

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

واقع إدارة الموارد البشرية بالإدارة العمومية

المقر الإداري للولاية نموذجا
دراسة ميدانية بولاية المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

- تحت إشراف الأستاذ
الدكتور جفلولي يوسف

- من إعداد الطالب:
بورقازن فريد

السنة الجامعية 2012 - 2013

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

(نعمة من عندنا كذلك نجزي من شكر)

القمر 35.

شكر وتقدير للدكتور "جغلولي يوسف" على قبوله الإشراف على رسالتي، وعلى توجيهاته القيمة لإخراجها في صورتها النهائية. كما أتقدم باسمي آيات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم بقبول مناقشة رسالتي.

كما أعبر عن تقديري وشكري لجميع أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية

وفي الأخير كل الشكر والتقدير لجميع زملائي وزميلاتي طلبة الماستر تخصص الاجتماع تنظيم و عمل، والى كل من ساعدني في انجاز هذه الرسالة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله وحده ومهما شكرناه

لا نستوي في حقه والصلاة والسلام

على اشرف المرسلين نبينا

محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي عملي هذا إلى الوالدة الكريمة

والأب الفاضل والنروجة الغزيرة وقررة العين ضياء الدين وعبدہ وكل أفراد العائلة

والى كل من يحب فرید

من بعيد أو قريب

الصفحة	الفهرس
	مقدمة عامة
	الإطار النظري والمنهجي للدراسة
04	- تحديد الإشكالية
05	- أهمية الدراسة
06	- أسباب اختيار الموضوع
06	- أهداف الدراسة
07	- الفرضيات
07	- الدراسات السابقة
10	- ضبط المفاهيم
	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية
	- المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
15	- تطور إدارة الموارد البشرية
20	- مداخل إدارة للموارد البشرية.
24	- أهداف إدارة الموارد البشرية.
	- المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.
29	- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:
30	- أبعاد تخطيط المورد البشري
31	- أهمية تخطيط الموارد البشرية
32	- أهداف تخطيط الموارد البشرية
33	- العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية
34	- مراحل تخطيط الموارد البشرية
	- المبحث الثالث: عملية التوظيف
37	- مفهوم عملية التوظيف
37	- مصادر التوظيف
41	- الإختيار والتعيين

	- المبحث الرابع: عملية التكوين		
47	- ماهية التكوين.	-	
49	- أهمية وأهداف التكوين.	-	
52	- تصميم التكوين.	-	
57	- تقويم و متابعة فعالية التكوين	-	
60	- أنواع عملية التكوين	-	
	- المبحث الخامس: عملية الترقية		
65	- تعريف الترقية.	-	
65	- أهداف عملية الترقية.	-	
66	- أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية.	-	
68	- أسس الترقية.	-	
73	- مشاكل أنظمة الترقية.	-	
	- الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في الولاية		
75	- التعريف بالولاية.	-	
76	- الهيكل التنظيمي للولاية	-	
84	- تخطيط الموارد البشرية	-	
85	- التوظيف	-	
86	- تطوير المسار المهني	-	
86	- تقييم الموظفين	-	
86	- التكوين	-	
87	- التحفيز	-	
88	- الترقية	-	
	- الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
90	- المنهج.	-	
91	- ميدان الدراسة.	-	
91	- العينة.	-	
91	- أدوات جمع البيانات	-	
93	- تحليل البيانات	-	

130	- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	-	
135	- النتائج العامة	-	
138	- توصيات الدراسة.	-	
141	- خاتمة	-	
	- قائمة المراجع	-	
	- الملاحق	-	

مقدمة عامة:

تستأثر دراسات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الراهن باهتمام الكثير من المسيرين والباحثين، خاصة بعدما تأكد دورها الكبير في رفع كفاءة وفعالية المؤسسات لمواجهة التحديات والمنافسة في ظل ديناميكية البيئة الحالية، حيث أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد يكمن في مقدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية فحسب، بل أيضا في مقدرتها على استخدام أكفأ الموارد البشرية وتحفيزها على اكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة المبدعة لديها. هذه الطاقات البشرية الكامنة لا تصبح قوة ذات فعالية إلا بإيقاظها وتحريكها وتنشيطها وتطويرها وتحفيزها على البدل والعطاء، وهذه المهام تقع على عاتق وظيفة الموارد البشرية تحقيقها، وذلك من خلال تحديد وتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب وتقديم فرص النمو والتقدم لها للمحافظة عليها ثم توجيهها للقيام بمختلف الأعمال المسندة إليها.

ولقد شهدت الحقبة التاريخية الحالية تغيرا كبيرا في قيم المجتمع، والتي انعكست على نظرة كل من الأفراد وأصحاب الأعمال اتجاه بعضهما البعض في العمل، ومن بين أهم المؤثرات التي عكست هذه النظرة، نجد التطور العلمي والتكنولوجي السريع والتغيرات القطاعية والقوانين الحكومية والضغوط السوقية والتغير السريع لأذواق المستهلكين وانتشار ظاهرة العولمة... الخ، كل هذه العوامل فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء، وهذا ضمانا للتكيف المستمر مع التغيرات السريعة للبيئة.

وإذا كان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فإن هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة، تتطلب العناية بالموارد البشريين وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار، لأن قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها. فالموارد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه، كما أن طريقة معاملته من وقت التحاقه بالمؤسسة إلى غاية تركه لها له الأثر الأكبر في رفع الكفاءة الإنتاجية للجهاز الحكومي ونجاح مشاريعه التنموية.

والجزائر بما تشهده من تحولات اقتصادية هامة، لاسيما انتقالها من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، يفرض بالضرورة أن يلعب قطاعها العمومي بشكل عام والجماعات المحلية بشكل خاص دورا مميذا على المستوى الداخلي أو الخارجي على حد سواء، لأن كفاءة أداء الدولة في وضع وتنفيذ برامجها لمواجهة المنافسة العالمية ومواكبة التغيرات

الحاصلة في البيئة، يتوقف على كفاءة أداء مواردها البشرية العاملة أيا كانت مواقعها التنظيمية، وذلك بإعطاء أهمية للوظيفة العامة وتطوير دورها وأساليبها. وتعتبر الجماعات المحلية على غرار الولاية التي سنخصها بالدراسة إحدى أهم الأجهزة الإدارية للدولة التي تساهم في تطبيق سياساتها وبرامجها، وتسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع، والتوازن الاقتصادي من خلال زيادة إنتاجية الموارد البشرية الوطنية من أجل تحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية للتغيرات السريعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية المستدامة للوطن بأكمله

وقد حاولنا من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وبالتحديد في المقر الإداري للولاية وقد اخترنا ولاية المسيلة كمجال للبحث، وهذا لمعرفة الطريقة التي تتم بها إدارة الموارد البشرية وقد قسمنا هذه الدراسة إلى ما يلي:

• الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

• الفصل الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية وقد تم تقسيمه إلى :

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية،

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية.

المبحث الثالث: عملية التوظيف،

المبحث الرابع: عملية التكوين.

المبحث الخامس: عملية الترقية.

• الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية بالولاية.

• الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

تمهيد:

يتوقف نجاح المنظمات الحديثة عن مدى استجابتها للمتغيرات البيئية وتعظيم الاستفادة من الفرص البيئية، وتقليل مخاطر المهددات البيئية، فقد تدفع هذه المتغيرات في بعض الأحيان المنظمة إلى تقليص الإنتاج والعمالة، أو ما يسمى بالتقليص التنظيمي، أو قد تساعد بعض المتغيرات المنظمة على توسيع نشاطها و جلب عدد أكثر من العمالة، وعليه وجب على المنظمة أن تكون على دراية بسوق العمل والطلب والعرض على الموارد البشرية، وكذا يجب عليها أن تكون مستعدة للتعامل مع الفائض أو العجز من الموارد البشرية.

وهنا تبرز أهمية ودور تخطيط الموارد البشرية، في تحضير الموارد البشرية لإنجاح عملية تغيير تنظيمي يمكن أن تقوم به المنظمة في إطار المنافسة.

وقد حاولنا من خلال هذا المبحث إلى التطرق إلى هذه العملية الهامة من خلال العناصر التالية:

مفهومها، أبعادها، أهميتها أهدافها العوامل المؤثرة فيها والمر احل التي يجب إتباعها في هذه العملية

1. مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

أ- مفهوم التخطيط:

تعد عملية التخطيط من بين أهم الوظائف الإدارية التي حددها هنري فايول وغيره من علماء الإدارة، على غرار التنظيم، التوجيه، وقدم قدمت العديد من التعريفات لهذه الوظيفة ومن بينها:

تعريف نيومان، الذي عرف التخطيط على أنه "البحث عن ما يجب فعله، وهو مجال واسع من القرارات تشمل تحديد الأهداف الواضحة واختيار السياسات ووضع البرامج والحملات والبحث عن طرق وإجراءات محددة وإعداد جداول زمنية"، كما يعرفه أكوف بأنه تصور المستقبل المرغوب فيه وكذا الوسائل الحقيقية للوصول إليه"¹

ب - مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

يعرف تخطيط الموارد البشرية، التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين و في الوقت والمكان المناسبين للإبقاء بهذه الاحتياجات² ويشير تخطيط الموارد البشرية (كما يسمى أيضا التسيير التنبؤي للموارد البشرية) إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها، ويستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية " بشكل واسع لأنه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح و الاحتياجات من العمال كما ونوعا خلال فترة زمنية مستقبلية³

¹ د. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 54

² د. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص.61.

³ د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص، 124-126.

كما يقصد بتخطيط الموارد البشرية، تلك المحاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، وهي غالبا الفترة التي يغطيها والمقدرة عموما بسنة، والمعروف في أغلب المنظمات بمخطط التسيير، حيث تحدد فيها الاحتياجات ونوعيتها وعددها وغيرها¹ كما يعرف على أنه تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة كما ونوعا خلال فترة زمنية معينة في المستقبل بما يضمن تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.²

كما يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد عملية تخطيط الموارد البشرية، على أنها "العملية المنهجية المستمرة التي من خلالها يتم تحليل الموارد البشرية في المؤسسة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة، التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة، وتعتبر هذه العملية جزءا مكملًا لأجزاء التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقديرات الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها"³

وعليه في ظل التعاريف السابقة، نعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية إدارية تهدف إلى تزويد المنظمة بكل التوقعات والتنبؤات الخاصة بالموارد البشرية، وذلك من أجل رصد حاجياتها من هذه الموارد ومحاولة وضع خطة لتلبية هذه الحاجيات، خلال مدة زمنية محصورة، كما تمكن عملية تخطيط المورد البشري من إعطاء كافة المعلومات الخاصة لصانعي القرار في المنظمة، كي تكون القرارات المتخذة موضوعية وفعالة.

II. أبعاد تخطيط المورد البشري:⁴

تتضمن عملية تخطيط المورد البشري ثلاثة أبعاد:

أ- **البعد الكمي:** ويتضمن هذا البعد عدد الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة خلال الفترة المقبلة، ويتوقف هذا العدد على مجموعة من العوامل:

¹ د. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، 2011، ط1، ص 43

² المؤسسة العامة للتدريب والتأهيل التقني، إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 1429 هـ، ص 28.

³ باري كشوري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، ط2، 2006، ص 24

⁴ المؤسسة العامة للتدريب والتأهيل التقني، مرجع سابق، ص 28-29

- مستوى الإنتاجية المطلوب تحقيقه.
- معدلات دوران العمل، أي أعداد العاملين المتوقع فقدهم خلال فترة خطة الموارد البشرية نتيجة التقاعد.
- معدلات دوران، أي أعداد العاملين المتوقع فقدهم خلال فترة الموارد البشرية، نتيجة التقاعد أول الفصل من الخدمة أو الاستقالات أو الوفيات.
- التغييرات مثل ساعات العمل و الإجازات.
- مستوى التكنولوجيا استخدامه فترة الخطة.

ب- البعد النوعي:

ويقصد به مستوى الكفاءة والمهارة المطلوبة في القوى العاملة خلال فترة الخطة ويتأثر ذلك بما يلي:

- المستوى التعليمي للعاملين.
- المستوى التدريبي للعاملين.
- تنوع الأعمال والوظائف.
- المستوى التكنولوجي السائد.

ت- البعد الزمني:

ويقصد به الآفاق الزمنية الذي تعد عنه خطة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد توجد ثلاثة أنواع

من الخطط وهي:

- خطة طويلة لأجل للموارد البشرية وتكوين عادة في حدود عشرات.
- خطة متوسطة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود خمس سنوات.
- خطة قصيرة الأجل للموارد البشرية وتكون عادة في حدود سنة واحدة.

III. أهمية تخطيط الموارد البشرية¹:

- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المؤسسة من الأفراد لفترات زمنية قادمة.

¹ أ. موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الأردن، 2008، ص 66

- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتيكنولوجيا وتعليمات وقوانين الدولة.
- يساعد في تطوير مصادر الحصول على الأفراد ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة وخاصة فئة المديرين.
- يشكل تخطيط القوى العاملة جزءاً أساسياً من التخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي على ضعف التخطيط الإستراتيجي، وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة

IV. أهداف تخطيط الموارد البشرية¹:

- ضمان قدرة المؤسسة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة من أجل تحقيق أهدافها.
- مساعدة المنظمات على اكتشاف وفي مرحلة مبكرة، النقاط الحرجة في الموارد البشرية. وذلك أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط الموارد البشرية تساعد على إظهار مناطق المشكلات، إن وجدت في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات والنوعيات التي تتطلبها المنظمة وبالتالي العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات والآثار السلبية التي قد تنتج عند حدوثها.
- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للقوى البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات التنظيم وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي.
- تحسين الكفاية للتنظيم كنتيجة للتخطيط السليم للعنصر البشري، حيث أنه من غير المعقول أن يعمل التنظيم بكفاءة إذا سمح بقصور أو زيادة في العمالة في أي فترة من الوقت أو إذا لم يستطع

¹ د. محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، ط2، 2006، ص 141

- ملء الوظائف الشاغرة بالعمالة ذات المهارة والكفاءة المناسبة أو عن طريق التدريب الإداري أو المهني.
- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، بما يضمن زيادة درجة الرضا عن العمل من جانب العاملين والمتدربين والرؤساء.
 - ضمان سيطرة وتحكم المنظمة في التكاليف الخاصة بالموارد البشرية المتوقع بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرة جديدة¹
 - تنمية مهارات المنظمة في مجال المحافظة على العنصر البشري والتأثير الإيجابي في سلوك الأفراد، وكذا تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية لدى المسيرين بما يساعد على تحقيق التناسق في الأداء وتنمية العمل الاجتماعي كفريق².

V. العوامل المؤثرة في عملية تخطيط الموارد البشرية³:

- باعتبار المنظمة نسق مفتوح تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، فلا بد من مراعاة عند القيام بعملية تخطيط المورد البشري عدة عوامل خارجية وداخلية:
- أ- **العوامل الداخلية:** وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:
1. **أهداف المنظمة:** حيث أنه يجب مراعاة أهداف المنظمة التي وضعتها خلال فترة معينة، والتي على أساسها يتم تخطيط احتياجات المنظمة من المورد البشري من حي الكم والنوع.
 2. **الوضع المالي:** والذي يجب أن يوضع في الحسبان، بحيث قد لا يسمح للمنظمة بجلب كفاءات وإطارات عليا بالنظر إلى المزايا المالية التي تتطلبها.
 3. **التغييرات التنظيمية:** حيث تتطلب إعادة النظر النظر في الهيكل التنظيمي و كذا حجم وتوزيع العمالة، بالموازاة مع الأهداف الجديدة.
 4. **حجم العمل:** وهو كمية العمل وحجمه وعلاقته بعدد ونوع العمالة الموجودة.

¹ باري كشواي، مرجع سابق، ص 27.

² د. نور الدين حروش، مرجع سابق، ص 45.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، 2007، ص 53.

ب- العوامل الخارجية:

1. **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في التضخم، معدل البطالة، ارتفاع أو انخفاض الأسعار وضعف القدرة الشرائية.
2. **سياسة العملة في الدولة:** والمقصود بها التشريعات القانونية، قوانين العمل التي يجب الالتزام بها عند القيام بعملية التخطيط.
3. **عوامل تقنية:** تتمثل في نوع التكنولوجيا المستخدمة، والتي تفرض نوعا من العمالة المتخصصة كما تتطلب إعادة تكوين وتدريب العمالة الموجودة لاستخدامها.
4. **أوضاع سوق العمل:** سواء تعلق الأمر بالفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة وفق عملية التخطيط.
5. **عامل المنافسة:** في ظل العولمة و المنافسة الشرسة بين المنظمات وما تتطلبه من بحث عن أحسن الكفاءات المتخصصة، المدربة والماهرة.
6. **العوامل الاجتماعية و السكانية:** تتأثر عملية التخطيط بهجرة السكان وترحالهم، وما ينجر عنه من فائض أو عجز في العرض.¹

VI. **مراحل تخطيط الموارد البشرية²:** تمر مرحلة تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية وهي:

أ- **مرحلة تحليل بيئة العمل:** تتفاعل في هذه المرحلة كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، ففي ضوء متغيرات البيئة الخارجية (مثل الرواج الانكماش والمنافسة)، تبدأ المنظمة في تحديد استراتيجياتها الأساسية التي تهدف من خلالها إلى استغلال الفرص التي تأتي من بيئة العمل الخارجية، ومن أهم المتغيرات البيئية التي يمكن أن تؤثر على المنظمات هي مجموعة المتغيرات السياسية مثل قوانين العمل والعمال، الاستقرار السياسي، أو المتغيرات الاقتصادية مثل الرواج أو الكساد، أسعار الفائدة وأسعار العملات ... أو المتغيرات التكنولوجية مثل تكنولوجيا المعلومات. وعلى أساس هذه المتغيرات يمكن للمنظمة أن تبني استراتيجياتها والتي قد تكون إستراتيجية نمو، إستراتيجية انكماش أو إستراتيجية استقرار.

¹ فيصل حسونة، نفس المرجع السابق، ص 53.

² د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص

ب- **مرحلة التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:** تتضمن هذه المرحلة التنبؤ بكم ونوع العمالة المطلوب استقطابها للمنظمة في ضوء المتغيرات التي تم التطرق إليها في المرحلة السابقة ويمكن الاعتماد في تحديد هذه العمالة على أربعة أساليب وهي أسلوب تقدير الخبراء، أسلوب العصف الذهني، أسلوب الجماعة الاسمية وأسلوب دلفاي.

ت- **تحليل المعروض من العمالة:** تهدف هذه العملية إلى الإجابة عن السؤال التالي: ما هو حجم العمالة المتوفر حالياً، داخل وخارج المنظمة، للوفاء بالاحتياجات المستقبلية ؟ وهو ما يستوجب على القائمين على هذه العملية حصر مخزون المهارات الذي تتوفر عليه المنظمة، إعداد خرائط الإحلال، حيث تعرض هذه الخرائط المعلومات عن الأفراد العاملين داخل الشركة كما تستخدم في تحديد المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة مستقبلاً نتيجة حركة العمال. تخطيط الولاية والتي يقصد بها إعداد تصور عن القيادات الإدارية التي من شأنها أن تحل مكان القيادات الحالية في حالة رحيلها المفاجئ أو نتيجة تغير الظروف التنظيمية.

ث- **إعداد خطط العمل:** في ضوء تحليل الطلب على العمالة والمعروض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطط العمل وفق الاحتمالات التالية:

في حالة وجود عجز: تسعى المنظمة لسده عن طريق اللجوء إلى مصادر توفير العمالة على أن تعطى الأولوية للمصادر الداخلية على المصادر الخارجية من خلال مخزون المهارات.

في حال وجود غائض في العمالة: تتبع المنظمة على عدة آليات، كالتوقف عن التوظيف، تشجيع العاملين على ترك المنظمة، من خلال تقديم منح على المغادرة الإرادية، المعاش المبكر، مساعدة العمال المسرحين على إيجاد وظائف بمنظمات أخرى.

1. التعريف بالولاية:

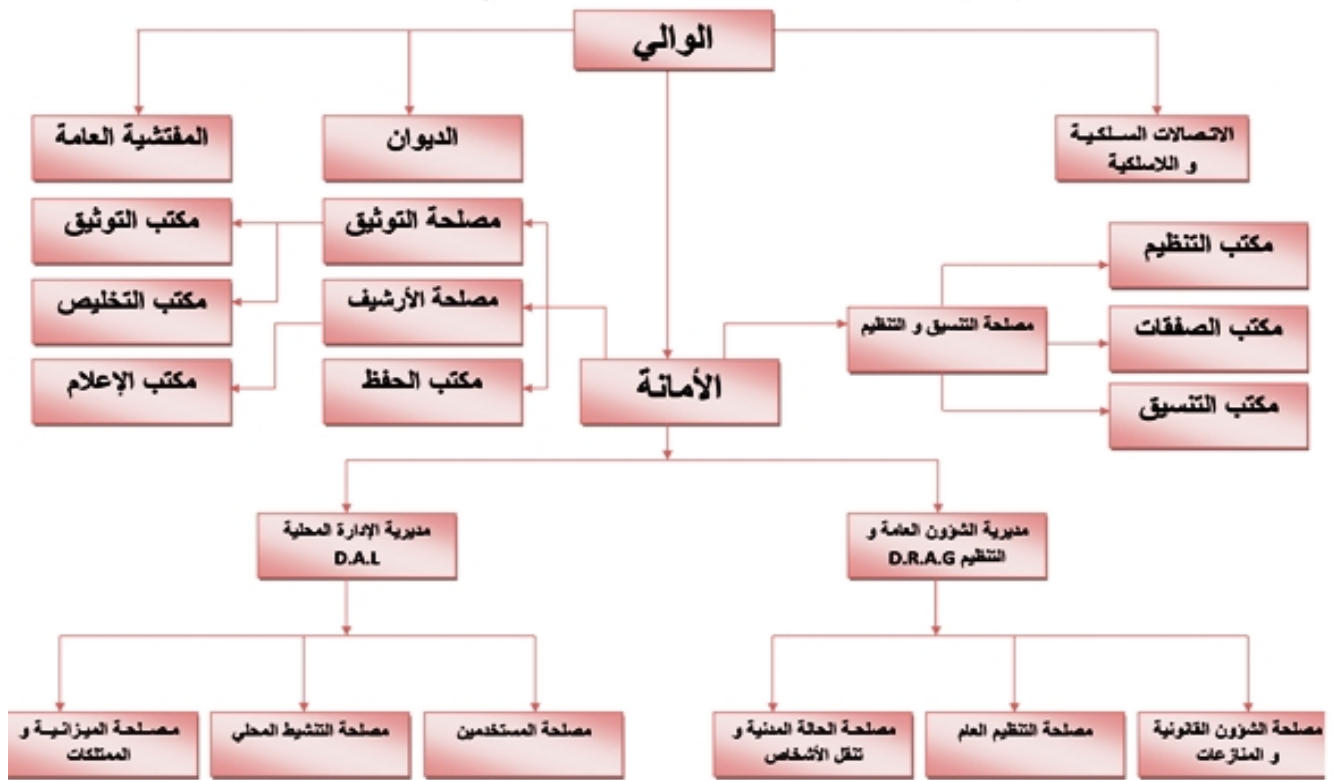
تأخذ المسيلة موقعا وسطا للشمال الجزائري، حيث تعتبر همزة وصل بين الشرق البلاد وغربه، وما بين الشمال وجنوب الوطن، فهي تنتمي إلى منطقة الهضاب العليا التي تمتد على مساحة 18 175 كلم² ، سكانها يقربون 1 073 000 نسمة بكثافة سكانية تجاوز 59 نسمة في كلم². تحدها ولاية برج بوعرييج من الشمال، ولاية السطيف من الشمال الشرقي، ولاية البويرة من الشمال الغربي، ولاية باتنة من الشرق، ولاية المدية من الغرب، ولاية بسكرة من الجنوب الشرقي ولاية الجلفة من الجنوب الغربي.

وقد أصبحت المسيلة ولاية وفقا للتقسيم الإداري لسنة 1974 ،تتكون الولاية من 47 بلدية مسيرة من طرف منتخبين محليين تسمى (المجالس الشعبية البلدية). أما الدوائر فتضم واحدة إلى عدة بلديات لتشكيل محافظات إدارية و هي 15 دائرة.



II. الهيكل التنظيمي للمقر الإداري لولاية المسيلة:

الهيكل التنظيمي للولاية



شكل يوضح الهيكل التنظيمي للولاية

من الشكل السابق تتظم ولاية ميلة كما يلي:

1. الوالي : يعتبر الوالي أعلى هيئة إدارية على مستوى الولاية، يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهورية، ويضطلع بمجموعة مهام باعتباره ممثلاً للدولة على مستوى إقليم الولاية من جهة، وباعتباره ممثلاً للولاية من جهة أخرى، كما بينا ذلك في الفصل السابق؛

2. الأمانة العامة: تنظم هياكل الأمانة العامة للولاية استنادا للمرسوم التنفيذي رقم 215-94 المؤرخ في 23 يوليو 1994 في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث مصالح، تضم كل منها ثلاثة مكاتب على الأكثر، و تطبيقا لأحكام هذا المرسوم، تنظم الأمانة العامة لولاية ميلة في ثلاثة مصالح تضم كل منها المكاتب التالية:
- أ- مصلحة التنظيم والتنسيق **Service d'organisation et de coordination**: تضم ثلاثة مكاتب هي: مكتب التنظيم، مكتب الصفقات، ومكتب التنسيق؛
- ب- مصلحة الوثائق والتلخيص **Service de documentation**: تضم مكنتين : مكتب الوثائق وبنك المعلومات ومكتب التلخيص؛
- ت- مصلحة الأرشيف **Service d'archive**: وتضم مكنتين هما : مكتب الإعلام و المساعدة ومكتب الاحتفاظ أو الحفظ.
- يوجد على رأس الأمانة العامة للولاية أمينا عاما، وتكتسي الأمانة العامة أهمية كبيرة جدا في تنظيم الولاية، حيث يعتبر الأمين العام نائبا للوالي ينوب عنه في حالة غيابه . وتتولى الأمانة العامة للولاية من خلال كافة مصالحها ومكاتبها تحت سلطة الوالي ما يلي :
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية،
 - متابعة عمل جميع مصالح الدولة الموجودة في الولاية،
 - السهر على العمل الإداري وضمان استمراريته،
 - تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وتنسيقها، متابعة عمل أجهزة الولاية وهياكلها،
 - تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها،
 - دراسة المسائل الخاصة التي تدخل في إطار تنفيذ برنامج مجلس الولاية بالتنسيق مع أعضاء هذا المجلس وإعلام الوالي بسير الأشغال،
 - متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية،
 - ينظم بالتنسيق مع أعضاء مجلس الولاية المعنيين اجتماعات هذا المجلس ويعدها ويتولى كتابتها،
 - تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية وتسييره،
 - كما يتولى الأمين العام رئاسة لجنة الصفقات في الولاية.
- وبالتالي فلأمانة العامة للولاية دور مهم جدا في سير جميع الأمور الإدارية على مستوى الولاية، وهي

بذلك تعتبر في المركز الثاني بعد الوالي من حيث الترتيب السلمي.

3. **ديوان الوالي** : يتأسس ديوان الوالي رئيسا للديوان يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي، ويتكون الديوان من 5 إلى 10 مناصب للملحقين بالديوان حسب المرسوم التنفيذي 94-215 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المشار إليه سابقا، وتطبيقا لذلك يوجد 05 ملحقين بالديوان بولاية المسيلة ويساعد الديوان الوالي في ممارسة مهامه، وفي هذا الإطار يكلف على الخصوص بما يلي :

- العلاقات الخارجية والتشريفات،

- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام،

- أنشطة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة،

- تنسيق ومتابعة تنفيذ التدابير التي تتخذ في إطار تنسيق مصالح الأمن المقامة في تراب الولاية،

- متابعة وتنسيق عمل مصالح الحماية المدنية والإسعافات،

- العلاقات مع الجمعيات سيما الجمعيات ذات الطابع السياسي، العلاقات مع المنتخبين... الخ.

4. **المفتشية العامة** : يشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير الممركزة

واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية 216 المؤرخ في 23 يوليو 1994

المتعلق بالمفتشية العامة بالولاية ويتعين على المفتشية العامة بهذه الصفة أن تقوم بما يلي :

- تسهر على استمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات السالفة الذكر بصفة دائمة لتدارك العجز واقتراح

التصحيحات اللازمة وكل إجراء يساهم في تحسين نتائجها ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين،

- تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما والمطبقين على مهام ونشاطات الهياكل والأجهزة

والمؤسسات السالفة الذكر،

- وتؤهل زيادة على ذلك بطلب من الوالي لإجراء كل تحقيق تستدعيه وضعية خاصة لها علاقة بمهام

ونشاطات الأجهزة والهيكل والمؤسسات السالفة الذكر.

يرأس المفتشية العامة للولاية مفتش عام ويساعده مفتشين يبلغ عددهم من 02 إلى 03 ، أين يبلغ عددهم في

ولاية المسيلة، تنشأ المفتشية العامة للولاية على أساس برنامج سنوي مقيد في إطار خطة عمل يقرره الوالي، وبهذه

الصفة يتعين على المفتشية العامة للولاية وضع محصلات دورية خاصة بنشاطاتها، كما تبلغ للوالي تقارير التفيتش

التي يعدها المفتشون عند انتهاء مهامهم ويرسل أيضا ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

5. **مندوبية الأمن : Délégation à la sécurité** : يتولى رئاستها مندوب الأمن لدى الوالي الذي يعد وظيفة عليا، وتتولى مساعدة الوالي في تصور التدابير الخاصة بميدان الأمن الوقائي وتنفيذها وتقييمها، وبهذه الصفة تنشط وتنسق أعمال المكلفين بمهمة الأمن ومساعدتي الأمن في الدوائر والبلديات، وهذا استنادا للمرسوم 93-314 المؤرخ في 19 ديسمبر 1993 المتعلق بمندوبية الأمن على مستوى الولاية. ونشير إلى أن للوالي صلاحيات كبيرة فيما يتعلق بالأمن والوقاية، حيث وحسب قانون الولاية لسنة 1990، يعتبر الوالي مسؤولا عن إعداد تدابير الدفاع والحماية التي تكتسي طابعا عسكريا وتنفيذها، وتوضع تحت تصرفه مصالح الأمن قصد المحافظة على النظام والأمن والسلام والسكينة العامة، ويتولى بذلك تنسيق أعمال مصالح الأمن في الولاية.

6. مديرية التقنين والشؤون العامة Direction de la Réglementation et des affaires Générales

تكلف مصالح التقنين والشؤون العامة حسب المرسوم 265-95 المؤرخ في سبتمبر 1995 بما يلي :

- تسهر على التقنين العام واحترامه،
 - تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي،
 - تنظم، بالاتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية، العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين،
 - تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية،
 - تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص،
 - تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها،
 - تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إظهارها،
 - تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك
- ويبين المرسوم 265-95 الداخلي تنظيم لمديرية التقنين والشؤون العامة حسب حجم نشاطات كل ولاية، ويتم بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وعليه تنظم مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية المسيلة في ثلاث مصالح، تضم كل مصلحة ثلاث مكاتب وذلك على النحو التالي:

أ- **مصلحة تنقل الأشخاص Service de circulation des personnes**: وتتكون هذه المصلحة من:

1) **مكتب تنقل المواطنين** : يكلف بتسيير كافة الأمور المتعلقة بتنقل المواطنين منها :الإقامة الجبرية، منع الخروج، منع الدخول، تسليم لأوراق والوثائق الإدارية حسب التنظيم المعمول به... الخ؛

2) **مكتب تنقل الأجانب** : ويكلف بتطبيق التنظيم المتعلق بإقامة الأجانب وتنقلاتهم، ويتولى بهذه الصفة مثلا :تسليم بطاقات الإقامة وبطاقات التجار والحرفيين والصناعيين الأجانب، تمديد الإقامة والخروج ورخص زواج الأجانب وسندات سفر اللاجئين السياسيين وعديمي الجنسية، مسك الفهرس الخاص بالأجانب ومتابعة الإجراءات الإدارية الخاصة بهم، دراسة القضايا التي تثيرها السلطات الفنصلية... الخ؛

3) **مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية** : ويسهر على تعميم التنظيم والسهر على تطبيقه فيما يتعلق بكل جوانب الحالة المدنية للمواطنين والخدمة الوطنية.

ب- **مصلحة التنظيم العام Service de la réglementation générale** : وتشتمل على ثلاثة مكاتب:

1) **مكتب المؤسسات المرتبة والأنشطة المنظمة** : ويكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق المعدة طبقا للتنظيم المعمول به، لاسيما في الميادين التالية :منح رخص بيع المشروبات وبعض مؤسسات المواد ذات الاستهلاك الواسع، رخص امتلاك الأسلحة وتداولها، رخص الصيد، المتفجرات والمواد الخطيرة، رخص الصيد البحري، المهن المنظمة... الخ؛

2) **مكتب تنقل السيارات** : يكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق طبقا للتنظيم المعمول به فيما يتعلق بتسجيل السيارات، ورخص السياقة، كما يتولى كتابة لجنة إيقاف رخص السياقة وسحبها؛

3) **مكتب الجمعيات والانتخابات** : يكلف بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بإنشاء الجمعيات وسيرها ومسك كافة الوثائق الخاصة بمجال الجمعيات على مستوى تراب الولاية، إضافة إلى السهر على إعداد وتنظيم إجراء العمليات الانتخابية بالتنسيق مع دوائر وبلديات الولاية، ومسك فهرس المنتخبين ومتابعة حالتهم الإدارية، وتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسة المنتخبين مهامهم... الخ.

ت- **مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات Services des affaires juridiques et des contentieux** :

وتشتمل على ثلاثة مكاتب هي:

1) **مكتب العقود الإدارية ومداولات الولاية** : ويكلف هذا المكتب بإعداد القرارات الإدارية للولاية ونشرها وتوفير كافة الوثائق الإدارية اللازمة لمختلف مصالح الولاية والسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بحفظ

الصحة والتطهير والنظافة العمومية والوقاية الاجتماعية...الخ، ومتابعة العمليات الكبرى ذات المنفعة الوطنية وتنفيذها وجمع المعلومات المتعلقة بتطوير الوضعية العامة للولاية...الخ.

(2) **مكتب العقود الإدارية ومداولات البلديات**: يكلف بالسهر على نشر التنظيم والتعليمات والوثائق كيما كان نوعها على المستوى البلدي ومتابعة تطبيقها، والسهر على مطابقة القرارات البلدية للتنظيم المعمول به، إضافة إلى استغلال تقارير دورات المجالس الشعبية البلدية وتحليلها قصد إعطاء تقارير تحليلية عن سير نشاطاتها، والسهر على تنفيذ هذه القرارات ما بين دورات هذه المجالس، إضافة إلى دراسة نتائج الأعمال الإدارية السنوية للمجالس الشعبية البلدية وتحديد النقائص واقتراح الحلول الملائمة...الخ.

(3) **مكتب نزاع الملكية والمنازعات**: يقوم باتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة بنزع الملكية والمصادرة ومتابعتها والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة في هذا الميدان، ودراسة الطعون السلمية، ومتابعة القضايا المتصلة بالنزاع العام للإدارة، وتقديم مذكرات الدفاع، وإرشاد البلديات في القضايا التنازعية التي تهمها ومساعدتها على ذلك...الخ.

7. مديرية الإدارة المحلية (Direction de l'Administration Locale):

تكلف مديرية الإدارة المحلية حسب المرسوم 95-265 بما يلي:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية وتسهر على تنفيذها،
- تدرس وتقتراح وتضع كفاءات تسيير المستخدمين المعيّنين لدى المصالح المشتركة في الولاية،
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحللها وتوزعها،
- تقوم بكل دراسة وتحليل يمكنان الولاية والبلديات من دعم مواردهما المالية وتحسينها؛
- تضبط باستمرار الوثائق المتعلقة بتسيير ممتلكات الولاية، تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات وتوافق عليها

وتضم مديرية الإدارة المحلية على مستوى ولاية ميلة ثلاث مصالح هي:

أ- **مصلحة التنشيط المحلي والصفقات service de l'animation locale**: تضم ثلاث مكاتب هي:

(1) **مكتب الصفقات والبرامج**: يكلف عادة بإعداد برامج التجهيزات والاستثمارات المحلية وتطبيق المخططات البلدية للتنمية ومخططات التحديث الحضري في البلديات والولاية، ويسهر على إعداد الإعتمادات الخاصة بدفع تكاليفها، وتحرير تقرير دوري يتعلق بتنفيذ برامج التجهيز والاستثمار في

الولاية، والمصادقة على صفقات الأشغال والخدمات ومتابعة تنفيذها، وضبط فهرس العمليات المسجلة في برامج التجهيزات والاستثمارات المحلية، وتطوير جميع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تساهم في التنمية الاقتصادية للولاية، وتنفيذ البرامج الخاصة بالهياكل الإدارية والاجتماعية والثقافية في الولاية ومتابعتها... الخ.

(2) **مكتب ميزانية وممتلكات البلديات والمؤسسات العمومية البلدية** : يسهر على مراقبة القرارات الخاصة بتسيير الأملاك البلدية والمصادقة على ذلك، والترخيص للبلديات بشراء السيارات، والسهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالاحتياجات العقارية البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتنفيذها، والسهر على تنظيم المصالح العمومية وتسييرها، وتطبيق الإصلاح الإداري والمالي والمحاسبي الخاص بالمصالح العمومية المحلية ومتابعة ذلك، ومراقبة المؤسسات البلدية والسهر على تنفيذ برامج الاستثمار المحددة، ومراقبة الميزانيات والحسابات الإدارية للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية... الخ،

(3) **مكتب الإعلام الآلي** : ويسهر هذا المكتب على تعميم تطبيق البرامج المعلوماتية عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية ومساعدتها على تفعيلها، إضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية وتخزينها ومعالجتها ونشرها وضمان صيانة برامج وأجهزة الإعلام الآلي الموزعة عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية... الخ.

ب- **مصلحة الميزانية والممتلكات Service des budgets et des ppatrimoines**: وتضم ثلاثة مكاتب:

(1) **مكتب ميزانية الولاية** : يسهر على إعداد ميزانية التسيير والتجهيز الممولة من طرف ميزانية الولاية، ومتابعتها، وإعداد الحساب الإداري وتقديم النسخ إلى المجلس الشعبي الولائي، والالتزام بكافة التصريحات القانونية، وتحرير فواتير الصرف وأجور المستخدمين على حساب هذه الميزانية... الخ؛

(2) **مكتب ميزانية الدولة**: يتولى إعداد مكتب الميزانية غير الممركزة ميزانية التسيير والتجهيز الممولة من طرف الدولة وفقا لقوانين المالية وعادة ما تأخذ طريقة التمويل هذه شكل إعانات الدولة المباشرة للولاية، ومتابعة هذه الميزانيات، والالتزام بالتصريحات القانونية المعمول بها في الوقت المناسب، والقيام بكافة العمليات الحسابية المتعلقة باعتمادات التسيير والتجهيز المخصصة من ميزانية الدولة، وتحرير فواتير الصرف وأجور المستخدمين على حساب ميزانية الدولة... الخ؛

3) مكتب الممتلكات : يسهر هذا المكتب على متابعة تسيير الأملاك المحلية واستغلالها، مع إجراء جرد

دوري لهذه الممتلكات والحفاظ على سلامتها والقيام بكافة التدابير الإدارية الخاصة بها.

ت- مصلحة المستخدمين :وتضم مكتبين:

1) مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلديات: يكلف بالسهر على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين

التابعين للمصالح والهيآت البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتسييرهم، والمصادقة على القرارات الإدارية

المرتبطة بتسييرهم الإداري، ومسك فهرس متكامل وجداول إحصائية للموظفين البلديين تسمح بمعرفة

تطورهم باستمرار تبعا لاحتياجات المصالح المشغلة، والسهر على السير العادي للجان المتساوية

الأعضاء المحلية، وكذلك القيام بمهام دورية لتنشيط تفتيش المصالح البلدية والهيآت العمومية

المحلية،... الخ؛

2) مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية : ويعتبر هذا المكتب المسؤول الأول عن تسيير الحياة المهنية

لمستخدمي الولاية ككل، والقيام بأغلب العمليات الإدارية التي تخص توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم... الخ،

ويقوم عموما هذا المكتب بممارسة كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية على مستخدمي الولاية، حيث

يسهر مثلا على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين التابعين للولاية، ويسير القرارات الإدارية المتعلقة

بهم وإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بشطريه الأول والثاني، ويقوم بتسيير وتجديد اللجان

المتساوية الأعضاء ويرمجة اجتماعاتها، وإعداد القائمة الاسمية لموظفي الولاية، وتنظيم وإجراء

امتحانات ومسابقات التوظيف، ومتابعة ملفات التقاعد، والتسيير اليومي لمصالح الموظفين ومسك

ملفاتهم، ومتابعة عملية الرسكلة وتحسين المستوى حسب البرنامج المعد من طرف وزارة الداخلية. كما

يتولى المكتب إعداد برنامج العطل السنوية ومتابعتها وإعداد كافة الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير

مستخدمي الولاية والاحتفاظ بها... الخ. وعليه فإن هذا المكتب يعنى حقيقة بالتسيير الفعلي لمستخدمي

الولاية حسب القوانين والتنظيمات المحددة في هذا الجانب، ونظرا للارتباط الوثيق بين نشاط هذا المكتب

وموضوع بحثنا، فإن أغلب دراستنا الميدانية ستتنصب على نشاط هذا المكتب.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نظام تسيير الولاية يعتمد على التنسيق المتكامل حسب التنظيم المعمول به بين

الوالي والمجلس الشعبي الولائي كل حسب اختصاصاتها، كما يعد مجلس الولاية من 215 المؤرخ في 23 يوليو

1994 المشار إليه سابقا، حيث يؤسس - الهيآت المساعدة للوالي حسب المرسوم 94 على مستوى كل ولاية مجلس

يسمى "مجلس الولاية"، يجمع تحت سلطة الوالي مديري المصالح الخارجية للدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في الولاية، كما يشارك رؤساء الدوائر مشاركة استشارية في أشغال هذا المجلس، إضافة إلى إمكانية مشاركة أي شخص في اجتماعات مجلس الولاية يستدعيه الوالي ويرى أن استشارته مفيدة. وبالتالي يكون مجلس الولاية إطارا تشاوريا لمصالح الدولة على الصعيد المحلي وإطارا تنسيقيا للأنشطة القطاعية، تعنى بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي، حيث يجتمع مجلس الولاية

بنتشيط وتنسيق من الوالي تحت سلطة الوزراء المختصين، في دورة عادية مرة واحدة في الأسبوع برئاسة الوالي، كما يمكن أن يعقد اجتماعات غير عادية باستدعاء من الوالي عندما تتطلب الوضعية ذلك، مع إمكانية أن يخلف الأمين العام للولاية الوالي في اجتماعات مجلس الولاية إذا ما وقع له مانع. وعليه 215 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المشار إليه سابقا، يكلف مجلس الولاية - وحسب المادة 20 من المرسوم 94 على العموم بما يلي: يتخذ جميع التدابير اللازمة التي من شأنها أن تحافظ على سلطة الدولة ومصداقيتها، وعلى احترام القوانين والتنظيمات المعمول بها، يسهر على تنفيذ برنامج الحكومة وتعليماتها، ويبيدي رأيه في جميع المشاريع التي تقع على تراب الولاية، ويدرس في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، كل مسألة يطرحها عليه الوالي أو أحد أعضاء المجلس

III. إدارة الموارد البشرية على مستوى الولاية:

أ- سياسة استخدام الموارد البشرية :

تعتبر دراسة الوظائف عملية قانونية مركزية تقوم بها مصالح الوظيفة العامة، تتجسد في قوانين أساسية خاصة تبين تعريف مناصب العمل، ومهامها، والشروط الواجب توفرها في شاغلها، وكيفية شغلها، وتصنيفا.

ب- تخطيط الموارد البشرية :

تعتمد المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على مخطط يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وهذا طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي 126 - 95 المشار إليه سابقا. ويعتبر الركيزة الأساسية التي يقوم عليها تسيير الموارد البشرية في الولاية، بحيث يتكون هذا المخطط من 13 جدولا ملخصة لكل عمليات تسيير الموارد البشرية التي تقوم بها الولاية، ويعتبر وسيلة رقابية بيد

المصالح المؤهلة لإجراء عمليات الرقابة على نشاط المصالح المختصة بتسيير الموارد البشرية بالولاية. يتم إعداده في شطرين:

الشرط الأول: يتم إنشائه بمجرد حصول الولاية على مدونة المناصب المالية من طرف وزارة الداخلية في بداية كل سنة، ويعتبر هذا الجزء هو المجدد للتسيير التوقعي للموارد البشرية و الشرط الثاني: يتم إنشائه بعد انتهاء السنة المالية وبداية السنة التالية

ت- التوظيف :

إن أهم ما يتضمنه هذا الشرط من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية هو مخططات التوظيف التقديرية ويعتبر التوظيف النشاط الأساسي الذي يأخذ من وقت وجهد المصلحة الكثير. حيث تقوم الولاية بتوفير وزارة الداخلية بكافة المعلومات حول وضعية مستخدميها عند بداية كل سنة مالية قصد تحديد احتياجاتها الفعلية ومدادها بها، عن طريق إرسال القائمة الإسمية المفصلة، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وحصيلة الشغل، إضافة إلى حصيلة نشاط المصلحة خلال السنة الماضية، ويمر التوظيف بالمرحل التالية: 2006 :

- عرض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية على مفتشية الوظيفة العمومية للولاية للمصادقة عليه
- وبعد المصادقة تباشر مصلحة المستخدمين في اتخاذ كافة الإجراءات الضرورية لتنفيذه ويمكن أن نحدد تسلسل هذه الإجراءات فيما يلي :
- فتح أي مسابقة للتوظيف لا يتم إلا في حدود المناصب المالية الشاغرة والمفتوحة للتوظيف الداخلي والخارجي، وأن تكون مسجلة في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الشرط الأول. (وللقيام بفتح مسابقة أيا كان نوعها، يجب إصدار قرار أو مقرر فتح المسابقة ، تصدره مديرية الإدارة المحلية إلى مفتشية الوظيفة العمومية في أجل أقصاه عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ إمضاءها، وتبدي هذه الأخيرة رأيها حول مشروعية القرارات في أجل أقصاه خمسة عشرة (15) يوما. وبالتالي
- الإشهار عن هذه المسابقات في الأماكن المحددة قانونا ؛
- تسجيل ملفات الترشح حسب تاريخ استلامها في دفاتر خاصة بمصلحة المستخدمين؛
- فرز الملفات من قبل اللجنة التقنية المتكونة من ممثل عن مديرية الإدارة المحلية كرئيس، وممثل منتخب عن لجنة المستخدمين المؤهلة إزاء السلك أو الرتبة المعنية، ويتعين على هذه اللجنة أن تبث في الترشيحات بتحرير محضر اجتماع الاختيار ؛
- تنظيم المسابقات والاختبارات المهنية

– الإعلان عن النتائج النهائية عن طريق تحرير محاضر النجاح النهائي تضم المترشحين الناجحين، وقائمة احتياطية حسب درجة الإستحقاق ؛ وتتكون لجنة النجاح النهائي من ممثل الإدارة المعنية كرئيس، وممثل المفتشية الوظيفية العمومية، والممثل المنتخب للجنة المتساوية الأعضاء المؤهلة اتجاه السلك المعني.

ث- التكوين:

حسب المرسوم 59 - 85 ، على كل المؤسسات والإدارات العمومية القيام بتكوين موظفيها وتنظيم حياتهم المهنية، على اعتبار أن هذا الإجراء هو الكفيل بتحقيق الملاءمة الدائمة لمؤهلات الموظفين مع الوظائف المشغولة وفق مستجدات البيئة.

– تكوين الموارد البشرية : يعتبر التكوين حقا من حقوق الموظف، حيث ألزمت كل المؤسسات والإدارات العمومية بالقيام به بغية تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية للموظفين

ج- تطوير المسار المهني :

لقد كفل المشرع الجزائري عملية تطوير وتنظيم المسار المهني للموظفين وفق ما هو محدد في قوانين الوظيفة العامة والقوانين الخاصة بالأسلاك والرتب، حيث يخضع لها كافة الموظفين دون تمييز، وهذا تطبيقا لمبدأ المساواة بين الموظفين .وحسب رئيس مصلحة المستخدمين، فإن هناك تعاونا بين المصلحة والموظفين في تنظيم وتطوير حياتهم المهنية تحت إشراف ومتابعة مفتشية الوظيفة العمومية، وفي ظل الإحترام الصارم للقوانين المعمول بها وقد تبين لنا أن دور الموظف في تنظيم مساره المهني يكون عن طريق لجان المستخدمين التي شارك في انتخاب نصف أعضائها، وتعتبر هذه اللجان فاعلا أساسيا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين كالترقية والتأديب مثلا، مع احتفاظ الموظف بحق الطعن وطلب إعادة النظر في كل هذه القرارات. ومن جهة أخرى، تتولى المصلحة تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها فيما يتعلق بتسيير الحياة المهنية للموظفين، تحت إشراف مفتشية الوظيفة العمومية ، وتعتبر هذه القوانين الموجه الرئيسي للمسار المهني للموظفين، حيث تسعى مفتشية الوظيفة العمومية لضمان التطبيق الصارم للقوانين وصون حقوق الموظفين، وتتولى بالتالي المصادقة على كل الوثائق المتعلقة بحياتهم المهنية، وذلك حسب إجراءات الرقابة المخولة قانونا لهذه المصالح.

ح- تقييم الموظفين:

لقد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها مصطلح "التقيط" la notation ولم يرد مصطلح التقييم إلا في مشاريع قانون الوظيفة العامة لسنة 1990 ومضمون قانون الوظيفة العامة في 2006 وحسب رئيس مكتب مستخدمي الولاية، فإن صلاحية التقيط تعود للجهة التي لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السلمي للموظف، أما في حالة الإنتداب فينقط الموظف من طرف الإدارة المنتدب إليها. ويمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من التقييم على مستوى الولاية:

- 1- **تنقيط المتربصين:** إن المتربص هو الذي نصب في منصب عمله ويخضع لفترة تجريب في انتظار تثبيته . وينقط المتربصون من طرف الرئيس السلمي المباشر، وتحرر وثيقة التنقيط تحت عنوان "ملخص نهاية التربص"، حيث يمنح للمتربص تقديرا فقط عن أدائه أثناء فترة التربص دون وجود نقطة استنادا لمجموعة من العوامل هي: القدرة على التكيف والاستيعاب، مدى التماثل لروح المبادرة، مردود النشاطات، الأهمية التي يوليها لمهامه.
- 2- **تنقيط الموظفين:** توزع استمارة التنقيط العام كل سنة على كافة الرؤساء بمقر الولاية، الدوائر والمجلس الشعبي الولائي، لتنقيط الموظفين، وتتم العملية وفقا لما يلي: تمنح نقطة للموظف من طرف الرئيس المباشر المؤهل قانونا تتراوح بين 00 و 20 نقطة كل سنة، وبعد التنقيط تسلم الاستمارة إلى الموظف المعني بالأمر ليطلع على النقطة ويوقع بأنه اطلع على نقطته الرقمية، ويمكن للموظف الخاضع للتنقيط أن يسجل ملاحظاته وأن يطلب تفسيرات حول نقطته، كما يمكنه أيضا الإدلاء بمعلومات عن حالته والوظائف والتعيينات التي تناسب مؤهلاته.
- 3- **تقييم الإطار:** هي عبارة عن عملية استثنائية يخضع لها الإطار سنويا على مستوى الولاية إضافة لعملية التنقيط السنوية السابقة الذكر، حيث يقوم الرئيس السلمي بتقييم الموظف الإطار استنادا لمجموعة من العوامل مثل: الخصائص الفكرية، القدرة على التحليل واتخاذ القرارات والتعبير والتحرير، القدرة على القيادة والإتصال، الخصائص المهنية، مثل مدى الإلمام بالقوانين والأنظمة، كفاءة ممارسة المهام، روح العمل الجماعي والتعاون (، خصائص السلوك) مثل العلاقة مع الزملاء، مدى احترام الرئيس والإنصاف للأوامر، مدى التفريغ لأداء المهام (، خصائص الشخصية) الأخلاق، المرجعيات، الهيئة. ويمنح لكل عامل من العوامل السابقة تقدير فقط وليس نقطة) ممتاز، جيد، مقبول، ضعيف. ويكمل الرئيس السلمي التقديرات السابقة بتحرير نص يبين فيه اقتراحاته حول هذا الإطار، خاصة فيما يتعلق بالترقية وشغل المناصب والوظائف العليا، ويعطي الوالي في النهاية تقييمه العام للعملية ويبرز رأيه حول اقتراحات الرئيس السلمي.
- خ- **تحفيز الموارد البشرية:** تلقى عملية تحفيز الموارد البشرية بولاية ميلة جمودا لا مثيل له، بسبب تبعيتها المطلقة للقوانين الأساسية الخاصة وطبيعة نشاط الولاية كإدارة عمومية خدمية.

1- الأجور القاعدية والمنح المختلفة:

تعتمد عملية منح الأجور القاعدية والمنح المختلفة على ما ورد في القوانين الأساسية الخاصة بالأجور والرتب، واعتمادا على الشبكة الوطنية للأجور. وبحسب تبعية الأفراد للميزانية التي تتكفل بصرف مستحققاتهم المالية، فالموظفون على حساب ميزانية الدولة يتقاضون أجورهم القاعدية ولواحقها على حساب هذه الميزانية، في حين أن الموظفين على حساب ميزانية الولاية يتقاضون أجورهم وملحقاتها

من هذه الميزانية أيضا. مع التأكيد على أنه رغم اختلاف الجهة المكلفة بمنح الأجور والتعويضات، إلا أن كل الموظفين سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية يخضعون لنفس الأسس المعتمدة في منح هذه الأجور.

د- الترقية: تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى الولاية، على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف من جهة، وتزيد من مرتبته الإجتماعية من جهة أخرى إذا تعلق الأمر بترقية في الرتبة. وتعتبر الترقية إحدى أهم العوامل التي تؤثر على المستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

- 1- الترقية في الدرجة: إن الترقية في الدرجة هي الأساس المعتمد لتعويض الأفراد عن الأقدمية في ظل شروط معينة متعلقة بمدة الخدمة ، وتحدد مدة الخدمة (الأقدمية) المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب (ثلاث مدد) مدة دنيا وهي الأسرع،متوسطة، وقصوى تكون نسبها تباعا 4، 4، 2.
- 2- الترقية في الرتبة: تؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة أجر الموظف وتغيير وظيفته وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي تتم عن طريق: الامتحانات المهنية، التأهيل المهني، والترقية الإختيارية.
- 3- الترقية في المنصب: وتمس هذه الترفيات خاصة الإطارات المتوسطة من أسلاك المتصرفين الإداريين والذين بعد قضائهم للمدة اللازمة يمكن ترقيتهم لشغل المناصب العليا في الولاية إبتداءا من رئيس مكتب، رئيس مصلحة، ملحق بالديوان، مفتش والتي يتم الترقية فيها بعد موافقة مصالح الوزارة الوصية.

تمهيد:

إن نجاح أي بحث ميداني يجب ان يقوم الباحث بدراسة إستطلاعية لمعرفة مدى مطابقة ميدان الدراسة لإجراءات البحث الميدانية والتأكد من صلاحية الأداة المستخدمة، وإتباع منهج ملائم للدراسة، وإختيار مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات والمعلومات وذلك لكي يضع لها إجراءات التطبيق الميدانية ويختار لها الأساليب الإحصائية وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الفصل الثالث بالتفصيل.

1- الدراسة الاستطلاعية :

هي دراسة اولية يقوم بها الباحث عند بداية بحثه بهدف اختيار أساليب البحث وادارته. ودراستنا الاستطلاعية كانت بزيارة جمعية 346 مسكن لالعاب القوى وطلب الاذن بالبحث مع المدربين والعدائين ، وكان وراء هذه الدراسة الاستطلاعية ، تحديد عينة البحث واختيار ادوات البحث الملائمة التي تسمح بتحقيق الاهداف المسطرة في حدود الامكانيات المتوفرة¹.

(2.1) صعوبات البحث :

ان القيام بعملية البحث تعتبر عملية صعبة تتطلب التحكم في جميع الظروف المحيطة بطريقة علمية ، والصعوبات التي واجهتنا في انجاز بحثنا هذا تمثلت في

- قلة المراجع المتعلقة بالمسافات الطويلة ونصف الطويلة
- صعوبات في توزيع وجمع استمارات الاستبيان
- صعوبة في الالتقاء ومقابلة العدائين والمدربين
- قلة الممارسين لهذه الرياضة
- عدم الاهتمام الامور المتعلقة بالبحث العلمي من طرف المدربين والعدائين
- قلة النوادي الرياضية المتخصصة في العاب القوى
- قلة المختصين في هذا المجال مما اثر علينا في اكتساب المعلومات

2- المنهج المتبع في الدراسة:

اتبعنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي وذلك لملائمته لهذه الدراسة.

2-1- المنهج الوصفي:

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية عدة ويهدف هذا المنهج اما الى رصد ظاهرة او موضوع محدد بهدف فهم مضمونها أو مضمونه .

أو قد يكون هدفه الاساسي تقويم وضع معين لاغراض عملية على سبيل المثال : التدريب بطريقة الحمل المستمر للعدائين .

ويمكن تعريفه بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .

في حين يرى آخرون بأن المنهج الوصفي هو طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها .

¹ - اخلاص محمد عبد اللطيف ، حسن باهي - طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة: 2000 ص101

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع إجتماعي وتحليل ما تم جمعه من بيانات بطريقة موضوعية كخطوة ثانية تؤدي إلى تعريف العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة.

3 - مجتمع وعينة الدراسة :

3.1 - مجتمع الدراسة :

هناك من يطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة¹.

ومنه فدراسة طريقة التدريب المستمر في تنمية صفة التحمل القاعدي لدى عدائي المسافات الطويلة والنصف طويلة ليس بالأمر الهين أو المتاح، مما يجعل دراستها مسحا شاملا أمر غير ممكن، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في كل عدائي المسافات الطويلة والنصف طويلة لنوادي بلدية المسيلة وبناء على دراسة إستطلاعية أولية توجه إختيارنا إلى عدائي المسافات الطويلة والنصف طويلة بجمعية 346 مسكن بالمسيلة بناء على توفرهم على مجموعة معبرة من العدائين في هذا الإختصاص حيث بلغ عدد أفراد المجتمع الاصيلي للدراسة 85 عداء. وهذا من أجل تجسيد الموضوعية في البحث .

3.2 - عينة الدراسة :

هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي². حتى تكون النتائج أكثر صدقا وموضوعية فقد تم أخذ نسبة تفوق الـ 10 بالمئة من المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة لنحصل في الأخير على عينة عددها (10) من العدائين تم إختيارها بطريقة عشوائية³. ينظر إلى العينة على أنها جزء من الكل أو البعض من الجميع في محاولة الوصول إلى تعميمات لظاهرة معينة⁴.

3.3 - متغيرات البحث:

انصب التركيز في هذه الدراسة على المتغير المستقل وهو الذي يؤدي في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به، والمتغير المستقل في هذه الدراسة هو " طريقة التدريب المستمر "، والمتغير التابع هو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، ومعنى ذلك أن الباحث حينما يحدث تعديلات على قيم المتغير المستقل تظهر نتائج تلك التعديلات على قيم المتغير التابع، وفي هذه الدراسة فهو "تنمية صفة التحمل القاعدي".

1 - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر ط 2، 1999، عمان، ص 46 .

2 - اخلاص محمد عبدالحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2000، ص 84

3 - محمد نصر الدين رضوان، الإحصاء الإستدلالي في علوم التربية البدنية والرياضية، ط 1، دار الفكر العربي، 2003، ص 65

4 - محمد حسن علاوي، البحث العلمي في التربية الرياضية وعلم النفس الرياضي، دارالفكر العربي، القاهرة، ط 1، 1999، ص 134 .

4- أدوات جمع البيانات والمعلومات :

استعملنا في دراستنا أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي ، والمتمثلة في الاستبيان .

4-1- الاستبيان :

هو أداة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات عن الظروف والاساليب القائمة بالفعل ، ويعتمد الاستبيان على مجموعة من الاسئلة ترسل لعدد كبير نسبيا من أفراد المجتمع حيث ترسل هذه الاسئلة عادة لعينة ممثلة لجميع فئات المجتمع المراد فحص آراءها ، وعلى الرغم من أن طريقة الاستبيان هي طريقة شائعة في البحث إلا انه كثيرا ما يساء إستخدامها¹.

كما هو عبارة عن مجموعو من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد من أكبر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم الإجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما يتميز به الاستبيان هو توفير الكثير من الجهد والوقت على الباحث².

4-2 - استمارة الاستبيان

- تعد أداة رئيسية لجمع البيانات الكلية عن وقائع محدودة وعدد كبير نسبيا من الاشخاص³.

- هي مجموعة الأسئلة المترابطة بطريقة منهجية⁴.

- هي مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين تم وضعها في استمارة ترسل الى الأشخاص المعنيين بالبريد أو تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ، وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعمة بحقائق⁵.

والاستبيان هو الأنسب للتوصل إلى نتائج تثبت صحة فرضيات هذه الدراسة وبالتالي توضيح دور طريقة التدريب المستمر في تنمية صفة التحمل القاعدي لدى عدائي المسافات الطويلة والنصف طويلة .

وقد قمنا بتقسيم هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور:

المحور الأول: دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات الطويلة.

المحور الثاني: دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات النصف طويلة.

المحور الثالث: إسهامات طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لجري المسافات الطويلة والنصف طويلة .

¹ - أحمد بدر ، أصول البحث ومناهجه ، المكتبة الأكاديمية، ط1996، ص1، ص335.

² - محمد عبيدات ، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر والطباعة ، ط2، 1999 ، عمان ص 63

³ - طلعت إبراهيم ، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر ، 1995، مصر ، ص185 .

⁴ - يونس مصطفى قاضي ، الإرشاد النفسي والتربوي ، ط1، السعودية 1981، ص210.

⁵ - فوزي عبد الله العكش، البحث العلمي المناهج والإجراءات ، مطبعة العين الحديثة . الإمارات 1986، ص210.

4-3- الصورة الأولى للاستبيان: الصورة الأولى للاستبيان كانت تحوي 27 عبارة موزعة على ثلاثة محاور، روعي في صياغة العبارات تجنب العبارات المركبة وغير الواضحة.

4-4- عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين: عرضت الصورة الأولى للأداة على عدد من الأساتذة وذلك لإبداء الرأي في محاور الاستبيان ومدى صلاحية ومناسبة العبارات الموضوعية لدراسة آراء العداين وكذا إضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، بجذف أو تعديل أو زيادة وقد اثري بملاحظات أخذت بعين الاعتبار حيث تم إجراء بعض التعديلات المناسبة.

4-5- الصورة المعدلة للاستبيان: بعد تعديل الاستبيان والأخذ بعين الاعتبار كل الملاحظات الآتية من طرف المحكمين كان الاستبيان النهائي المكون من 21 عبارة وثلاثة محاور.

وصف أداة الدراسة بناءً على الخطوات السابقة الذكر تكونت الصورة النهائية للأداة من جزء واحد يتالف من ثلاث محاور:

المحور الأول: دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات الطويلة.

المحور الثاني: دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات النصف طويلة.

المحور الثالث: إسهامات طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لجري المسافات الطويلة والنصف طويلة .

وتتكون هذه المحاور من 21 عبارة وفيما يلي الجدول يشرح المقصود من هذه المحاور وما شملته من عبارات

عدد الأسئلة	اسم المحور	المحور
07	دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات الطويلة.	1
07	دور طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لعدو المسافات النصف طويلة.	2
07	إسهامات طريقة التدريب المستمر في تشكيل الحمل التدريبي لجري المسافات الطويلة والنصف طويلة .	3

4.6 - الصدق والثبات والموضوعية :

بالنسبة لصدق الاداة فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الاساتذة المختصين ، حيث تكانت هناك عدة ملاحظات بالنسبة للصياغة والعبارات حيث قمنا بالاختذ بملاحظات الاساتذة المحكمين وبعدها قمنا بتعديل استمارة الاستبيان وبعدها اعدة عرضها على الاساتذة المحكمين حيث اعطونا الموافقة المطلقة والنهائية من اجل عملية طبعها في صورتها الاخيرة وتوزيعها على افراد العينة وبداية الدراسة الميدانية .

اما بالنسبة للثبات والموضوعية فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على اغلب افراد المجتمع الاصيلي للدراسة والذي تجاوز 60% حيث وجدنا اجاباتهم تتشابه الى حد بعيد حيث بعد اسبوع قمنا باعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة فلم تختلف اجاباتهم وقمنا بالعملية عدة مرات فكانت النتائج كلها متشابهة الى حد بعيد . بالنسبة للموضوعية فقد كنا موضوعيين في توزيع استمارة الاستبان على افراد مجتمع الدراسة بطريقة علمية وفقا لما تلميه منهجية البحث العلمي .

5- اجراءات التطبيق الميداني للاداة :**5.1- وصف مجالات البحث :**

- وصف المجال المكاني: أجريت الدراسة على مستوى ولاية المسيلة وبالتحديد جمعية 346 مسكن بالمسيلة لالعب القوي .

- وصف المجال الزمني: بدأت دراستنا من جانفي 2013 حيث قمنا بجمع للمادة العلمية من مختلف المكتبات . وفي الفترة الممتدة من 15 .04 .2013 إلى غاية 06 .05 .2013، تم خلالها توزيع واسترجاع الاستمارات

6 - الاساليب الاحصائية :**6.1 - الطريقة الإحصائية:**

بعد جمع كل الاستمارات وعددها 10 ,تم العملية بحساب عدد تكررات للأجوبة الخاصة بكل سؤال

وبعدها يتم حساب النسب المؤوية على الطريقة التالية :

س = (عدد تكرارات×100)/مجموع التكرارات

خلاصة:

نستخلص من هذا الفصل بأن الإجراءات الميدانية مهمة جدا في أي بحث علمي وأنه بواسطة الدراسة الإستطلاعية يمكن التأكد من صلاحية الأداة المستخدمة وصعوبات الدراسة الميدانية، وكذلك بالنسبة للمنهج المتبع في الدراسة الذي بدوره يقودنا إلى إختيار مجتمع وعينة الدراسة وبه تتحدد طبيعة أدوات جمع البيانات والمعلومات ومنه القيام بالإجراءات التطبيقية الميدانية للأداة وبداية تجسيد الأساليب الإحصائية وتطبيق القوانين الخاصة بذلك ومنه المرور إلى الفصل الخاص بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

● تمهيد :

من الصعب أن نجد فردين من النوع الإنساني متفقين تماما في كافة السمات الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ، فلكل فرد شخصيته الفريدة ، وليس هناك من يتشابه في جميع الوجوه حتى الإخوة الذين يعيشون تحت سقف واحد يختلفون في ذكائهم وميولهم وشخصياتهم ، لذلك فحتى يمكن مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ في المدرسة ، لابد من معرفة طبيعة هذه الفروق والعوامل المؤثرة فيها وأبعادها وخصائصها ومظاهرها حتى يمكن تحديد الطرائق والأساليب وتحديد أنشطة المعلم وأنشطة التلاميذ ، وأساليب تقويمهم والتي يمكن من خلالها التعامل مع التلاميذ على مختلف مستوياتهم وقدراتهم وميولهم واهتماماتهم واتجاهاتهم ، وبالتالي تحقيق التعلم المنشود للجميع كل حسب إمكانياته وقدراته .

1.مدخل إلى الفروق الفردية :

1.1. الفروق الفردية ظاهرة طبيعية :

أدرك الإنسان منذ قديم الزمان أن البشر يختلفون في بنيتهم الجسدية و العقلية والأخلاقية والمزاجية ، وقد أشار إلى هذا المعنى الفيلسوف الإغريقي الشهير " أفلاطون" الذي قسم الناس إلى ثلاث طوائف :

● فئة تتميز بالعقل والحكمة مما جعلها تصلح لشؤون الحكم و التسيير الإداري ، وفئة تصلح للقيام بوظائف الدفاع والحراسة ، وفئة ثالثة تمثل عامة الناس وتصلح لجميع الأعمال المختلفة كالفلاحة والحداة و النجارة...إلخ.

وما يهم من هذا التقسيم الذي أشار إليه "أفلاطون" هو أنه أدرك حقيقة الفروق

الفردية بين الناس¹، والتي كانت محل بحث ودراسة منذ القديم حيث اهتم بها الفلاسفة والباحثين ، وفي نفس الوقت عمل الإسلام بمصادره المتمثلة في القرآن السنة على إثبات وجودها وضرورة احترامها ومراعاتها ، فقد حفل القرآن الكريم بالكثير من الآيات التي توضح أن الله سبحانه وتعالى لم يسوي بين البشر في أمور معيشتهم في الدنيا حيث نجد الفقير و الغني والتاجر والمزارع وغير ذلك ، حتى تنظم مسيرة الحياة فيقول الله تبارك وتعالى > أهم يقسمون رحمة ربك نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضا سخريا ورحمة ربك خير

مما يجعلهم يفرحون [32]

كما يقول الرسول عليه الصلاة والسلام > نحن معاشر الأنبياء أمرنا أن ننزل الناس منازلهم ونكلمهم على قدر عقولهم²

وهذا يبين لنا مبدأ اعتراف ومراعاة الإسلام للفروق الفردية بين الناس.

¹ خير الدين هني : تقنيات التدريس ، ط1 ، بدون دار النشر ، الجزائر ، 1999 ، ص.34.

² محمد فرحان القضاة ومحمد عوض الترتوري : أساسيات علم النفس التربوي النظرية والتطبيق ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 ، ص .250 .

2.1 الفروق الفردية في العلوم الإنسانية قديما وحديثا :

ما إن انفصل علم النفس على الفلسفة وأصبح علما مستقلا بنفسه ، حتى أخذت الدراسات الناتجة عن التجارب والملاحظات تتجه نحو دراسة الأحوال النفسية والملكات العقلية وظروف البيئة الاجتماعية وعلاقتها بالتعلم¹ ، وقد أخذ علم النفس بفروعه المختلفة في دراسة مختلف جوانب الشخصية ، وظهر ما يعرف باسم علم النفس الفارقي ، ففي عام 1895 م نشر بينيه binet وهنري HENRI مقالة بعنوان "علم النفس الفارقي الفردي" قدما فيها أول تحليل منظم لأغراض ومجال مناهج علم النفس الفارق ، كما ظهرت عام 1900م الطبعة الأولى لكتاب سترن "علم النفس الفارق" ويبحث عن طبيعة ومشاكل وطرق علم النفس الفارقي ، وبدأ بدراسة الفروق الفردية من جوانب مختلفة كالفروق بين الجنسين . وفي عام 1903م ظهر كتاب طومسون عن السمات العقلية للجنسين وذلك كنتيجة لطبيعة اختبارات متنوعة لعدة سنوات على عدد من الرجال والنساء وكان هذا أول بحث شامل في سيكولوجية الفروق الجنسية، و في السنوات الأخيرة زاد نمو وتطور عدد الاختبارات السيكلوجية وكذا الطرق المستخدمة في بناءها وقد ظهرت العديد من الدراسات ، فقد بدأ بعضها بأطفال منذ ولادتهم وبعضها دراسات تتبعية أجريت على الأطفال الموهوبين عقليا² .

وبالتالي قد تدرج علم النفس من مراحل الوصف إلى عملية الأبحاث التجريبية و التي تطورت بمرور الوقت وازداد اهتمامها بمعرفة الشروط التي تنمو أو تعدل فيها الفروق الفردية ولعل ذلك يساعد على التنبؤ بمستقبل خصب للدراسات الفارقة للظواهر السلوكية.

3.1 خصائص ومظاهر الفروق الفردية :

1.3.1 خصائص الفروق الفردية :

وهي مجموعة من الصفات التي تتوفر في كل فرق من الفروق وتتلخص فيما يلي:

1.1.3.1 مدى الفروق الفردية :

المدى بمعناه العام هو الفرق بين أعلى درجة لوجود أية صفة من الصفات المختلفة و أقل درجة لها . ويختلف المدى من صفة إلى أخرى ويختلف من نوع لآخر من الأنواع الرئيسية للصفات المتعددة ، وتدل نتائج الأبحاث على أن أوسع مدى للفروق الفردية يظهر في السمات الشخصية ، وإن أقل مدى لهذه الفروق يظهر في الفروق الجنسية أما النواحي العقلية فيعتدل بين هذين الطرفين. ويتأثر أيضا مدى هذه الفروق بالجنس، فمدى الفروق الفردية بين الذكور أكبر منه عند الإناث.³

¹ خير الدين هنري : المرجع السابق ، ص. 34.

² سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ط1 ، ص. 85- 95.

³ سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ص . 35.

فمثلا إذا أخذنا صفة الطول بين التلاميذ كفرق من الفروق في قسم معين فكان أطول تلميذ 180 سم وأقصر تلميذ 140 سم فإن المدى يساوي في هذه الحالة 40 سم فالإناث يكون هذا الفرق أقل منه لدى الذكور أي أن لديها أطوال متقاربة.

وقد قام "وكسلر" بدراسة مدى الفروق الفردية بين الأفراد في معظم المهارات والقدرات العقلية التي يقيسها بالاختبارات السيكولوجية ، وتوصل إلى أن النسبة بين أكفأ الأفراد وبين أضعفهم كفاءة هي (2 : 1) معنى ذلك أن قدرة أكفأ الأفراد تعادل ضعف الفرد أقل كفاءة ، كما توصل " هيل " إلى أن نسبة الفرق تمتد إلى (4 : 1) في بعض الاختبارات النفسية¹.

إن مثل هذه النتائج المتوصل إليها تبين أهمية مراعاة هذه الفروق ؛ بالنظر إلى قدرات كل فرد على حدا وخاصة أثناء عملية التعلم و التي تستوجب رعاية خاصة من قبل الأستاذ .

2.1.3.1 معدل ثبات الفروق الفردية :

لا تثبت الفروق الفردية في جميع الصفات بنفس الدرجة ولقد دلت الأبحاث على أن أكثر الفروق ثباتا هي الفروق العقلية والمعرفية، وخاصة بعد مرحلة المراهقة المبكرة وأن الميول أيضا تظل ثابتة إلى مدى زمني طويل وأكثر الفروق تغيرا هي الفروق في سمات الشخصية²، بمعنى أن الصفات الوراثية تظل نسبيا لمدة طويلة مقارنة مع الصفات الناشئة عن تأثير البيئة والتي تتأثر وتتغير بتغير البيئة المحيطة بالفرد.

3.1.3.1 التنظيم الهرمي للفروق الفردية :

تؤكد أغلب البحوث العلمية على وجود تنظيم هرمي لنتائج قياس الفروق الفردية لمختلف الصفات المحددة والمكونة للشخصية ، وتحتل أهم صفة قمة الهرم ، تليها الصفات التي تقل عنها في عموميتها، ويستمر الانحدار حتى يصل إلى قاعدة الهرم والتي لا تكاد تتعدى في عموميتها الموقف الذي تظهر فيه، ففي الصفات العقلية المعرفية يعتبر الذكاء أهم صفة تعتلي قمة الهرم، وتليها القدرات الكبرى التي تقسم نواحي النشاط المعرفي إلى قدرات تحصيلية ومهنية وهكذا يستمر إلى أن يصل إلى القدرات الأولية ونفس الخاصية تخضع لها الصفات المزاجية وكذا الصفات الجسمية وغيرها.³ فعند ملاحظة التلاميذ في المدرسة تظهر بينهم فروق تختلف في درجتها باختلاف الصفة المميزة ، والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار من طرف الأستاذ .

4.1.3.1 الفروق الفردية هي فروق في الكم وليست فروق في النوع :

وهي نظرة حديثة للفروق الفردية، والتي نشأت نتيجة البحوث والدراسات التطبيقية، حيث يتم تقسيم الأفراد في سمة معينة بناء على تمثيل هذه النسبة بخط مستقيم ، حيث يقع في أحد طرفيه أقصى قدر للسمة،

¹ أنيب محمد الخالدي : سيكولوجية الفروق الفردية والتفوق العقلي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص . 22 .
² سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ص . 35.

³ : المرجع نفسه ، ص . 36.

بينما يقع في الطرف المقابل الحد الأدنى لها ، وبالتالي فإن هذا التقسيم يمكن من قياس الفروق الفردية بناء على المقولة الشهيرة لإدوارد لي ثونزديك " كل ما يوجد يوجد بمقدار وكل ما يوجد بمقدار يمكن أن يقاس " .
 إلا أن الاختلاف في الكم أو الدرجة عندما يصل إلى الحد الأقصى يمكن أن يتحول إلى فرق في النوع.
 فكما يقول العالم هنري برجسون "فالماء عندما تزداد درجة غليانه يتحول إلى بخار" وكذلك فإنه مهما بلغت الصفة حدما الأدنى فإنها لا يمكن أن تساوي الصفر المطلق.¹ فمثلا عند تطبيق اختبار المهارات الحركية في كرة السلة لدى مجموعة من التلاميذ فإن النتائج قد تظهر بعض التلاميذ الذين لا يتحكمون في المهارة بشكل كبير، فقد يلجأ الباحث عند قياسه بإعطاء الدرجة صفر ، إلا أن هذا الصفر نسبي تعسفي وليس مطلق ، لأنه لا يمكن أن نجد تلميذ لا يملك أدنى خبرة حركية ومهارية ، بمعنى أن الاختلاف بين التلاميذ في درجة التحكم وليس في نوعية المهارة.

5.1.3.1 الفروق الفردية ليست أنماطا جامدة :

بمعنى أن الفروق الفردية يمكن تغييرها أو تقليصها بواسطة التعليم والتدريب وتغيير الظروف وشروط البيئة المحيطة، فإذا كان الفرق بين الشخص (أ) والشخص (ب) هو 30 درجة في سمة من السمات ، فإن هذا الفارق يتقلص عند استخدام الفرد لمواهبه الشخصية وقدراته الكامنة، وباستخدام الأساليب العلمية والتربوية وباكتسابه الخبرات المناسبة.² فمثلا أثناء بداية الموسم الدراسي لرياضي للتلاميذ ، يقوم المدرس بإجراء اختبارات تشخيصية فقد تظهر أن تلميذ ما يتفوق على آخر ولكنه يمكن بالتدريس والاستمرار في الممارسة أن يتطور اللاعب الثاني ويصبح منافسا للأول وربما قد يتفوق عليه.

6.1.3.1 الفروق الفردية في قدرات الفرد وسماته الشخصية :

وهذا ما يلاحظ من اختلاف في سمات الأفراد الجسمية والمعرفية والانفعالية عبر مراحل العمر المختلفة، وذلك ناتج عن التغيرات المصاحبة للنمو وللظروف البيئية والاجتماعية التي يمر بها الفرد وكذلك يتأثر بالخبرات التعليمية والمهنية التي يمارسها ، فيؤثر كل ذلك على قدراته وسماته المختلفة من حيث القوة والضعف.³
 أي أن الفرد نفسه يمكنه تطوير وتغيير قدراته ، سواء كان ذلك طبيعيا عن طريق النمو أو عن طريق التدريب ، فمثلا فإن صفة القوة تزيد وتتطور كما هو معلوم بالتدريب كما أنها تتطور مع التقدم في العمر ، وحينما تصل إلى مرحلة معينة فإنها تبدأ في النقصان.

2.3.1 مظاهر الفروق الفردية :

إن الظواهر السلوكية تختلف بين فرد وآخر ولأنها انعكاس لوجود الفروق الفردية بينهم وذلك يظهر من خلال ما يلي :

¹ يحيى الأحمدي : علم نفس الفروق الفردية ، ط 1 ، دار الأحمدي للنشر ، القاهرة ، 2002 ، ص.8 ، 9.

² محمد فرحان القضاء ومحمد عوض الترتوري : المرجع السابق ، ص .255.

³ المرجع نفسه ، ص .255.

1.2.3.1 فروق داخل الفرد نفسه : ويلاحظ هذا الفرق من وجهتين:

● الفرد الواحد تعثره تغييرات في الوظائف الجسمية والنفسية الرئيسية في مراحل نموه المختلفة، وهذه التغييرات هي التي جعلت الملاحظة ممكنة ، والقياس متيسرا إذ لو ظل الفرد على حالته عند الميلاد لا ينمو ولا يتغير لما نشأت لدينا هذه الموسوعة من المعلومات التي يتضمنها علم نفس الطفل.¹ فمختلف ما يحدث للطفل منذ ولادته من تأثير وتأثر يساهم في بناء شخصيته مستقبلا، ويتحكم في مقدار ودرجة هذا التطور مجموعة كبيرة من العوامل تختلف باختلاف الأفراد والبيئة التي يعيشون فيها.

● تلك الخصائص المختلفة التي تختلف في الفرد نفسه، فهو ذكي من الناحية العقلية مثلا ، ولكن يشكو من ضعف في القدرة الميكانيكية ، وهو سليم في البنية ولكن يشكو من ضعف في البصر أو السمع.² ونفس الشيء في المدرسة فنلاحظ تلميذ متفوق في مادة الرياضيات وضعيف في مادة التاريخ مثلا، بل وفي المادة الواحدة ، نجد مثلا تلميذ في حصة التربية البدنية والرياضية يتفوق في كرة السلة ولا يتقن كثيرا مهارات الكرة الطائرة مثلا، فخصائصه تؤثر على سلوكه وميوله وبالتالي على مهاراته .

2.2.3.1 فروق بين الأفراد :

وهي تمثل الفروق التي تظهر بين مختلف طلاب الصف الواحد، وهي الفروق في الدرجة لا في النوع ، أي أن لدى كل طالب قدرا معينا من الخصائص والوظائف المختلفة. فيلاحظ اختلاف بين الأطفال في المدارس بمختلف مراحل التعليم من حيث مستوى تحصيلهم الدراسي، وفي القدرات الحسائية وأيضا في ميولهم المختلفة والقدرات المهارية لمختلف الأنشطة الرياضية.³

3.2.3.1 فروق جماعية :

ونعني بها الفروق بين الجنسين الذكور والإناث والفروق الثقافية مثل الفروق في الطبقات والخلفيات والاجتماعية.⁴ فتلاميذ القسم الواحد عند ملاحظتهم نجد فروق بين الإناث والذكور ، بين تلاميذ الريف وتلاميذ المدينة وبين تلاميذ الطبقة الفقيرة والطبقة الغنية.

4.1 عوامل تشكل الفروق الفردية :

1.4.1 عوامل طبيعية :

وهي العوامل التي يرثها الفرد عن والديه عن طريق الوراثة أو عن طريق التأثيرات السلبية الناتجة عن الحالة النفسية أو الصحية للأم أثناء الحمل فيصاب الجنين من جراء ذلك ببعض الاضطرابات التي تؤثر في تكوينه العقلي أو العضوي ، فيزداد ضعيف البنية أو ناقص القوى العقلية أو مشوه الخلق.⁵

¹ أديب محمد الخالدي : المرجع السابق ، ص 20.

² محمد فرحان القضاء ومحمد عوض الترتوري : المرجع السابق ، ص 253.

³ أديب محمد الخالدي : المرجع السابق ، ص 20.

⁴ نشوان يعقوب حسين : التعليم المفرد بين النظرية والتطبيق ، ط 1 ، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان ، ص 136.

⁵ خير الدين هني : المرجع السابق ، ص 36.

إن مثل هذه الفروق الناتجة عن الوراثة تكون ثابتة نسبياً في الفرد ويصعب تغييرها أو تقليصها، والطفل المولود ضعيف البصر مثلاً فإنه من الصعب إرجاع بصره إلى الحالة الطبيعية.

2.4.1 عوامل مكتسبة :

وهي التي تنتج عن أنماط من السلوكيات الأسرية أو الاجتماعية أو الثقافية ، فقد يكون لهذه العوامل منفردة أو مجتمعة تأثير كبير على البنية العقلية والمزاجية للفرد فينشأ نشأة سلبية تجعله لا يستجيب لعوامل التعلم أو يكون تحصيله ضعيف الأثر.

فيلاحظ مثلاً في مدرسة معينة تلاميذ القرى يختلفون في سلوكهم عن تلاميذ المدينة فنجد النوع الأخير يتميز بالحركة والديناميكية وكثرة السلوكيات داخل القسم والتي تنتج عن تأثير حركية المدينة وانعكاسها على شخصيات التلاميذ، بعكس تلاميذ الريف الذين يتميزون بأكثر هدوءاً.

3.4.1 عوامل مشتركة :

وهي الناتجة عن الأسباب الطبيعية والمكتسبة معا ، وهذه العوامل أشد وأخطر من سابقتها لأنها تعمل مجتمعة على إضعاف استجابة الفرد فينشأ سلبياً ضعيف الفعالية في التأثير على مجريات الحياة.

4.4.1 عوامل تربوية :

قد يكون لهذا النوع من العوامل أسباب تعود إلى طريقة وأسلوب التدريس، أو الوسائل التعليمية أو سوء المعاملة في المحيط المدرسي ، إما من قبل المعلم أو المدير أو الزملاء في الدراسة، أو لعدم استيعاب التلاميذ للمبادئ الأولية للمادة الدراسية¹، فمثلاً إذا وجدنا تلميذاً خاملاً في نشاط ما ، فلا يمكن أن نرد ذلك دائماً إلى ضعف عقلي أو عامل مكتسب بل قد يعود السبب في ذلك إلى بعض الأساليب المتعلقة بالتدريس أو المعاملة كما سبق الإشارة إليه.

5.1 أهمية دراسة الفروق الفردية :

إن لدراسة الفروق الفردية أهمية كبيرة في مجالات الحياة المختلفة، التربوية والاجتماعية والمهنية، فدراسة الفروق الفردية تساعد على التعرف على أسبابها وعلى العوامل المؤثرة فيها، ومن أجل فهمها وتوظيفها يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد دراسة الفروق الفردية على التعرف على الاستعدادات الكامنة لدى الأفراد وإفراد الصفات الخاصة ومن ثم التركيز عليها عند تصميم البرامج الخاصة.
- إن دراسة الفروق الفردية بين التلاميذ في المدارس تساعد المعلم والقائمين على عملية التعليم على تكييف المناهج وطرق وأهداف وأساليب التدريس وطرق التدريب ، كما تراعي استعداداتهم وقدراتهم وحاجاتهم الأساسية في كل مرحلة من مراحل التعلم.

¹ خير الدين هني : المرجع السابق ، ص.36.

- تساعد على فهم وإبراز ما لدى التلاميذ من قدرات واستعدادات وميول دراسية أو مهنية، مما يساعد على توجيههم الوجهة المهنية أو العملية.¹
- تؤدي دراسة الفروق الفردية إلى التعرف على طبيعة الأنماط السلوكية ومسبباتها وعلى السمات الشخصية التي يتميز بها الفرد.
- التعرف على الأداء أو السلوك المتوقع للفرد في المواقف المختلفة ، مما يمكن من الحكم المسبق على إمكانية نجاح الفرد وفشله في موقف ما .
- تساعد دراسة الفروق الفردية على التعامل مع مشكلات الفرد وفق سماته ومميزاته.²
- إن لدراسة الفروق الفردية من طرف المعلم أهمية بالغة الأثر في تسيير وتيسير عملية التعلم للجميع ، لأن حل أي مشكلة يتطلب معرفتها بصفة جيدة بهدف تكييف مختلف الأساليب والاستراتيجيات اللازمة لذلك.

1.6 قياس الفروق الفردية :

- تعتبر عملية التعرف على الفروق الفردية ضرورة حتمية لتجاوزها ومراعاتها، وتستخدم مجموعة من الاختبارات النفسية بمختلف أنواعها لقياس الفروق الفردية بين الأفراد بعضهم من بعض، كمقارنة نسبة ذكاء طفل ما بنسبة الذكاء المتوسط لمجموعة من نفس سنه ، ومن أهم هذه الاختبارات :
- اختبارات الذكاء
 - اختبارات قدرات واستعدادات جسمية وعقلية وحسية حركية ومهارية
 - اختبارات الشخصية وتدخل في نطاقها اختبارات الميول والاتجاهات النفسية والقيم والسمات الخلقية والمزاجية وفكرة الفرد عن نفسه ومستوى طموحه وقوة الدوافع ومستوى القلق والعدوان إلى جانب اختبارات تشخيصية تميز بين الأسوياء والمصابين³ ويمكن لأستاذ التربية البدنية والرياضية الاعتماد على بعض المقاييس والاختبارات لتحديد الفروق الفردية بين تلاميذه وهذا حتما يساعده على تسطير برنامج أنجح بناء على مبدأ مراعاة الفروق الفردية .

2. أشكال الفروق الفردية :

¹ الريماوي محمد عودة : سيكولوجية الفروق الفردية ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، 1994 ، ص 36 .
² الريماوي محمد عودة : المرجع السابق ، ص 36 .
³ عبد الحليم محمد شانلي : علم النفس العام ، ط2 ، المكتبة العربية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص 201 .

1.2 الفروق بين الجنسين :

تعتبر الفروق بين الجنسين من أهم مظاهر هذه الفروق خاصة في بعض المواقف التي تستوجب إبراز القدرات الخاصة والصفات البدنية والعقلية والمهارية ، ومن أهم مظاهر الفروق بين الجنسين مايلي :

1.1.2 الفروق بين الإناث والذكور في الثقة بالنفس :

إن أحد الاهتمامات الحالية لدراسة الثقة بالنفس طرحت أن الإناث لديهم ثقة بالنفس أقل من الذكور في كل مواقف الانجاز ، وأنهن أقل في الثقة بالنفس لأن آدائهن أقل مرتبة من الذكور، كما لديهن أيضا خوفا من النجاح خاصة في المجال الذي يسوده الرجال حتى لا يعانين نقصا مدركا في الأنوثة، وأيضا عدم القبول الاجتماعي من قبل كل الإناث والذكور معا ، إلا أن هناك بعض بعض الأدلة التي تتعارض مع هذا الطرح ويتمثل في :

- قد لا تختلف مستويات الثقة في المواقف غير التنافسية أو عندما يتلقين تغذية راجعة واضحة للأداء .
- عندما تزيد البراعة المهارية أو المستوى التنافسي فالاختلافات تبدأ في الاختفاء .
- تقييم الثقة قد يكون متأثرا بتحديد نمط الجنس الذي ينتمي إليه الفرد بالنسبة لنوع النشاط الرياضي، ولذلك فالاختلافات قد تختفي عندما يكون الفرد في النشاط الرياضي المناسب لنوع جنسه.
- الخوف من النجاح لدى كلا من الإناث والذكور ، قد يصبح واضحا في المواقف التي لا يتطابق فيها القبول الاجتماعي مع الانجاز¹ كما يمكن إضافة البنية الاجتماعية والمعتقدات التي قد تؤثر على مشاركة الجنسين في المواقف التنافسية وبالتالي الحد من الثقة بالنفس لدى بعضهم.

2.1.2 الفروق بين الإناث والذكور في اللعب :

إن الفرق في اللعب بين البنين والبنات لا تتضح في السنوات الأولى من حياة الطفل، وتبدأ هذه الفروق أثناء بداية مرحلة المراهقة، هذا إن توفرت بيئة وألعاب واحدة.

أما الأوساط الثقافية المختلفة فإنها تؤدي إلى ظهور هذه الفروق في سن مبكرة ، فالطفل يدرك أن هناك ألعاب ملائمة للأولاد وأخرى للبنات ، وبشكل عام تفضل البنات اللعب بالدمى والألعاب المتعلقة بالأدوات المنزلية، والخرز والمكعبات كمنط الحبل وألعاب الاختفاء ، أما الأولاد فيفضلون اللعب بالقاطرات والعربات والدبابات والطائرات والسفن والمسدسات ، ويلعب الأولاد بعنف أكثر من البنات.² وملخص القول أن هذه الفروق في اختيار الألعاب تتأثر بثقافة الأسرة والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم ، وهذا الاختلاف يلاحظ أيضا أثناء حصة التربية البدنية والرياضية ، وهو ما يجب مراعاته من طرف الأستاذ.

3.1.2 الفروق بين الجنسين في الميل نحو الاختلاط :

¹ صدقي نور الدين محمد : علم نفس الرياضة ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2005 ، ص . 75 .
² نبيل عبد الهادي : سيكولوجية اللعب وأثرها في تعلم الأطفال ، ط1 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004 ، ص . 82 .

تعد مشكلة الاختلاط بين الجنسين في كافة المؤسسات ومرافق المجتمع الرسمية وغير الرسمية من أهم وأخطر المشكلات، التي يجابهها الشباب على كافة انحداراتهم الاجتماعية ومستوياتهم الثقافية والمهنية ، وتتجسد مشكلة الاختلاط في عزوف أو تردد كلا الجنسين عن الاختلاط ، والتفاعل بعضهم مع بعض وذلك لوجود عوامل اجتماعية وأخلاقية ودينية ونفسية تلزمهم تجنب أحدهما الآخر ، لهذا يميل الذكور نحو الاختلاط مع الذكور، وتميل الإناث نحو الاختلاط مع الإناث ، ولقد أكدت بعض الدراسات أن ظاهرة الاختلاط تؤثر على التحصيل الدراسي للتلاميذ .

4.1.2 الفرق بين الجنسين في مستوى الطموح :

وجدت فروق دالة بين الجنسين في صالح الذكور من الطلبة بالنسبة لمتغير النظرة إلى الحياة والاتجاه نحو التفوق ، وتحديد الخطة والأهداف والميل إلى الكفاح ، وتحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والمثابرة ، وعدم الرضا بالوضع الراهن أو الإيمان بالحظ ، وبالنسبة للفروق بين الجنسين في القيم فقد ذكر ديكوس (1955) أن الأخصائيين في علم النفس بدأوا خلال عام (1930) بقياس قيم جماعات الأفراد ، بحيث اتضح من النتائج أن النسبة الأكبر من الذكور قد أظهروا اتجاهًا إيجابيًا نحو العمل أكثر من الإناث¹.

5.1.2 الفروق بين الجنسين في السمات الشخصية :

في عام 1963 م أجرى " لوسي كامل " دراسة طبق فيها اختبار الشخصية المتعددة الأوجه على طالبات وطلاب جامعة عين شمس ، وقد وجد فروقا دالة بين الطلبة والطالبات على جميع مقاييس الاختبار ما عدا مقاييس السيكوباتية والذكورة والأنوثة والهوس الخفيف، ويشير متوسط الفرق بين المجموعتين من الطلبة والطالبات إلى أن الطالبات أعلى في المستيريا والاكتئاب وتوهم المرض ، والسيكوباتية والبارانويا والفصام والهوس الخفيف ، ولم يكن الذكور أعلى من حيث المتوسط عن البنات إلا في مقياس إكلينيكي واحد وهو مقياس الانطواء الاجتماعي².

2.2 الفروق الفردية في الميول الرياضية :

1.2.2 مفهوم الميل الرياضي وطبيعته :

يتصل الفرد ويتعامل خلال مراحل حياته المختلفة مع كثير من المواقف الرياضية ويتحقق هذا التعامل والاتصال عن طريق نشاطه في هذه المواقف ، فقد يكون النشاط إيجابيا أي الممارسة العملية ، أو سلبيا كمشاهدة مباريات في الملعب أو خلال برامج التلفزيون.

¹ إحسان محمد الحسن : علم الاجتماع الرياضي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص . 123 .
² محمد السيد أبو النيل وانشراح محمد دسوقي : علم النفس الفارق ، بدون طبعة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1986 ، ص.281.

فإذا ترتب على نشاط الفرد في لعبة معينة لون من ألوان الراحة والسرور فإن الفرد يحاول تكرار النشاط كلما أتاحت له الفرصة في ذلك ليشعر بنفس الشعور، ونتيجة لتكرار إحساس الفرد بنفس الشعور الإيجابي يتكون لديه ما يسمى "بالميل الرياضي".

فالميل الرياضي هو: استعداد نفسي لدى الفرد يدعوه إلى الاهتمام بالنشاط الرياضي أو بلون معين من ألوانه، وهو بذلك القوة التي تدفع الفرد إلى تفضيل النشاط الرياضي عن سائر الأنشطة الأخرى أو لعبة معينة عن باقي الألعاب.

2.2.2 خصائص الميل الرياضي :

يتميز الميل بتوجيه الانتباه وتركيزه نحو موضوعه ، فإذا كان الفرد يميل إلى لعبة كرة السلة مثلا فإنه لا يرى في المجال الرياضي كما يرى في كرة السلة ، بحيث يستطيع أن يتعرف على الملامح الفنية للأداء في كرة السلة عن باقي الألعاب .

إذن فالميل الرياضي حالة وجدانية تجعل الفرد ينتبه لموضوع معين ويختاره من بين المواضيع الأخرى ويتذكر دائما وينشط تفكيره وخياله فيه ، ومن ثم فالميل نحو نشاط معين هو القوة الداخلية الموجبة المثيرة لدوافع الفرد نحو هذا النشاط ، ويتحكم في ذلك مجموعة من المتغيرات منها : القدرة الشخصية ، الظروف البيئية، إمكانات البيئة المادية كالملاعب والأجهزة والأدوات وأساليب التدريس والتدريب... إلخ.

3.2.2 تطور الميول الرياضية خلال المراحل العمرية :

تتطور الميول الرياضية تطورا ملحوظا خلال مراحل الحياة المختلفة للفرد كما يلي :

1.3.2.2 مرحلة الطفولة المبكرة :

يتسم النشاط الحركي للطفل بالإفراط في الجهد مع عدم القدرة على الاستمرار لمدة طويلة في نشاط معين، حيث يفضل الطفل تغيير نوع النشاط بعد فترة قصيرة من الوقت ، ولهذا يميل طفل هذه المرحلة إلى اللعب الحر بالأدوات والأجهزة التي تساعد على اكتشاف البيئة والتعرف على عناصرها لإشباع حاجته إلى المعرفة ، كما يميل إلى الألعاب الإيهامية والتخيلية.

2.3.2.2 مرحلة الطفولة الوسطى :

تتحسن لدى الطفل القدرة على استخدام العضلات الكبيرة ، وتنمو بعض العضلات الصغيرة مما يؤدي إلى تحسن التوافق بين أعضاء الجسم ، وتزداد قدرة الطفل على الانتباه والتعامل مع الرموز المستخدمة في اللعب ، وفي هذه المرحلة يتماشى ميل الطفل مع ما تتضمنه البيئة من مشيرات تتناسب و مع ما لديه من استعدادات ، وعموما يميل الأطفال في هذه المرحلة إلى ألعاب الصيد والمطاردة والهروب ، وكذلك الميل إلى المسابقات الفردية التي تتماشى مع رغبته في إظهار استطاعته الحركية الجديدة¹.

¹ أحمد أمين فوزي : مبادئ علم النفس الرياضي - مفاهيم وتطبيقات - ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2003 ، ص.115، 117.

3.3.2.2 مرحلة الطفولة المتأخرة :

تبدأ الاختلافات بين الذكور والإناث في الظهور من حيث الميول الرياضية، حيث يميل الذكور إلى الأنشطة التي تتسم بالجرأة والشجاعة المهادفة إلى مقارنة ما لديهم من قوة وسرعة بأقرانهم من نفس العمر، أما البنات فيملن إلى الرقص والتعبير الحركي وألعاب الحبل ، في هذه المرحلة يميل التلاميذ إلى الألعاب الجماعية وخاصة عند توفر الأدوات والملاعب¹. إلخ .

4.3.2.2 مرحلة المراهقة :

تعتبر هذه المرحلة أفضل المراحل في اكتساب الميول الرياضية وفي تقويتها وفي استمرارها مع الفرد ، فتزداد القدرة على التفكير والنقد والاهتمام بالأسباب التي تكمن وراء النتائج ، كما تبدأ القدرة على تركيز الانتباه وهذه القدرات تساعد على التعامل بتركيز مع النشاط الذي يمارسه الفرد، وهو بدوره يساعد على اكتساب الرياضة وتقويتها. وتؤكد ظاهرة الميول الرياضية في مرحلة المراهقة بسعي الفرد في هذه المرحلة إلى تحقيق مركز بين جماعة الرفاق وتحقيق الذات والشعور بالمسؤولية تجاه جماعة النشاط ، وتعتبر مرحلة المراهقة هي المرحلة النهائية لاكتساب الفرد الميل الرياضي الحد ، ذلك لأن اكتساب الميل واستقراره يتوقف على مدى إشباع موضوعه لحاجات الفرد النفسية.

ونظرا لأهمية مرحلة المراهقة في حياة الفرد فإن الميول الرياضية الموجودة لدى الفرد في هذه المرحلة غالبا ما يكون لها صفة الدوام والاستقرار في باقي مراحل العمر². وهكذا تتطور الميول الرياضية تبعا لمراحل النمو المختلفة وقدرات الفرد في كل مرحلة من مراحل حياته، وكذلك تبعا لمتغيرات البيئة الرياضية وما بها من برامج وإمكانات تساعد على هذا التطور .

3.2 الفروق الفردية في الخصائص والصفات البدنية :

تكمن أهمية الاهتمام بتقويم نمو الأجهزة في الجسم البشري في كون أن هذا النمو يعد من أهم محددات اللياقة البدنية والقدرات الحركية لدى التلميذ ، ولكي يتمكن المعلم من مساعدة التلاميذ على النمو فإنه لابد وأن يقوم بتقويم عدد من العوامل البدنية الأساسية والتي يختلف فيها التلاميذ وهي :

1.3.2 الحالة الصحية :

يهتم أستاذ التربية البدنية والرياضية بالحالة الصحية للتلاميذ لأنها الأساس الذي يتوقف عليه مدى نجاح التلميذ في اكتساب أهداف منهج التربية البدنية والرياضية وهذا يتطلب إجراء فحص طبي شامل لجميع التلاميذ قبل البدء في عملية التعليم ، ثم الانتهاء بإعداد تقرير طبي عن حالة كل تلميذ ، ويقوم الأستاذ بالاطلاع عليها لدراسة محتواها دراسة وافية للوقوف على الإعاقات البدنية المختلفة إن وجدت، وفي ضوء تلك النتائج يعمل

¹ أحمد أمين فوزي : المرجع السابق ، ص 118، 120.

² المرجع نفسه ، ص 121.

الأستاذ على اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة فيما يتعلق بتطوير المنهج أو إدخال بعض التعديلات المناسبة عليه ، ووضع كل الأساليب حول تكييف البرنامج في ضوء متطلبات جميع التلاميذ.¹ إن مثل هذه الفحوص يمكن أن تكون مرة واحدة في كل عام وهو ما يتوجب على الأستاذ المراقبة الدائمة للحالة الصحية العامة لكل تلميذ ، وتسجيل كل التغيرات المصاحبة أثناء تطبيق حصص التربية البدنية والرياضية، والتي منها (سرعة التعب، تغيرات في الوزن بعض الحالات الطارئة... إلخ).

2.3.2 الخصائص البدنية :

تقع على أستاذ التربية البدنية والرياضية مسؤولية تطوير الحالة البدنية للتلميذ ، ومن ثم يجب عليه أن يكون ملما بكل مظاهر النمو البدني وكل المعلومات الأساسية عن الخصائص البدنية للمرحلة السنية للتلاميذ ، وأن يستطيع أن يفرق بوضوح بين مفاهيم النمو، النضج البلوغ ، والمراهقة... إلخ. وتعتبر مؤشرات الطول والوزن وحالة الحواس وكذلك اللياقة البدنية من أهم الوسائل التي يمكن الاستفادة منها في تقويم الحالة البدنية للتلميذ .

3.3.2 الطول والوزن :

إذا كان الفحص الطبي الشامل يحدث مرة واحدة في كل عام - كما هو الحال بالنسبة لبعض الدول العربية - بواسطة أطباء متخصصين فإنه يصبح من واجب أستاذ التربية البدنية والرياضية أن يراجع من حين لآخر التغيرات التي تطرأ على كل من الطول والوزن بصفة خاصة ، بحيث لا يقل ذلك عن مرتين على الأقل في العام الدراسي ويأخذ أية تغيرات حادة بالنسبة لهذين المتغيرين.² وتكون هذه التغيرات بصفة خاصة أكثر في مرحلة المراهقة من (12-15 سنة) ، إلا أنها قد تحدث حالات طارئة قد تكون السبب في الزيادة الكبيرة للوزن مثلا نشاط بعض الغدد الصماء ، وتفيد هذه المتابعة لحالة الطول والوزن للتلاميذ في تحديد الذين يتميزون بوزن زائد والذين يعانون من نقص في الوزن بحيث يمكن استخدام هذه المعلومات في تصنيف هؤلاء التلاميذ إلى مجموعات متجانسة.

4.3.2 حالة الحواس :

تعتبر الحواس في الإنسان أبواب المعرفة ووسيلة الإدراك والإحساس بالمؤثرات الخارجية، ويختلف الأفراد فيما بينهم في قوة الحواس أو ضعفها مما يؤدي إلى اختلافهم في القدرة على التكيف مع البيئة التي يعيشون فيها، وقد ثبت اتساع الفروق الفردية في حالة السمع بدرجة تفوق الحواس الأخرى ، والكل يدرك أهمية هذه الحاسة وغيرها في عملية التعلم ، أما حاسة الإبصار فهناك الكشف الطبي المدرسي الذي يحدد قوة أو ضعف التلميذ في هذه الحاسة ، وبالتالي إمكانية الالتحاق بالمدارس والأعمال وبعض الوظائف الخاصة.³ ولهذا يستحسن من الإدارة والمشرفين

¹ كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : مقدمة التقويم في التربية الرياضية ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1994 ، ص . 168 ، 169.

² كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : المرجع السابق ، ص 169 ، 170.

³ <http://www.alnoor.se/article.asp?id=23004> / 04/11/2009

على قطاع التعليم إجراء فحوص دورية للتلاميذ للتأكد من مدى سلامة أجسادهم وحواسهم، كما يستحسن من المدرسين الانتباه إلى الحالات التي تتطلب تقريب التلاميذ ضعاف البصر والسمع إليه بهدف توفير فرص اكتساب المعلومات والمهارات.

5.3.2 اللياقة البدنية :

يرى محمد حسن علاوي أن اللياقة البدنية هي " الكفاية الوظيفية للفرد بالنسبة لعمل ما وأن الشخص اللائق بدنيا يستطيع أن يمارس عمله اليومي دون حدوث التعب أو إجهاد سريع بل وتبقى عنده قدرة احتياطية لمواجهة ما قد ينشأ من ضغوط غير متوقعة فكل شخص يمتلك قدرا من الإمكانيات الحركية، على سبيل المثال يمكن له أن يرفع هذا أو ذاك الثقل أو أن يجري عددا من الأمتار خلال فترة زمنية محددة... إلخ.¹

وبالتالي ، فبعد إجراء الفحص الطبي الشامل يبدأ أستاذ التربية البدنية والرياضية في تقويم اللياقة البدنية لجميع التلاميذ اللائقين طبيا ، ففي التقويم التشخيصي الذي يقدم فيه مجموعة من الاختبارات ، يتم من خلالها تصنيف التلاميذ إلى مجموعات متجانسة في درس التربية البدنية والرياضية، كما يهدف إلى انتقاء التلاميذ المتميزين في اللياقة البدنية

(سرعة، تحمل، قوة ، تنسيق...) وبالتالي اختيار الأنشطة والأهداف التعليمية المناسبة.

6.3.2 القدرة الحركية :

يعتبر تطوير القدرة الحركية والمهارية في الحركات الأساسية من أهم أغراض برامج التربية البدنية والرياضية في مراحل التعلم الأولى ، كالرمي والوثب والقفز وبالتالي تستخدم مجموعة من الاختبارات والمقاييس لقياس مكونات القدرة الحركية والتحصيل الحركي.² وبالتالي تحديد مستويات مختلف التلاميذ القدرات الحركية ، والتي على أساسها يمكن بناء برنامج ناجح يحتوي على أنشطة رياضية ومهارات ملائمة للخصائص العامة للتلاميذ.

4.2 الفروق الفردية من الناحية المزاجية :

1.4.2 تعريف المزاج :

¹ أحمد محمد خاطر وعلي فهمي البيك : القياس في المجال الرياضي ، ط4 ، دار الكتاب الحديث ، مدينة نصر، 1996، ص . 193.

² كمال عبد الحميد إسماعيل ومحمد نصر الدين رضوان : المرجع السابق ، ص . 181، 182.

يستخدم لفظ المزاج في علم النفس دلالة على الطبيعة الوجدانية لأحد الأفراد ، و الحالة المزاجية وقتية وعابرة، و التي لا تتمثل بالضرورة في الميل أو النزعة الدائمة وهكذا، فقد يكون التلميذ مكتئبا وقتيا، دون أن تكون هناك استمرارية لصفة الاكتئاب ، وهو ما يساعد على تحديد سلوك الفرد¹، وتلعب الناحية المزاجية دورا كبيرا في تقلبات سلوك المراهق فهو يتغير من وقت لآخر لأنه يمر بمرحلة نمو وتطورات فسيولوجية تؤثر على الناحية النفسية، و الانفعالية و بالتالي السلوكية.

2.4.2 تقسيم الأفراد من حيث المزاج :

يمكن تقسيم الناس إلى ثلاث فئات من حيث الطاقة الانفعالية وتأثر أمزجتهم بهذه الطاقة:

● الفئة الأولى:

من يولدون بطاقة انفعالية كبيرة يصعب التحكم بها وكبح جماحها ويتميزون بالهيجان المستمر و الحالة العقلية التي لا تعرف الهدوء والاتزان وهذه الفئة تمثل الطرف الموجب في مجال الفروق الفردية في المزاج.

● الفئة الثانية :

و التي تمثل الطرف السالب في مجال الفروق الفردية في المزاج فهم يولدون مزودين بطاقة ضعيفة ويمتازون بالبرودة الانفعالية والحمول المزاجي.

● الفئة الثالثة :

وتقع بين هذين الطرفين وأكثرية الأفراد في درجات متقاربة نحو إحدى النهايتين وهؤلاء يتميزون بامتلاك زمام نفوسهم و التحكم فيها كما يتصفون بالاستقرار النفسي و الهدوء العاطفي².

ويمكن تقديم بعض التوصيات التي تمكن المربي من الحد من الانفعالات لدى المراهقين و التي يراها " فوزي محمد جبل (2001) أهمها :

- توجيه الطاقة الزائدة للجسم للقيام ببعض الأعمال الفنية ومن الممكن أن يتدرب الفرد على القيام ببعض الأعمال المفيدة لكي يتخلص من هذه الطاقة.
- البحث عن استجابات تتعارض مع الانفعال فإذا اتجه الفرد نحو شخص ما ببعض الكراهية لأسباب معينة عليه أن يبحث عن أسباب أخرى إيجابية يمكن أن تشير إعجابه بهذا الشخص ويغير اتجاهه نحوه.
- وضع الشخص المنفعل في حالة استرخاء لتهدئة الانفعال وتناقصه.
- عدم التركيز على الأشياء و المواقف المثيرة للانفعالات بمعنى التوجيه نحو المواقف التي يسودها الهدوء و التخلص من انفعالاته و توتراته.¹

¹ سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ص . 243.

² يحي محمد نبهان : الفروق الفردية وصعوبات التعلم ، بدون طبعة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص . 156 .

5.2 الفروق الفردية في الناحية العقلية :

1.5.2 الذكاء :

إن عقل الفرد في تطور ونمو مستمر، وهذا ما يبدو واضحاً من تصرفاته في مراحل العمر المختلفة، وهذا التطور والنمو يطلق عليه " بالنمو العقلي" ويعتبر الذكاء الصفة الأولى التي حضيت بدراسات العلماء و الباحثين، وقد اختلفوا فيما بينهم في تحديد السن الذي يتوقف فيه الذكاء عن النمو ، إلا أنهم اتفقوا على أن نموه يكون سريعاً في سنوات العمر الأولى ، ثم يتدرج في البطء و يشتد هذا البطء بعد الثانية عشر ، كما يلاحظ أن نسبة نمو الذكاء عند الموهوبين و النابغين تكون مختلفة عن غيرهم ، أما عن توزيع الذكاء بين الأفراد فقد دلت البحوث و الدراسات الإحصائية على أن توزيع الذكاء يتبع بصفة عامة المنحنى الإعتدالي ، حيث نجد الأغلبية في وسط المنحنى من العادين المتوسطين في نسبة الذكاء ، ثم يتدرج التوزيع على الجانبين إلى أن نجد أقلية من العباقرة في طرف و أقلية من ضعاف العقول في الطرف الآخر .² و نفس الشيء ينطبق على المدرسة و هو ما يظهر من خلال التحصيل الدراسي ، فأغلبية التلاميذ لديهم معدلات متقاربة في حين نجد من يتفوق بصورة منفردة و كذلك بالنسبة للمتأخرين .

2.5.2 الانتباه :

الانتباه هو تركيز الذهن تركيزاً شعورياً على شيء موضوعي أو فكرة تتصل بشيء موضوعي أو التركيز على فكرة مجردة ؛ فهو عملية عقلية تتصل باهتمام الجانب الشعوري بشيء معين على نحو واضح ، فالاهتمام ينصب في هذه العملية العقلية على الناحية المعرفية من نواحي الذهن ، لكن الجانب النزوعي الرامي إلى القيام بنشاط ضروري يكون هائلاً في عملية الانتباه بحيث أن قوة الانتباه تتوقف على مدى قوة النزوع عند الفرد³ . فلكل شخصيته و ميوله و اهتماماته، فكل شخص يميل إلى الشيء الذي يثير اهتمامه و بتالي زيادة انتباهه و هو ما يسمى بالانتباه الانتقائي فتلميذ مثلاً يجب الألعاب الجماعية و يميل إلى ممارستها ، فهو دائماً يركز و ينتبه إلى المعلم أكثر منه في الألعاب الفردية ، و هذه النقطة كذلك تستوجب اهتمام المعلم باستعمال أساليب لزيادة توجيه انتباه التلاميذ نحوه .

3.5.2 الاستعداد والقدرة :

الاستعداد هو القدرة الكامنة للفرد التي لم تظهر لديه كلها في ذلك الوقت، والفرق بين القدرة والاستعداد هو أن القدرة تعني مقدار ما يمكن أن يعمله أو ينجزه الفرد بصورة فعلية في الوقت المحدد وفي الظرف الذي هو فيه، أما الاستعداد فهو انتقاء الأسباب وإيجاد الحلول لها ليتمكن من التعلم ، بيسر وبسرعة تسمح له هذه القوة

¹ فوزي محمد جبل : علم النفس العام ، بدون طبعة ، المكتب الجامعي الحديث ، بدون بلد النشر ، 2001 ، ص . 277 .

² سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ص . 56 ، 57 .

³ عبد العالي الجسماني : علم النفس العام ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2002 ، ص . 103 .

والقدرة الكامنة أن يبلغ مستوى رفيع من الأداء والمهارة في أي مجال هو مؤهل فيه.¹ فالتلاميذ حينما يأتون إلى المدرسة فكل واحد له خلفية وقدرات كامنة سواء ناتجة عن الخبرة السابقة أو غيرها وهو ما يظهر فروق في سرعة التعلم المهارة مثلا في حصة التربية البدنية والرياضية فعلى المربي ملاحظة التلاميذ لتكوين فكرة واضحة عن تفاوتهم، فمنهم من يتفوق في جميع المهارات ومنهم من يبذل جهدا مضاعفا ولا يكاد يبلغ الأول إلا بصعوبة وهذا كله يرجع إلى الفروق الفردية في الاستعدادات والقدرات الفردية.

6.2 الفروق الفردية في الناحية السلوكية :

1.6.2 تعريف السلوك :

السلوك هو ذلك النشاط الذي يصدر من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف معينة والذي يتمثل بالتالي في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير من هذه الظروف ، حتى يتناسب مع مقتضيات حياته وحتى يتحقق له البقاء له وولجنسه.²

ويتضح من خلال هذا التعريف أن السلوك يتغير بتغير الظروف المسببة له ، وكذا النتائج المراد تحقيقها ، وهو ما يفسر اختلاف وتباين السلوكيات بين الناس في مختلف مواقف الحياة.

2.6.2 أقسام السلوك: ينقسم السلوك إلى عدة أقسام منها: سلوك فطري وسلوك مكتسب كما يقسم إلى :

• سلوك فردي :

والذي يحدث تلبية لدوافع فردية شخصية، وهو أبسط صور السلوك ، ويجب الإشارة إلى أنه لا بد من مشير لكي تكون استجابة ، وتختلف هذه الاستجابة من فرد إلى آخر.

• سلوك جماعي :

وهو سلوك جماعة من الأفراد تتصف بالقدرة على تطوير قواعد وعادات للسلوك بطريقة تلقائية ، ومن مميزاته أنه سلوك مؤقت ، يتسم بالسهولة وسرعة التأثير المتبادل، انتقال المسؤولية الجماعية والتقبل التلقائي للاقتراحات.

• سلوك اجتماعي :

وهو السلوك الشائع في الحياة الإنسانية ، ويتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، حيث يميل الانسان بطبيعته إلى الانتماء وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره ويكتسب هذا السلوك منذ مولده نتيجة لعلاقاته بالأسرة التي ينشأ فيها أولا ثم بالبيئة الاجتماعية خارج الأسرة.³

خلاصة :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الفروق الفردية بصفة عامة من خلال تعريفها وخصائصها ومظاهرها ، والعوامل التي تؤدي إلى تشكلها ، كما تم التطرق بشيء من التفصيل إلى أشكال الفروق الفردية التي يمكن

¹ المرجع نفسه ، ص.88.

² سناء محمد سليمان : المرجع السابق ، ص.278.

³ المرجع نفسه ، ص . 282-285 .

ملاحظتها في الحياة المدرسية بين مختلف المتعلمين وإبراز النقاط التي يجب التركيز عليها ، وذلك محاولة لمساعدة المدرس على الفهم الجيد لهذه الفروق وسبل التعامل معها من خلال أساليب التدريس ، والتي سيتم التطرق إليها بشيء من التفصيل في الفصل التالي.

إن الظاهرة التي نحن بصدد دراستها تدخل ضمن الدراسات الوصفية التي لا تقتصر على مجرد جمع البيانات من الواقع فقط وإنما أيضا تحليلها ، وتفسيرها ، واستخلاص نتائجها معتمدة في ذلك على الوصف الكمي ، والكيفي للظواهر المختلفة أي أنها بحوث تهدف إلى وصف الظواهر، أو الوقائع، أو الأشياء من خلال جمع الحقائق ، والمعلومات ، والملاحظات الخاصة بها ، بحيث يرسم ذلك كله صورة واقعية لها ، ولا تكتفي بذلك بل إنها تهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء، أو الظواهر موضوع ¹.

1. المنهج:

يعتبر المنهج ضروريا في أي بحث علمي لأنه الطريق الذي يستعين به الباحث ، ويتبعه في كل مراحل دراسته بغية الوصول إلى نتائج علمية موضوعية يمكن تعميمها مستقبلا في البحوث ، أو الدراسات لاجتماعية وقد تم تعريفه " أنه الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث...وهو خطوات منتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى أن يصل إلى نتيجة معلومة، وبهذا يكون في مأمن من أن يحسب صوابا ما هو خطأ أو العكس ²

كما تذهب كل من " علياء شكري " و"محمد علي محمد " إلى القول بأن مناهج البحث الاجتماعي:"هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في إجراء بحوثهم ، ولا شك أن هذه المناهج تختلف باختلاف مشكلات البحث ، وباختلاف الأهداف العامة التي يستهدفها الباحث تحقيقها"³

كما يعرف منهج البحث على أنه " هو الطريقة التي تسير عليها دارس أو باحث ليصل في النهاية إلى حقيقة موضوع من الموضوعات أو علم من العلوم"⁴

و لأن موضوع الدراسة، وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المستخدم ، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي، والذي يعرف على أنه" المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وصفا دقيقا كما ونوعا"⁵.

كما يعرف على أنه " شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي، بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة"⁶

¹ صلاح مصطفى الفوال مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب مصر :القاهرة بط 1983 ص3

² محمد عبد الحميد تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية مصر :القاهرة بط 1979 ، ص 51

³ علياء شكري "و " محمد علي محمد "قراءات معاصرة في علم الاجتماع : النظرية والمنهج مكتبة غريب مصر، القاهرة ط 1 1972 ص 39

⁴ د. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 1996، ص 15.

⁵ د.رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، ط1، عين مليلة، الجزائر، ص86.

⁶ د.رشيد زرواتي، نفس المرجع، ص 87.

II. ميدان الدراسة: والذي تم التطرق إليه بالتفصيل في الفصل السابق.

III. العينة:

تعرف العينة على أنها جزء من مجتمع الدراسة، الذي تجمع من البيانات، وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد العينة على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث¹ نظرا لطبيعة الموضوع والتي تتطلب مستوى ثقافي ومهني معين، فقد قمنا بتحديد مجتمع الدراسة بفئة الإطارات (رتبة المتصرف الإداريين، المهندسين، الإطارات العليا والإطارات السامية) حيث يبلغ عددهم بالمقر الإداري للولاية 120 إطارا، ثم اختيار عينة عشوائية تمثل نسبة 50% أي 60 إطارا من مختلف مديريات ومصالح المقر الإداري لولاية المسيلة.

IV. أدوات جمع البيانات:

لقد تعددت أدوات جمع البيانات التي استخدمناها في هذا البحث المستخدمة.

1. الوثائق والسجلات: تعتبر الوثائق والسجلات الإدارية إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات، يرجع إليها الباحث لجمع المعلومات ذات الصلة بموضوع البحث أو بعض محاوره ومن بين الوثائق التي اعتمدنا عليها في البحث: الجريدة الرسمية وهي عبارة عن مجموعة من المراسيم التنفيذية والقوانين واللوائح التنظيمية والقرارات الفردية التي تصدر عن الأمانة العامة للحكومة والتي بهدف تنظيم الحياة العامة والعمل المؤسساتي، ومن بين المراسيم التي اعتمدنا عليها في عملية البحث، تلك المتعلقة بالقانون العام للوظيفة العمومية، والقانون الأساسي للأسلاك المشتركة والذي يضبط مختلف العمليات التي تقوم بها الولاية على غرار التوظيف، التصنيف والترقية... إلخ. كما مكنتنا هذه الأداة من معرفة هيكل الولاية، والمهام المنوطة بها، وكذا وظائف ومهام كل المديريات والمصالح المكونة لها كما تحصلنا على نموذج من لمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية....
2. المقابلة: تعرف المقابلة على أنها "عملية تقصي علمي، تقوم على مسعى اتصالي كلامي، من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"²

¹ د. زرواتي رشيد، المرجع السابق، ص 334

² سعيد سبعون وحفصة جرادى، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب للناشر، الجزائر، ص 173

حيث عقدنا عدة لقاءات مع الكلف بتسيير مصلحة المستخدمين، وكذا مختلف إطارات المصلحة للوقوف عن كثب عن الكيفية والآليات التي يتم بها تسيير هذه المصلحة ومختلف المكاتب المكونة لها.

كما استخدمنا دليل المقابلة، مع بعض الإطارات الشاغلة لمناصب عليا وظائف سامية من خلال طرح بعض الأسئلة المفتوحة وترك حرية الإجابة لهم، حيث كنا نقوم بتدوين آرائهم وجابتهم لنقوم فيما بعد بتحليلها عن طريق عملية تحليل المحتوى.

3. **الاستمارة** : تعرف الاستمارة بأنها مجموعة من الأسئلة تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على الإشكالية وفرضيا البحث،¹ وقد اعتمدنا في بحثنا على الاستمارة بالمقابلة مع بعض أفراد العينة كما وزعنا باقي الاستمارات على الأفراد الآخرين و قمنا بإعادة جمعها بعد يومين من ذلك.

تجدر الإشارة أننا قمنا بتوزيع 50 استمارة على عينة البحث غير أننا لم نتمكن من استرجاع سوى 45 استمارة، فيما قمنا بإلغاء 05 استمارات لنقص الكثير من الإجابات فيها. كما ننوه هنا بأننا قمنا بإعداد استمارة أولية، بعد الدراسة الاستطلاعية ووزعناها على 10 أفراد من العينة المراد دراستها، أين قمنا وبعد نقاش معهم بحذف بعض الأسئلة التي شابها نوع من الغموض، كما حذفنا بعض الأسئلة المفتوحة والتي لم يجب عليها غالبيتهم.

¹ د. زرواتي رسيد، مرجع سابق، ص 220-221

.V تحليل البيانات:

أ- المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول 01 يبين توزيع أفراد العينة حسب السن بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

المجموع	أكبر من 60	60-56	55-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	أقل من 25 سنة	السن
40	0	2	1	6	6	3	15	7	0	التكرار
100%	0%	5%	2.5%	15%	15%	7.5%	37.5%	17.5%	0%	النسبة

في الجدول رقم 01 والذي يبين توزيع أفراد العينة نلاحظ أن نسبة الموظفين أقل من 25 سنة منعدمة، في حين أن الغالبية منحصرة بين 26 و45 سنة، حيث تقدر النسبة بـ 77.5 % في حين أن نسبة الموظفين أكثر من 45 سنة لا تتعدى 22.5 % وهو ما يعني أن ولاية المسيلة، تزخر بإطارات شابة من شأنها إعطاء دفعة قوية للعمل إذا تم الاستثمار الحقيقي فيها عن طريق تنميتها وتطويرها.

جدول 02 يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس
40	10	30	التكرار
100%	25%	75%	النسبة

هناك فرق ملحوظ بين نسبة الذكور المكونة لأفراد العينة وتلك المتعلقة بالإناث حيث بلغت نسبة الذكور 75% فيما لم تتعد نسبة الإناث 25 %، وهو ما يمكنه إرجاعه إلى الخلفية السوسيوثقافية المحافظة لمجتمع المسيلة، حيث مازال يعتبر أن الإدارة هي وظيفة رجالية بحت، وينظر بنظرة متحفظة للمرأة العاملة في الإدارة، ضف إلى ذلك عزوف المرأة في حد ذاتها و تفضيلها لوظائف أخرى على غرار التعليم والصحة، باعتبارها توفر للمرأة هامش أكبر من أوقات الفراغ، مما يتيح لها الاعتناء أكثر بالأسرة على عكس الإدارة التي تحدد فيها أوقات العمل من 08 صباحا إلى 14:30 مساءً وهو الشيء الذي يصعب من مهمة المرأة العاملة في التوفيق بين العمل والأسرة.

جدول 03 يبين توزيع الأفراد حسب الحالة العائلية بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق	المجموع
التكرار	18	21	01	40
النسبة	45%	52.5%	2.5%	100%

في الجدول رقم 02 الذي يبين الحالة المدنية لأفراد العينة، نلاحظ أن 52.5 % من أفراد العينة متزوجون مقابل 45 % من أفراد العينة أعزب في حين أن 2.5 % مطلقون (وهي امرأة)، ولكن إذا قمنا بالتعمق أكثر في دراسة أفراد العينة نلاحظ أن 19 موظف من الذكور من عدد الذكور الذي يبلغ 30، متزوجون أي ما نسبته 63.33 % ، في حين أن نسبة الإناث المتزوجات إلى عدد الكلي للإناث لم تتعد 20 % وهو ما أثر على النسبة الإجمالية للعدد المتزوجين، وهو الشيء الذي يؤكد ما ذهبنا إليه في تحليلنا للجدول الأول حول نظرة المجتمع المسيلي بنظرة متحفظة للمرأة العاملة ويجعل نسبة لا بأس من رجاله يمتنعون عن الارتباط بالمرأة التي تعمل بالإدارة.

إما من جهة أخرى فإن ارتفاع نسبة الزواج عند الموظفين الرجال يعود أصلا إلى ما تمنحه الوظيفة في الإدارة من استقرار وظيفي لشاغلها و أجرا لا بأس به خاصة و أن العينة المختارة والتي كانت من الإطارات لمتوسطة بالولاية، هذا الاستقرار الوظيفي كان له الانعكاس الإيجابي على الاستقرار الاجتماعي وجعل الغالبية من الموظفين يقدمون على الزواج.

جدول 04 يبين توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي بالمقر الإداري لولاية المسيلة.:

لمستوى التعليمي	أقل من جامعي	جامعي	المجموع
التكرار	03	37	40
النسبة	7.5%	92.5%	100%

الجدول رقم 04 الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي نلاحظ أن نسبة 92.5 % من أفراد العينة يمتلكون المستوى الجامعي وهو أمر طبيعي بالنسبة للعينة المختارة والتي كانت من فئة الإطارات

المتوسطة (متصرفين ومهندسين) ، أما عن 7.5 % والتي كان مستواها أقل من الجامعي فهي تمثل الموظفين الذي استفادوا من عملية الترقية خلال مساهم المهني وتمكنوا من الوصول إلى مستوى الإطارات، وهي نسبة ضعيفة، تعكس صعوبة تنقل الموظفين إلى الرتب الأعلى خلال مساهم المهني.

جدول 05 يبين توزيع الأفراد حسب الرتبة الإدارية بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

الرتبة الإدارية	متصرف	متصرف رئيسي	متصرف مستشار	مهندس	المجموع
التكرار	25	05	0	10	40
النسبة	62.5%	12.5%	0	25%	100%

الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتب الإدارية، حيث نجد أن أكبر نسبة هي رتبة المتصرفين الإداريين ب 62.5 % تليها نسبة المهندسين ب 25 % في حين تأتي رتبة المتصرف الرئيسي في المرتبة الثالثة بنسبة 12.5 % ويفسر ارتفاع نسبة المتصرفين بالنظر إلى الرتب الأخرى إلى عملية التوظيف إطارات جدد التي انتهجتها الوزارة الوصية خاصة في سنة 2008 والتي شهدت أعلى نسبة توظيف ب 41 منصبا في رتبة متصرف إداري تم توزيعهم على مختلف مصالح ، دوائر وبلديات الولاية.

جدول 06 يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

الخبرة المهنية	أقل من 5	10-6	15-11	20-16	25-21	30-26	أكبر من 30	المجموع
التكرار	19	04	03	06	02	05	01	40
	47.5%	10%	7.5%	15%	05%	12.5%	2.5%	100%

في الجدول رقم 03 والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية، نلاحظ أن النسب الأكبر هي للموظفين الذين لا تتعدى خبرتهم المهنية 05 سنوات ب 47.5 % في لا تتعدى نسبة الموظفين الذين تزيد خبرتهم المهنية

عن 30 سنة 2.5% بينما تتوزع الـ 50% المتبقية على الفئات المتبقية، وترجع النسبة الأكبر للفئة التي لات تتعدى خبرتها المهنية 05 إلى عملية التوظيف الكبيرة التي اعتمدها وزارة الداخلية الجماعات المحلية في سنة 2008 والتي كانت حصة ولاية المسيلة منها 41 متصرف و 19 مهندس إعلام آلي موزعين عبر مختلف مصالح، دوائر وبلديات الولاية وهذا من اجل سد العجز الذي كانت تعرفه مختلف الولايات وكذا من اجل تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطن فيما كان توظيف المهندسين من أجل تأطير عملية رقمنة الحالة المدنية وكذا مشروع جواز السفر البيوميترى.

ب- المحور الثاني: واقع عملية تخطيط الموارد البشرية.

جدول رقم 07: بين التوازن بين احتياجات الإدارة من المورد البشري وما هو موجود في الواقع بالمقر الإداري لولاية المسيلة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5%	02	نعم	التوازن بين احتياجات الإدارة من المورد البشري وما هو موجود في الواقع .
60%	24	لا	
35%	14	أحيانا	
100%	40	المجموع	

تعد عملية خلق التوازن بين الاحتياجات الفعلية من المورد البشري وما هو موجود في الواقع من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عملية تخطيط المورد البشري، في سؤالنا عن ما مدى وجود هذا التوازن في المقر الإداري للولاية، فكانت إجابة 60% من أفراد العينة بالنفي، في حين أن نسبة 35% لم تكن إجابتها قاطعة واعتبرت أن الولاية قد تعرف في بعض الأوقات مرحلة اللاتوازن إلا أنها تفتقد إلى هذه الميزة في فترات أخرى، في حين لم تثبت وجود هذا التوازن إلا نسبة 5% من المبحوثين وهو ما لمسناه عند زيارتنا لبعض المصالح، فعلى سبيل المثال فإن الموقع الإلكتروني للولاية يشرف عليه مهندسي دولة في الإعلام الآلي، غير أننا نسجل غياب مختص في الإعلام والاتصال، والمفروض أن يسير الموقع مختص في الإعلام والاتصال للإشراف على المادة الإعلامية للموقع ومهندس واحد فقط للإشراف على الجانب التقني للموقع.

وهو ما يجعلنا نقول بعدم وجود توازن بين الاحتياجات الحقيقية للمنظمة من المورد البشري وما هو موجود في الواقع، وهو ما عبرت نسبة 60% من المبحوثين.

جدول رقم 08 : بين إمكانية وجود نقص في الوظائف في المقر الإداري لولاية المسيلة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
62.5 %	25	نعم	هل تعتقد أن هناك نقص في بعض الوظائف التي تحتاجها الإدارة ؟
38.5 %	15	لا	
100 %	40	المجموع	

تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من رصد احتياجات الإدارة من المورد البشري وسد أي نقص يمكن أن تواجهه، وقد حاولنا مع رأي المبحوثين في هذه القضية، يمكن يعتقد الغالبية من المبحوثين بنسبة 62.5 % أن هناك نقص في بعض الوظائف التي تحتاجها الولاية، في حين ينفي 38.5% منهم وجود هذا النقص، وكان تأكيد بعض المبحوثين بإجابة على الشطر الثاني من السؤال وذلك بإعطائهم بعض الأمثلة عن الوظائف التي تفتقدها المنظمة والتي كانت في أغليبتها حول الوظائف التالية: مختص في الإعلام والاتصال، مختص في الأرشيف والتوثيق، مختص في تسيير الموارد البشرية والمناجمنت، عمال مهنيين متخصصين... إلخ دون تمكن إدارة المستخدمين من سد هذا النقص.

وبالتالي فإنه وحسب ما ذهبت إليه نسبة 62.5% فإن إدارة ولاية المسيلة تعاني من نقص في بعض الوظائف.

جدول رقم 09: يبين ما إذا كان هناك وظائف ليست الإدارة بحاجة لها.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
30 %	12	نعم	وجود وظائف ليست الإدارة في حاجتها.
70 %	28	لا	
100%	40	المجموع	

تمكن عملية تخطيط الموارد البشرية من القضاء ولو بصفة متدرجة على الوظائف الزائدة عن حاجتها كون هذه الأخيرة تشكل عبئا ماليا وتسييريا على عاتق الإدارة، وقصد التأكد من عدم وجود وظائف لا تحتاجها الإدارة قمنا بطرح هذا السؤال، حيث أكد 70% من المبحوثين أن كافة الوظائف الموجودة في الولاية هي بحاجة إليها، في حين أن 30 % منهم أكدوا على وجود بعض الوظائف ليست الإدارة بحاجة لها وعن طلبنا لهم بتبرير هذا الرأي أعطوا لنا بعض الأمثلة على غرار عقود ما قبل التشغيل والذي تعرف جل مصالح الولاية اكتظاظا بهم، عون راقن... إلخ.

وعليه فيمكننا القول وحسب ما ذهبت إليه 70% من العينة المبحوثة إلى أنه لا توجد وظائف ليست الإدارة بحاجة لها.

جدول رقم 10: يبين ما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تمتلك كافة المعلومات اللازمة عن موظفيها.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
25%	10	أوافق	إمتلاك إدارة الموارد البشرية للمعلومات اللازمة عن موظفيها؟
25%	10	لا أوافق	
50%	20	أوافق لحد ما	
100%	40	المجموع	

حتى تتمكن الإدارة من اتخاذ أي قرارات تتعلق بموظفيها، سواء أكان بالنقل، الترقية، الفصل، التحفيز والعقاب وجب عليها امتلاك كافة المعلومات الضرورية عن موظفيها وهو الشيء الذي أردنا التأكد منه من خلال طرح هذا السؤال، فلاحظنا انقساماً بين المبحوثين في هذا الأمر فقد أثبتته 25% منهم فيما نفته نفس النسبة، غير أن النسبة الغالبة كانت للمبحوثون والتي قدرت بـ 50% أبدوا موافقتهم على الأمر إلى حد ما، وهو ما يفسر عدم وضوح فعلي للطريقة والكيفية التي تسير بها ملفات الموظفين المتعلقة بمسارهم المهني، وميولاتهم المهنية والشخصية وتقييم أدائهم ومدى قدرتهم على تقلد مناصب مسؤولية أو نقلهم إلى مصالح يكون فيها أداءهم أفضل. وعليه يمكن القول وحسب النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 50% أن الإدارة تمتلك إلى حد ما المعلومات المتعلقة بموظفيها.

جدول رقم 11: يبين أخذ عملية تخطيط الموارد البشرية باحتياجات المصالح.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5 %	02	دائما	أخذ عملية تخطيط الموارد البشرية باحتياجات المصالح
52.5 %	21	أحيانا	
42.5 %	17	نادرا	
100 %	40	المجموع	

قبل تحديد احتياجات أي منظمة من اليد العاملة ونوعيتها، وجب عليها الأخذ باحتياجات مصالحها وهو الشيء الذي أردنا معرفة تحققه بولاية المسيلة، من خلال طلب رأي المبحوثين في ذلك، فكان الجواب الأكثر ترددا هو في بعض الأحيان بنسبة 52.5%، فيما ذهب 42.5% من المبحوثين أنها نادرا ما تأخذ باحتياجات مصالحها وهي نسبة معتبرة. وهو ما يفسره النقص الذي تعاني منه بعض المصالح في جانب الموظفين، خاصة المتخصصين منهم، في حين تعرف بعض المصالح الأخرى كفاية منهم.

وعليه يمكن القول، أن إدارة الموارد البشرية تأخذ أحيانا باحتياجات المصالح من الموظفين كما وكيفا وهو الشيء الذي ذهبت إليه 52.5% من أفراد العينة.

جدول رقم 12: يبين الأسس التي يتم الاعتماد عليها في نقل الموظفين بين المصالح.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
35 %	14	رغبة الموظف	الأسس التي تتم عليها نقل الموظفين بين المصالح.
32.5 %	13	إحتياجات المصلحة	
32.5 %	13	أمور شخصية بين الرئيس والموظف	
100%	40	المجموع	لا

لابد أن تراع في عملية نقل الموظفين بين المصالح اعتبارات موضوعية، تساهم في تحسين أداء الموظف في حد ذاته وتقدم إضافة للمصلحة برمتها. وقد حاولنا معرفة رأي المبحوثين عن الأسس التي تتم من خلالها عملية نقل الموظفين بين المصالح، فجاءت الأمور الشخصية والمتعلقة إما برغبة الموظف أو بعلاقته برئيسه في المرتبة الأولى بنسبة 67.5%، في حين جاءت إحتياجات المصلحة في المرتبة الثانية بنسبة لم تتعد 32.5% وهو ما لمسناه عند مرورنا بمختلف المصالح، حيث لاحظنا أن بعضها تعاني من اكتظاظ من الموظفين، أكثر من 03 موظفين أحيانا في مكتب واحد، في حين تعاني بعض المصالح من نقص في التأطير وهو الشيء الذي انعكس سلبا على أدائها،

وعليه يمكن القول، أن إدارة المستخدمين بالولاية المسيلة، لا تأخذ بإحتياجات المصالح في عملية نقل الموظفين، بل تكون هذه العملية على أساس أمور شخصية كرغبة الموظف وعلاقته بمسؤوليه وهو ما أكده 67.5% من المبحوثين.

جدول رقم 13: يبين مدى تحقق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
2.5 %	01	إلى حد كبير	تحقق لمبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب
37.5 %	15	نوعا ما	
60 %	24	غير متحقق تماما	
100%	40	المجموع	

إن تحقيق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب، هو دليل واضح على نجاح أي منظمة، كما أن تحققه سيساهم لا محال في رفع أداء الفرد والمنظمة بصفة عامة، وتعتمد عملية تخطيط الموارد البشرية إلى الوصول إلى هذا الهدف، وقد أردنا استقصاء رأي المبحوثين حول تحقق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب بالمقر الإداري لولاية المسيلة، فكانت غالبية إجابات المبحوثين نافية لتحقيق هذا المبدأ بنسبة 60% حيث اعتبروا أن هذا المبدأ غير متحقق تماما بالولاية، وضرربوا لنا أمثلة ببعض من يشغلون مناصب مسؤولية وهم ليس أهلا لذلك، في حين همش حسب رأيهم بعض الإطارات الكفأة التي بإمكانها تقديم الإضافة المطلوبة، في حين اعتبر 37.5% من المبحوثين أن هذا المبدأ متحقق و لو بنسبة قليلة في الإدارة، بدليل أنه ليس كل من يشغل منصب مسؤولية هو تحت المستوى، بل هناك بعض الإطارات من يشهد لها بالكفاءة والمقدرة، غير أن من دافع على تحقق هذا المبدأ لم تتجاوز نسبتهم 2.4%.

إن عدم تحقق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب، يمكن إرجاعه إلى عدم وجود رؤية واضحة لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية في الولاية في عملية المطابقة بين مهارات وقدرات موظفيها والوظائف التي يشغلونها.

وعليه فإن مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب وحسب رأي 60% من العينة المبحوثة غير متحقق في المقر الإداري لولاية المسيلة.

جدول رقم 14: يبين استجابة المخطط السنوي لتسيير المورد البشري لحاجيات الولاية من المورد البشري.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
2.5 %	01	إلى حد بعيد	استجابة مخطط التسيير الذي تعتمد الإدارة لحاجيات الولاية من الموارد البشرية.
65 %	26	نوعا ما	
32.5 %	13	لا يستجيب على الإطلاق	
100%	40	المجموع	

تعتمد الولاية في عملية تخطيط الموارد البشرية، على ما يسمى بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهو مخطط شامل لكافة الوظائف الموجودة في الولاية، وكذا يتم من خلاله ضبط المحالين على التقاعد، المعنيين بعملية الترقية في مختلف الرتب والأصناف وكذا يتم خلاله تحديد احتياجات الولاية السنوية من الموارد البشرية من كل الوظائف والذي يتم المصادقة عليه من مفتشية الوظيفة العمومية ويقوم بعدها إرساله إلى المصالح المختصة في وزارة الداخلية والجماعات المحلية وهي المخولة بمنح عدد المناصب لكل ولاية.

وفي سؤالنا عن ما إذا كان هذا المخطط يستجيب فعلا إلى متطلبات التوظيف بالولاية، كان رأي 32.5% من المبحوثين بالنفي، فيما راح الغالبية والذين مثلوا 65% إلى أنه يستجيب ولو بصفة جزئية لمتطلبات الولاية من الوظائف والمناصب، في حين أن نسبة 2.5% فقط اعتبرته يلبي متطلبات الولاية.

وفي الواقع أننا لا حظنا أن الولاية سجلت عجزا في بعض الوظائف، فعلى سبيل المثال فإن عدد السائقين الذين تم تحويلهم على التقاعد خلال الثلاث سنوات الأخيرة، بلغ 05 سائقين في حين لم يتم توظيف ولا سائق خلال هذه الفترة، مما جعل الولاية تستعين بسائقين من الإدارات الأخرى في بعض الزيارات الهامة على غرار زيارات العمل والتفقد التي يقوم بها الوزراء للولاية. وما سجلناه كذلك أن مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2012 لم يتم المصادقة عليه إلى حد هذه اللحظة مما أعاق إجراء مسابقات التوظيف وكذا عمليات الترقية في الرتب والأصناف وهو ما خلق نوعا من التذمر لدى الموظفين المعنيين بعملية الترقية مثلا.

وعليه فإن مخطط تسيير الموارد البشرية يستجيب إلى حد ما إلى احتياجات الولاية من المورد البشري حسب ما ذهبت إليه 65% من العينة المبحوثة.

جدول رقم 15 : يبين مدى التسيير الفعلي والمدروس للمسار المهني للموظف.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
2.5%	01	نعم	هل هناك تسيير فعلي ومدروس للمسار المهني للموظف؟
67.5%	27	لا	
30 %	12	نوعا ما	
100%	40	المجموع	

يعد تسيير المسار المهني للموظف من بين أهم المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يتيح لها متابعة الموظف من يوم دخوله للولاية إلى غاية إحالته على التقاعد، كما يضع بين أيدي المسؤولين بالولاية كل المعلومات التي قد يحتاجونها حول الموظفين في عملية النقل أو التحويل أو الترقية ... إلخ ونظرا لأهمية تسيير المسار المهني للموظف في أي إدارة فقد قمنا بطرح سؤال عن ما إذا كانت الولاية تولي فعلا أهمية لتسيير المسار المهني للموظف، كان إجابة الغالبية والتي بلغت 67.5% بالنفي فيما اعتبر 30% منهم أن تسيير هناك تسيير للمسار المهني إلى حد ما. الأمر الذي تؤكد الإجابات عن السؤال رقم 13 والتي نفت تحقق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب، وهذا يمكن إرجاعه في عدم متابعة دقيقة للمسار المهني للموظف، خاصة فيما تعلق بنظام التقييم، وكذا المعلومات المتعلقة بالاستعدادات النفسية والقدرة العلمية والمهارات الفنية للموظف في شغل وظيفة دون أخرى وكذا مدى اكتسابه لخصائص قيادية تمكنه من تولي مناصب مسؤولية.

وعليه يمكن القول أنه لا يوجد تسيير فعلي ومدروس للمسار المهني للموظف، حسب ما أكده 67.5% من

المبحوثين.

جدول رقم 16 : يبين تأثير المناصب الممنوحة من طرف المصالح المركزية على عملية التوظيف.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
50%	20	يعيق الإدارة المحلية من تلبية حاجياتها	تأثير منح المناصب من طرف المصالح المركزية
35 %	14	يضبط عملية التوظيف	
15 %	06	تحقق التوافق	
100%	40	المجموع	

في وضعها للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، تقوم بحصر احتياجاتها من المناصب المالية وتقدم طلبا بذلك للمصالح المركزية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية من أجل الموافقة عليها، حيث تكون الموافقة عادة مع تقليص عدد هذه المناصب. فأردنا معرفة تأثير هذه الإجراءات على التوظيف بالولاية فكانت إجابة نصف المبحوثين (50%) مؤكدة لهذه الفرضية، بينما كان رد 35% بأن مثل هذه الإجراءات من شأنها ضبط عملية التوظيف في حين اعتبرها 15% من العينة المبحوثة أنها تحقق التوافق بين في تلبية حاجيات المنظمة. إن إجابات المبحوثين والتي ذهبت غالبيتها إلى أن الإجراءات المتبعة من شأنها إعاقة تلبية حاجيات المنظمة من المورد البشري، كان مرده إلى تشدد الإدارة المركزية في منحها للمناصب المالية محاولة منها لضبط و عقلنة عملية التوظيف، والذي كان له تأثير عكسي حسب المبحوثين، باعتبار النقص الذي تعاني منه الولاية في بعض المناصب وكذا البطء المسجل في عملية الترقية، وكان ذهاب بعض المبحوثين إلى أن هذه الإجراءات من شأنها ضبط عملية التوظيف ظنا من أنه إذا كانت الولاية هي المسؤولة الوحيدة عن التوظيف أن تكون هناك مبالغة وعدم عقلانية في فتح المناصب المالية، مما سيؤدي حتما إلى ظهور عدم توازن في المورد البشري. في حين أن اعتبار البعض من المبحوثين أنها تحقق التوافق، وهذا لأن الإجراءات بشكلها الحالي تمكن الولاية من التعبير عن احتياجاتها الفعلية من المناصب من جهة، كما أنها من جهة أخرى تسمح للمصالح المركزية من تلبية هذه الاحتياجات ولكن وفق ما تسمح به ميزانية الوزارة وحسب الأولويات.

وعليه، وحسب نسبة 50% من العينة المبحوثة، فإن منح المناصب من المصالح المركزية يعيق الولاية من

تلبية حاجياتها من المورد البشري.

جدول رقم 17 : يبين التوازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5 %	02	نعم	التوازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد؟
67.5 %	27	لا	
27.5 %	11	إلى حد ما	
100%	40	المجموع	

إن من بين أهداف عملية تخطيط المورد البشري هو تمكين القائمين على إدارة الموارد البشرية من التنبؤ باحتياجات المنظمة من المورد البشري وذلك على ضوء ضبط وحصر الموظفين المعنيين بالتقاعد، حتى تضع مخطط لتوظيف عناصر جديدة لتعويض أولئك المحالين على التقاعد، وتجنب أي خلل أو عدم توازن بين التوظيف والإحالة على التقاعد وكان هذا هو الهدف من طرح سؤالنا، حيث أكد لنا 67.5% من العينة المبحوثة انعدام هذا التوازن، في حين ذهب 27.5% إلى وجوده ولكن بصفة نسبية فقط، ولم يؤكد وجوده سوى 5% فقط من المبحوثين.

يرجع انعدام التوازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد، إلى أن عملية التوظيف في الآونة الأخيرة، كما سبق وأن أشرنا إليه في تحليلنا لنتائج الجدول رقم 16، أصبحت الإجراءات أكثر صرامة بالإضافة إلى قلة عدد المناصب الممنوحة، وهذا مقارنة بعدد المحالين على التقاعد، الذين كان توظيفهم في وقت سابق في نهاية سنوات السبعينيات وبداية الثمانينيات، حيث كان التوظيف يتم لاعتبارات اجتماعية بحتة مما جعل غالبية الإدارات تعاني من فائض في العمالة.

وعليه فإنه لا يوجد توازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد، حسب ما ذهبت إليه 50% من العينة المبحوثة.

جدول يبين نتائج عملية تحليل المحتوى لإجابات الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا بالمقر الإداري لولاية المسيلة المتعلقة بتقييم لعملية تخطيط المورد البشري.

فئة الاتجاه: تقييم أفراد العينة لعملية تخطيط الموارد البشرية بالمقر الإداري لولاية المسيلة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسب المئوية
.1	سلبية	07	%36.84
.2	إيجابية	01	%5.26
.3	لا تأخذ بالاحتياجات	04	%21.05
.4	لا بأس بها لكن تحتاج إلى تطوير	03	%15.79
.5	تتطلب إعادة النظر	04	%21.05
المجموع		19	%100

يوضح لنا هذا الجدول تقييم أفراد العينة لعملية تخطيط الموارد البشرية بالمقر الإداري لولاية المسيلة، والتي حولنا حصرها في خمسة (05) وحدات للتحليل فكانت العبارات الأكثر ترددا تلك التي تصب في خانة التقييم السلبي الصرف للعملية تخطيط الموارد البشرية وذلك بنسبة %36.84، فيما عبر %21.05 إلى أنها لا تأخذ باحتياجات الإدارة من المورد البشري، كما عبرت نفس النسبة أن عملية التخطيط تتطلب إعادة النظر، بينما جاءت نسبة %15.79 من العبارات التي تصب في وحدة التحليل التي تقول بأن عملية تخطيط المورد البشري لا بأس بها غير أنها تحتاج إلى بعض التطوير، في حين لم ترد العبارات التي تعتبر عملية تخطيط المورد البشري بالولاية إيجابية سوى %5.26 .

وإذا قمنا بجمع الآراء التي تصب في خانة التقييم السلبي الموجه لعملية التخطيط نجد أنها تصل إلى %78.94، بمقابل %21.06 كان تقييمها إيجابي إلى حد ما.

ت- المحور الثالث: واقع عملية التوظيف.**جدول رقم 18:** بين كيفية التحاق المبحوثين بالتوظيف.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
22.5%	09	التوظيف المباشر	كيفية الالتحاق بالتوظيف
77.5 %	31	المشاركة في المسابقة	
0	00	أخرى	
100%	40	المجموع	

عند قراءتنا للجدول رقم 19 نلاحظ أن الغالبية من الموظفين وبنسبة 77.5% تم التحاقهم بالولاية عن طريق المشاركة في مسابقات التوظيف التي نظمتها هذه الأخيرة، في حين أن 22.5% منهم فقط كان التحاقهم عن طريق التوظيف المباشر. وهم الطريقتين الوحيدتين اللتين تم اعتمادهما من طرف الإدارة في التوظيف.

إن 55.55% (أي 5 من أصل 9) من الموظفين الذين تم التحاقهم بالولاية عن طريق التوظيف المباشر هم خريجي المدرسة العليا للإدارة، وهي مدرسة تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية تضطلع بمهمة تكوين إطارات للإدارة العمومية، حيث يتم توزيع خريجي هذه المدرسة على مختلف الإدارات العمومية وتوظيفهم مباشرة دون المشاركة في مسابقات التوظيف، في حين أن العدد المتبقي من المبحوثين أي ما نسبته 44.44% (4 من أصل 9) ممن تجاوزت خبرتهم 25 سنة، وكان آنذاك حاملي الشهادات الجامعية فئة قليلة تنهافت مختلف الإدارات على توظيفهم مما جعلهم يعفون من إجراء مسابقات التوظيف، كما أن قانون التوظيف في تلك الفترة كان يسمح للإدارة بالتوظيف المباشر عند استدعاء الحاجة لذلك، وهو الأمر الذي لم يعد متاحا في الوقت الحالي، حيث يجب على أي إدارة تابعة للتوظيف العمومية القيام بإجراء مسابقات التوظيف.

وعلى ضوء تحليلنا لنتائج هذا الجدول فإننا نخلص إلى أن عملية التوظيف بولاية المسيلة تتم عن طريق المرور بمسابقة التوظيف حسب ما ذهب إليه 77.5% من المبحوثين.

جدول رقم 19: يبين الطريقة التي علم بها الموظفون تنظيم الولاية لامتحانات التوظيف.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
35 %	14	إعلان في الجريدة	كيفية علم الأفراد بوجود وظيفة بالإدارة التي تعمل بها
35 %	14	صديق	
15 %	06	موظف داخل الولاية	
15 %	06	أخرى	
100%	40	المجموع	

يبين لنا هذا الجدول أن نسبة 35% علمت بتنظيم الولاية لمسابقات التوظيف عن طريق الجرائد وهي نفس النسبة التي تم إعلامها عن طريق صديق، في حين أن ما نسبته 15% فقط تم إعلامها عن طريق موظفين من داخل الولاية فيما تفرقت 15% المتبقية على بعض الإجابات الأخرى والتي كان من بينها بعض المواقع الإلكترونية المهمة بعالم التوظيف، وكالات التشغيل، وكذا الإعلانات الحائطية.

النسب المحصل عليها في هذا الجدول تعكس فعلا وجود قصر في عملية الاتصال الخارجي التي تعتمد عليها المنظمة في الإعلان عن المسابقات التي تنظمها مازالت تقليدية، مما يجعل عملية الاستقطاب لا تسمح بالظفر بكل الطاقات المتاحة في سوق العمل، مما يجعل التفكير في طرق أحدث في الإعلان عن مختلف المسابقات أمرا ضروريا وذلك على غرار الانترنت، المواقع المتخصصة في التشغيل، الموقع الرسمي للولاية، الإذاعات المحلية، القنوات الفضائية خاصة في ظل الانفتاح الإعلامي الذي شهدته الجزائر مؤخرا.

تبين نتائج المتوصل إليها أن الولاية ما تزال تعتمد على طرق تقليدية في إعلام المواطنين بإجرائها لمسابقات التوظيف حسب ما ذهب إليه 77.5% من المبحوثين. غير أننا ننوه بإنشاء ولاية المسيلة لموقع رسمي جديد خاص بها، والذي أنشأت فيه نافذة خاصة بإعلانات التوظيف الخاص بمختلف الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة.

جدول رقم 20 بين أساس اختيار المترشحين في مسابقات التوظيف.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
37.5 %	15	الكفاءة	الأسس التي يتم على أساسها اختيار المرشحين.
47.5 %	19	المحابة والوساطة	
15 %	06	أخرى	
100%	40	المجموع	

تمكن مختلف المسابقات المعتمدة في عملية التوظيف من المفاضلة بين المترشحين بطرق موضوعية على غرار الامتحان الكتابي والذي يهدف إلى قياس مدى إدراك المترشح لمعارف ذات الصلة بالوظيفة، حيث ينظم عادة بالتنسيق بين الجامعة ومراكز التكوين ذات الصلة، في حين يمكن الامتحان الشفوي من معرفة بعض المميزات التي لا يمكن للاختبار الكتابي الكشف عنها على غرار المقومات الجسمانية، ومميزات الشخصية، والقدرة على التواصل والإقناع، وقد حاولنا من خلال سؤالنا معرفة ما إذا كان عنصر الكفاءة هو المحدد الوحيدة في عملية اختيار المترشحين للوظيفية أم أن هناك اعتبارات أخرى تدخل على الخط على غرار المحابة أو أمور أخرى تركنا فيها المجال للمبجوثين لتعدادها.

لقد كانت النسبة الأكبر من آراء المبجوثين والمقدرة بـ **47.5%** تؤكد أن اختيار الموظفين يتم على أساس المحابة والوساطة، في حين ذهب **37.5%** من المبجوثين إلى اعتبار أن الكفاءة هي الفيصل في عملية الاختيار، بينما ذهبت بعض الآراء في حدود **17.5%** إلى أنه في بعض الحالات نجد الأمرين معا.

وعليه وبناء على الإجابات المقدمة فإننا نستنتج أن المحابة والوساطة أكثر الأسس المعتمدة في اختيار المترشحين في مختلف المسابقات التي نظمتها الولاية، مقارنة بمبدأ الكفاءة.

جدول رقم 21: يبين رأي المبحوثين في إلغاء الإمتحان الكتابي من مسابقات التوظيف

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
20 %	08	تساهم في تكافؤ الفرص بين المترشحين	إلغاء الإمتحان الكتابي من مسابقات التوظيف.
62.5 %	25	تزيد من المحسوبية	
17.5 %	07	أخرى	
100%	40	المجموع	

لقد تم إلغاء الامتحان الكتابي من مسابقة التوظيف منذ سنة 2012، في كافة الإدارات التابعة للوظيفة العمومية ، وتعويضه بعملية دراسة الملفات بالإضافة إلى المقابلة التي يجريها المترشح مع لجنة الإختيار المشكلة لهذا الغرض، وهو ما جعلنا نقوم باستقصاء آراء المبحوثين حول رأيهم ما إذا كانت هذه الإجراءات تمكن من القضاء على المحسوبية، وإعطاء أكثر تكافؤ الفرص بين المترشحين، عبر غالبية المستجوبين أنها تزيد من المحسوبية وذلك بنسبة 62.5% مقابل 20% فقط والتي اعتبرتها تعطي تكافؤ للفرص بين المترشحين، تظن الفئة التي تقول بأن الإجراءات الجديدة تزيد من المحسوبية، وذلك اعتمادا أن الامتحانات الكتابية هي معيار حقيقي لقياس مدى إلمام المترشح بالمعارف ذات الصلة بالوظيفة المراد شغلها، وإلغائها قد يعطي فرصة أكبر للأشخاص ذو المستوى المحدود من الحصول على وظيفة بمجرد أنهم ربما يملكون وساطة قد تساعدهم على الحصول على وظيفة، في حين أن الفئة التي قالت بأن الإجراءات الجديدة المتبعة في عملية التوظيف والتي تعتمد على دراسة الملفات، تعطي أكثر لتكافؤ للفرص بين المترشحين، لأنها تقوم على معايير موضوعية من بينها، المعدلات المحصل عليها أثناء الدراسة، قدم الشهادة، الخبرة المهنية وكذا نقاط المقابلة التي يجريها المترشح أمام لجنة مختصة، كل هذه المعايير من شأنها إضفاء أكثر شفافية على عملية التوظيف.

وعليه وحسب رأي غالبية العينة المبحوثة (62.5%) فإن الإجراءات الجديدة المعتمدة، والتي تلغي الامتحانات الكتابية تزيد من المحسوبية في عملية التوظيف.

جدول رقم 022 يبين الصلة التكوينية الأكاديمية للموظف بالوظيفة التي يشغلها.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
37.5 %	15	علاقة وطيدة	الصلة بين التكوين الأكاديمي والوظيفة المشغولة.
45.0 %	18	نوعا ما	
17.5 %	07	لا توجد أي صلة	
100%	40	المجموع	

تتطلب أي وظيفة إدارية مجموعة من المعارف والتقنيات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، والتي يكتسبها الموظف غالبا من تكوينه الأكاديمي سواء بالجامعة، المعاهد المتخصصة، أو مراكز التكوين المهني ولعل من أسرار نجاح أي موظف في الوظيفة التي يشغلها هو وجود صلة بين المعارف المكتسبة ومتطلبات الوظيفة وهو الشيء الذي أردنا التركيز عليه من خلال سؤالنا المطروح حول ما إذا كان هناك وجود صلة بين التكوين الأكاديمي والوظيفة المشغولة، حيث اختلفت إجابات المبحوثين بين نافي لهذه الصلة والذين كانت نسبتهم 17.5% وبين مؤكدها والذين بلغت نسبتهم 37.5% في حين ذهب غالبية المبحوثين إلى إثبات هذه الصلة ولكن إلى حد ما، وما يفسر اختلاف آراء المبحوثين هو مدى وجود هذه الصلة من عدمها في أن بعض الوظائف الإدارية يشغلها موظفون ذو تخصصات ملائمة معها، فعلى سبيل المثال وظيفة مكلف بالمنازعات يشغلها موظف حامل لشهادة الليسانس في العلوم القانونية والإدارية، وكذا وظيفة محاسب، يشغلها خريج كلية المحاسبة، وكذا وظيفة مكلف بالإعلام فهي موكلة إلى إطار حاصل على شهادة عليا في الإعلام والصحافة، غير أننا وجدنا في الجهة المقابلة بعض الموظفين يشغلون وظائف لا تتلاءم ودراساتهم الأكاديمية على غرار إداري متصرف إداري في مصلحة المستخدمين متحصل على شهادة ليسانس في العلوم السياسية... إلخ في حين أن ذهب الغالبية إلى إثبات الصلة ولو بصفة نسبية، يعود إلى أن الوظيفة المشكلة من عدة مهام قد تكون ذات صلة وثيقة مع التكوين الأكاديمي، في حين أن بعضها الآخر يجب تعلمه عن طريق الممارسة، أو استكمالها عن طريق التكوين.

وعلى ضوء ما يزيد عن 80% من آراء المبحوثين يمكننا القول أن هناك صلة بين بعض الوظائف والتخصصات الأكاديمية في حين تتعدم هذه الصلة في بعض الوظائف الأخرى.

جدول رقم 023: يبين التناسب بين المهام الموكلة للموظف مع مؤهلاته وقدراته.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5 %	02	تتجاوز قدراتي	تناسب المهام الموكلة للموظف مع مؤهلاته وقدراته.
52.5 %	21	أقل من قدراتي	
42.5 %	17	تتوافق مع قدراتي	
100%	40	المجموع	

تعتبر عملية تحليل وتوصيف الوظائف من بين أهم العمليات التقنية في إدارة الموارد البشرية حيث تحاول هذه العملية خلق تطابق وتوافق بين المهام المشكلة للوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة وكذا قدرتها واستعداداته، وهو الشيء الذي أردنا قياسه من خلال السؤال رقم 24، حيث كانت إجابة غالبية العينة وبنسبة 52.5% بأن المهام الموكلة إليهم من خلال الوظيفة التي يشغلونها هي أقل من قدراتهم واستعداداتهم، في حين عبر 42.5% من أن المهام الموكلة إليهم تتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم، غير أن نسبة 5% من المبحوثين رأوا أن المهام الموكلة إليهم تتجاوز قدراتهم.

إن اعتبار نسبة 52.5% من المبحوثين إلى اعتبار المهام الموكلة إليهم أقل من قدراتهم يمكن إبعازه خلل في توزيع الموظفين على المكاتب والمصالح، حيث لاحظنا أن بعض المكاتب التي تتطلب متصرف إداري واحد بها ثلاث متصرفين إداريين، هذا من جهة ومن جهة أخرى نلاحظ أن بعض المهام، التي يمكن جمعها في وظيفة واحدة موزعة على وظيفتين. في حين أن اعتبار البعض بأن المهام الموكلة إليهم قد تتجاوز قدراتهم وهو الأمر الذي نلاحظه عند إسناد بعض الوظائف إلى أشخاص لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة وهو ما يجعلهم يشعرون مع مرور الوقت أنهم غير قادرين عن إنجاز المطلوب منهم.

وعليه يمكن القول أن المهام وبالرغم من وجود توافق في بعض المهام الإدارية في الولاية مع قدرات الموظفين إلا أن بعض المهام الأخرى أقل من قدرات موظفين آخرين بالولاية، وهو ما ذهبت إليه أكثر من 90% من أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم 024: يبين التجانس في المهام التي يقوم بها الموظف

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
35 %	14	نعم	التجانس في المهام التي يقوم بها الموظف
32.5 %	13	لا يوجد	
32.5 %	13	نوعا ما	
100%	40	المجموع	

إن من أهم خصائص الوظيفة أن تكون الأعمال والمهام المرتبطة بها متجانسة و مترابطة فيما بينها وقد حاولنا من خلال السؤال رقم 25 معرفة فيما إذا كانت المهام التي يقوم بها موظفي الولاية فيها نوع من التجانس، فقد ذهب 34% من المبحوثين إلى أن المهام التي يمارسونها متجانسة، في حين اعتبر 32.5% أنه لا يوجد تجانس في المهام التي يقومون بها في حين ذهب 32.5% من أفراد العينة إلى وجود تجانس حتى ولو كان بصفة نسبية.

لقد أكد وجود التجانس في المهام الموظفون الذين يشغلون وظائف روتينية على غرار المكلف بإعداد الأجور والمرتبات، المكلف بعملية جرد الممتلكات اعتبر البعض الآخر خاصة أولئك الذين يعملون في الديوان و الذين قد سئد إليهم متابعة بعض الملفات المستجدة، فقد يكلف أحدهم في اليوم بمتابعة ملف الفيضانات، في حين قد تسند إليه في يوم آخر، ملف الانتخابات.

وعليه وفي ضوء إجابات ما يزيد 65% المبحوثين يمكن القول أن هناك تجانس إلى حد ما بين المهام التي يمارسها الموظفون بالولاية.

جدول يبين نتائج عملية تحليل المحتوى لإجابات الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا بالمقر الإداري لولاية المسيلة المتعلقة بتقييم عملية التوظيف

فئة الاتجاه: تقييم أفراد العينة لعملية التوظيف بالمقر الإداري لولاية المسيلة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسب المئوية
1.	غير شفافة	04	22.22%
2.	تخضع للمناصب الممنوحة من الإدارة المركزية	04	22.22%
3.	تعطي تكافؤ للفرص	02	11.11%
4.	سلبية	07	38.88%
5.	بدون تعليق	01	5.55%
المجموع		18	100%

يوضح لنا هذا الجدول تقييم أفراد العينة لعملية التوظيف المنتهجة من طرف الولاية، حيث جاءت 38.88% منتقدة لهذه العملية ومعتبرة إياها سلبية، في حين كانت نسبة 22.22% من الآراء معتبرة إياها غير شفافة، بينما اعتبرت نفس النسبة أن عملية التوظيف تخضع للمناصب الممنوحة من طرف الإدارة المركزية، في حين جاءت نسبة 11.11% من معتبرة أنها عملية التوظيف وبشكلها الحالي تعطي تكافؤ للفرص بين مختلف المترشحين، في رفضت بعض الآراء التعليق على هذه القضية وكانت في حدود 5.55%.

وعليه وفي ضوء آراء الباحثين، يمكن اعتبار عملية التوظيف تشوبها العديد من النقائص والسلبيات وتعتبر عملية غير شفافة، كما أنها تخضع للمناصب الممنوحة من قبل الوزارة الوصية.

ث- المحور الرابع: واقع العملية التكوينية

جدول رقم 25: يبين استفادة الموظفين من عملية الترقية.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
92.5 %	37	ولا مرة	استفادات الموظف من العملية التكوينية خلال مساره المهني
5 %	02	مرة واحدة	
0	0	مرتين	
2.5 %	01	03 مرات	
0	0	أكثر من 03 مرات	
100%	40	المجموع	

حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة ما إذا كان أفراد العينة، قد استفادوا من تكوين خلال مسارهم المهني، لنفاجئ أن 92.5% منهم لم تتح لهم فرصة الاستفادة من تكوين رغم أن 52.5% من المبحوثين تجاوزت خبرتهم المهنية 6 سنوات، في حين أن 5% فقط استفادوا ولمرة واحدة من التكوين، ولم تتجاوز نسبة من استفادوا من التكوين لثلاث مرات الـ 2.5%، وقد استفسرنا عن ما إذا كانت هناك ميزانية مخصصة للتكوين، وقد كانت الإجابة بنعم، غير أنها غالبا ما تحول إلى أبواب أخرى من الميزانية.

وعليه فإن 92.5% من أفراد العينة لم يستفيدوا من تكوين خلال مسارهم المهني وهذا رغم امتلاك الغالبية منهم لخبرة مهنية تجاوزت الستة سنوات.

جدول 26: يبين حاجة الموظفين إلى العملية التكوينية.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
80 %	32	نعم	حاجة الموظفين إلى العملية التكوينية
20 %	08	لا	
100%	40	المجموع	

تعتبر حاجة الفرد للتكوين من أهم المبررات التي يجب أن تأخذها أي إدارة في برمجة دورات تكوينية لموظفيها من أجل سد هذه الحاجة، وقد حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة ما إذا كان المبحوثين يشعرون بأنهم بحاجة إلى دورات تكوينية، حيث عبر 80% من أفراد العينة عن حاجتهم الفعلية للتكوين، في مقابل 20% الذين رأوا أنهم ليسوا بحاجة إلى هذه العملية. إن حاجة الغالبية من الموظفين إلى تكون تعود إلى المتسارعة التي يشهدها العالم وظهور وسائل تقنية حديثة وكذا الطرق الحديثة في التسيير والمناجمنت، تستوجب على الموظف أن القيام بدورات تكوينية دورية من أجل أن يتمكن من مواكب كل هذه التغيرات.

وعليه فإن نسبة 80% في الولاية هم بحاجة إلى دورات تكوينية دورية من أجل تحسين أدائهم والرفع من مردوديتهم.

جدول رقم 27: يبين إعطاء الأهمية للعملية التكوينية من قبل الإدارة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
0	00	كثيرا	إعطاء الإدارة أهمية للعملية التكوينية
17.5 %	07	نوعا ما	
82.5 %	33	لم تعط أي أهمية	
100%	40	المجموع	

إن العملية التكوينية في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم والطرق، أصبحت من الأهمية بمكان إذا أرادت أي منظمة تحقيق أهدافها وتحسين خدماتها المقدمة، وقد حاولنا من خلال سؤالنا هذا، معرفة رأي المبحوثين فيما إذا كانت إدارتهم تولي أهمية للعملية التكوينية، وقد كان رأي الغالبية وبنسبة 80% أنها الإدارة لا تعطي أهمية للعملية التكوينية، بينما ذهب 17.5% من المبحوثين إلى أن الإدارة تعطي نوعا من الإهتمام للعملية التكوينية، في حين لم يعتبر ولا واحد من المبحوثين أن الإدارة تولي أهمية للعملية التكوينية. ويمكن إرجاع شبه الإجماع الحاصل بين أفراد العينة، إلى نتائج الجدولين السابقين (رقم 27 و رقم 30) حين وجدنا أن 80% من المبحوثين عبروا عن حاجتهم للعملية التكوينية في حين أن 92.5% منهم لم يستفيدوا ولو من دورة تكوينية واحدة.

وعليه يمكن القول أن إدارة ولاية المسيلة لا تعطي الأهمية اللازمة للعملية التكوينية بإجماع فاق 80% من أفراد العينة المبحوثة.

جدول رقم 28: بين مبادرة الموظفين إلى التسجيل بدورات تدريبية خارج الإدارة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
22.5 %	09	نعم	مبادرة الموظفين بالتسجيل في دورات تكوينية خارج الإدارة
77.5 %	31	لا	
100%	40	المجموع	

تعتبر المبادرة صفة من بين صفات أي موظف ناجح، يرغب في تحسين آدائه وتحقيقه أهدافه المهنية، وقد كان هدفنا من طرح سؤالنا رقم 32 معرفة ما مدى مبادرة المبحوثين إلى التسجيل والمشاركة في دورات تدريبية وتكوينية خارج الإدارة التي يعملون بها، فقد كانت إجابة 77.5% منهم بالنفي حيث أنهم لم يبادروا في التسجيل بهذه الدورات خارج مقر الإداري للولاية، في حين لم يبادر للتسجيل سوى 22.5% من المبحوثين في التسجيل في هذه الدورات.

في ظل عدم الإهتمام الذي تم تسجيله من طرف الإدارة بالعملية التكوينية وحاجة الغالبية من الموظفين إلى العملية التكوينية لم نلاحظ وجود مبادرة منهم للقيام بالتسجيل في دورات تكوينية وذلك رغم شعورهم بالحاجة الملحة لهذه العملية وهو ما يدل على قلة روح المبادرة في أوساط الموظفين، واعتبارهم أن التكوين هي مسؤولية الإدارة لوحدها، لأنها ستكون المستفيدة الأولى من تحسين مستوى موظفيها. في حين نجد أن نسبة قليلة من الموظفين وحتى لو كانت لا تتجاوز 23% بادروا إلى التكوين، حيث قام البعض منهم بالتسجيل بالجامعة من أجل تحسين مستواهم العلمي، وقد تحصل بعضهم على شهادة الليسانس، مما مكنهم فيما بعد من تحسين مستواهم المهني، فنجد أن احد الموظفين قد كان في رتبة عون إداري قد أصبح في رتبة متصرف، وهو الشيء الذي لم يكن ليصل إليه خلال كل مساره المهني لم يحسن مستواه العلمي، في حين أن البعض الآخر قام بالتسجيل في جامعة التكوين

المتواصل خاصة في تخصص اللغات الأجنبية، وتخصص تسيير عمومي وهو ما انعكس فيما بعد بالإيجاب على أدائهم.

وعلى ضوء إجابات المبحوثين، فإن نسبة 77.5% منهم لم يبادروا إلى التسجيل فل دورات وتكوينية وتدريبية خارج الإدارة، رغم حاجاتهم إلى العملية التكوينية.

جدول رقم 29: نظرة الموظفين للعملية التكوينية.

نسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
72.5 %	29	تحسين المستوى وكسب مهارات جديدة	نظرة الموظفين للعملية التكوينية
5 %	02	الخروج من الروتين وتغيير الاجواء	
5 %	02	التخلص من ضغوط العمل	
17.5 %	07	إعطاء أفضلية في عملية الترقية في المستقبل	
100%	40	المجموع	

يعتبر الهدف الأول للعملية التكوينية، هو تحسين أداء الموظفين من خلال إكسابهم مهارات جديدة مما وقد حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة رأي المبحوثين حول ما إذا كانت هذه هي نظرتهم للتكوين أما أن لهم نظرة أخرى، وقد اختلفت إجابتهن عن هذا السؤال، حيث أقر 72.5% هذا الهدف فيما ذهب 17.5% إلى أنهم ينظرون للتكوين على أنه يعطي لهم فرصة وأفضلية مستقبلا في الترقية، في حين توزعت الـ 10% المتبقية وبنفس النسبة بين من ينظرون إلى أن التكوين هو فرصة للخروج من الروتين وتغيير الأجواء ومن ينظرون إليه على أنه يخلصهم من ضغوط العمل.

إن نظرة 72.5% من المبحوثين إلى التكوين على أساس أنه يمكنهم من تحسين مستواهم واكسابهم مهارات، ينم على وعي لدى الموظفين بأهمية العملية التكوينية، في حين نظرة البعض من المبحوثين إلى أنه يعطي فرصة للترقية في المستقبل، وهذا خاص عند الذين يقومون بمواصلة دراستهم بالجامعة، فعلى سبيل المثال أن شهادة جامعية على غرار الليسانس والتي يحصل عليها الفرد في 04 سنوات قد تمكنه من الوصول إلى رتب أعلى

لا يمكنه الوصول إليها خلال كافة مسارهم المهني الذي قد يتجاوز 32 سنة. في حين أن ذهاب البعض الآخر إلى اعتبار التكوين فرصة للخروج من الروتين وتغيير الأجواء كذا التخلص من ظروف العمل خاصة إذا كانت التكوين خارجي، وهو ما يحدث في الملتقيات والدورات التكوينية، خاصة إذا كانت ذات طابع وطني أن تكون في مقرات وقاعات متخصصة و يتم التكفل بالمتكويين في فنادق فخمة.

وعليه فإن نظرة غالبية المبحوثين وبنسبة 72.5% إلى التكوين على أنه يحسن من مستواهم ويكسبهم مهارات جديدة تساعده في القيام بمهامهم بشكل جيد.

جدول رقم 30: يبين إخضاع المترشحين لتقلد المناصب العليا لتكوين متخصص.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5 %	02	نعم	هل يتم إخضاع المترشحين لتقلد المناصب العليا لتكوين متخصص ؟
95 %	38	لا	
100%	40	المجموع	

تتعدد المناصب العليا بالولاية، فنجد منصب رئيس مكتب، رئيس مصلحة، مفتش، ملحق بالديوان، كما يعد تكوين الإطارات الشاغلة لمثل هذه المناصب أمرا بالغ الأهمية على اعتبار هذه المناصب تتعدى كونها مناصب إدارية إلى مناصب مسؤولية وقيادة، يجب أن تتوفر في شاغلها بعض الصفات والمؤهلات والتي لا يمكن توفرها إلا عن طريق التكوين. وعليه وقد حاولنا معرفة رأي العينة المبحوثة، فيما إذا كان الموظفين الذين يتم ترقيتهم لتولي مثل هذه المناصب يتم إخضاعهم لتكوين متخصص، فكانت إجابة 95 % أن المرقون لهذه المناصب لا يتم إخضاعهم لعملية تكوينية، في مقابل 05 % فقط قالوا بوجود التكوين الملازم لهذه المناصب.

لقد قمنا بدراسة الشروط الإدارية التي يجب أن تتوفر في المترشح لمثل هذه المناصب، فلم نجد أنها تلزمه بإتباع دورات تدريبية متخصصة خاصة في مجال القيادة، التواصل العمل الجماعي، المناجمنت... إلخ بل أنها ركزت فقط على الرتبة الإدارية والخبرة المهنية، ولم نجد ذكر التكوين ولو على سبيل التوصية والاستحسان. وهو الشيء الذي أكدته إجابات المبحوثين، مما يجعل بعض الإطارات الشاغلة لهذه المناصب تعاني من بعض المشاكل في تسيير المصالح التي تشرف عليها.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الإدارة لا تقوم بإخضاع الإطارات التي تشغل مناصب عليا إلى أي تكوين متخصص، وهو ما أكدته لنا 95% من المبحوثين.

جدول يبين نتائج عملية تحليل المحتوى لإجابات الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا بالمقر الإداري لولاية المسيلة المتعلقة بتقييم عملية التوظيف

تقييم أفراد العينة لعملية التكوين بالمقر الإداري لولاية المسيلة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسب المئوية
1.	منعدمة	07	70%
2.	بعيدة عن الأهداف	01	10%
3.	غير مدروسة	02	20%
المجموع		10	100%

لقد اتفقت 70% من آراء أفراد العينة على أن عملية التكوين منعدمة بالولاية، في حين إعتبرتها 20% من الآراء غير مدروسة، في حين قيمتها 10% على أنها بعيدة عن الأهداف المسطرة ويمكن اعتبار نتائج هذه الآراء مطابقة إلى حد بعيد للنتائج المتوصل عليها من عملية تحليل أسئلة الاستمارة.

وعليه يمكن القول أن عملية التكوين منعدمة بالولاية حسب ما ذهب إليه آراء 70% من الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا.

ج- المحور الرابع: واقع عملية الترقية

تعتبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى الولاية، على اعتبار أنها تزيد من أجر الموظف من جهة، وتزيد من مرتبته الاجتماعية من جهة أخرى إذا تعلق الأمر بترقية في الرتبة. وتعتبر الترقية إحدى أهم العوامل التي تؤثر على المستقبل الوظيفي للموارد البشرية، وعلى هذا الأساس خصصنا لهو محورا في استمارة البحث لرصد واقع عملية الترقية وذلك من خلال طرح ثمانية (08) أسئلة.

جدول رقم 31: يبين عدد المرات التي استفاد من أفراد العينة من الترقية في الدرجة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
37.5 %	15	ولا مرة	عدد المرات التي استفاد منها الموظفون من الترقية في الدرجة.
22.5 %	09	مرة	
05 %	02	مرتين	
00	00	03 مرات	
05 %	02	04 مرات	
2.5 %	01	05 مرات	
12.5 %	05	06 مرات	
05 %	02	07 مرات	
2.5 %	01	08 مرات	
2.5 %	01	09 مرات	
2.5 %	01	10 مرات	
00	00	11 مرة	
2.5 %	01	12 مرة	
100%	40	المجموع	

الترقية في الدرجة هي الأساس المعتمد لتعويض الأفراد عن الأقدمية في ظل شروط معينة متعلقة بمدى الخدمة وتحدد مدة الخدمة الأقدمية المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد وهي مدة دنيا وهي الأسرع،متوسطة،وقصوى. وقد حاولنا من خلال هذا الجدول معرفة عدد مرات الترقية في الدرجة التي استفاد منها، كل موظف من العينة خلال مساره المهني، فكانت نسبة من لم يستفيدوا منها ولو لمرة 37.5% في حين بلغت نسبة من استفادوا منها مرة واحدة 22.5% بين جاء في المرتبة الثالثة من تحصلوا عليها لستة مرات بنسبة 12.5% بين توزعت النسبة الباقية والمقدرة ب 27.5% على باقي عدد المرات. إن غالبية الذين لم يستفيدوا ولو مرة من الترقية في الدرجة هو من الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 05 سنوات والذين تبلغ نسبته 47.5% من أفراد العينة، في حين أن باقي أفرادالعينة قد استفادوا من عدد من الترقيات في الدرجة وهذا على حسب الخبرة المهنية المكتسبة.

وعليه يمكن القول أن 62.5% المبحوثين ممن تجاوزت خبرتهم المهنية 05 سنوات استفادوا من الترقية في الدرجة.

جدول رقم 38 : يبين تقييم المعايير الترقية في الدرجة المعتمدة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
32.5 %	13	تضمن تكافؤ في الفرص بين الموظفين	تقييم معايير الترقية في الدرجة المعتمدة
67.5 %	27	محففة في حق البعض	
100%	40	المجموع	

كما سبق وأن أشرنا إليه في تحليلنا لنتائج الجدول رقم 37 فإن الترقية في الدرجة تتم أساسا باحتساب الأقدمية في الدرجة التي يوجد فيها الموظف، وتحدد مدة الخدمة(الأقدمية) المطلوبة للترقية إلى الدرجة الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد مدة دنيا وهي الأسرع،متوسطة، وقصوى تكون نسبها تباعا 4-4-2 من عشر (10) موظفين، على أن الترقية من درجة لأخرى بالمدة القصوى حق مكتسب ما لم تسلط على الموظف عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق وإضافة لشرط الأقدمية للترقية في الدرجة، تتوقف هذه العملية أيضا على معدل النقط السنوية التي تمنح للموظف خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام، وفي حالة تساوي النقط بين موظفين، فإن التقدير العام للرئيس

السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. مع التأكيد أنه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة بمدة مساوية لمدة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات خضع لها الموظف، على أن لا تقل هذه المدة عن شهر، وقد أردنا معرفة رأي الموظفين حول ما إذا كانت هذه المعايير المعتمدة في عملية الترقية في الدرجة تضمن التكافؤ في الفرص أم أنها مجحفة في حق البعض، فكانت إجابة 67.5% من المبحوثين تعتبرها مجحفة في حق البعض، بينما أعتبرها 32.5% المتبقون أنها تضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين.

يمكن اعتبار إختلاف مدد الترقية بين دنيا، متوسطة وقصوى وكذا ترك التقدير للرئيس السلمي في حالة تساوي النقط بين الموظفين، أمور جعلت الـ 67.5% من المبحوثين يعتبرونها لا تكفل تكافؤ الفرص بين الموظفين على اعتبار أن هناك من سيتم ترقيته في المدة الدنيا في حين أن موظف آخر يمتلك نفس الخبرة سيتم إرجاؤه إلى المدة القصوى، وأن نقطة المسؤول قد يكون في نوع من المحاباة والتفضيل بين الموظفين.

في حين تأكيد نسبة 32.5% لمبدأ ضمان لتكافؤ الفرص على اعتبار أن الموظف إذا لم يتم ترقيته في المدة الدنيا، فإن ترقيته في المدة القصوى والتي مدتها 03 سنوات سيكون بصفة آلية، وهو الشيء الذي سيضمن لكافة الموظفين الاستفادة من الترقية في الدرجة.

وعليه وبالنظر إلى إجابة 67.5% الموظفين فإن المعايير الحالية المعتمدة في الترقية في الدرجة لا تضمن التكافؤ في الفرص بين الموظفين وتعتبر مجحفة في حق البعض.

جدول رقم 39: يبين مدى تطبيق القانون فيما يخص عملية الترقية في الدرجة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
30 %	12	دائما	مدى تطبيق القانون فيما يخص عملية الترقية في الدرجة.
47.5 %	19	أحيانا	
22.5 %	09	إطلاقا	
100%	40	المجموع	

كما وسبق ذكره في الجدولين السابقين حول كيفية الترقية في الدرجة والمعايير المتبعة في هذه العملية حاولنا معرفة ما إذا كانت الإدارة تلتزم التطبيق الصارم للقانون في هذا الشأن كانت الإجابة الأكثر تكرارا أي ما

نسبته 47.5% من المبحوثين تقول بأن هذا التطبيق يكون أحيانا، في ذهبت نسبة 30% من المبحوثين إلى إن الإدارة تلتزم دائما بالتطبيق الصارم للقانون، في حين لم تنفي التطبيق الصارم للقانون من الإدارة سوى 22.5%. وذهاب النسبة الغالبة إلى اعتبار أن الإدارة تلتزم بالتطبيق الصارم للقانون من طرف الإدارة يكون مرده إلى وضوح القوانين واعتماده على الأقدمية كأساس في عملية الترقية وهو ما لا يترك للمسؤولين عن الترقية مجالا واسعا للتلاعب والتفضيل بين الموظفين في عملية الترقية.

وعليه فيمكن القول أن الإدارة تلتزم إلى حد بعيد بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة.

جدول رقم 40 بين عدد المرات التي استفاد منها الموظفون من الترقية في الرتبة

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
85 %	34	ولا مرة	عدد المرات التي استفاد منها الموظفون من الترقية في الرتبة
7.5 %	03	مرة	
05 %	02	مرتين	
2.5 %	01	03 مرات	
00	00	04 مرات	
00	00	05 مرات	
00	00	06 مرات	
100%	40		المجموع

تؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة أجر الموظف وتغيير وظيفته وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، وهي عبارة عن عملية توظيف داخلي تتم عن طريق: الامتحانات المهنية، التأهيل المهني، والترقية الاختيارية. وتعتبر عملية الترقية في الرتبة حلم كل موظف، إلا أنها تبقى رهن عدد المناصب المالية الممنوحة للتوظيف من جهة، ورهن طريقة التوظيف في الرتبة المعنية من جهة أخرى.

وقد حاولنا في هذا السؤال معرفة عدد المرات التي استفاد من الموظفون من عملية الترقية في الرتبة، فكانت أجابة 85% منهم أنهم لم يستفيدوا من الترقية في المنصب، بينما توزعت نسبة 15% المتبقية ما بين مرة و 03 مرات.

إن لنسبة 85% من الذين لم يستفيدوا من عملية الترقية في الرتبة يمكن إرجاعها إلى نقص المناصب المالية المفتوحة، وإعطاء الأولوية للتوظيف الخارجي حيث لا تتعدى نسبة التوظيف الداخلي 30% من مجموع المناصب المفتوحة، حيث نجد في بعض الأحيان 10 مرشحين للترقية في رتبة أعلى يتنافسون على منصب واحد، الشيء الذي يقلص من حظوظ الموظفين من الإستفادة من الترقية خلال مسارهم المهني.

وفي ضوء النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن غالبية العينة المبحوثة ونسبة 85% لم تستفد من الترقية في الرتبة.

جدول رقم 41 : يبين تقييم معايير الترقية في الرتبة

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	السؤال رقم 41
22.5 %	09	تضمن تكافؤ في الفرص بين الموظفين	تقييم معايير الترقية في الرتبة
77.5 %	31	مجحفة في حق البعض	
100%	40	المجموع	

حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة رأي المبحوثين في المعايير المعتمدة في الترقية في الرتبة، كانت إجابة الغالبية منهم نسبة 77.5% أنها مجحفة في حق البعض، بينما لم تتعد نسبة من يعتبرونها تضمن تكافؤ للفرص 22.5%.

يمكن إرجاع الإجحاف الذي قال به غالبية أفراد العينة إلى ارتباط عملية الترقية في الرتبة بالمناصب المالية المفتوحة، حيث وكما سبق الإشارة إليه في الجدول السابق (جدول رقم 40) أن الترقية الداخلية تكون في حدود 30% من المناصب المالية المفتوحة، هذا ما يخلق نوعا من اللاتوازن بين المناصب المعنية بالترقية

والمترشحين لها قد يتعدى في بعض الأحيان عدد المترشحين على منصب مالي واحد 20 موظفا، خاصة عند الانتقال من رتبة متصرف إلى متصرف رئيسي.

وعليه فيمكن القول أن المعايير المعتمدة في عملية الترقية في الرتبة مجحفة في حق الموظفين ولا تعطي لهم فرص أكبر في الترقية

جدول رقم 42 : يبين مدى تطبيق القانون فيما يخص عملية الترقية في الرتبة.

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
15 %	06	دائما	تطبيق القانون فيما يخص عملية الترقية في الرتبة
47.5 %	19	أحيانا	
37.5 %	15	إطلاقا	
100%	40	المجموع	

وحول ما إذا كانت الإدارة تلتزم بالتطبيق الصارم لعملية الترقية، كانت إجابة 47.5 % من المبحوثين بأن هذا الالتزام يكون أحيانا وليس في كل مرة، في حين ذهب 37.5% منهم إلى نفي التزام الإدارة بالتطبيق الصارم للقانون في عملية الترقية، في حين عبر 15% من المبحوثين على أن الإدارة تلتزم دائما بتطبيق القانون في عملية الترقية.

في ظل ارتباط عملية الترقية بعدد المناصب المفتوحة، وقلة هذه الأخيرة في أغلب الأحيان نجد أن الضغط يصبح أكثر على إدارة المستخدمين مما يفرض عليها التطبيق الصارم للقانون في أغلب الأحيان نظرا لأن المنصب يكون تحت المجهر وكل تجاوز يمكن الكشف عنه وهذا ما نجده في الرتب العليا بنما تكون الرتب الدنيا والتي قد تكثر فيها المناصب

وعليه يمكن القول أن الإدارة ملتزمة إلى حد ما بتطبيق القوانين المتعلقة بعملية الترقية في الرتبة.

جدول رقم 43: يبين نظرة الموظفين لعملية الترقية

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
5 %	02	تحفيز معنوي	نظرة الموظفين لعملية الترقية
12.5 %	05	تحفيز مادي	
82.5 %	33	الاثنين معا	
100%	40	المجموع	

تعتبر الحوافز المحرك الفعلي للموظف من أجل أداء أفضل كما تنمي لديه الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، وتقسم هذه الحوافز إلى حوافز معنوية وحوافز مادية، وقد حاولنا من خلال هذا السؤال معرفة نظرة الموظف إلى عملية الترقية، هل هي حافز مادي نتيجة للزيادة في الأجر التي تحدثها أم انها حافز معنوي يشعر الفرد من خلاله أن هناك من يقيم الجهد والعمل الذي يبذله، وقد عبر 82.5% من المبحوثين أن الترقية بالنسبة إليهم هي تحفيز مادي ومعنوي في آن واحد، بينما لم تتعد نسبة من اعتبرها تحفيز معنوي 5% مقابل 12.5% من إعتبر أن تحفيز مادي.

وشبه الإجماع الذي حصل على اعتبار الترقية مزيج بين الحافز المادي والحافز المعنوي، يعود أساسا إلى الأثر المادي الذي يصاحب ترقية الموظف في زيادة الأجر والمنح والعلاوات، وكذا إلى الأثر المعنوي كارتفاع الروح المعنوية، الشعور بأن المنظمة تكافؤه نظيرة السنوات التي يقضيها في خدمة المنظمة، بالإضافة إلى أن بعض الرتب الإدارية تمنح الموظف فرصة لتولي مناصب المسؤولية.

وعليه فإن عملية الترقية تمثل لغالبية الموظفين وبنسبة 82.5% تحفيز مادي وتحفيز معنوي معا.

الجدول رقم 44: يبين الأساس الذي تقوم عليه عملية الترقية في المنصب

النسبة	التكرار	الأجوبة المقترحة	
12.5 %	05	الكفاءة	الأساس الذي تقوم عليه عملية الترقية في المنصب
40 %	16	الأقدمية	
47.5 %	19	المحابة	
100%	40	المجموع	

تتعدد المناصب العليا في الولاية، فمن رئيس مكتب إلى رئيس مصلحة، وملحق بالديوان و مفتش، حيث يشترط في من يتولى هذه المناصب العديد من الشروط على غرار ان يكون من رتبة متصرف فما فوق، يمتلك خبرة مهنية لا تقل عن خمس سنوات، وقد حاولنا معرفة رأي أفراد العينة في الأسس التي يتم بها الترقية في المناصب سالفة الذكر، فكانت إجابة 47.5% من المبحوثين على أنها تتم على أساس المحابة والعلاقات الشخصية، كما ذهب 40% من المبحوثين إلى أنها تكون على أساس الأقدمية، في حين أن نسبة 12.5% من اعتبر الكفاءة أساسا لعملية الترقية في الولاية.

عند استفسارنا من بعض الإطارات المبحوثة عن سبب اعتقادهم بان الترقية في المناصب تتم على أساس المحابة، اعتبر بعضهم أنهم أحق بالترقية من البعض الذي يشغلون هذه المناصب، والذين كانت العلاقة الشخصية التي تربطهم ببعض المسؤولين سببا في ترقيةهم، في حين أن مبدأ الترقية حسب الأقدمية مجسد هو الآخر بقوة في الولاية وهو تقليد في غالبية الإدارات فالأقدم هو الأولي بالمنصب دون مراعاة اعتبارات أخرى ومن يشغل منصبا لا يغادره إلا على التقاعد، بينما غيب مبدأ الكفاءة من إعتبارات الترقية على اعتبار أنه لا توجد أي مسابقات مهنية لتولي هذه المناصب، كما أنه لا يوجد نظام دقيق وفعال لتقييم الموظفين، يمكن الاستناد عليه في المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظيفة.

وفي ضوء نتائج المبحوثين، يمكن القول أن الأقدمية والمحابة هما الأساسان الذين تقوم عليهما الترقية في المناصب، دون اعتبار مبدأ الكفاءة وفق 87.5% من المبحوثين.

جدول يبين نتائج عملية تحليل المحتوى لإجابات الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا بالمقر الإداري لولاية المسيلة المتعلقة بتقييم الترقية

تقييم أفراد العينة لعملية الترقية بالمقر الإداري لولاية المسيلة			
رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات	النسب المئوية
.1	حسب القانون	02	%11.76
.2	على أساس الأقدمية	03	%17.65
.3	تخضع للمناصب المتوفرة	01	%5.88
.4	غير محفزة	04	%23.52
.5	على أسس غير موضوعية	04	%23.52
.6	منعدمة	02	%11.76
.7	تمنح تكافؤ للفرص	01	%5.88
	المجموع	17	%100

وفي طلبنا من أفراد العينة تقييم عملية الترقية، كانت الآراء الأكثر تكرار تلك التي لها علاقة بوحدة التحليل رقم 04 بنسبة 23.52%، والتي تعتبر عملية الترقية غير محفزة، فيما كانت نفس النسبة من الآراء تعتبرها أنها تقوم على أسس غير موضوعية، فيما قدرت نسبة الآراء التي اعتبرتها تقوم على أساس الأقدمية 17.65%، وكانت نسبة الآراء القائلة بأنها تخضع للقانون 11.76%، وقسمت النسبة المتبقية والمقدرة بـ 11.11% بين اعتبارها تمنح تكافؤ للفرص وبين من تعتبرها تخضع للمناصب المتوفرة.

وعليه، فإن غالبية آراء الإطارات الشاغلة للمناصب والوظائف العليا، وبنسبة 58.73% ذهبت إلى انتقاد الترقية بوجهها الحالي.

VI. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

أ- الفرضية الأولى: لا تتم عملية تخطيط الموارد البشرية بالمقر الإداري لولاية المسيلة بطريقة علمية وموضوعية.

ولاختبار هذه الفرضية قمنا بطرح إحدى عشر (11) سؤالاً أين كانت النتائج المحصل عليها كالاتي:

1. بعدم وجود توازن بين الاحتياجات الحقيقية للمنظمة من المورد البشري وما هو موجود في الواقع، وهو ما عبرت نسبة 60% من المبحوثين.
2. فإن إدارة ولاية المسيلة تعاني من نقص في بعض الوظائف حسب ما ذهب إليه نسبة 62.5%.
3. لا توجد وظائف ليست الإدارة بحاجة لها. وحسب ما ذهب إليه 70% من العينة المبحوثة.
4. تمتلك الإدارة إلى حد ما المعلومات المتعلقة بموظفيها، حسب النسبة الغالبة والتي تقدر بـ 50%.
5. تأخذ إدارة الموارد البشرية أحيانا باحتياجات المصالح من الموظفين كما وكيفا وهو الشيء الذي ذهب إليه 52.5% من أفراد العينة
6. إدارة المستخدمين بالولاية المسيلة، لا تأخذ باحتياجات المصالح في عملية نقل الموظفين، بل تكون هذه العملية على أساس أمور شخصية كترغبة الموظف وعلاقته بمسؤوليه وهو ما أكدته نسبة 67.5%.
7. وعليه فإن مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب وحسب رأي 60% من العينة المبحوثة غير متحقق في المقر الإداري لولاية المسيلة.
8. يستجيب مخطط تسيير الموارد البشرية إلى حد ما إلى احتياجات الولاية من المورد البشري حسب ما ذهب إليه 65% من العينة المبحوثة.
9. لا يوجد تسيير فعلي ومدروس للمسار المهني للموظف، حسب ما أكدته 67.5% من المبحوثين.
10. يعيق منح المناصب من المصالح الممركزة الولاية من تلبية حاجياتها من المورد البشري. حسب ما أكدته 50% من العينة المبحوثة.

11. لا يوجد توازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد، حسب ما ذهبت إليه 50% من العينة المبحوثة.

12. ذهب 78.94% من إطارات الشاغلة للمناصب والوظائف العليا إلى نقد الطريقة التي تتم بها عملية تخطيط الموارد البشرية في الولاية معتبرين إيها سلبية، ولا تلبى حاجيات الإدارة من الموظفين، كما أنها تتطلب إعادة النظر.

إن غالبية النتائج الفرعية التي توصلها إليها تصب في خانة إثبات الفرضية التي قمنا بطرحها، وعليه فإننا نخلص إلى أن عملية تخطيط الموارد البشرية بالمقر الإداري لولاية المسيلة لا تتم بطريقة علمية وموضوعية على اعتبار بعض النقائص و الاختلالات التي تم تسجيلها بسبب عدم وجود رؤية واضحة وأسس علمية وموضوعية في التخطيط.

ب- الفرضية الثانية: عملية التوظيف بإدارة الولاية لا تمكنها من الاستفادة من أحسن المهارات المتواجدة بسوق العمل كما أنها لا تتيح لها الاستغلال الأمثل لمخزون مهاراتها.

لاختبار هذه الفرضية قمنا بطرح سبعة (07) أسئلة ذات الصلة، أين توصلنا إلى النتائج التالية:

1. تتم عملية التوظيف بولاية المسيلة عن طريق المرور بمسابقة التوظيف حسب ما ذهب إليه 77.5% من المبحوثين.

2. ما تزال تعتمد الولاية على طرق تقليدية في إعلام المواطنين بإجرائها لمسابقات التوظيف حسب ما ذهب إليه 77.5% من المبحوثين.

3. تعتبر المحاباة والوساطة أكثر الأسس المعتمدة في اختيار المترشحين في مختلف المسابقات التي نظمتها الولاية، مقارنة بمبدأ الكفاءة.

4. تزيد الإجراءات الجديدة المعتمدة، والتي تلغي الامتحانات الكتابية، من المحسوبية، حسب رأي غالبية العينة المبحوثة (62.5%).

5. توجد صلة بين بعض الوظائف والتخصصات الأكاديمية في حين تتعدم هذه الصلة في بعض الوظائف الأخرى. وهو ما ذهب إليه 80% من المبحوثين.
 6. تعتبر نسبة 52.5% من العينة المبحوثة أن المهام الموكلة إليهم أقل من قدراتهم، مع التأكيد على وجود توافق في بعض المهام الإدارية الأخرى في الولاية مع قدرات الموظفين.
 7. يوجد تجانس إلى حد ما بين المهام التي يمارسها الموظفون بالولاية وهذا ما أكده ما يزيد 65% من أفراد العينة.
 8. تشوب عملية التوظيف بولاية المسيلة العديد من النقائص و السلبيات وتعتبر عملية غير شفافة، كما أنها تخضع للمناصب الممنوحة من قبل الوزارة الوصية حسب ما عبرت عليه آراء أكثر من 60% من الإطارات الشاغلة للمناصب والوظائف العليا إلى يمكن اعتبار
وفي ضوء النتائج الجزئية المحصل عليها، فإنها تؤكد وإلى حد بعيد ما ذهبنا إليه في اعتبار أن عملية ومنهجية التوظيف المعتمدة لا تمكن ولاية المسيلة، من الاستفادة من أحسن الكفاءات الموجودة في سوق العمل، كما أنها، لا تستفيد بصفة مثلى من مخزون المهارات الذي تمتلكه.
- ت-الفرضية الثالثة: لا تعطي الولاية الأهمية اللازمة لتكوين وتأهيل موظفيها.
1. لم يستفد 92.5% من أفراد العينة من تكوين خلال مسارهم المهني وهذا رغم امتلاك الغالبية منهم لخبرة مهنية تجاوزت الستة سنوات.
 2. عبر 80% من أفراد العينة عن حاجتهم إلى دورات تكوينية دورية من أجل تحسين أدائهم والرفع من مردوديتهم.
 3. لا تعطي إدارة ولاية المسيلة الأهمية اللازمة للعملية التكوينية بإجماع فاق 80% من أفراد العينة المبحوثة.

4. لم يبادر 77.5% من أفراد العينة إلى التسجيل في دورات تكوينية وتدريبية خارج الإدارة رغم حاجاتهم إلى العملية التكوينية.
5. يحسن التكوين من مستوى الموظفين ويكسبهم مهارات جديدة تساعدهم في القيام بمهامهم بشكل جيد، وهو ما أقر به 72.5% من المبحوثين.
6. لا يتم إخضاع الإطارات التي تشغل مناصب عليا إلى أي تكوين متخصص، حسب 95% من المبحوثين.
7. اعتبرت 70% من آراء الإطارات الشاغلة لمناصب ووظائف عليا أن عملية التكوين منعقدة بالولاية.

وعليه فإن النتائج المحصل عليها في هذا المحور تؤكد الفرضية التي تم وضعها بأن الولاية لا تعطي أهمية للعملية التكوينية، وهذا في ظل غياب إستراتيجية للاعتناء وصيانة وتمنية موردها البشري وعدم إقدامها على برمجة دورات تكوينية لفائدة موظفيها.

ث- الفرضية الرابعة: تقوم الترقية في المقر الإداري لولاية المسيلة على أسس موضوعية.

1. استفاد أغلبية أفراد العينة من الترقية في الدرجة.
2. المعايير الحالية المعتمدة في الترقية في الدرجة لا تضمن التكافؤ في الفرص بين الموظفين وتعتبر مجحفة في حق البعض حسب رأي 67.5% من المبحوثين.
3. وعليه فيمكن القول أن الإدارة تلتزم إلى حد بعيد بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة.
4. لم تستفد غالبية العينة المبحوثة و المقدره بنسبة 85% من الترقية في الرتبة.
5. المعايير المعتمدة في عملية الترقية في الرتبة مجحفة في حق الموظفين ولا تعطي لهم فرص أكبر في الترقية
6. الإدارة ملتزمة إلى حد ما بتطبيق القوانين المتعلقة بعملية الترقية في الرتبة.
7. تمثل عملية الترقية لغالبية الموظفين وبنسبة 82.5% تحفيز مادي وتحفيز معنوي معا.

8. تقوم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية والمحاباة، دون اعتبار مبدأ الكفاءة وفق 87.5% من المبحوثين.

9. غالبية آراء الإطارات الشاغلة للمناصب والوظائف العليا، وبنسبة 58.73% ذهبت إلى انتقاد الترقية بوجهها الحالي.

وعليه وفي ضوء النتائج الفرعية المتحصل عليها، نخلص إلى أن عملية الترقية لا تقوم فقط على أساس الأقدمية كما جاء في الفرضية الرابعة بل هناك اعتبارات أخرى على غرار المحاباة، دون اعتبار لمبدأ الكفاءة ، كما أن القوانين المتحركة في هذه العملية لا تتيح إعطاء تكافؤ الفرص، في ظل محدودية المناصب الممنوحة من طرف الوزارة الوصية.

في ظل نتائج الفرضيات المتوصل إليها، من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المقر الإداري إلى ولاية المسيلة، يمكننا أن نقول أن إدارة الموارد البشرية تعرف العديد من النقائص إن لم نقل الإختلالات وذلك من خلال مختلف الوظائف التي قمنا بالتركيز عليها من خلال هذه الدراسة، على غرار عملية تخطيط الموارد البشرية التي تتطلب التطوير من خلال إعطائها البعد الاستراتيجي، كما أن عملية التوظيف المنتهجة لا تمكن من الاختيار الأنسب والأفضل للمورد البشري، في ظل استمرار بعض الممارسات على غرار المحاباة والمحسوبية، والشيء الذي لم نجد له تفسير هو غياب العملية التكوينية التي تعتبر مفصلية عند المنظمات المتطورة، كما أن عملية الترقية في الرتب ما تزال قاصرة في ظل محدودية المناصب الممنوحة ولكم أن تتصوروا أن موظفا لم يستفد منها رغم تجاوز خبرته المهنية 25 سنة، في حين أن الترقية في المناصب لا تزال تعتمد على الأقدمية من جهة وكذا المحاباة والمحسوبية من جهة أخرى.

ولكم أن تتصوروا أن مصلحة المستخدمين بدون رئيس رغم مرور أكثر من سنة على إحالة الرئيس السابق على التقاعد، وكذا عدم وجود أي متخصص في إدارة او تنمية الموارد البشرية في كل المصلحة

وعليه يمكن القول أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وبالتحديد في ولاية المسيلة لم يرق بعد إلى المستوى المطلوب

.VII. النتائج العامة:

1. عدم وجود توازن بين الاحتياجات الحقيقية للمنظمة من المورد البشري وما هو موجود في الواقع،
2. تسجيل نقص في بعض الوظائف بالمقر الإداري لولاية المسيلة.
3. عدم وجود وظائف ليست الإدارة بحاجة لها.
4. تمتلك الإدارة إلى حد ما المعلومات المتعلقة بموظفيها.
5. تأخذ إدارة الموارد البشرية أحيانا باحتياجات المصالح من الموظفين كما وكيفا.
6. إدارة المستخدمين بالولاية المسيلة، لا تأخذ باحتياجات المصالح في عملية نقل الموظفين، بل تكون هذه العملية على أساس أمور شخصية كرجبة الموظف وعلاقته بمسؤوليه.
7. عدم تحقق مبدأ الموظف المناسب في المكان المناسب في المقر الإداري لولاية المسيلة
8. يستجيب مخطط تسيير الموارد البشرية إلى حد ما إلى احتياجات الولاية من المورد البشري.
9. لا يوجد تسيير فعلي ومدروس للمسار المهني للموظف.
10. يعيق منح المناصب من المصالح الممركزة إلى حد ما، الولاية من تلبية حاجياتها من المورد البشري.
11. لا يوجد توازن بين الإحالة على التقاعد والتوظيف الجديد.
12. لا تتم عملية تخطيط الموارد البشرية في الولاية على أسس موضوعية وعلمية، وتفتقد إلى وجود رؤية واضحة على المستويين المتوسط والبعيد كما يشوبها بعض النقائص مما انعكس سلبا على تلبية حاجياتها من الموظفين، كما أنها تتطلب إعادة النظر.
13. تتم عملية التوظيف بولاية المسيلة عن طريق المرور بمسابقة التوظيف
14. لا تزال الولاية تعتمد على طرق تقليدية في إعلام المواطنين بإجرائها لمسابقات التوظيف.

15. تعتبر المحاباة والوساطة أكثر الأسس المعتمدة في اختيار المترشحين في مختلف المسابقات التي نظمتها الولاية، مقارنة بمبدأ الكفاءة.
16. تزيد الإجراءات الجديدة المعتمدة، والتي تلغي الامتحانات الكتابية، من المحسوبية.
17. توجد صلة بين بعض الوظائف والتخصصات الأكاديمية في حين تنعدم هذه الصلة في بعض الوظائف الأخرى
18. المهام الموكلة إلى غالبية الموظفين أقل من قدراتهم، مع التأكيد على وجود توافق في بعض المهام الإدارية الأخرى في الولاية مع قدرات الموظفين.
19. يوجد تجانس إلى حد ما بين المهام التي يمارسها الموظفين بالولاية.
20. تشوب عملية التوظيف بولاية المسيلة العديد من النقائص والسلبيات وتعتبر عملية غير شفافة، كما أنها تخضع للمناصب الممنوحة من قبل الوزارة الوصية.
21. لم يستفد غالبية الموظفين من تكوين خلال مسارهم المهني وهذا رغم امتلاكهم لخبرة مهنية تجاوزت الستة سنوات.
22. غالبية الموظفين بالولاية بحاجة إلى دورات تكوينية دورية من أجل تحسين أدائهم والرفع من مردوديتهم.
22. لا تعطي إدارة ولاية المسيلة الأهمية اللازمة للعملية التكوينية.
23. لم يبادر غالبية الموظفين إلى التسجيل في دورات تكوينية وتدريبية خارج الإدارة رغم حاجاتهم إلى العملية التكوينية.
24. يحسن التكوين من مستوى الموظفين ويكسبهم مهارات جديدة تساعدهم في القيام بمهامهم بشكل جيد، لا يتم إخضاع الإطارات التي تشغل مناصب عليا إلى أي تكوين متخصص،
25. تعتبر عملية التكوين شبه منعدمة إن لم نقل أنها بالنظر إلى عدم وجود استراتيجية واضحة في تأهيل الموظفين وتحسين أدائهم من خلال دورات تكوينية.

26. استفاد أغلبية أفراد العينة من الترقية في الدرجة.
27. المعايير الحالية المعتمدة في الترقية في الدرجة لا تضمن التكافؤ في الفرص بين الموظفين وتعتبر مجحفة في حق البعض.
28. تلتزم الإدارة إلى حد بعيد بالتطبيق الصارم للقوانين المتعلقة بعملية الترقية في الدرجة.
29. لم يستفد غالبية الموظفين من الترقية في الرتبة.
30. المعايير المعتمدة في عملية الترقية في الرتبة مجحفة في حق الموظفين ولا تعطي لهم فرص أكبر في الترقية.
31. الإدارة ملتزمة إلى حد ما بتطبيق القوانين المتعلقة بعملية الترقية في الرتبة.
32. تمثل عملية الترقية لغالبية تحفيز مادي وتحفيز معنوي معا.
33. تقوم الترقية في المناصب على أساس الأقدمية والمحاباة، دون اعتبار مبدأ الكفاءة .
34. الترقية لا تقوم فقط على أساس الأقدمية فقط بل هناك اعتبارات أخرى على غرار المحاباة، دون اعتبار لمبدأ الكفاءة ، كما أن القوانين المتحكمة في هذه العملية لا تتيح إعطاء تكافؤ الفرص، في ظل محدودية المناصب الممنوحة من طرف الوزارة الوصية.

.VIII. التوصيات العامة:

1. تضطلع مصلحة المستخدمين بتسيير شؤون أكثر من 1000 موظف وعامل، موزعين عبر مقر الولاية، مقرات الدوائر الخمسة عشر والبلديات السبعة والأربعون، والذي يعب من مهمتها وعليه وقصد تمكينها من التحكم في هذا العدد الهائل فإننا نقترح ترقية قائمتها إلى مديرية قائمة بذاتها.
2. تغيير الفلسفة الحالية للإدارة التي لا تزال تعتبر الموظف مجرد مستخدم، إلى فلسفة تقوم على اعتبار الموظف موردا بشريا وجب الاستثمار فيه وتنميته من أجل أن تحقيق الأهداف المسطرة.
3. توظيف متخصصين في إدارة وتنمية الموارد البشرية، وإعطائهم مناصب قيادية من أجل الإشراف على إدارة الموارد البشرية وفق أسس علمية ومنهجية.
4. الاعتماد على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق خطط قصيرة، متوسطة وطويلة المدى.
5. وضع نظام تقييم لأداء الأفراد خلال مسارهم المهني والاعتماد عليه فيما بعد في أي عملية ترقية أو نقل للموظفين.
6. اعتماد مبدأ الكفاءة كشرط رئيسي في أي عملية ترقية خاصة تلك الخاصة بالمناصب العليا والوظائف السامية.
7. الابتعاد على المحاباة والجانب الاجتماعي في عملية ترقية أو عزل الموظفين من المناصب القيادية.
8. في عملية توظيف المتصرفين الإداريين نجد التخصصات المطلوبة تزيد عن خمسة تخصصات وعليه يجب تحديد التخصص المطلوب وفق احتياجات الولاية.
9. تخفيض حدة تدخل الوزارة الوصية، خاصة فيما تعلق بمنح المناصب وإعطاء أكثر استقلالية للولاية في جلب الكفاءات التي تحتاجها.

10. إخضاع المترشحين لشغل مناصب ووظائف عليا إلى دورات تكوينية متخصصة، خاصة في مجال القيادة، التسيير، الإتصال.....إلخ.
11. إعطاء الأهمية اللازمة للعملية التكوينية، من خلال اعتماد إستراتيجية واضحة تهدف إلى الصيانة والتأهيل والرسكلة الدورية للمورد البشري.
12. التعاقد مع المعاهد والمراكز المتخصصة في التكوين الإداري من أجل تنظيم دورات منتظمة لفائدة الموظفين.
13. المتابعة الجدية للمسارات المهنية للموظفين، ومتابعة كل الأمور المتعلقة بهم، سلوكيات، أداء، ترقيات... إلخ
14. دراسة تجارب الدول المتقدمة في مجال الوظيفة العمومية ومحاولة الاستفادة منها في تحسين أداء المرفق العام.

تمهيد:

أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم، قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

إن كل ما تقدم هو ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات لتحقيقه وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على العاملين، وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا الفصل لخصائص ومميزات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ثم الكشف عن المكانة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، باعتبارهما أسلوبان ومنهجان إداريان يهدفان إلى ضمان الجودة في مخرجات المنظمة وتحسينها سلعاً أو خدمات، كما أنهما من الأساليب التي شاع تطبيقها من قبل المنظمات في السنوات الأخيرة.

وقد حاولنا من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية، من خلال التركيز على مايلي:

- تطور إدارة الموارد البشرية.
- مداخل إدارة للموارد البشرية.
- أهداف إدارة الموارد البشرية.
- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.

1. تطور إدارة الموارد البشرية:

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيدها يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكلي التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.¹

ويظهر مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، انفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية، الانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة. كل هذا أدى إلى اشتداد المنافسة وبحث المنظمات عن الحلول التي تلجأ إليها، عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.²

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 45.

² راوية حسن، مرجع سابق ذكره، ص 6.

وبالإضافة إلى أن لمناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها في خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.¹

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.²

وإلى جانب كل لمسبق فإنَّ الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم وسيتم التفصيل في هذا فيما يلي:

أ- التمكين:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو

¹ نفس المرجع السابق، ص 9، 10.

² علي السلمي⁽⁴⁾، مرجع سبق ذكره، ص 76، 77.

العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك).

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى تطلين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعروهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.¹

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:

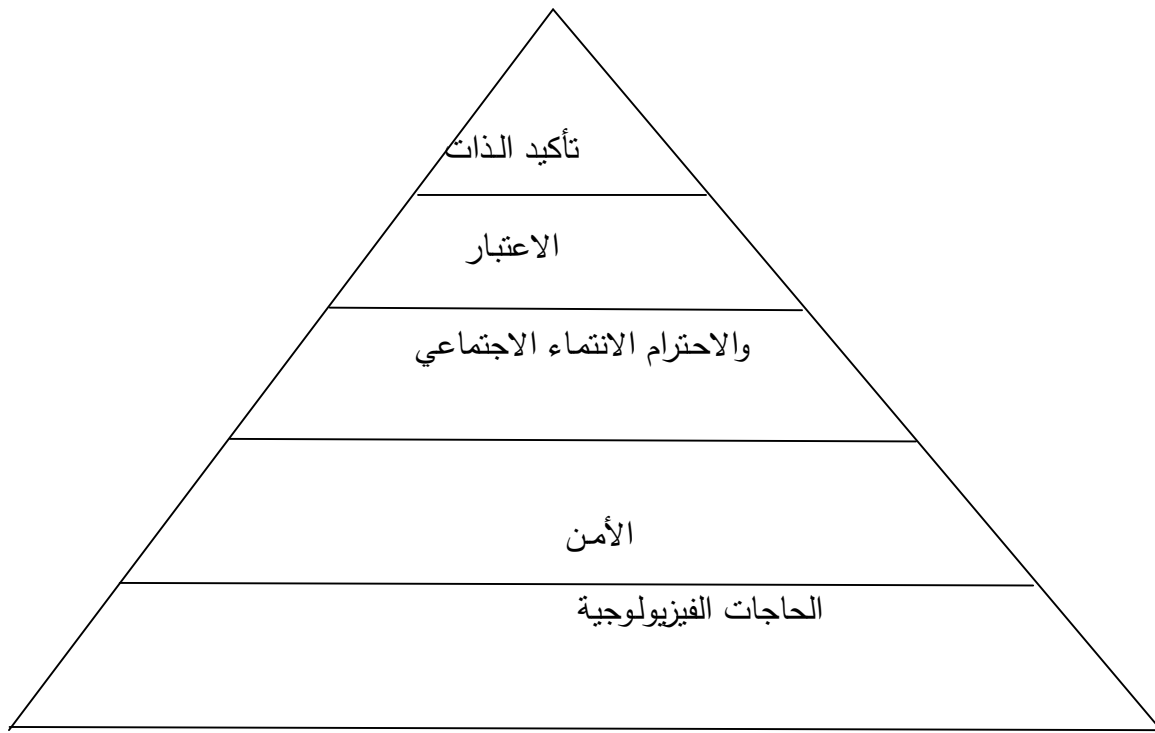
- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.
- تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.
- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.

¹ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 145.

- تدريب وتأهيل العاملين.
- اعتماد التغذية العكسية.
- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت.

ب- الاعتراف:

يمكن دافع الفرد لقيامه بالبحث عن عمل في مجموعة من الحاجات والرغبات المستترة والتي يعبر عنها بسلوكاته (والمتمثلة في البحث عن العمل) محاولة لإشباعها، ويمكن اختصار هذه الرغبات في سلم الحاجيات أو هرم ماسلو الآتي:



هرم ماسلو -

وبحصول الفرد على العمل واندماجه في المنظمة فإنه سيتقاضى أجراً يحدده المسؤولون حسب المنصب الذي يشغله، وبالتالي يمكن لأي موظف أن يلبي رغباته القاعدية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية من مأكلاً ومشرباً وكذلك الأمن بحصوله على مأوى.

والإنسان بطبيعته إذا قام بإشباع حاجات سوف تظهر لديه رغبات أخرى وهذا ما يمثله هرم ماسلو، فإن عملية الإشباع تبدأ من القاعدة وكلما أشبعنا حاجة نبحت عن إشباع المستوى الأعلى. وبالتالي بعد الحصول على الحاجات القاعدية والأمن فسوف يبحث الفرد عن الانتماء الاجتماعي وهذا سيحققه بنفسه وبمساعدة الآخرين له سواءً داخل المنظمة بخلق علاقات عمل جيدة مع الأفراد الآخرين أو في العائلة وبين الأصدقاء.

تعتبر هذه الحاجات الثلاثة السفلى من هرم ماسلو محققة تماماً لأنها كانت تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام مديرو و مسيرو الموارد البشرية في المنظمات سابقاً بوضع منظومة الحوافز، فبالإضافة لأجر العامل فكانت تستخدم مجموعة من الحوافز لتشجيعه على تقديم الأكثر والأحسن، منها الحوافز المادية مثل: زيادة الأجر وتقديم مكافآت وعلاوات، وهنا يمكن القول أن هذا الحافز كان مشبعاً إذ أنه كان يعتبر من أهم الحوافز، كما تمنح الترقيات باعتبارها حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت.

لكن هناك نوع ثالث من الحوافز وهي الحوافز المعنوية والتي نذكر منها: الإصغاء للعاملين، فهمهم، احترامهم وتقديرهم، الاعتراف بمجهوداتهم، تقديم جوائز وأوسمة شرفية، بالنسبة لهذا النوع من الحوافز لم يكن محققاً بصفة تامة.

غير أنه حالياً يتوجب على المنظمات أخذ هذا النوع من الحوافز في الاعتبار بوضعه في قائمة الحوافز المبرمجة لأنه أصبح مكملاً للنوعين الآخرين واكتسب أهميته مؤخراً، ويعود ذلك لأن أسلوب التحفيز المادي والتحفيز من خلال الترقية كانا يستخدمان منذ زمن بعيد ويعني ذلك أن حاجة الأفراد لهما أصبحت مشبعة ولهذا فهم يطمحون لتحقيق أكثر من ذلك، والقصد هنا كسب الاعتبار والاحترام والتقدير من الآخرين، والاعتراف بمجهوداتهم خصوصاً من طرف المسؤولين مما يشعرهم بالأهمية والمكانة التي يحتلونها وتتعرز لديهم الروح المعنوية، والسبيل لتحقيق ذلك يكمن في إبداء المسؤولين في المنظمة اهتمامهم بالعاملين بالإصغاع إليهم وفهمهم وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت عند إثبات استحقاقها، إذ أن الجانب المادي ذو تأثير مباشر على سلوك وأداء الفرد كما يساهم في التعبير عن رضا المسؤولين وبالتالي اعترافهم بمجهودات والأداء الجيد للعاملين. وهذا ما سيخلق روح الانتماء والولاء لدى الأفراد وإخلاصهم للمنظمة والسعي لتحسين أدائها.

II. مداخل إدارة للموارد البشرية:

لقد مارس الإنسان وظيفة الإدارة منذ القدم وذلك مع ظهور الحاجة إلى الجهد الجماعي والذي كان بحاجة لإدارته، وقد عرف هذا الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً بعد ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من ظهور لمصانع كبيرة، توظف أعداد لا بأس بها من العمالة، وسنحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على ثلاث مداخل إدارية، وهي المدخل الكلاسيكي، مدخل العلاقات الإنسانية والمدخل الحديث.

أ- **المدخل الكلاسيكي:** يتضمن هذا المدخل ثلاث توجهات كبرى وهي: الإدارة العلمية، مبادئ الإدارة والتنظيم البيروقراطي.

1- **مدخل الإدارة العلمية¹:** من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، انتشار حركة الإدارة العلمية، لـ **فريدريك تايلور**، منذ عام **1890** حتى بداية الحرب العالمية الأولى. وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

- تطوير حقيقي للإدارة عن طريق استبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة خطأً أو صواب والتي على التخمين والتجربة إلى الطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد على المبادئ والأسس المنطقية.
 - الاختيار العلمي للعاملين: فيعتبر تايلور الأساس في نجاح المورد البشري، ويجب اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوافر القدرات والمهارات اللازمة لتحمل عبء الوظيفة.
 - الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: ويؤكد تايلور في هذه النقطة أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة من إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب عليه.
 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد و الموارد البشرية: حيث يؤكد تايلور أنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة الإنتاج عن طريق وذلك عن طريق زيادة القدرة الإنتاجية للعامل.
- وفي ضوء تحليل الوظيفة الذي اعتمد عليه تايلور، يتم إعداد بطاقة وصف الوظيفة التي تستخدم كأساس للعديد من قرارات الاختيار والتعيين.

¹ د، صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000- ص 26

وما يعاب على هذه النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة، فالإنسان هنا آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.

2- مدخل مبادئ الإدارة¹: في نفس المرحلة التي اقترح فيها تايلور مبادئ الإدارة العلمية، قام هنري فايول، باقتراح مدخل مبادئ الإدارة: ويهتم هذا المدخل أساسا بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، خاصة في مجال المنظمات الحكومية، والتي حددها فايول بوظيفة التخطيط، ووظيفة التنظيم، ووظيفة التوجيه ووظيفة الرقابة. إلى جانب هذه الوظائف الإدارية قام هنري فايول بوضع أربعة عشر (14) مبدءا للإدارة وهي:

- 1- تقسيم العمل:** حيث يقسم العمل إلى مجموعة من الوظائف على ان يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفة محددة، ويهدف تقسيم العمل إلى زيادة كفاءة العاملين.
- 2- السلطة والمسؤولية:** حيث أن السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين، والمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة وبالتالي فإنه من يحصل على السلطة لا بد أن يتحمل المسؤولية.
- 3- التأديب:** يتعبر توقيع العقوبات على غير الملتزمين أمرا ضروريا، لضمان توحيد جهود العاملين، بشرط أن تطبق هذه العقوبات على جميع المخالفين دون تفرقة.
- 4- وحدة الأمر:** حيث أن الموظف يجب أن يتلقى أوامره من شخص واحد فقد وهو مسؤوله المباشر.
- 5- وحدة الهدف:** المنظمة كلها يجب أن تسعى إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح.
- 6- المصلحة العامة:** حيث يجب أن تقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للموظف.
- 7- الأجر المناسب:** يجب أن يكون الأجر المقدم للعامل يتماشى مع القدرة الشرائية للعمال ومستوى أرباح المنظمة.
- 8- المركزية:** تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأشخاص وغالبا ما تكون الإدارة العليا.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003، ص 22-24

- 9- تسلسل السلطة: توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه ومستواه في الهرم التنظيمي.
- 10- الترتيب: يجب أن توضع كافة الإمكانيات المادية والبشرية من أجل زيادة الكفاءة والتنسيق.
- 11- المساواة: كل العاملين لا بد من أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادل.
- 12- الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية: يجب أن تعمل المنظمة على الاحتفاظ بالعامل المتميزين.
- 13- المبادرة: لا بد من تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح التجديد والابتكار.
- 14- روح الفريق: يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين.
- 3- مدخل التنظيم البيروقراطي:

اقترح ماكس فيبر نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن العشرين، وقد حدد فيبر سبب على أنه سبب في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف لم تكن مستمدة من الوظيفة في حد ذاتها بل كانت مستمدة من المكانة الاجتماعية لشاغلها. ولهذا اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية لعلاج هذا الخلل. ويبين مدخل التنظيم البيروقراطي على أساس تكوين منظمات نموذجية ومثالية على أساس من المنطق والنظام والسلطة الوظيفية، ويحدد هذا النموذج خصائص المنظمات البيروقراطية كما يلي: تقسيم العمل، تسلسل السلطة، قوانين العمل الرسمية، الموضوعية بدلا عن الشخصية، الترقية على أساس الأقدمية.¹

لقد كان نموذج ماكس فيبر عرضة للانتقاد لارتباطه بفكرة التوسع في تطبيق اللوائح والقوانين مما انجر عنه بطء في الأداء وتعطيل العمل، وعدم تشجيع العاملين على الابتكار، غير أن هذه الأحكام هي على الإطلاق، إذ أنه وفي ظروف تنظيمية وبيئة معينة، يصبح التنظيم البيروقراطي تنظيما فعالا.

¹ عادل محمد زايد، نفس المرجع، ص، ص، 25-26

4- **مدخل العلاقات الإنسانية¹**: تقوم هذه المدرسة على أفكار إلتون مايو وأبحاثه الميدانية في مصنع هاوثورن والتي كان الهدف منها دراسة مشكلات العمل، ولعل أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات والبحوث هو اكتشافها لأهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج. ويقوم مدخل العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ التي استمدتها من تجارب الهاوثورن والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين المجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
2. السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة.
3. أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل سلوكهم بما يناسب أهداف التنظيم.
4. السبيل لتحقيق التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق اشتراك العمال في العملية الإدارية.

وبصفة عامة تشير النتائج التي توصل إليها إلتون مايو، بعد التجارب التي قام بها في مصانع الهاوثورن إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة لذلك فقد ظهر العديد من المفردات والمفاهيم الجديدة في الإدارة، على غرار: العمل الجماعي، القيادة الديمقراطية، اتجاهات ودوافع العاملين، الروح المعنوية، التنظيمات غير الرسمية، الرضا الوظيفي.

ب - المدخل الحديث:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا ولقد بدأ استعماله في مطلع السبعينيات من القرن الماضي، حيث أكد البحوث والدراسات على اعتبار الأفراد كموارد، وليسوا أخاصا يتصرفون على أساس مشاعرهم وعواطفهم. بل يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مغل الموارد البشرية، فمن خلال تبني المؤسسة لهذا المدخل ستستفيد من زيادة الفعالية التنظيمية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى.

¹ علي غربي، بلقاسم سلاطنة، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، 2002، ص، ص، 33-34.

يقوم هذا المدخل على الأسس التالية:

- الأفراد عبارة على استثمار، يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل، إن أحسنت إدارته وتمميته.
- لا بد أن توجد سياسات وبرامج وممارسات من أجل إشباع الحاجات الاقتصادية والنفسية للفرد.
- يجب أن تهيأ بيئة العمل، بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- يجب أن تراعي برامج وممارسات الموارد البشرية عند تنفيذها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد واهداف المنظمة.¹

III. أهداف إدارة الموارد البشرية :

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل و الراغبة فيه تشكل قوة النفع الأساسية للمنظمة في الوقت الحاضر و في المستقبل، من هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية²:

- تكوين قوة عمل مستقرة و منتجة.
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
- تعويض أفراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها و مستوى مهارات في الأداء.
- المحافظة على الموارد البشرية المدرية ذات الكفاءة ، و تأمين مساهمتها المستمرة في إنجاز أهداف المنظمة.

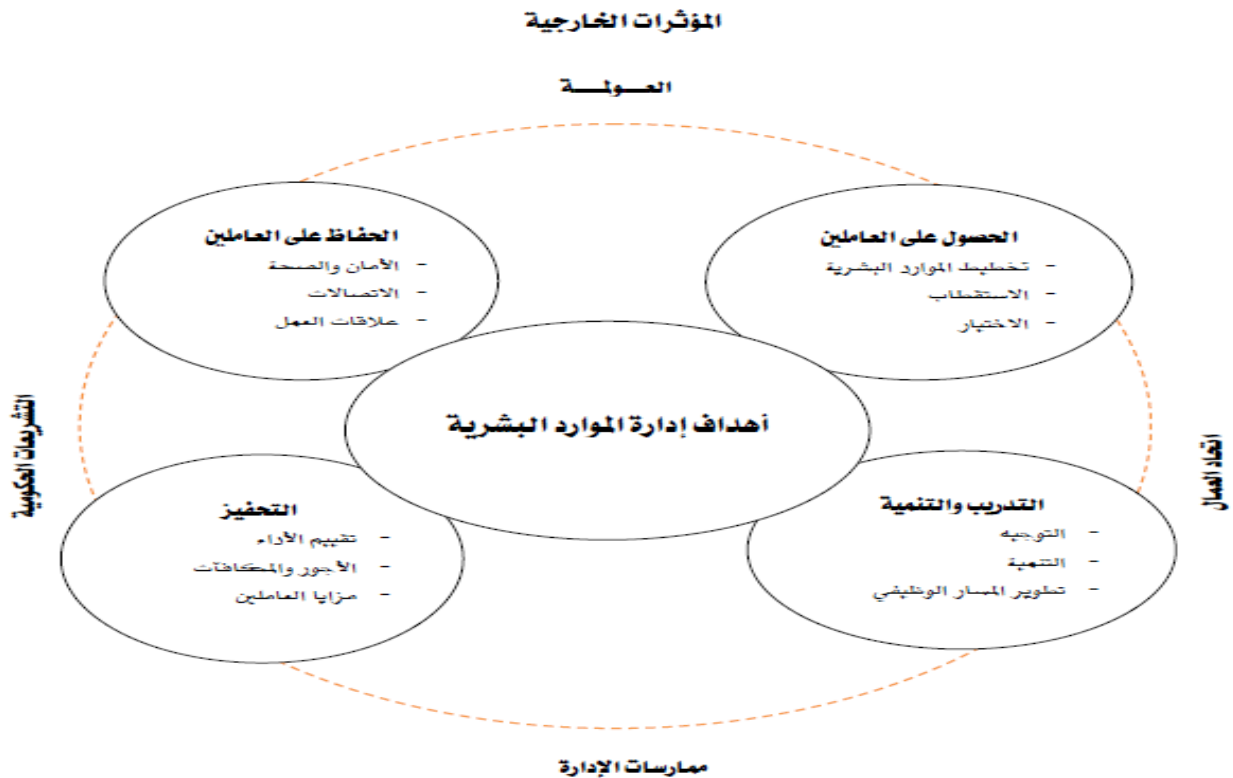
إضافة إلى هذه الأهداف هناك أهداف أخرى:

¹ على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص، 40-41.

² صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص، 41-42.

- الأهداف الإجتماعية : أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور; النمو طبقا للتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار.
- الأهداف التنظيمية : أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقدم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.
- الأهداف الوظيفية : قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتها.
- الأهداف الإنسانية : أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

شكل يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل المؤثرات الخارجية



IV. العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية¹:

إن قدرة إدارة الموارد البشرية إلى أداء وظائفه المختلفة و المتمثلة في تخطيط القوى العاملة ، تحليل و وصف الوظائف - الإختيار و التعيين، الأجور و المرتبات -التدريب و تنمية المهارات الإدارية ليست مطلقة و إنما يجدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي:

ب- **العوامل الداخلية :** و هي تتمثل في مدى توافر الخبرات و الكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح و تعقيدات روتينية أو بعادات و تقاليد إجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جدا و هو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإيرادات و الأقسام الأخرى بالمشروع.

ت- **العوامل الخارجية :** و تتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات و القوانين و التي تضع مجموعة من الشروط و القيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة الموارد البشرية عن د مزاوله أنشطتها ، هذا بالإضافة إلى التنظيم الإقتصادي للدولة و الذي يحدد دور ه الآليات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات و كذا يؤثر التنظيم الإجتماعي في نمط العلاقات الإجتماعية القائمة و أساليب التفكير و العادات و التقاليد المختلفة و كل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة الموارد البشرية.

¹ صالح سعيد عودة، مرجع سابق،ص،ص 46-47

تمهيد:

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على القوة البشرية و على معدلات تدفقها من وإلى المنشأة المعنية، وكما هو معروف فإن لها علاقة كبيرة جداً بإستراتيجية تخطيطها إدارة القوة العاملة. ومن ناحية أخرى فإن كل فرد منا عندما يلتحق بوظيفة أو عمل معين في منظمة ما في مكان ما فإنه في الغالب الأعم يتوقع من هذه الوظيفة أن تحقق طموحاته وكذلك الشعور بالأمان في المستقبل. عن طريق استمراره في ذلك التنظيم، أضف إلى ذلك إلى أنه بمرور الوقت ومع تزايد مدة الخدمة فإنه من المفروض أن الموظف يكتسب خبرات و مهارات جديدة نتيجة لممارسته للعمل الذي يقوم به، وبالتالي فإنه يتوقع أن هذا الاكتساب سوف يساعده في الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم.

وقد حاولنا من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على عملية الترقية باعتبارها محطة هامة من محطات تخطيط الموارد البشرية، أين تطرقنا إلى النقاط التالية:

- تعريف الترقية.
- أهداف عملية الترقية.
- أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية.
- أسس الترقية.
- مشاكل أنظمة الترقية.

1. تعريف الترقية :

الترقية هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى في درجاتها و مسؤولياتها. و ترتبط الترقية في الغالب بفائدة مادية ومعنوية للموظف، وبالتالي تعتبر ذات أثر إيجابي على دوافع للإنتاج والتنمية الذاتية، وعلى نجاح الإدارة في تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف التي تسعى لها وانتماء الموظفين للمنظمة¹. كما تعرف الترقية على أنها انتقال الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أكبر في المسؤوليات وبشروط أفضل مع زيادة الأجر)².

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات و اختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوافر في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله. وحتى يتحقق ذلك فإنه يجب أن يكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على الترقية³.

II. أهداف عملية الترقية:

إن عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد، و التي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكافة وفعالية والمفهوم الرئيسي هنا الكفاية والفعالية أن كل سياسات إدارة الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن ثم خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته. ومن هنا يجب النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار، ويمكن إجمال أهداف عملية الترقية فيما يلي⁴ :

- انتقال أفضل العناصر من بين الموظفين الذين استوفوا شروطها لتولي المنصب الأعلى الشاغر .
- مكافأة الموظفين الممتازين على جهودهم و حفزهم لمزيد من البذل والإنتاج، وترغيب الآخرين في الاقتداء بهم أداء وسلوكاً .
- تمكين الرؤساء من الحفاظ على روح الجماعة والانضباط في المنظمة، على أساس أن الترقية إحدى وسائل الرؤساء للتحفيز عن طريق الترغيب.

¹ عمار، حسنين حسن، إدارة شؤون الموظفين "المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414 هـ ص 322

² زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، الطبعة الأولى، 2001، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص، 172.

³ كامل، مصطفى مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع،، مدينة نصر، القاهرة، مصر. 1994، ص 359

⁴ القريوتي محمد قاسم: إدارة الأفراد "المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1990، ص 186.

- تساعد عملية الترقية المنظمة الإدارية على اجتذاب قوى العمل من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية و يجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها.
- تعتبر وسيلة تثقيفية يمكن من خلالها أن تصبح الوظيفة أو العمل مدرسه على مستويات مختلفة يتعلم فيها العامل الجديد كل يوم ولا يشعر بالملل أو النهاية لطموحاته أو لقدراته.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والإنتاجية كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، ويعني ذلك أنه كلما كانت نظم الترقية جيدة كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالعكس.
- تخفيض معد دوران العمل للعاملين، وقد أثبتت نتائج الدراسات الميدانية أن هناك علاقة جوهرية بين الترقية كمتغير مستقل وبين معدل دوران العمل كمتغير تابع، وبذلك تعمل نظم الترقية الجيدة للعاملين بيقون في وظائفهم ومنظمتهم واستمرارهم في خدمة المنظمة¹.

III. أهم الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد سياسة الترقية²:

هناك عدة من الاعتبارات، وهي:

أولاً: مدة الخدمة والكفاءة وعلاقتها بالترقية:

من أهم النقاط التي يجب أن تكون واضحة في ذهن واضع سياسة الترقية المعنية، هي إلى أي مدى سوف تكون هذه السياسة مرتبطة بمدة الخدمة التي يقضيها العامل أو الموظف في الوظيفة المعنية داخل التنظيم أو بمعدلات الكفاءة التي يحققها هذا الفرد و يظهره أثناء تأدية وظيفته المنوط بها . هناك بعض المنشآت تلجأ إلى إعطاء أهمية أكبر لمدة الخدمة كأساس للترقية ولكن هذا في حد ذاته يثير عديد من التساؤلات الهامة مثل: هل العامل أو الموظف ذو مدة الخدمة الأطول هو أكثر كفاءة من غيره من العاملين أو الموظفين ذوي مدد خدمة أقل؟

¹ موسى بكرى الطيب ، إدارة الأفراد، دار الهلال للنشر، الخرطوم، السودان، ط1، 1999، ص 137.

² كامل مصطفى كامل، مرجع سابق، ص، ص360-363

وإذا قررنا إتباع مبدأ الأقدمية ومدة الخدمة فهل العامل الجديد سوف يكون لديه الحافز على العمل أو زيادة الكفاءة أو حتى الاستمرار داخل المنشأة؟ واضح أن الإجابة على هذين السؤالين وبالأخص السؤال الثاني تكون بالنفي، و لذلك يجب على الإدارة أن تعطي أهمية أكبر لمعيار الكفاءة كأساس للترقية وذلك لتحديد أفضل الأفراد الذين يصلحون لشغل وتحمل أعباء الوظائف الأعلى.

ومن الناحية العملية فإنه من الصعب على إدارة الشركة أو المنظمة أن تحصل على أفضل النتائج الممكنة من أفراد أصلاً لا يستطيعون استخدام طاقاتهم المتاحة لديهم الاستغلال الأمثل نتيجة لضعف كفاءاتهم، أن الترقية يجب أن يكون الهدف منها أن تستخدم كحافز لتشجيع الأفراد على تحسين مستواهم ورفع درجة كفاءتهم في أداء الوظائف والأعمال الموكلة إليهم وما يتطلبه ذلك من تدريب مستمر واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات حديثة تكون عاملاً أساسيات في تحسين مستوى الأداء والكفاءة.

ثانياً: يجب أن تقوم الإدارة بالإعلان لجميع العاملين بأن سياسة الترقية التي تتبعها سوف تعمل أساساً على الاستعانة بالعاملين من داخل التنظيم إلى ملء الوظائف الأعلى الشاغرة كلما أمكن ذلك وبدون اللجوء إلى المصادر الخارجية. هذا يعتبر في حد ذاته دافعاً للعاملين لرفع مستواهم الوظيفي ومستوى المهارات والمعارف المطلوبة اكتسابها كما يزيده مرة أخرى ولاء وانتماء العاملين للمنظمة التي يعملون بها.

كما يجب على الإدارة أن تقوم بالإعلان من الوظائف الشاغرة مقدماً والتي يحق لعاملين التقدم لها حيث أن هذا يحقق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع العاملين ويتيح للإدارة فرصة أكبر للاختيار حسب الكفاءة أولاً ثم مدة الخدمة على النحو السابق شرحه.

ثالثاً: استكمالاً للنقطة السابقة، فإنه يجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب وسياسة الترقية للمنظمة ذاتها، وحتى يصبح التدريب هو الوسيلة الفعالة في أعداد العاملين والموظفين لشغل الوظائف الأعلى والتي قد تصبح شاغرة، يضاف إلى ذلك أن الملامح الأساسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف إلى درجة كبيرة الاحتياجات والخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية وبالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدماً إلى أشكال وأنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المنشأة ذاتها.

رابعاً: يتعلق ذلك أيضاً بدرجة، يصعب على الفرد منا الفصل بينها اللهم إلا إذا بهدف الدراسة ولمعرفة ببرنامج وصف وتحليل الوظائف على النحو السابق ذكره. وبمعنى آخر فيجب على المنشأة أن تقوم بإعداد، حصر وتوصيف وتحليل الوظائف مقدماً وتحديد السلم أو الكادر الوظيفي لكل وظيفة، داخل التنظيم وتحديد ما إذا كانت هناك فرصة للترقية للوظائف الأعلى أم لا، أمام كل وظيفة مستقلة وهذا يعتبر نقطة البداية في إدارة سياسة الترقية حيث يصبح واضحاً أمام الإدارة عند الاحتياج لملء الوظيفة الأعلى الشاغرة من أي الوظائف يمكن سد هذا الفراغ.

خامساً: يجب أن يكون هناك تعاون تام بين إدارة الأفراد وبين المديرين التنفيذيين، خط السلطة، في الإعداد والتنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل الشركة أن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الأفراد مستقلة وإنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين.

سادساً: أن يكون واضحاً في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين والموظفين خاصة إذا كانت تتطلب نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حالياً إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات ومهام أكبر عند الترقية. وكقاعدة عامة فإن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن لهذا أثر سئ على الموظف الذي يتم ترقيته وعلى بقية الآخرين الذين لم يرقوا، كذلك على المرؤوسين الذين سوف يكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساساً إلى تحقيق زيادة رضا العاملين والموظفين داخل المنظمة وبالتالي فيجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير والأسس المختلفة اللازمة لإتمام هذه السياسة.

IV. أسس الترقية¹:

أياً كان نظام الترقية المتبع في الوحدة الإدارية فإنه يجب أن يستند إلى أساس سليم ليس فقط من الناحية الفنية و لكن أيضاً من الناحية اكتسابه لرضا أفراد القوى العاملة بشعورهم بعدالة النظام وموضوعيته وعدم التأثير في تطبيقه بأية ميول أو اتجاهات شخصية تعكس المحاباة والتمييز غير المنطقي أو العادل. تلك العوامل التي تؤدي لا محالة إلى هبوط معنويات العاملين وغرس بذور الشقاق والتشاحن والحقد بين العاملين وعدم تقدير الصالح العام.

¹ سمير عبد الله، الدوران الداخلي وأثرهم على أدائهم، مذكرة تخرج لنيل شهادة البكالوريوس، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن، 2006

إن اختيار الأساس أو المعيار الذي تعتمده المنظمة لسياستها بصدد الترقية فيها ليس بالأمر الهين وذلك لارتباط الموضوع بعدة عوامل يعود بعضها إلى الموروث الحضاري وقيم البيئة الاجتماعية من جهة وكذلك المرحلة التنموية التي يمر بها المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة من جهة ثانية ويعود من جهة ثالثة إلى طبيعة محتوى الوظيفة المطلوب الترقية إليها ومستواها في السلم الوظيفي. إن التطبيقات الحالية في مختلف دول تشير إلى أن هناك ثلاثة أسس تقوم عليها نظم الترقية وهي:

- نظام الترقية على أساس الكفاءة.
- نظام الترقية على أساس الأقدمية.
- نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية.

أولاً: نظام الترقية على أساس الكفاءة:

إن قواعد الترتيب الموضوعي للوظائف تقضي بالدراسة التحليلية للوظيفة من ناحية واجباتها ومسئولياتها وظروف العمل حتى يمكن في النهاية تحديد مواصفات الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة والنهوض بأعبائها على خير ما يرام سواء تعلق ذلك بالمؤهل الدراسي أو الخبرة اللازمة أو التدريب والكفاءة في أداء العمل والقدرة على التقدم والمواصفات الذهنية أو البدنية أو غير ذلك من مطالب لازمة لشغل الوظيفة. والهدف من ذلك في النهاية هو أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية.

وهذه الاعتبارات تفرض عامل الكفاءة كأساس جوهري يقوم عليه نظام الترقيات والسؤال الذي يثور هو

كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة.

والواقع أن اللجوء إلى الاعتماد على الكفاءة سليم من حيث المبدأ، إلا أنه يواجه صعوبات تستلزم الحرص في استخدامه كمعيار للمفاضلة بين عدة أشخاص لترقية أحدهم، وأهم هذه الصعوبات هي عدم وجود طريقة دقيقة وموضوعية يمكن أن تحدد بها كفاءة الفرد وحتى لو تم استخدام كمية الإنتاج الذي يمكن أن يحققه العامل خلال وحدة زمنية ويفرض أماكن قياس كمية الإنتاج لكل من العاملين نجد من الصعب التسليم بها كمؤشر لكفاءة الشخص أو عدم كفاءته إذ أن كمية الإنتاج تتأثر بعدة عوامل لا يستطيع العامل التحكم فيها مثل الآتي:

- المقدر الفني للآلة.
- التأخير في الإنتاج في أحد المراحل السابقة له.

• تكليف العامل ببعض الأعمال بجانب عمله الرئيسي.

فإذا استعصنا عن كمية الإنتاج بالتقارير التي يكتبها الرؤساء عن كفاءة الشخص في العمل نجد أن مثل هذه التقارير لا تحقق الغرض كمقياس للكفاءة بسبب تحيز الكثير من الرؤساء لبعض المرؤوسين وخاصة في الدول النامية وذلك لوجود العوامل الثقافية. لا يمكن تجاهل أثرها على الأفراد أو الرؤساء عند تقييم كفاءة رؤوسهم للترقية.

أ- مزايا نظام الترقية على أساس الكفاءة:

- اجتذاب أفضل العناصر لشغل الوظائف الشاغرة في المنشأة والاحتفاظ بها في هذه المنشأة.
- حفز كافة العاملين بالمنشأة لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد من أجل الحصول على الترقية مما يعود على المنشأة بالفائدة بزيادة الإنتاج.
- رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب اعتقادهم بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة والجدارة بعيداً عن أي اعتبار شخصي خاصة، إذا كان نظام تقدير الكفاءة محكماً وعادلاً.

ب- عيوب نظام الترقية على أساس الكفاءة:

- أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع.
- كما يؤخذ على نظام الترقية بالكفاءة أنه يزيد معدلات الدخول والخارج، دوران العمل، في المنشأة كأن يستقبل الموظف ليلتحق بوظيفة خارج المنشأة.

ثانياً: نظام الترقية على أساس الأقدمية:

يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تؤخذ في الاعتبار عند ترقيته لوظيفة أعلى من وظيفته الحالية. بمقتضى ذلك يكون للفرد الذي أمضى في وظيفته الحالية فترة زمنية أطول من تلك التي أمضاها زملاًه، أولوية الترقية إلى الوظيفة الأعلى الشاغرة. ومعنى ذلك أن الترقية على أساس الترقية الأقدمية تعتمد على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد لفترة أطول في وظيفته الحالية يكتسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولوية الترقية على غيره.

وهذا الأساس سليم من زاوية إطاره العام والخلاف على الأساس ينحصر في أن ترتيب أولوية المستحقين للترقية حسب أقدميتهم في وظائفهم الحالية أو في خدمة المشروع بصفة عامة مع استبعاد الموظف غير

الكفاء، أي أن هذا الأساس يأخذ بترتيب الأقدمية كاعتبار أساسي مع توافر عنصر الكفاءة دون أن يعطي لترتيب الكفاءة الاعتبار الأول. مثال ذلك في قسم معين يوجد الموظف (أ) وله أقدميه سبع سنوات في وظيفته، وآخر (ب) وله أقدميه خمس سنوات، وثالث (ج) وله أقدميه ثلاث سنوات.

ففي ظل أساس الأقدمية يكون للموظف (أ) أولوية الترقية طالما أنه أقدم زملائه وطالما أنه كفء ولكن ليس بالضرورة أكفأهم هذا عكس الحال في أساس الكفاءة الذي قد يعطي أولوية الترقية للموظف (ج) لأنه أكفأ زملائه بالرغم من كونه أحدثهم في الوظيفة.

ويلقى أساس الأقدمية قبولاَ عاماً من النقابات العمالية حيث تشعر النقابات بعدالة هذا الأساس وبعده عن التحيز والمحاباة الشخصية. ولكن رغم ذلك فإن أساس الأقدمية لا يصلح في المستويات الوظيفية الكبيرة التي تتطلب مواصفات وأبعاد تتعلق إلى حد كبير بالشخصية والقدرة الإدارية على تحقيق مستويات معينة من الإنجاز الإداري. ومن ثم فإن شغل هذه الوظائف القيادية لا يصلح أن يرتكز على التكوين النفسي للفرد أو أقدميه بصرف النظر عن توافر القدرات والمهارات الإدارية. أن هذه الوظائف القيادية تتطلب استعدادات وقدرات خاصة في المرشحين لشغلها وهي صفات لا تتوفر في جميع المرشحين للترقية على أساس الأقدمية المطلق. كذلك قد يؤدي إلى خنق الكفاءات الإدارية في المستويات الدنيا بعدم توفير الحافز لها للانطلاق وبلوغ المستويات المثلى للكفاءة، ثم هناك نقطة أخرى وهي أن تفاصيل الخبرة العملية اللازمة بأعباء الوظيفة لا يعكسها طول مدة الخدمة وبيّن الخبرة المكتسبة.

أ - مزايا الترقية على أساس الأقدمية:

- تتسم بالموضوعية والابتعاد عن المحاباة واحتمالات التمييز.
- تمتاز بالبساطة في التطبيق بالنسبة للعاملين وكذلك بالنسبة للإدارة فطول مدة الخدمة قرينة واضحة على خبرة الشخص المكتسبة وكفاءته.
- تكون بمثابة مكافأة للعاملين على ولائهم للمنظمة.

ت - عيوب الترقية على أساس الأقدمية: الانتقادات التي توجه إلى معيار الأقدمية فيمكن إجمالها فيما يلي:

- قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء المدة الزمنية اللازمة لذلك.
- العمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المنشأة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء والأقل كفاءة.
- ضعف اجتذاب عناصر جديدة ذات كفاءة من الخارج لشغل الوظائف الإدارية الوسطى والعليا والاحتفاظ بها في المنشأة.
- إن الأساس الذي تقوم عليه فكرة الأقدمية مشكوك في صحته فلا يمكن إثبات أن هناك علاقة طردية دائماً بين طول الخدمة ومستوى الكفاءة والقدرة التي يمتلكها الأفراد فهناك فرق بين طول الممارسة وبين الكفاءة والقدرة.
- إن قدرات الأفراد واستعداداتهم للتعلم والاكتمساب تختلف من شخص لآخر وعليه فقد يستطيع أحد الأشخاص استيعاب متطلبات العمل في فترة أقصر مما قد يستطيع ذلك شخص آخر أمضى مدة أطل فيه.
- طول مدة الخدمة في العمل الحالي قد لا تكون قرينة على النجاح في العمل المستقبلي بحكم اختلاف متطلبات كل منهما بالنسبة للترقية من وظائف لا تتضمن الإشراف أو توجيه الآخرين إلى وظائف تتضمن ذلك كالوظائف الإشرافية ووظائف الإدارة الوسطى والعليا.

ثالثاً: نظام الترقية على أساس الكفاءة و الأقدمية:

إن المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية يكون أساساً سليماً يقوم عليه نظام الترقيات لكن هناك حدود لهذا المزج، وفقاً لما يلي:

- في الوظائف العليا يجب أن ترتكز الترقيات على أساس الكفاءة وحدها باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المرشحين على أساس الأقدمية وحدها. على أنه إذا تساوت كفاءة المرشحين للترقية يفضل الأقدم منهم بمعنى أن يتم التقيد بالأقدمية في ذات مرتبة الكفاءة.
- في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل المزج بين عاملي الكفاءة والأقدمية ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك على كل مستوى وظيفي على أن تزيد

نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا ثم تأخذ نسبة الأقدمية في التناقص تدريجياً كلما ارتفع المستوى الوظيفي حتى تتلاشى تماماً في مستوى العليا.

V. مشاكل أنظمة الترقية:

لاشك أن هناك مشاكل كثيرة تبرز عند القيام بإجراء الترقيات إلى وظائف أعلى، منها مشاكل إدارية وأخرى

تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي ترغب إدارة المنشأة أن تظل حسنة بين العاملين فيها ومن بين هذه المشاكل¹:

- عدم الموضوعية في بعض الأحيان، فكما اشرنا في هذا الفصل ففي ظل نظام غير واضح للترقيات قد يتم تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم أقل كفاءة أو الأقدمية منهم لاعتبارات غير موضوعية وهو أمر لا تخفى آثاره السلبية على العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج في المؤسسة.
- تردد قبول بعض العاملين في الترقى. إذا كانوا يحبون وظائفهم الحالية أو يخشون أن يخسروا الأمن الوظيفي الذي قد لا تتوفر لهم في الوظائف العليا.
- خشية بعض المديرين من أن ترقية العاملين في دوائرهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى دوائر أخرى من ناحية أو لعدم وجود ثقة كافية لديهم بأنفسهم والتخوف من إن يحل هؤلاء محلهم في المستقبل . ويمكن معالجة الناحية الأولى بتقدير الرؤساء الذين يديرون موظفيهم بطريقة جيدة مادياً ومعنوياً تجعل فرص الترقية أمامهم أسرع مما يشبع حاجاتهم ويقلل من القلق لديهم.
- عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين. وينطبق ذلك على الموظفين الفنيين والتخصصيين كمهندسين والأطباء. إذ أن فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذي لديهم فرص للوصول لوظائف إدارية كالإداريين².

¹ موسى بكري الطيب، مرجع سابق، ص، 148.

² القريوتي محمد قاسم، مرجع سابق، ص، 191-192.

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

1. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دارأسامة للنشر، عمان، 2007.
2. د. محمد محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، ط2، 2006.
3. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
5. د. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن
6. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة، 2003
7. د، صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000
8. عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2009،
9. د. جمال الدين محمد المرسي
10. د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
11. بوشريبة محمد،
12. صلاح مصطفى الفوال مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، مكتبة غريب مصر : القاهرة بط 1983
13. محمد عبد الحميد تحليل المحتوى في بحوث الإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية مصر : القاهرة بط 9 197
14. علياء شكري " و " محمد علي محمد "قراءات معاصرة في علم الاجتماع : النظرية والمنهج مكتبة غريب مصر، القاهرة ط 1 1972
15. د. عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، ط1، 1996،
16. د.رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر، ط1، عين مليلة، الجزائر،
17. عايدة سعيد خطاب: العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأكاديمية عين شمس، الأهرام، دار الفكر العربي، 2001.
18. محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي: د.ط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. مصطفى فهمي ، محمد علي القطان: علم النفس الاجتماعي، ط3، مكتبة الخانجي، القاهرة، 1979.

20. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
21. حسن حلبي، تدريب الموظفين، لبنان، منشورات كويدات، ط2، 1982.
22. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
23. عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
24. عايدة سعيد خطاب: العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة الأكاديمية، عين شمس، الأهرام، دار الفكر العربي، 2001.
25. عمار، حسنين حسن، إدارة شؤون الموظفين "المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية"، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1414هـ.
26. زويلف، مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، الطبعة الأولى، 2001، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن
27. كامل، مصطفى مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مدينة نصر، القاهرة، مصر. 1994

2. المراجع باللغة الفرنسية:

1. Bruno Legrix de la salle, Recruter ses collaborateurs, In "Tours DRH", ouvrage collectif sous la direction de J.M. Peretti, édition d'organisation, 2éme édition, Paris, 2002
2. Christian Ronssau, Recruter des dirigeants et des cadres expérimentées, In "tous DRH
3. Charles- Henri Dumon, Recruter les meilleurs, Edition d'organisation, Paris, 2005,

3. المذكرات:

1. موفق محمد الضمور، "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني"، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الأردن، 2008.
2. عقور شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية دراسة حالة بولاية ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير من جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سنة 2007.
3. سمير عبد الله، الدوران الداخلي وأثرهم على أدائهم، مذكرة تخرج لنيل شهادة البكالوريوس، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء اليمن، 2006

خاتمة:

لقد كان الهدف الأول من الدراسة تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية وبالتحديد في المقر الإداري للولاية، هذه الأخير التي تعتبر حلقة مهمة في تطوير ودفع عجلة التنمية الوطنية، كما تعتبر، مدرسة يتخرج من إطارات المستقبل خاصة فيما يخص الجماعات المحلية، على غرار ولاية الجمهورية، أمناء عامون للولايات، رؤساء دوائر ومديرين تنفيذيين وكذا الإطارات المتوسطة، وقد تم اختيارنا للمقر الإداري لولاية المسيلة، كنموذج للدراسة.

وخلال الدراسة الميدانية التي تجاوزت مدتها 03 أشهر، استعملنا في مختلف أدوات البحث العلمي، يمكن القول أن النظرة والفلسفة التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية، مازالت تقليدية، تقوم على المبادئ البيروقراطية لماكس فيبر، حيث أنها مازالت تعتبر الموظف على أساس مستخدم يتم إخضاعه بدليل بقاء تسمية المصلحة الموكلة لها دور تسير المورد البشري بمصلحة المستخدمين.

كما عكست لنا هذه الدراسة، عدم وجود رؤية واضحة في مجال إدارة الموارد البشرية، وعدم التركيز على تنمية وتطوير الموظف، باعتباره موردا مفصليا في العملية الإدارية.

وقد قدمنا في ختام دراستنا العديد من التوصيات، والتي صبت في مجملها في إعطاء مزيد من الأهمية للمورد البشري، من خلال ترقية الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية، وتبني تخطيط استراتيجي للموارد البشرية، تكون العملية التكوينية أحد ركائزه.