخارجية.

. تدريب العمال على إجراءات قواعد السلامة.

. اتخاذ إجراءات ضد سلوك الإهمال.

. تحقيق الفعالية و الفاعلية للمؤسسات.

3. الأطراف الداخلية المعنية بالرقابة على الأمن و الصحة.

يشرف على الرقابة لحفظ الصحة و الأمن أطراف من داخل المؤسسة و خارجها، كلفها المشرع بهذه

العملية للحفاظ على الأفراد و أملاك المؤسسة و البيئة الخارجية.

أولاً: الأطراف الداخلية

دور المراقبين هو التأكد من مدى التزام المؤسسات بتنفيذ التشريعات. و تعددت الأطراف إلى:

1. مندوبي الوقاية الصحية و الأمن.
 2. لجان الوقاية الصحية و الأمن.
 3. مصلحة الوقاية الصحية و الأمن.
- نعرف هذه الأطراف في الجدول التالي:

الجدول 08: الأطراف الداخلية للرقابة على الوقاية الصحية و الأمن

الأطراف	مندوبي الوقاية	لجان الوقاية	مصلحة الوقاية
التأسيس	في حالة أقل أو تساوي 9 أفراد	في حالة عدد الأفراد أكثر من 9	في حالة يفوق عدد الأفراد 50
التعريف	تتكون من مندوبين، يتم تعيينهما من ضمن العمال، والأكثر تأهيلا في مجال الصحة و الأمن. يتم تنصيبهم من طرف المستخدم مع إرسال محضر التنصيب إلى مفتشيه العمل.	تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء من ممثلي العمال، يتم اختيارهم عن طريق النقابة أو الانتخاب. تستمر اللجنة لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد.	

المصدر: من إعداد أستاذة المقياس بالاعتماد على مرسوم تنفيذي رقم 05-09 مؤرخ في 8 يناير 2005 يتعلق باللجان المتساوية الأعضاء ومندوبي الوقاية الصحية و الأمن.

ثانيا: مهام الأطراف الداخلية:

1. مهام مندوبي الوقاية و اللجان

- تجتمع مرة كل ثلاثة أشهر أو حسب الموقف المهني، و من مهامهم:
- . التأكد من مطابقة المخططات الوقاية الصحية و الأمن مع المخاطر المحتملة للعمل.
- . توعية و إعلام العمال بمبادئ الوقاية المهنية عند الالتحاق بالعمل لأول مرة أو تغيير المنصب، أو في حالة تجديد الأدوات المستعملة.
- . دراسة حوادث العمل و إعداد الإحصائيات.

. إعداد تقرير يتضمن تشخيص الوضعية المهنية مع إرسال نسخة منه إلى مفتشية العمل.

2. مهام مصلحة الوقاية الصحية و الأمن:

. تساهم في إعداد السياسة العامة للمؤسسة.

. تفتيش أماكن العمل و مناصب العمل.

. السهر على تطبيق القوانين.

. تقييم المخاطر المهنية.

. المساهمة في التحقيق حول حوادث العمل مع إعداد الإحصائيات و إعلام مفتش العمل بها.

. إعداد البرنامج السنوي في تكوين و تحسين المستوى.

. تلتزم بجدد السجلات التالية:

أ. سجل الوقاية الصحية والأمن و طب العمل: يتضمن ملاحظات في مجال الوقاية الصحية والأمن وطب العمل، و التوصيات المتعلقة بظروف العمل.

ب. سجل تدوين التقارير المتعلقة بحوادث العمل: تتضمن الحوادث التي وقعت، والأمراض المهنية مع ذكر التدابير المتعلقة بكيفية مواجهتها.

ت. سجل المراجعة التقنية للمنشآت و التجهيزات الصناعية: يتضمن هذا السجل مدى مطابقة المنشآت والتجهيزات للمعايير المنصوص عليها في القوانين.

ث. سجل حوادث العمل: يتضمن معلومات حول تاريخ وقوع الحادث، و مكانه، وأسبابه، والاصابات التي خلفها. واسم العامل و مدة العجز و التأهيل الذي حصل عليه.

المحاضرة الثالثة: دور مفتشية العمل و الضمان الاجتماعي في الرقابة على الأمن والصحة

تتعدد الأطراف الخارجية للرقابة على الصحة و الأمن إلى:

. مفتشية العمل.

. الضمان الاجتماعي.

أولاً: مهام مفتشية العمل: يمارس مفتشي العمل مهامهم بالمكان الذي يشغل فيه الأجراء أو الممتحنون،

وتنص المادة 02 من قانون 90 - 30 مجموعة من المهام هي مراقبة:

. تطبيق التشريعات المتعلقة بعلاقات العمل الفردية و الجماعية.

. ظروف العمل و الوقاية الصحية و أمن العمال.

- . تقديم المعلومات و الارشادات للعمال و مستخدميهم فيما يخص الحقوق و الواجبات.
- . تسوية الخلافات الفردية و الجماعية.
- . تبليغ و توضيح النصوص التشريعية للعمال و مستخدميهم.
- . المساهمة في تقرير العقوبات.

1. صلاحيات مفتشية العمل: تنص المواد من 5 إلى 11 من القانون 90 - 30 على صلاحيات مفتش العمل:

• الزيارة الميدانية لمكان العمل: له حق الدخول إلى المؤسسات الواقعة ضمن اقليمه نهارا وليلا، إلا إذا كانت ورشة العمل موجودة في محل مخصص للسكن فعليه الالتزام بساعات العمل. وتكون الزيارة بمفرده، و له الحق في طلب اصطحاب المستخدم أو ممثله، أو ممثل العمال وتسهيل مهامه. و له صلاحية:

. أخذ عينة من المنتج أو المواد المستعملة للتحليل و التأكد من مدى خطورته على صحة العامل و تطابقه مع المعايير.
. الاستعانة بشهود البيئة.
. الاطلاع على سجلات المؤسسة بهدف التحقق من مطابقتها.

• تحرير نتائج الزيارة: من خلال:

. تحرير الملاحظات الكتابية و المحاضر للمخالفات في دفتر مرقم و موقع من طرف مفتشي العمل.
. يمنح صاحب المؤسسة أجل لا يتجاوز 8 أيام للامتثال. في حالة عدم الاستجابة يحرر ضده محضرا يثبت نوع المخالفة و المتابعة القضائية.
. يخطر مفتش العمل الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد إجراء التدابير.

2. الحماية القانونية لمفتشي العمل:

يتمتع مفتش العمل بالحماية أثناء ممارسة مهامه ضد الاهدانات و الشتم و كل أنواع الاعتداءات. حسب المادة 23 يحكم على كل من يمارس الضغوط ضد مفتشي العمل على غرامة مالية ب 4000 دج و 8000 دج، و الحبس من شهرين إلى سنة أشهر، و التعويض عن الضرر من قبل إدارة مفتشي العمل.

ثانيا: الضمان الاجتماعي

يلعب الضمان الاجتماعي دورين (علاجي و وقائي):

1. الدور العلاجي: من خلال التكفل بالعامل، أو دوي حقوقه بعد وقوع الحادث.
2. الدور الوقائي: تقدم المؤسسة المستخدمة نسبة اشتراكات 29 % منها 2 % لتغطية حوادث العمل والأمراض المهنية.

يقوم الصندوق الوطني للتأمينات ب:

- . جمع الاحصائيات حول الظروف المؤدية لحوادث العمل و الأمراض المهنية.
- . دراسة الطرق المؤدية إلى التقليل عدد وخطورة حوادث العمل.
- . تقديم تقارير سنوية حول الإحصائيات لوزارة العمل.
- . تشجيع كل مبادرة متعلقة بالوقاية عن طريق منح علاوات للمؤسسات المعنية.
- . المطالبة بتدخل مفتشية العمل لإجراء التحقيقات إذا اقتضى الأمر.

1. تنظيم الأمن في المؤسسة:

يكون تنظيم الأمن من خلال إدارة نظام الأمن و الصحة المهنية، و ينص قانون رقم 07.88 في المادة 26: وجوب إنشاء مصلحة الوقاية الصحية و الأمن في وسط العمل، كلما اقتضت ذلك أهمية المؤسسة و طبيعة نشاطها.

من جهة، تعد إدارة أنظمة الأمن و الصحة المهنية من أهم المسؤوليات التي يجب أن تتضمنها أي إستراتيجية.

2. مبادئ إدارة نظام الأمن و الصحة المهنية:

تتضمن مهام إدارة نظام الأمن و الصحة المهنة هو الإشراف الكامل على أعمال السلامة المهنية وذلك وفق منهج منظم يطبق:

أ. التخطيط: من خلال

. تحديد الأهداف.

. وضع المعايير للأمن و السلامة و الصحة المهنية.

. تحديد الإجراءات و القواعد و إعداد البرامج الزمنية لوضع الأهداف موضع التنفيذ.

ب. التنظيم: يكون وفق الخطوات التالية:

. التحقق من نظام إدارة الصحة و السلامة المهنية.

. متابعة الأعمال.

. توثيق المعلومات و النتائج.

. تمكين إدارة الصحة المهنية من معرفة مدى تنفيذ النصوص التشريعات القانونية الخاصة بالأمن والصحة المهنية.

ت. التوجيه و الرقابة: تتضمن الخطوات التالية:

. التأكد من تطبيق تعليمات السلامة و الأمن المهني في مكان العمل.

. التأكد من فعالية الإجراء.

3. وضع مخطط داخلي للتدخل:

وضع التشريع الجزائري آلية أخرى لإلزام المؤسسات بالحفاظ على الأمن و الوقاية من الأخطار، تتمثل في المخطط الداخلي للتدخل. يعرف حسب المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 09 - 335 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1430 الموافق ل 20 أكتوبر 2009. المحدد لكيفيات إعداد وتنفيذ المخططات الداخلية للتدخل من طرف المستغلين للمؤسسات الصناعية أنه: " أداة تسيير و تخطيط الإسعافات والتدخل، يهدف إلى حماية العمال و السكان والممتلكات والبيئة و يحدد جميع تدابير الواجب اتخاذها عند وقوع الضرر". و يجب أن يكونوا العمال على دراية بهذا المخطط و مدربين على الأخطار والتصرف المتبع أثناء وقوع الحادث.

يعد هذا المخطط من قبل مكتب الدراسات مختص في تقييم الأخطار، و يتضمن:

. اسم و عنوان المؤسسة.

. تعريف نظام الإنذار و الإشعار بالخطر.

. الوضعية الجغرافية و البيئية للمؤسسة.

. تقييم الأخطار.

. جرد وسائل التدخل.

. التنظيم و المهام و الإعلام.

. التداخل مع المخططات الأخرى.

و يسهر على تدقيقه لجنة تنشأ تحت سلطة الوالي، تتكون من:

. المدير الولائي للبيئة أو ممثله.

. المدير الولائي للحماية المدنية أو ممثله.

. المدير الولائي للقطاع المعني أو ممثله.

. رئيس المجلس الشعبي البلدي لمكان وجود المنشأة.

و يتم مراجعة هذا المخطط و تحديثه كل خمسة سنوات على الأقل.

لم يلزم التشريع الجزائري المؤسسات بالوقاية من الأخطار فقط، بل يتدخل في حالة وقوع حادث صناعي، كما جاء في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 09 - 335: يعلم صاحب المشروع المدير الولائي المكلف بالصناعة و مصالح الحماية المدنية و يبلغهم بما يلي:
. ظروف الحادث.

. المنشآت و المنتجات، أو المواد الخطرة المسببة في الحادث.

. المعطيات المتوفرة لتقييم آثار الحادث على الإنسان و البيئة.

المحور الثالث: الإشراف و المتابعة

أولاً: التحفيز

1 (نظريات التحفيز:

1. النظرية الكلاسيكية:

اهتم F.Taylor بمسألة دفع العاملين لتقديم الأداء الجيد باعتماده على نظام الأجر بالقطعة، اعتبر الأموال أفضل دافع للفرد في إطار العمل بمبادئ التنظيم العلمي للعمل، أي أن الفرد هو رجل اقتصادي يصدر منه السلوك لتعظيم عائد المادي.

2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

قدم E.Mayo مجموعة من النتائج في كتابه [المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية]، اهتم بظروف العمل المادية كالعامل في شكل جماعات و الإضاءة و فترات الراحة. اعتبر أن النظر للفرد كآلة والعمل في إطار تحديد الجهد بالعوائد المالية فيه قصور، لوجود جوانب تمس الحاجة للعلاقات الإنسانية لا بد من إشباعها. حيث يوجد علاقة بين إنتاجية الفرد و هذه الحاجات.

3. نظرية سلم الحاجات :

A.Maslow عالم أمريكي الأصل وهو عالم نفساني، قدم نظريته في 1954، يرى أن سلوك الفرد يحدث لإشباع حاجات خمسة، تقوم هذه النظرية على وجود حاجات تدفع الفرد للقيام بسلوك معين من أجل إشباعها، تأتي هذه الحاجات بشكل تسلسلي حيث لا يمكن الانتقال من حاجة لأخرى دون إشباع الأولى. و الحاجات مرتبة تصاعديا في شكل هرم:

الشكل 4: ترتيب الحاجات ل A.Maslow



Source : Pierre Louart, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », CLAREE , IAE-USTL , 2002, p5

4. نظرية الحاجات ل Alderfer:

قدم Alderfer نموذج لحاجات الفرد SRP، الذي تمثل في ثلاثة حاجات:

. الحاجة للبقاء Subsistence: تشبه الحاجات الفسيولوجية.

. الحاجة للعلاقة مع الآخرين Relation: تشبه الحاجات الاجتماعية.

. الحاجة للنمو Progression: يحتاج الفرد لتنمية و تطوير قدراته، تشبه حاجات تحقيق الذات.

5. نظرية الحاجات ل Mc clelland:

قسم Mc clelland في 1961 حاجات الفرد إلى:

. الحاجة للإنجاز: يتمتع الأفراد الذين لديهم الرغبة في الإنجاز بدافع قوي للوصول إلى أحسن النتائج،

أما الأفراد الأقل رغبة للإنجاز فهم الأقل الاهتمام بالنتائج.

. الحاجة إلى الانتماء للآخرين : الحاجة للعمل ضمن الجماعة.

. الحاجة إلى السلطة و النفوذ: يوجد أفراد لديهم حاجة قوية للسلطة و الرغبة في التأثير على الآخرين.

التعرف على هذه الحاجة مهم للمسير حتى يدرك كيف يضع الرجل المناسب في المكان المناسب، لابد من إشباع هذه الحاجة حتى لا تؤثر سلبا على التنظيم الرسمي.

لكن حسب Mc clelland لكل فرد حاجات خاصة به، يعني يمكن للفرد أن لا يجمع هذه الحاجات الثلاثة معا.

6. نظرية X و Y :

Douglas Mc Gregor عالم نفس اجتماعي، قدم في 1964 هذه النظرية، حاول إعطاء تفسير لسلوك الفرد انطلاقا من تحليل طبيعة البشر، و قدم نظريتين مختلفتين على هذا الأساس.

. نظرية X: الفرد ليس له الرغبة في العمل و يقوم بتجنبه كلما سمحت له الفرصة لذلك. والأموال و المزايا المادية هي الأنسب حافز للعمل لمثل هذا الفرد، و يكون العقاب كحافز سلبي لتغيير سلوك الفرد انطلاقا من مراقبته و تهديده بالعقاب، يصبح الفرد يعمل خوفا من العقاب و ليس رغبة في العمل.

. نظرية Y: يسعى الفرد لتحقيق ذاته من خلال أداءه، و بالتالي هو لا يحتاج للرقابة الخارجية لأنه يتمتع بالرقابة الذاتية كونه يتميز بتحملة للمسؤولية. إذن من أجل تحفيزه لابد بالاهتمام به و خلق مناخ عمل ملائم.

7. نظرية العاملين :

قدم Frederick Herzberg في 1959 عاملين يؤثران على تحقيق رضا الفرد في العمل:

. العوامل الوقائية Les facteurs hygiènes: تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، و تتمثل في ظروف العمل و المكافأة. تؤثر على سلوك الفرد و سماها بالوقائية، لأن عدم وجودها يحدث النزاعات في المؤسسة، في حين وجودها قد لا يحفز الأفراد.

. عوامل الدافعية Les facteurs motiveurs: تتعلق بإنجازات الفرد و الاعتراف بها، حسب Herzberg توافرها يحقق الرضا و غيابها لا يؤدي إلى النزاعات.

8. نظرية التوقع:

قدم Victor Vroom تفسير لعملية التحفيز عند الأفراد في 1964، يعتبر أن أداء الفرد أو سلوكه اتجاه العمل متوقف على حسب توقعاته. توقع أن ما سيقوم به سيظهر نتائج معينة، يتم الكشف عنها و سيكافأ من أجلها.

إذن اعتبر Vroom أن الفرد هو الذي يحفز نفسه انطلاقاً من توقعه، لكن لم يبين كيف يمكن تحفيزه؟
أوما هي الحاجات التي يتم إشباعها؟ أو ما هي الطريقة التي تساعد في بناء هذا التوقع؟
9. نظرية العدالة :

يرى Adams أن الفرد يحفز من خلال تحقيق العدالة في المؤسسة، فالشعور بالعدالة يحقق لديه الرضا مما يجعله يقدم الأداء الجيد. و الفرد يقوم ببناء مفهومه للعدالة انطلاقاً من تقييمه للجهد المبذول مع النتائج المحققة و ما هو مقابلها، ثم ينتقل إلى مقارنة ما قدمه بما قدمه الآخرون و يحصلون عليه.

2 (تعريف التحفيز :

يقصد بالتحفيز مجموع العوامل داخلية كانت أم خارجية، تؤثر على رغبة الفرد في أداء عمله وبالتالي توجيه سلوكه نحو الهدف.

لكن حسب بعض الباحثين لم يعد السؤال كيف نحفز؟ مهما بقدر أن نعرف كيف نجهز؟ حيث يقول كل من M. Crozier et H.Serieyx في هذا الصدد، أن: " القائد لا يجب عليه التحفيز بل التجهيز، لأن الأفراد هم يحفزون أنفسهم بأنفسهم". فالتحفيز يعتبر نتيجة لقرار الفرد في استثمار قدر من الطاقة للقيام بالعمل، يعني أنه ظاهرة داخلية فردية، أما التجهيز فهو إجراء خارجي و جماعي من أجل جمع الطاقات لبلوغ الهدف.

لكن حقيقة التحفيز تعني البحث عن اندماج مصالح الأفراد و و مصالح المؤسسة من أجل تحسين الترابط و التنسيق الجماعي.

ثانياً: القيادة

تعمل القيادة على توجيه كافة الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف، و لفهم هذه العملية نعرض مجموع من النظريات فسررتها.

1. نظريات القيادة:

تعددت نظريات القيادة إلى:

* نظرية السمات

* نظرية سلوك القائد

* نظرية الموقفية

أ. نظرية السمات:

هي أول نظرية تطرقت لموضوع القيادة، حيث ساد إفتراض بين الباحثين الأوائل أن القائد يولد ولا يصنع، و قد كانت الفكرة أنذاك هي أن معظم القادة الذين عرفهم العالم هم شخصيات ولدت لتكون قادة، بتوفرهم على خصائص مورثة، و التي لا يمكن اكتسابها من البيئة.

و من هنا ظهرت نظرية عرفت *نظرية ا لرجل العظيم* « The great man theory » و كان Thomas Carlyle "1795 / 1881" أول من بادر بهذه النظرية. وترتكز على سمات وخصائص الشخص القائد. ومن مؤيدي هذا الرأي Warine Binsy الذي قال: [لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة لا يمكن تعلمهما].

قدم هاوس صياغة جديدة لنظرية السمات، وهي ما أطلق عليها (القيادة الزعامية) والتي علي أساسها يجب أن يمتلك القائد السمات الثلاثة التالية:

. الثقة في النفس.

. الرغبة في السيطرة .

. الإيمان القوي بالمبادئ.

و قام Stogdill بمراجعة 287 دراسة تمت حول سمات القيادة في الفترة ما بين " 1904 / 1974"، فتبين أن من أهم السمات التي يجب توفرها في القائد هي:

.المهارات الشخصية: العاطفي،الثقة في النفس و الإنضباط، الحزم في إتخاذ القرارات.

. القدرات: مثل الذكاء، و بعد النظر،الحكم الصائب للأمور، و القدرة الشفوية على التعبير.

. المهارات الاجتماعية : مثل الإستعداد للتعاون و المشاركة الجماعية.

لكن أصحاب هذه النظرية لم يتفقوا على مجموعة واضحة و دقيقة حول السمات التي يجب أن يتصف بها القائد. كما أن هذه السمات يمكن أن نجدها في الأشخاص العادين غير القادة، مثل: الذكاء، الصدق، العزم...إلخ .

لكن في الواقع لا يوجد أشخاص تتوافر فيهم كل السمات في آن واحد، وإن وجدوا فهم قليلون.

إن نظرية السمات أهملت عوامل البيئة و الموقف في التأثير على عملية القيادة، كما أنها لم تعطي أهمية للأفراد الذين يشاركون القائد في صنع التغيير والنجاح. كانت هذه الإنتقادات الخطوة الأولى التي أدت للانتقال إلى النظرية الثانية.

ب. نظرية سلوك القائد:

عجزت نظرية السمات عن تحديد دقيق لسمات القائد، و برزت نظريات توجهت لدراسة سلوك القائد أثناء العمل، كان فيبر weber أول من قدم التقسيم الكلاسيكي للقادة، على النحو التالي:
. القائد الكاريزماتي: يعتبر شخصا بعيدا عن الخطأ و محترما، والذي يفوق غيره بطبيعة الحال.
. القائد الكلاسيكي: يعتبر استبداديا و حاميا في الوقت نفسه.
. القائد الديمقراطي: تقوم سلطته على أسس إستشارية و عقلانية.
وإهتم معظم الباحثون في أعمالهم على تحديد مدى تأثير هذه الأنماط على درجة مشاركة أعضاء الفريق، أو بتحديد مدى ملائمة أنماط القيادة هذه في وضعية ما، ومن أهم هذه الأعمال:

* نموذج ليكرت Lickert :

حسب ليكرت، هناك أربعة أنماط من القادة:

. النمط التسلطي: هو ذلك النمط الذي لا يثق فيه القائد بمروسيه، فيقوم هو باتخاذ القرار ويجبرهم على تنفيذه.

. النمط النفعي: يسمح هذا النوع للقائد بإشراك مروسيه في عملية إتخاذ القرار، التي تظل دائما تحت إشرافه، وفي النهاية فإن القائد هو الذي يتخذ القرار بنفسه.

. النمط الإستشاري: يقوم هذا النمط علي أساس الشرى بين القائد و مروسيه، وعلى الثقة الملموسة بينهم.

. النمط الإجتماعي: فيتصف بالثقة العالية و الكبيرة بين القائد ومروسيه الذين يشاركونه في عملية إتخاذ القرار، و يأخذ في الأخير بقرار الأغلبية.

* دراسة أوهايو Ohawo :

قام بهذه الدراسة كل من " Shartle , Fleishman , Stogdill " حيث قاموا بسؤال العديد من الأفراد حول تصرفات و سلوكات قاداتهم. جاءت التحليلات والدراسات الإحصائية بنمطين من القادة وهما:

. نمط يهتم بتنظيم العمل.

. نمط يهتم بالأفراد.

بينت هذه الدراسات إذن الفارق الموجود ما بين المهام المتعلقة بالعمل كالتنظيم، التوجيه و المتابعة من جهة، و الجوانب الإنسانية و الإجتماعية الخاصة بالأفراد من جهة ثانية. إذ يحقق النمط الأول إنتاجية عالية، في حين النمط الثاني يساعد في خفض معدل دوران العمل. إلا أن دراسة جامعة أوهايو أهملت أثر الموقف على إختيار النمط القيادي، كما أنها لم تشير إلى أي علاقة أو تفاعل بين النمطين المذكورين سابقا.

* الشبكة الإدارية" Black and Montoun

قام بهذه الدراسة كل من بلاك و موتون سنة 1964، واستعملوا نفس أنماط القيادة التي جاءت في دراسة أوهايو، لكن الإضافة التي قدمها كانت أيضا إيجاد العلاقة بين النمطين. و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: الشبكة الإدارية

1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1

المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي"، ص310

على الرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواع مختلفة من السلوك القيادي من حيث التركيز على الأفراد أو على العمل و الإنتاج، إلا أن رواد هذه النظرية ذكروا خمسة أنماط نظرا لتمييزها وهي :

[1.1] هذا النمط لا يعطي أهمية للأفراد و لا للعلاقات الإنسانية و لا للتوجيهات الخاصة بالعمل، فهو قائد لا مبال.

[1.9] يكون تركيز القائد منصبا على العمل و الإنتاج، أي الإجراءات و النشاطات الخاصة بالعمل، بينما يكون إهتمامه بالأفراد منخفضا.

[9.1] هنا يكون القائد اجتماعيا، فيركز على العلاقات بين الأفراد، مع إهمام منخفض للعمل والإنتاج.

[5.5] يكون الإهتمام بالإنتاج و الأفراد بنفس الدرجة، ويسمى بالقائد الوسطي، لكن يمكن أن يقل إهتمامه بإحدى الأطراف إذا إزدادت المشاكل.

[9.9] هو القائد المثالي، يعطي إهتمام كبير للعلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين الأفراد، وكذلك الإهتمام العالي بالعمل و الإنتاج، لأنه يعي جيدا أن التكامل بينهما هو الذي يحقق النجاح والتميز.

ج. النظرية الموقفية:

بعد إن عجزت نظرية السمات و سلوك القائد عن إعداد دراسة شاملة حول القيادة، و ذلك نتيجة إهمالها للعديد من الجوانب، ظهرت النظرية الموقفية حيث قال Stogdil/ " 1948 " أن : [التحليل المنطقي للقيادة لا يقتصر على القادة، و إنما لابد من التطرق إلى المواقف]

و يرى أصحاب هذه النظرية أن :[القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال الوقت المحدد لمعالجة موقف معين].

إذا حسب هذه النظرية فإن المواقف هي التي تبرز القادة و ليست السمات الشخصية، لأنه يمكن لأي فرد ينتمي إلى جماعة ما أن يكون قائدا إذا سمحت له الفرصة في إظهار قدراته، كما يمكن أن يكون قائدا في موقف ولا يكون قائدا في موقف آخر.

فالقيادة إذا مرتبطة بالمواقف و الظروف، كما أنها عملية يمكن إكتسابها بالتدريب والتعلم حيث قال Warn Black : [لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية و لا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد].

2. تعريف القيادة :

إن تعدد نظريات القيادة أدى إلى إختلاف وجهات النظر في إعطاء مفهوم واحد وشامل لعملية القيادة ، لذا سنذكر أهم التعريفات التي حاولت تفسير هذه الظاهرة.

ويمكن إعطاء مجموعة من التعاريف علي حسب التسلسل التاريخي:

1 - يعرف *Gibb , 1960* القيادة في موسوعة علم النفس الإجتماعي على أنها : " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد و مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية ".

2 - و يعرفها *Fidler,1975* بأنها : " تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيهه ، و تنسيق الجهود ، و الإشراف على الأشخاص الآخرين في إنجاز العمل المشترك ، أويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة ".

3- ويعرف *Gouddner ,1980* القيادة أنها : " دور يقوم به فرد كعنصر في جماعة ، وله فيها مركز إجتماعي تعترف به الجماعة ".

4 - ويعرفها *Newman ,1990* أنها : " القدرة على توجيه سلوك الجماعة ، و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا ، و اقتناع لتحقيق الأهداف ".

5 - كما يعرف كل من *Tannnbaum , Weschler and Massarik , 1999* القيادة بأنها : " عملية نفوذ شخصي يتم ممارستها في الموقف ، وتوجه من خلال عملية إتصال لتحقيق هدف أوأهداف معينة . و في رأيهم أن القيادة تتضمن محاولة من شخص معين للتأثير في سلوك تابعين في موقف معين ".

6 - و يعرف *Gonson , 2001* أن القيادة هي : " الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلي أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع ".

كما يعرف *Kohn القيادة على أنها* : "توع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يؤدون عملهم حسب ما حدده القائد ".

من خلال التعاريف المذكورة سابقا يظهر أن الباحثين لم يتفقوا على مفهوم محدد ، فهناك من ركز على السمات الشخصية للقائد ، سلوك القائد ، و منهم من ركز على الموقف و خصائصه

لكن يمكن أن نعرف القيادة تعريفا شاملا بإعتبارها القدرة على التأثير في الأشخاص بواسطة الإتصال . فهي عملية تأثير، تتعلق مدى فعاليتها بطبيعة العلاقة الموجودة مابين شخصية القائد والتابعين له

وطبيعة العمل الموكل إليهم . فهي فن التنسيق والتوجيه و التحفيز لبلوغ الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها.

3. أشكال القادة :

يمكن أن يكون القائد مديرا و قائدا في آن واحد ، كما يمكن أن يكون قائدا فقط ، ومن هنا يتخذ القادة شكلين هما [القائد الرسمي ، و القائد الغير الرسمي] .

* القائد الرسمي : يكون القائد مديرا حيث يسمى بالقائد الإداري ، ويستمد قوته من المركز أوالوظيفة التي يحتلها في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة ، و هذا ما يسمى بالسلطة القانونية أوالشرعية. لكن هذا لا يعني أنها هي المصدر الوحيد لقوته. فقد ذكر Weber et Duncan أن للسلطة ثلاث أصناف هي:

(1) السلطة العقلانية :

وهي سلطة قانونية أو شرعية ، يمارسها القائد من خلال علاقته مع مساعديه فيقوم عبرها بإصدار الأوامر مثل : تحديد الواجبات و المهام ، كما تعطيه الصلاحية لمعاقبة أو مكافئة الأفراد . كلما أحس الفرد بقوة هذه السلطة كلما زاد إنضباطه و تحمله للمسؤولية أثناء تنفيذ المهام .

(2) السلطة التقليدية :

هي عكس السلطة العقلانية ، وترتكز على قيم و معتقدات جماعة العمل التي تتبع من المجتمع . يقوم القائد بإستغلالها من خلال فهمه و وعيه و معرفتهلهذه القيم والمعتقدات التي يحملها رؤوسيه فيتعامل بما يتلائم معها .

(3) السلطة الكاريزمية :و تتمثل في السمات الشخصية التي يتصف بها القائد ، و التي تجعل أتباعه يعترفون بسلطته ، و يقبلونها بحب و رضا . لأنه قبل أن يكون قائدا إداريا هو ممثلهم . إضافة إلى السلطة التي يمتلكها القائد الإداري، فهو يقوم بمجموعة من المهام الرسمية و الغير الرسمية.

✓ المهام الرسمية : وتتمثل في :

- التخطيط : و يعني تحديد الأهداف و الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف.
- التنظيم : وهو تقسيم العمل و توزيعه ، بحيث يوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- التنسيق : أي التنسيق بين وحدات العمل و جعلهم يعملون كفريق واحد .
- المراقبة : و التي تهدف دائما لتقييم الأداء و التأكد من أن المهام تسير وفق المخطط له.

✓ المهام الغير الرسمية :

التي تركز حول الإهتمام بالجماعة ، وذلك بالإتصال بهم للتقرب منهم ، و معرفة القوة الكامنة في الأفراد من أجل دفعها و تحفيزها .

- بناء علاقات إنسانية جيدة تغير سلوك الأفراد إلى الأحسن .

- المشاركة : يعني أن يشارك القائد مرؤوسيه فيسمح لهم بإبداء آرائهم ، و يعطيهم حرية التفكير الإبداع و الابتكار .

*القائد الغير رسمي : القائد الغير الرسمي هو الذي تعترف به الجماعة لأخلاقه و قدراته و تقفهم فيه ، دون أن يمتلك السلطة الرسمية . يستمد القائد الغير رسمي قوته من الجماعة و من السلطة الكاريزماتية وكذا التقليدية . يقوم بالمهام الغير رسمية و التي سبق ذكرها فتسمح له بمعرفة حاجات و مشاكل جماعة العمل ، و يعمل لحلها من خلال التفاوض مع المدير الذي يمثل الإدارة . يسعى هذا القائد إلى خلق فريق واحد من مجموعة الأفراد التي يعمل ضمنها بهدف تحقيق النجاح و التميز .

5. أنماط القيادة:

يوجد ثلاث أنماط قيادية الأكثر شيوعا و إنتشارا و هي :

أ. النمط الأوتوقراطي : هذا النوع من القيادة يعتمد على الأوامر و النهي ، بحيث يستمد القائد هنا قوته من السلطة الشرعية و القانونية التي تتميز بالمركزية ، فهو يتخذ القرارات و على المرؤوسين تنفيذها دون أي نقاش بهدف تحقيق المصالح و الأهداف المسطرة. وهذا النوع من القيادة يكون مناسب لنوع معين من الأفراد . مع العلم أن النمط الأتوقراطي لا يهتم بردود أفعال الأفراد إتجاه قرارات القائد ، و لذا فهو يمكن أن يحقق الأهداف ، لكنه يفشل في خلق روح الإجتهد و المسؤولية بينهم ، فهم بحاجة دائمة إلى الرقابة على أعمالهم التي بدونها يسود التكاسل و الإهمال .

ب. النمط القيادي الحر : يؤمن القائد في هذا النمط بأن كل فرد حر ومسؤول عن عمله بمحاكمة من ضميره الشخصي. ينتمي هذا النمط إلى القيادة الغير الموجهة ، فلا يحاسب القائد أفراد بل يمنحهم الحرية في أداء مهامهم و في إتخاذ القرار، وهذا النوع من القيادة قد يكون مناسب لفئة من الأفراد الذين يملكون مهارات وكفاءات عالية . لكن قد شاع عن هذه الطريقة أنها مسؤولة عن تضييع حقوق الأفراد وحتى واجباتهم ، فيسود الفساد داخل المنظمة .

ت. النمط القيادي الديمقراطي : تعتمد القيادة الديمقراطية على مشاركة القائد لأفراده ، فهي تعد النمط الوسطي بين النمط الأتوقراطي و النمط الحر . فالقائد هنا يؤمن بقدرة أفراده ، و يقدم النصيحة ، و لا يجبر أحد على العمل بها ، فعملية الإستسلام و العمل بنصيحة القائد تأتي في صورة إنسلبية لأنهم يتقون فيه . فالرأي هنا هو الذي يفرض نفسه نتيجة للعلاقة الجيدة ما بين القائد و أفراده المبدعين الذين يتقون في عقولهم قبل أن يتقوا في قائلهم ، و بهذا يمكن أن تحدث عملية التغيير بسهولة داخل المنظمة .

المحور الرابع: تسيير النزاعات

أولاً: مفهوم النزاع

لا تخلو المؤسسات من النزاع، لوجود نوعين من المصالح [المصلحة الخاصة و المصلحة العامة]، لكن حتى النزاع يمكن أن يحول إلى فرصة لتطوير المؤسسة.

1 (تعريف النزاع:

يعرف Sandra Michel النزاع على أنه: [إلتقاء المشاعر و المصالح المتعارضة]، فالاختلاف في المصالح يؤدي إلى الانشقاق بين الأفراد أو المجموعات و عندما تفشل كل من المفاوضات يلجأ المنازع إلى المواجهة أو الإضراب أو عدم أداء العمل بالشكل الجيد، بهدف قلب الوضعية غير المرضية لصالحه.

2 (مراحل النزاع:

يمر النزاع بأربعة مراحل، و يمكن توضيحها بالاعتماد على ما جاء به Forsyth سنة 1983:

أ. مرحلة ما قبل النزاع: لا يوجد بعد النزاع، لكن مناح العمل يوحى بإمكانية ظهوره مستقبلاً.

ب. مرحلة الإدراك لوجود التباعد أو عدم التوافق: يدرك الأفراد وجود عدم التوافق أو التوتر، لكن لم يأخذ شكل له.

ت. مرحلة انفتاح النزاع: إن عدم التوافق مازال في هذه المرحلة ضمنياً، حيث يسعى الفرد إلى دفع الآخرين لإحداث النزاع أو جعله ظاهراً.

ث. مرحلة بروز النزاع: يتزايد عدم التوافق و عدم الثقة بين الأفراد، مما يسهل بروز النزاع، يتخذ في هذه المرحلة سلوك معين .

3 (أسباب النزاع:

. المشاكل التنظيمية.

. التباعد بين الهرم التنظيمي organigramme و الهرم الاجتماعي sociogramme بمعنى آخر التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

. الحرمان: يظهر عند الأفراد في حالة صعوبة السير اتجاه تحقيق أهدافهم.

. ديناميكية السلطة: لا بد أولاً من التفرقة بين السلطة و القوة، السلطة تمثل الحق القانوني في إصدار الأوامر بغض النظر عن القدرة الفعلية في تنفيذ هذه الأوامر، أما القوة فهي القدرة الفعلية في تنفيذ الأوامر، يعني قدرة الشخص في التأثير على الآخرين.

أما H.Fayol يعتبر أن " السلطة حق في إعطاء الأوامر للآخرين و إلزامهم بإطاعة و تنفيذ هذه الأوامر". و يذكر كل من Frenche et Raven خمسة مصادر للسلطة، هي:

أ. السلطة القانونية: Le pouvoir de légitimité

ب. سلطة القهر: Le pouvoir de coercion

ت. سلطة الجزاء: Le pouvoir de récompense

ث. سلطة الخبرة: Le pouvoir d'expertise

ج. السلطة المرجعية: Le pouvoir de référence

تربط الأفراد في المؤسسة علاقات السلطة، فإذا قبل الرئيس و المرؤوس هذه السلطة سيتحقق التعاون في العمل بدل من النزاعات.

4 (أنواع النزاع:

يشير Moore، في 1996 إلى نوعين من النزاعات:

أ. النزاع في العلاقات: Le conflit relationnels

يحدث هذا النوع من النزاع في حالة فشل الاتصال بين الأفراد، و العامل الثقافي يلعب دور في إعاقة عملية الاتصال.

ب. نزاع الناتج عن المعلومات: Le conflit informationnels

يحدث النزاع نتيجة النقص في المعلومات أو الخطأ في إيصالها، أو احتكارها و استخدامها بهدف تقوية أو إبراز السلطة.

5) مستويات النزاع:

- أ. النزاع بين الأفراد: ينشأ نتيجة الاختلاف في الأهداف أو السلوك.
- ب. النزاع داخل المجموعة: يخص التوثر الذي يظهر داخل الفريق، يمكن أن يولد النزاع نتيجة لعدم توافق مصالح الفرد مع المجموعة، أو لفشل عملية الاتصال، فالمجموعة تحتاج للمعلومات الصحيحة والمناسبة من أجل تحقيق الشفافية و الثقة.
- و يمكن أن يتبع الفرد استراتيجيات من أجل حل النزاع مع مجموعته، و المتمثلة في:
 - . محاولة التأثير على أفراد المجموعة من أجل تكيف و تلاءم الآراء معهم.
 - . محاولة تطوير قيم و معلومات لكافة أعضاء المجموعة.
 - . محاولة فهم قيم المجموعة.
 - . ترك المجموعة من أجل الالتحاق بأخرى ملائمة.
- ت. النزاع بين المجموعات: يكون عدم التوافق أو التوثر بين مجموعتين، و نمط النزاع المعروف بين المجموعات هو النزاع الاجتماعي Le conflit social بين النقابة و الإدارة.
- ث. النزاع التنظيمي: يكمن في الجانب التنظيمي للمؤسسة، كعدم الوضوح في المهام والمسؤوليات و دور الوظائف و حتى انتقال المعلومة.

ثانيا: أدوات تسيير النزاع

1) التفاوض : La négociation

التفاوض هو إلتقاء العديد من الفاعلين الذي يسود بينهم عدم التوافق، و الخطر في النزاع هو تقهقر الاتصال، إذ أنه في التفاوض يريد كل طرف أن يؤكد أو يدافع عن آراءه، و يمر التفاوض بخطوات الثلاث التالية:

1. التحضير للتفاوض:

- . يتم التعريف بعدد المتفاوضين و حتى مكانتهم في السلم التنظيمي.
- . دراسة المعايير و الجوانب الثقافية التي تؤثر على التفاوض.
- . استعلام عن الاهتمامات و نقاط القوة و الضعف للخصوم، و حتى المصالح المتبادلة و البحث عن الحجج التي يتم تقديمها.

2. تطور عملية التفاوض:

يجب الاهتمام بأول خطوة و التي تتمثل في تبادل المعارف بين الأطراف، فتبادل المعلومات لا بد من أن يكون غنيا، وذلك بتشجيع الأطراف على التعبير من أجل فهم و إدراك كل طرف للآخر. يمكن أن تحتوى هذه المرحلة على العديد من الاجتماعات بهدف التعريف بالمشكل و معرفة مصالح كل فرد. و يتم وضع أولا الإيجابيات، ثم التحدث عن السلبيات، فمن الحكمة التكلم عن السلبيات للخصم.

3. تكوين الاتفاق:

تمثل المرحلة الأخيرة و التي تكون فيها الخلاصة، فالاستراتيجيات التي يتم استعمالها أثناء التفاوض تلعب دور هام في تحديد نوعية النتائج، و حتى المناخ في المستقبل و التوصل إلى الاتفاق الذي يتم في احترام مكانة كل فرد و المصالح المتبادلة.

2) الوساطة: La médiation

قد تكون الوساطة لازمة للأطراف، لأنها يمكن أن تحل النزاع أو الجدل بطريقة سليمة، فالوسيط يساعد على تخطي الحقد و الضغينة، و يحث الأطراف المتنازعة على إيجاد الحل الذي يحترم مصالحهم، فدوره الحقيقي هو إقامة أسلوب حوار جديد الذي يحث على التعاون، و تحطيم المواجهة، هذه الوضعية تعبر عن محايدة الوسيط. تكون الوساطة عبر أربعة مراحل هي:

1. إقامة الإطار:

بعد أن يتوفر المناخ البعيد عن التوترات، يقوم الوسيط بتحديد و تعريف الإطار الذي يتم فيه التبادل بين الأطراف، و حتى تحديد قواعد الحوار أثناء الاختلاف.

2. تعبير الأطراف: بحيث يعرض الأطراف الحقائق في وجود جو من الانضباط و الإنصات حيث كل طرف يعبر بحرية عن نظرتة للمشكل، و مشاعره و رغباته دون انقطاع. و الوسيط يحاول أن يكشف الأسباب العميقة للمشكل، و التي يكونها مع قدر من الموضوعية دون استعمال المعاني التي تعبر عن الأحكام، و لا الكلمات المنحازة لأي طرف.

3. البحث عن الحل: يتم في هذه المرحلة البحث عن الحل، حيث يحاول الوسيط على الأقل عرض النقاط الممكنة للانسجام و التوافق، من خلال تشجيع الحوار للوصول إلى الحل حتى و إن كان جزئي.

4. التوافق: بما أن الحوار بين الأطراف كان كافي و متطور، إذن لابد من الانتهاء بالتوافق. والوسيط يساعد على تكوينه، ثم يقوم بتسجيله كتابيا و موقعا، هذا التسجيل مهم لأنه يعبر عن عقد بين الأطراف.

3 (المواجهة: La confrontation

يتم استعمال تقنية المواجهة في حالة النزاع بين فردين، من أجل تسهيل عملية الفهم المتبادل، خاصة في حالة البداية في النزاع، حيث يطلب من كل فرد كتابة جميع النقاط الايجابية و حتى السلبية عن موضوع النزاع ثم دعوتهم لتبادل التقارير. و يجب على كل فرد توضيح للآخر نقاطه، من أجل فهم حجج و وجهات النظر ، لكن لابد من التركيز على الأفكار التي يمكن استعمالها للحصول على التوافق.

ثالثا: إستراتيجيات تسيير النزاع

1) أنماط تسيير النزاع:

جاء Blake et Monton في 1984، بخمسة أنماط سلوكية لتسيير النزاع و التي تركز على متغيرين هما: سلطة الفرد و قدرته على التعاون. تم اختيار هذه الأنماط على حسب درجة شدة هذين المتغيرين.

1. النمط الغير النفعي: Le style passif

يكون نتيجة لغياب السلطة الشخصية و حتى القدرة على التعاون، في هذا النمط يتفادى الفرد النزاعات و يفضل الحيادية، و ترك الأمور تسيير لوحدها.

2. النمط المسيطر: Le style dominateur

يدل هذا النمط على السلوك المتسلط، فعند التفاوض في حالة نزاع لابد من أن يكون أحد الأطراف هو الرابع، و يركز في حوارهِ على السلطة الشرعية التي يملكها للوصول إلى أهدافه و هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى الاستياء و عدم رضا الأطراف الآخرين الذين يخصهم النزاع.

3. النمط المتلاعب: Le style basé sur la manipulation

هو عكس النمط السابق، يحفز و يشجع الأفراد على إيجاد الحل معه، و يتجنب المواجهة لكنه في الوقت نفسه يلاحظ ما يحدث حوله ليختار في الأخير الأحسن، من أجل الوصول إلى أهدافه.

4. النمط الذي يبحث عن التسوية بين الأطراف:

Le style fondé sur la recherche d'un compromis

يعتمد المسير هنا على الوسطية بين التسلط و التعاون، فالتسوية بين الأطراف تكون في وضعية النزاع، و التي تسمح بالمحافظة على التوازن بين العلاقات في الفريق، هذا النمط يأخذ بعين الاعتبار و جهة نظر كل طرف، ليصل في الأخير إلى الحل و قد يكون مؤقت

5. النمط الجازم: Le style assertif

يتميز هذا النمط بالقدرة على التعاون و الثقة التي تمنحها له سلطته، حيث يعمل على إيجاد الحل في نطاق عقلائي عادل بين كافة الأطراف، يجعل صاحب هذا النمط التفاوض فرصة للتخفيف و البحث عن الحل الذي يحقق المنفعة المتبادلة و النتائج المستدامة.

(2) إستراتيجيات حل النزاع:

يوجد خمسة استراتيجيات لتسيير النزاع، و يتم تبني إحداها على حسب درجة التعاون بين الأطراف، ودرجة التأكيد و تركيز كل طرف على مصالحه، و المحنى التالي يوضح ذلك:



درجة تركيز كل طرف على مصالحه " إرادة القيام بالفوز و الحصول على النتائج "

Source: Cherner Harn Johu, " comportement humain et organisation ", Québec, Edition du renouveau pédagogique, 2006 , p 431

. استراتيجيات الخمس لتسيير النزاع .

شرح المحنى:

يتم اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات على حسب الوضعيات المختلفة التالية:

1. الوضعية التي يكون فيها إلا الخاسر : La situation qui ne fait que des perdants

نجد هذه الوضعيات عندما تكون درجة تأكيد كل طرف على مصالحه ضعيفة، فيتم اختيار إحدى

الاستراتيجيات التالية:

أ. اجتناب النزاع: حيث يتعامل كل طرف مع النزاع كأنه غير موجود، و هذا في حالة لما تكون كل

من درجة التعاون و التركيز على المصالح ضعيفة.

ب. التسامح: يحدث التسامح بين الخصوم من أجل حماية التعايش، لكن قد يظل المشكل موجود ضمناً.

ت. التسوية بين الطرفين: يتنازل كل طرف عن جزء من أهدافه.

2. الوضعية التي يكون فيها الخاسر و الرباح: La situation qui fait un gagnant et un perdant

تتميز هذه الوضعية بدرجة مرتفعة من تأكيد كل طرف على مصالحه، و درجة ضعيفة من التعاون، حيث يتم اختيار إحدى الاستراتيجيات التالية:

أ. المواجهة: يكون الفوز لأحد الأطراف، نتيجة لقدرته على التأثير، أو لتفوق في كفاءته.

ب. الإكراه أو الإرغام: يقوم أحد الأطراف بفرض الحل معتمداً في ذلك على سلطته.

في كلا الحالتين لم يتم مواجهة جذور النزاع، لذا هناك إمكانية لظهور نزاعات أخرى.

3. الوضعية التي يكون فيها إلا الرباح: La situation qui ne fait que des gagnants

إستراتيجية حل المشكل: يتم اختيارها عندما تكون درجة التعاون و التأكيد كل طرف على مصالحه مرتفعة، و تعتمد على جمع و تقييم المعلومات الملائمة. و كذلك الحديث بكل صراحة بين الأطراف المتخاصمة لإيجاد الحل للنزاع. في هذه الإستراتيجية إذا لم يكن التعاون هو القيمة المسيطرة في ثقافة المؤسسة فسيكون من الصعب تطبيقها.

المراجع:

1. بورحلة علال، تحليل المنظمات، الإيداع القانوني، سنة 2005.
2. بلعروسي أحمد التيجاني و وابل رشسد، قانون الوظيف العمومي، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
3. نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
4. معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، الطبعة الأولى، 2010.
5. Christin Marsan, « Gérer les conflits »,Dunod, Paris ,2005.
6. Cherner Harn Johu, “ comportement humain et organisation “, Québec, Edition du renouveau pédagogique, 2006 ,
7. Geneviève Lacono, Gestion des Ressources Humaines, Ed casbah, 2004.
8. M. Belaid, « Guide pratique pour la gestion des ressources humaines », Collectif EPBI, Copyright Eurl Pages Bleues Internationales. Alger. 2009.
9. Maxime Moreno, « Gestion des ressources humaines », Cours GRH/ IFES.
10. Xavier Montserrat, « Comment motiver », Edution d’organisation, Paris, 2004.
11. Olivier Devillard, « La dynamique des équipes », Edition d’organisation, 2^e edition, Paris, 2003.
12. Pierre Louart, « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », CLAREE , IAE-USTL , 2002.
13. R. Reard et P. Pastor, « Gestion des conflits », Editions laisions, 2^eédition, 2004.
14. Pierre Mongeau Et Joanne Saint-Charles, « Communication Et Emergence Du Leadership Dans les groupes », 2005

➤ الجرائد الرسمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 07 - 145 مؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428 الموافق 19 مايو 2007، يحدد مجال تطبيق و محتوى كفاءات المصادقة على دراسة و موجز التأثير على البيئة، الجريدة الرسمية الجزائرية، 05 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 22 مايو 2007، العدد 34
2. المرسوم التنفيذي رقم 09 - 335 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1430 الموافق ل 20 أكتوبر 2009. المحدد لكفاءات إعداد و تنفيذ المخططات الداخلية للتدخل من طرف المستغلين للمؤسسات الصناعية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 02 ذو القعدة 1430 الموافق ل 21 أكتوبر 2009، العدد 60.
3. المرسوم التنفيذي رقم 95 / 126 المؤرخ في 29 أبريل 1995، المتعلق بالمخطط التوقعي لتسيير الموارد البشرية.