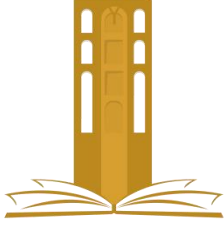


1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية الحقوق
قسم العلوم السياسية

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

مذكرة ماستر في ميدان العلوم السياسية
تخصص : إدارة وحكامة محلية
بعنوان

دور برنامج إدماج حاملي الشهادات في تحسين أداء

الإدارة الجزائرية

دراسة حالة : بديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالمسيلة

✓ تحت إشراف الاستاذ:

هجعفري عبد الرزاق

✓ من إعداد الطالبة:

هصالحى فاطنة

السنة الجامعية : 2014-2015

تمهيد :

في عصر المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة والتطورات التقنية الهائلة تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والتطور وتطلعات فئات المجتمع المتزايدة والمتصاعدة ، ومن الواقع الذي تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على وجودها بالعودة إلى نفس الأساليب التقليدية ، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسن النتائج .

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها و لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة واحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار .

ولقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي ، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور استراتيجي ما يدفع إلى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للمواد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة ويفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها ، سبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها .

أولا : أهمية الدراسة :

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بأهمية العملية من القيام بهذا البحث ، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية :

1- يمكن لهذا البحث إن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية ،

باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة ، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم

إستراتيجية المؤسسة ، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقاربة تحلل علاقة الموارد البشرية وتفعيلها وإدارتها بتحسين أداء المؤسسة .

2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح إدارة الموارد البشرية في تفعيل مواردها عن طريق الاستفادة من مختلف برامج التشغيل في إطار إدماج حاملي الشهادات التي ترغب في تحسين أدائها من خلال الاستفادة من هذه البرامج والاستخدام الذكي لها .

ثانيا : أهداف البحث :

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

1- الاستقراء لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البرية وأداء المؤسسة وتحليلها .

2- اقتراح مقارنة نظرية نفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية .

3- التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه برامج التشغيل لحاملي الشهادات في تقديم الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الأداء وتحسنه .

ثالثا : مبررات اختيار موضوع البحث : يمكن تقسيم اسباب اختيار الموضوع الى اسبابذاتية

واخرى موضوعية

أ- الأسباب بالذاتية :

-اقتناعنا بان المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية ، نظرا لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح والتقدم ، كما انه يحدد قدرة المؤسسة على التطبيق الفعلي للسياسة العامة للدولة .

-الرغبة في معرفة مدى مساهمة سياسة التشغيل في توفير مناصب عمل .

ب- الأسباب الموضوعية :

-عدم وجود أبحاث ودراسات بالشكل كافي التي بمكانها إعطاء صورة واضحة لمدى فاعلية الاعتماد على برامج إدماج حاملي الشهادات في تطوير وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام .
-معاناة الكثير من المؤسسات اليوم ، من انخفاض مستوى أدائها نظرا لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها ، والتي تعود غالبا إلى إهمال وعدم توفر إدارة فعالة تهتم بمواردها البشرية .

-ألقاء الضوء على مدى فاعلية سياسات التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة مشكل البطالة .

رابعا : إشكالية البحث :

في ظل تدهور الأوضاع الاقتصادية للجزائر والمتمثلة في انخفاض سعر المحروقات والتسريح الجماعي للعمال مما أدب إلى تفاقم مشكلة البطالة لجأت الجزائر إلى وضع مجموعة من الآليات لمعالجة هذه المشكلة ومنه طرح الإشكال التالي :

*كيف تساهم سياسة تشغيل حاملي الشهادات في تحسين أداء المؤسسة الادارية بالجزائر؟
ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية التي يقوم عليها البحث ، سنعمل على اختبار مجموعة من الفرضيات التي هي عبارة عن اجابة مؤقتة للأسئلة الجزئية.

1- ماهي المفاهيم والتصورات المختلفة التي تحكم عملية التوظيف بصورة عامة؟ الاجابة عليه نجدها في الفصل الاول.

2- ماهي مختلف السياسات التشغيلية لحاملي الشهادات التي انتهجتها الجزائر والاهزة المرافقة لهذه السياسة؟ الاجابة عليه تكون في الفصل الثاني.

3- كيف كان دور حاملي الشهادات في أداء عملهم داخل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية مسيلة؟ أو ما أثر التوظيف الإداري لحاملي الشهادات علمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية مسيلة؟

خامسا : حدود الدراسة :

1- الحدود البشرية : شملت الدراسة عينة من موظفين في اطار عقود ما قبل التشغيل

في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية المسيلة .

2- الحدود الزمانية : اقتصرت الدراسة على الفترة الممتدة من 2004 الى غاية يومنا هذا

3- الحدود المكانية تم اختيار مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية المسيلة لإسقاط الجانب التطبيقي من الدراسة عليها كنموذج للمؤسسات الجزائرية من نفس القطاع.

سادسا : فرضيات الدراسة :

إنصياغة فرضيات دراستنا تستند إلى مجموع الأسئلة الجزئية التي طرحناها للإجابة على الإشكالية العامة في بحثنا وعليه فالفرضيات تكون على الشكل التالي:

1- تحاط بعملية التوظيف مجموعة من تصورات وخطوات وعمليات لا بد من التقيد بها

من أجل الاستفادة الايجابية من المورد البشري المتاح.

2- لقد دفعت السياسة العامة الاقتصادية بالجزائر الى ايجاد جملة من الآليات

والسياسات التشغيلية بفرض محاصرة اثار السياسة العامة المنتهجة.

3- كان لتوظيف حاملي الشهادات في صيغة عقود ما قبل التشغيل أثر ايجابي كبير

على مديرية النشاط الاجتماعي بالمسيلة.

سابعا: الدراسات السابقة :

إن موضوع حاملي الشهادات رغم كونه قديم في طابعه العام ، إلا أن حديثه في طابعه الخاص خاصة وأن برنامج إدماج حاملي الشهادات استحدث وبدا العمل به حديثا الامر الذي خلق لي بعض الصعوبات في ندرة المراجع والكتب التي تتناول موضوع حاملي الشهادات ، خاصة وأن هذا النوع من البرنامج غير معمول به في الدول الاخرى مما تعذر عليا ايجاد موضوع يصب في دراستي ، إلا انني وجدت دراسة لأحد الباحثين تناول فيها جانبا من موضوع وهو الباحث بوجمعة كوسا في دراسة بعنوان : سياسات التشغيل في الجزائر (عقود ما قبل التشغيل كإجراء مؤقت للحد من البطالة) مذكرة لنيل شهادة ماجستير تنمية موارد بشرية ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، جامع محمد خيضر ، بسكرة ، 2005-2006 والتي تناول فيها برنامج عقود ما قبل التشغيل حيث كان هدفه هو القاء المزيد من الضوء على هذا النمط من برامج التشغيل ودرسته عن كثب وذلك لأنه من المواضيع الحساسة سياسيا واجتماعيا واقتصاديا ، كيف لا وهو يخص ملايين الاطارات الجزائرية المتخرجة من المعاهد والجامعات حيث ارد نقل وتوصيل هموم آلاف الشباب إلى

المعنيين والمشرفين على هذا البرنامج مبرزا التناقض الحاصل في هذا النمط من برامج التشغيل ، إذ كيف يتم تشغيل إطارات ثم يتم التخلي عنهم دون أي ضمانات تذكر؟ كما تطرق في دراسته الى قدرة وإدارة هاته الفئة من خريجي الجامعات والمعاهد على حد تعبيره على حمل المشعل في الادارة الجزائرية وتحسين أدائها وهذا هو الجانب الذي يخدم دراستي حيث ناشد والح على المسؤولين لتقديم يدا العون لهاته الفئة وإعطائهم فرصة حقيقية لما يمتلكونه من قدرات تنهض وتعطي للإدارة الجزائرية وجها حسنا بل وفي جميع القطاعات والمجالات .

ثامنا: منهج الدراسة :

لمعالجة الموضوع سيتم توظيف منهجين في محاولة للإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وبما يسمح بالحصول على المعلومات الصحيحة والمناسبة .

1- المنهج الوصفي التحليلي :الذي يعتبر طريقة الوصف الظاهرة المدروسة

وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها للدراسة وذلك في إطار التعريف بالتوظيف وتحديد الإطار النظري للموضوع وكذا من خلال وصف وتحديد مختلف المحاور لمشروع التشغيل في الجزائر .

2- منهج دراسة الحالة: الذي يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة أو

دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك يقصد الوصول إلى التعميمات متعلقة بالحالة المدروسة وبغيرها من الحالات المتشابهة وذلك في إطار التطرق إلى مسار التشغيل في الإدارة الجزائرية الذي تعرفه الجزائر في سنواتها الأخيرة من خلال تناوله بالدراسة والتحليل لمعرفة اثر مختلف الإصلاحات على الإدارة الجزائرية معتمدا في ذلك على أداةأساسية من أدوات الدراسة الميدانية والمتمثلة في الاستمارة كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث .

تاسعا: الخطة التفصيلية :

وكأي موضوع يخضع للبحث العلمي بحيث أن يتم دراسته وفق خطة منهجية محددة متسلسلة الترتيب بمراحل متناسقة لتصل إلى الباحث مرتبة الأفكار وسهولة الفهم والاستفادة ومن أجل هذا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاث فصول الأولان نظريان والثالث تطبيقي ليكون هذا الأخير نموذجاً حياً وملموساً لإسقاط دراستنا على أرض الواقع فكان الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لعملية التوظيف حيث تناولنا في المبحث الأول مفهوم التوظيف والمبادئ والشروط الأساسية للتوظيف وأنواعها أما المبحث الثاني فتناولنا تحليل الوظائف وتوصيفها وتصميمها أما المبحث الثالث فانقلنا إلى تعريف الأداء والموارد البشري وتكلمنا عن أهمية وأهداف تقييم الأداء وأساليب تحسين الأداء .

أما الفصل الثاني الذي جاء بعنوان مجال التشغيل في الجزائر والذي قسمناه هو الآخر إلى ثلاث مباحث عن السياسة العامة في مجال التشغيل في الجزائر مفهوم التشغيل وطبيعته الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على سياسة التشغيل ثم تضمن المبحث الثاني هو الآخر على آليات وبرامج تطبيق سياسات التشغيل وهيئات التشغيل الموضوعة تحت وزارتي العمل والتضامن الوطني ثم تطرقنا إلى برنامج إدماج حاملي الشهادات أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل فذكرنا البعد الاجتماعي والاقتصادي والتنظيمي والعوامل التي تساعد في تفعيل ونجاح سياسة التشغيل .

أما الفصل الثالث والذي هو عبارة عن دراسة حالة فقد قسمناه إلى مبحثين فقدّمنا أولاً التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ومهام ودوار المديرية وآليات وبرامج التشغيل المطبقة بها .

عاشرا: صعوبات الدراسة

لا يمكن أن يخلو أي بحث من الصعوبات والعراقيل والتي عادة ماتؤثر سلباً على البحث حيث تمثلت الصعوبات في قلة المصادر والمراجع ذات الصلة بالموضوع وصعوبة الحصول عليها كما كانت الصعوبة الكبيرة في هذا البحث في الجانب التطبيقي منه سواء من جانب الحصول على معطيات عينة الدراسة أو الجانب الميداني وهذا لعدم استجابة وتفهم الأفراد المعنيين بالدراسة مع صعوبة الحصول على المعلومات من مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية التوظيف

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم التوظيف

المطلب الأول: تعريف التوظيف

المطلب الثاني: المبادئ والشروط الأساسية للتوظيف

المطلب الثالث: أنواع التوظيف

المبحث الثاني: تحليل الوظائف/وتوصيفها/وتصميمها

المطلب الأول: تحليل الوظائف

المطلب الثاني: توصيف الوظائف

المطلب الثالث: تصميم الوظائف

المبحث الثالث: الأداء والموارد البشري

المطلب الأول: المورد البشري مصدر لأداء المؤسسة

المطلب الثاني: تعريف الأداء

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء

المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء

خلاصة

تمهيد :

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

وسنعرض في هذا الفصل ثلاث مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول التوظيف ثم حاولنا تحليل وتوصيف الوظائف وأخيرا في المبحث الثالث قمنا بتعريف الأداء والمورد البشري وإبراز أهمية وأهداف تقييم الأداء مع الأساليب التي تؤدي إلى تحسين أداء.

المبحث الأول :مفهوم التوظيف

المطلب الأول : تعريف التوظيف

التوظيف لغة :

اسم من فعل يفعل تفعيلا ، وظف يوظف توظيفا ويراد به استخداماً أو تشغيل شيء أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها وتستخدم العمال والموظفين في الوظائف قصد إنتاج سلع أو خدمات جديدة.¹

التوظيف اصطلاحاً :

هو مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل الذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة لتحقيق أهداف المنظمة أو هو مجموعة الأعمال الضرورية للاختيار مرشح لمنصب.

وهو أيضاً مصطلح مرادف للفظ تشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في منصب الشغل وفي معنى تكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المؤسسة . أما التشغيل فيراد به مليء أو سد منصب كان شاغراً وهو بذلك يؤدي تقريبا لنفس المعنى يعني إعطاء منصب عمل لشخص معين قصد استخدامه في مؤسسة عمومية ولقد جرت العادة على استخدام المصطلح الأول في المجال الحكومي في الوظائف العامة على اعتبار أن التوظيف فيه شيء من التكليف بينما يستعمل الثاني في القطاعات الاقتصادية على أنه في التشغيل شيء من الحرية ويعرف التوظيف أيضاً وضع خدمة المؤسسة للموظفين الضروريين لتشغيلها بالإعداد والكفاءات اللازمة وهذا حتى يمكن من تحقيق البرامج المسطرة في إطار أهداف وتعتبر هذه العملية من اختصاص مصلحة التوظيف وهي مكلفة مادية وزمنية لأنها تضع مستقبل المؤسسة والأفراد في الحسبان وهذا يتطلب خطة محكمة وكاملة لكل جوانب التوظيف.

المطلب الثاني : المبادئ والشروط الأساسية للتوظيف

أولاً : المبادئ الأساسية للتوظيف

1 المنجد في اللغة والإعلام- دار الشروق 1973. ص 265.

1- مبدأ المساواة :

المقصود به إنهاء الفوارق الجنسية والعقائدية بين المواطنين وإعلان مساواتهم أمام القانون ومن ثم فتح باب الوظائف للجميع دون تمييز .

2- مبدأ الجدارة : عرفه الأستاذ (توربي) على انه:"اختيار الموظفين العاملين والاحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة"¹ .

3- مبدأ حياد الإدارة :

وهو عدم ميول الإدارة إلى أي موظف .

4- مبدأ النزاهة : يجب ألا يغتنم الموظف الفرصة من تحقيق مكاسب شخصية وانتفاع شخصي.

5- دراسة الملفات :

ومعناه التحقق من مدى تطابق الصفات الخاصة بالمرشح لصفات القانونية وتكون على أساس المسابقة والتي تبرز مبدأ المساواة أن مبدأ الجدارة مرتبط بإجراء المسابقات والامتحانات ويحقق الرقابة الفعالة في اختيار أكفأ العناصر لشغل المناصب أو الوظائف العامة لأن الامتحانات تشكل الوسيلة المثلى لفحص مؤهلات المتقدمين للوظيفة، والكشف عن مدى صلاحيتهم لشغلها.²

6- مبدأ أدائية الوظيفة :

إن الموظفين مدعوون مبدئياً لقضاء كل حياتهم المهنية في خدمة الدولة وعليه يشترط في المتسابقين أن يكون من الشباب حتى تستفيد منهم الإدارة طويلاً أو بالمقابل تضمن الدولة حياة مهنية مستقلة ضمن سلسلة التنظيمات والهياكل الداخلية للوظيفة العامة فالناجحين في المسابقات يلتحقون بمناصبهم ويصبحون متمتعين بحقوق كثيرة منها مثل الترقية سواء كانت عن طريق المسابقات المهنية أو بواسطة الأقدمية وهكذا حتى يبلغوا سن التقاعد ويحيلون على التقاعد بطلب منهم وبقوة القانون ويكون ذلك بحكم ارتباطهم مع الدولة برابطة قانونية

1 د مصطفى الشريف:أعوان الدولة،الجزائر الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، 1991،ص86.

2 نفس المرجع، ص94.

لا تسمح لهم بمغادرة وظائفهم ماداموا ينتسبون إلى الوظيفة العامة وبالمثل لا يمكن للإدارة إنهاء العلاقة وطردها الموظفين لمناصبهم إلا لأسباب تأديبية لعدم كفاءتهم المهنية.¹

ثانيا: الشروط الأساسية للتوظيف :

1- التمتع بالجنسية :

إن الجنسية رابطة قانونية أو رابطة ولاء بين الشخص والدولة يصبح من يحملها وطنيا وما لا يحملها أجنبيا فيترتب على هذه التفرقة بين الأفراد نتائج قانونية هامة وهي أن الوطني يفوق الأجنبي من حيث الحقوق والواجبات لكن الرغم من كل هذا يمكن لأجنبي في الدولة ما التمتع بنفس المميزات وذلك عن طريق طلب التجنس من هذا يتضح لنا انه يوجد نوعين من الجنسية : الجنسية الأصلية : وهي التي يتمتع بها الفرد منذ ولادته،الجنسية المكتسبة: وهي التي يكتسبها عادة الأجانب الذين يقيمون في الجزائر بصفة دائمة والجزائريين الذين يحملون الجنسية الأصلية لهم الحق في الترشح في مناصب العامة والدائمة متى توفرت فيه الشروط المتبقية أما الذين يكتسبون الجنسية الجزائرية فهؤلاء لا يسمح لهم عادة بالتوظيف إلا بعد انقضاء مدة سنتين بالنسبة للوظائف العليا والحساسة غير أن الأجانب الذين يحتفظون بجنسيتهم الأصلية لايسمح لهم بالتشغيل بصفتهم عموميين دائمين لكن يمكن تشغيلهم بصفة مؤقتة أو متعاقدين على أساس الاتفاق المبرم بينهم .

2-أداء الخدمة الوطنية :

بمعنى أن يكون موقفه واضحا من ناحية أدائه أو عدم أدائه واجب الخدمة الوطنية وأن يثبت ذلك بوثيقة صادرة من السلطة العسكرية

3-اللياقة الصحية والجسمانية :

يجب على الموظف أن يتمتع باللياقة التي تسمح له بممارسة عمله على أكمل وجه وتمنع كل موظف معاق من احتمال استمرارية عمله أما اللياقة الصحية ونقصد بها الأمراض المزمنة .

4-السن :

1 نفس المرجع،ص 98/79.

يجب على المتقدم لطلب العمل أن يكون ذو رجاحة عقلية ونضج فكري وهو أمر لا يمكن تصوره إلا في سن الرشد وكان أهلا لتحمل النتائج.

5-الاتصاف بالوطنية :

ونقصد به التفاني و الإخلاص في خدمة الوطن حيث يفترض أن يكون لكل مواطن شعورا خاصا اتجاها وطنه ملاء الحب والاعتزاز به والدفاع عنه والوقوف مع مصالح البلد واتحاد الجميع من اجل بناء و التنمية.

7- حسن السيرة : وهو عدم صدور أي حكم جنائي يمس الشرف والأمانة ويثبت المرشح توفر هذا الشرط بوثيقة السوابق العدلية التي يتم استخراجها من المحكمة.

8- معرفة اللغة العربية :

لقد عملت الدولة على تعميم اللغة العربية واستعمالها في المجال الرسمي كونها اللغة الوطنية والرسمية إلا أن التعريب الكامل لمصالح الدولة ما يزال بعيد التطبيق في الوقت الراهن فالملاحظ أن الإطارات الجزائرية تلقت تعليمها باللغة الأجنبية هذا ما أدى إلى صعوبة الأمر وقد سعت الحكومة إلى تحقيق هذا عن طريق إصدار الأوامر والمراسيم.¹

المطلب الثالث : أنواع التوظيف

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على موارد بشرية إلا أن الباحثين صنّفوا هذه المصادر إلى مصدرين رئيسين:

1-التوظيف الداخلي :

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة و التي تتوفر فيهم الشروط ومتطلبات الوظيفة

• مزايا هذا النوع من التوظيف:

- رفع روح المعنوية لدى العاملين وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي.
- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل تكاليف التدريب.
- المحافظة على القوة العاملة في المنظمة من التسرب في حالة الترقية والتقدم.
- المحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك.
- تحفيز الموظفين ورفع قدراتهم من أجل الحصول على الترقية .

• عيوب ومحاسن هذا النوع :

¹نفس المرجع السابق ص98.

حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج.
قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2-التوظيف الخارجي:

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط في التوظيف مما تضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية

مزايا هذا النوع: إنه يطور من كفاءة العمال، ويضيف الفرد الجديد المناهج والطرق الحديثة في الجانب التقني والإداري
العيوب :

صعوبة اندماج الموظف الجديد.

توجد مخاطرة وخصوصا في عدم ضمان الفرد الجديد.

تنشيط طاقة العمال القدماء.¹

المبحث الثاني: تحليل الوظائف/ وتوصيفها / وتصميمها

المطلب الأول: تحليل الوظائف

الفرع الأول : مفهوم وخطوات تحليل الوظائف

أولا : مفهوم تحليل الوظائف

1-تعريف تحليل العمل

1مدحت قريش:اقتصاديات العمل ، ط1، الأردن،دار وائل للنشر،2007،ص23.

يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، و تحديد مستوى ونوع المهارات المطلوب توافرها.¹ تهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل : (ويقول أحمد سيد مصطفى) بهذا الصدد

((العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، و ذلك من حيث الواجبات و كيفية أدائها و الأدوات المستخدمة والمسؤوليات، والظروف المحيطة بالأداء ، كمدخل لتحديد القدرات و الخصائص الإنسانية المطلوبة)).²

من هنا يمكن صياغة تعريف إجرائي لتحليل الوظائف، كما يلي:

تحليل الوظائف أو الأعمال هو إجراء دراسة علمية لهذه الوظائف باستخدام طرق عملية ملائمة، و ذلك بغرض تحديد كل ما تتطلبه الوظيفة من واجبات و مسؤوليات، ظروف العمل المحيطة ،الأدوات المستخدمة في الأداء ،طرق الأداء،... عملية منظمة) لجمع المعلومات والبيانات) عن الوظائف .

وتتضمن هذه المعلومات (مسمى الوظيفة ، واجباتها ، مسؤولياتها ، الظروف التي تؤدي فيها ، المؤهلات المطلوبة ، معايير الأداء (التي سيتم على أساسها تقويم أداء الموظف) وبالتالي تحديد (المواصفات المطلوبة) لمن سيشغل الوظيفة مثل: مستوى التعليم،نوع التدريب،درجة الخبرة،الصفات الشخصية

2-ارتباط عملية تحليل الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى:

الاستقطاب والاختيار: يقدم تحليل الوظيفة (وصف الوظيفة، وخصائص الأفراد) وهذا يساعد في الاختيار.

تحديد الأجور: تحدد تحليل الوظيفة (طبيعة العمل، ومسؤولياته، وظروفه) وهذا يساعد في تحديد الأجر

تقويم الأداء : يقدم تحليل الوظيفة (معايير لقياس الأداء) الأداء الأقل: خلل في قدرة الموظف، خلل في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس ، عدم رغبة في العمل الترقية : قيام الموظف بمسؤولياته، وأعباء الوظيفة هذا مؤشر على قدرته في تحمل مسؤوليات أعلى وبالتالي تكون أساس جيد للترقية.

1 موسى اللوزي: " لتنظيم وإجراءات العمل " ، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، 2003، ص69.

2 احمد سيد مصطفى: "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون" ب، د، ن، 2000، ص106.

التدريب : ينتهي تحليل الوظيفة بتوصيف الوظائف أي المهارات المطلوبة في الموظف ،
وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يحتاج الموظف إلى تدريب.¹

ثانيا: خطوات عملية تحليل الوظائف

1- تحديد الهدف من استخدام التحليل: بالتالي يحدد نوعية البيانات المطلوبة ، وأسلوب جمعها

2- جمع البيانات الأولية: وتشمل

• الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة لتحديد موقع الوظيفة ، المسؤولية ، والإشراف ،
ومسماها، وارتباطها مع الوظائف الأخرى.

• الهيكل التنظيمي للقطاع مثال إدارة التسويق أو الإنتاج حيث توضح مدخلات
ومخرجات الوظيفة

• الوصف الوظيفي السابق إن وجد

3-اختيار نماذج وظيفية تمثيلية: مشابهه في التحليل ، بدلا من قضاء مدة طويلة في
القيام بأعمال مكررة.

4-جمع معلومات عن الوظيفة:من حيث واجباتها ،ومسؤولياتها، وظروف وسلوكيات
العمل، والمهارات المطلوبة.

استخلاص نموذج مصغر: يطلق عليه (توصيف الوظيفة)

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

بعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء
السليم لما تتطلبه الوظيفة الشاغرة سواء المستحدثة أو الموجودة سابقا ، وهذا الحد الأدنى
يدور يمثلالمعيار الذي يستخدم فيما بعد لمقارنة طلبات التوظيف ولشغل كل وظيفة ، أو
المفاضلة بين طالبي النقل أو للترقية إلى وظيفة على حدى لتحليلها والخروج يوصف دقيق
لها و ، هناك العديد من الأدوات التي يمكن إتباعها في تحليل ووصف الوظائف وأهمها:

1-الدراسات السابقة : وتشغل البحوث والنشرات والنقاديرالعملية التي تناولت طبيعة هذا
العمل².

2-المقابلات :أكثر الأساليب استخداما وقد تتم تجري المقابلة في المكان الذي توجد به

1 باري كشواي : " كتاب إدارة الموارد البشرية " ، ط2 ، كوجان بيد ج، 2006، ص43.

2بوخمخ عبدالفتاح : "إدارة الموارد البشرية" ،بسنطينة ، مطبوعات جامعة منتوري ، فيفري 2001، ص29.

الوظيفة، وتكون إما فردية أو جماعية، كما يمكن أن تكون مع المشرفين المباشرين للعمال الذين يؤديون الوظائف محل الدراسة والتحليل؛ حيث تتوفر لهؤلاء الرؤساء المعرفة الكاملة بالأعمال التي يشرفون عليها ويتطلب حسن استخدام هذه الأداة مراعاة عدة اعتبارات، لضمان صحة البيانات. ومن أهم ما يجب أن يراعى من اعتبارات ما يلي: ¹

- قيام الباحث المقابل بتقديم نفسه وشرح المقابلة وطبيعة المهمة للرؤساء و المرؤوسين على حد سواء. إظهار الباحث لاهتمامه بالموظف أو العامل وقيمة عمله.
- تجنب توجيه النقد للعامل أو الموظف.
- إعداد دراسة وافية للعمل في إطار أهداف برنامج التحليل.

ومن أهم الأسئلة في هذه المقابلات:

ما هو مسمى الوظيفة، ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة، ما هي الأعمال التي تقوم بها، الأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل، ما هي مؤهلاتك العلمية، المهارات الخاصة الأخرى، ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة وما هي ظروف العمل، ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل، ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية، هل هناك مصادر للخطورة في العمل

- إيجابياتها: السهولة، و تكشف بعض (الأعمال العرضية أو الاتصالات) التي لا تظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة
- سلبياتها : التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية.

قوائم الاستقصاء: وهي أسلوب يتم به الحصول على المعلومات من خلال طرح أسئلة متعددة ومتنوعة.

وفق طبيعة الوظيفة ونشاطاتها. وعادة ما تكون مشكلة من ثلاث إلى خمس صفحات، تحتوي على أسئلة موضوعية وأخرى مفتوحة، توزع هذه القوائم على العاملين لاستيفائها، ثم يقوم المدير المباشر بإبداء ملاحظاته حولها، ثم تعاد إلى محلل الوظائف الحديث، فإن القوائم ترسل إلى المدير الذي يقوم بالإشراف على الفرد في الوظيفة الجديدة ² حيث نميز نوعين من قوائم الاستقصاء:

1 حمد سيد مصطفى : مرجع سابق، ص117.118.

2 رواية حسن : "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 1999، 1998، ص66.

أ/قائمة تحليل المركز: هذا الأسلوب يتمتع بدرجة كبيرة من الدقة والتخصص، ويركز على أنشطة التي يقوم بها الأفراد، ويتم خلال استخدام جوانب متعددة من الأنشطة، وتتضمن ما يلي:

أساليب وطرق حصول الأفراد على المعلومات المستخدمة لأداء مهام الوظيفة. النشاطات الذهنية، واعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والتخطيط وكل ما تتضمنه النشاطات الوظيفية. تحديد الجهود و النشاطات العضلية والجسدية. مراعاة العلاقات الوظيفية مع الآخرين واللازمة لأداء المهام. تحديد بيئة العمل بكل جوانبها. مراعاة وتحديد الأنشطة و الخصائص والشروط الخاضعة التي تتطلبها الوظيفة.

ب/ قوائم وصف المراكز الإدارية : تستخدم للحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف الإدارية، وتكون غاية في الدقة والتنظيم، وتتضمن هذه القوائم أسئلة تم تطويرها وإعدادها لكي تتلاءم مع الوظائف الإدارية، كما تتضمن عدة مجالات تتعلق بوظائف الإدارة والعمليات التنظيمية، وفي كل مجال هناك أسئلة لقياس واختيار كل مجال؛ وبعدها تعرض على المحلل و يطلب من التأكد من مدى ملائمة كل سؤال أو نقرة لطبيعة المجال الذي سيقوم بتحليله.¹

وتتميز قوائم الاستقصاء بأنها قائمة أسئلة مهيكلة بشكل يضمن (الدقة، والوضوح، وعدم الازدواجية في الإجابات).

• إيجابياتها :

السرعة والسهولة ، الحصول على معلومات من اكبر عدد ممكن .

• سلبياتها:

لا تقيد في حالة الجهل (بالقراءة والكتابة) احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات

4-الملاحظة : وتعتبر من أهم وسائل جمع البيانات، وتتم من خلال الشخص المكلف بتحليل الوظيفة، بملاحظة الفرد أو الأفراد القائمين بها، ويقوم بتسجيل ملامح وأبعاد الأداء

1 نفس المرجع ص78.

مباشرة، والتي تصف فيما بعد العمل. ويتطلب استخدامها تحديد المعلومات المراد جمعها عن كل وظيفة من حيث: الأعمال المؤداة، كيفية الأداء، الوقت المستغرق لإنجازها، الأدوات والآلات المستخدمة، نوع أو أنواع الجهد المطلوب (جسمي، عقلي).¹

وتجمع هذه المعلومات من واقع الملاحظة الميدانية وسؤال الرؤساء المباشرين في كل موقع عمل كما يجري اختيار عدد مناسب من العاملين بكل وظيفة لمناقشتهم وملاحظتهم، بما يتماشى مع الوقت المحدد للانتهاء من برنامج تحليل الوظائف.²

• إيجابياتها:

الحصول على بيانات (واقعية وتفصيلية) - توفر على العمال كتابة واجباتهم

• سلبياتها:

لا تقيد في تحليل في بعض الوظائف (البرمجة، المحاسبة) - تقيد من الموظفين، أو التحيز عند ملاحظاتهم فمهم جميع جوانب العمل.

5- سجل الموظف اليومي : يسجل الموظف بنفسه كل النشاط الذي مارسه خلال اليوم، والمدة التي يتم فيها عيوبها: التحيز والمبالغة من الموظفين: يجب إشراك العاملين في عملية التحليل ، وتهيئتهم مبدئياً ، وإحاطتهم بتعهد كتابي بعدم تخفيض الرواتب، أو زيادة عبء العمل بناء على التحليل حتى نتجنب الخوف الذي يصيب العاملين ودفعهم لعدم التعاون.³

المطلب الثاني : توصيف الوظائف

أولاً : مفهوم توصيف الوظائف

إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة بحيث يشمل كافة ((يقصد بتوصيف الوظائف البيانات اللازمة عن الوظيفة)).⁴

و يكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل للوظيفة، وهدفها وطبيعتها؛ والمهام، وظروف أداء العمل و مواصفات شاغل الوظيفة⁵وعليه

1 كامل محمد عويضة : " علم النفس الصناعي" ط1 مراجعة محمد رجب البيومي ، سلسلة علم النفس، لبنان، دار الكتب العلمية، 1996، ص30.

2 احمد سيد مصطفى :مرجع سابق، ص 116، 117.

3 باري كشواي: مرجع سابق، ص50.

4 صلاح الدين محمد عبد الباقي: "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" الإسكندرية،الدار الجامعية ، 2001، ص83.

5 احمد ماهر: "إدارة الموارد البشرية"، ط5 ، الإسكندرية، دار الجامعية، 2001، ص 74.

فإن توصيف الوظائف هو:

كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة، حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات و الواجبات، المهارات الواجب توافرها في من سيشغل هذه الوظيفة. ويمكن أن نقول أن توصيف الوظائف هو الناتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وهي أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظيفة.

ثانيا :العناصر الأساسية لوصف الوظائف

بعد تحليل الوظائف، باستخدام أسلوب أو أكثر من الأساليب سألغة الذكر، وجمع البيانات ودراستها؛ يتم الشروع في إعداد وصف لكل المهارات والمؤهلات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، كما أن الوصف يتطلب ضرورة الإلمام بكل ما يتعلق بالوظائف والأعمال من نشاطات ومهام متشابهة وغيرمتشابهة وتسجيلها بشكل موضوعي يساعد المحلل على القيام بمهمة التحليل.

وهناك بعض العناصر التي يجب توفرها أو تحديدها في التقرير النهائي الذي يمثل وصفا للوظيفة ويوردها محمد عاطف عبيد في النقاط التالية¹:

1-مسمى الوظيفة: حيث يجب مراعاة المسميات الوظيفية أثناء عملية البناء وأثناء عملية تصميم الهيكل التنظيمي بشكل تعكس مهام و واجبات ونشاطات الوظيفة ،أي يجب أن يكون الاسم واضحا وممثلا للوظيفة ، وخاص بهاغير مكرر .

2-موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي :يجب تحديد موقع الوظيفة داخل التنظيم وعلى الخارطة التنظيمية وهذا حتى يسهل عملية الوصول إليها، كما يتم تحديد جل العوامل المؤثرة على الوظيفة، مثل ظروف العمل المادية والمعنوية، مستوى الإشراف،الجهود الجسدية والفكرية التي تتطلبها الوظيفة

3-الواجبات المتعلقة بالوظيفة : تتضمن كل ما هو مطلوب للقيام بهذه الوظيفة، الواجبات والمهام التي تطلبها الوظيفة،طرق أدائها،الوسائل المستخدمة، وتوضيح كيفية الإنجاز. ²

4-متطلبات الوظيفة : بناءا على وصف الوظيفة وهي تلك الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة وتتمثل في:

1 محمد عاطف عبيد:"إدارة الأفراد"، القاهرة، دار النهضة العربية، 1995، ص273 .

2 احمد ماهر: مرجع سابق، ص74 .

تحديد متطلبات الوظيفة

تحديد الشروط التي تطلبها الوظيفة في الشخص المرشح ولا يعني مجرد توافره هذه الشروط أن يتم التعيين، بل هناك إجراءات أخرى للتأكد من صلاحية المرشح.

وتتناول متطلبات الوظيفة أربع جوانب هي:

- المعرفة : المعلومات الشخصية التي تطلبها الوظيفة
- المهارات : التي تطلبها طبيعة الأعمال (تشغيل الآلات - استخدام الحاسب الآلي...)

• القدرات الخاصة : التي تميزه عن الآخرين مثل القدرة على الابتكار ، على الحوار ، اتخاذ قرار التكيف ، التعاون مع الآخرين، قوة الملاحظة.

- السمات الشخصية : مثل الطموح، الإخلاص، المظهر ، الذكاء¹.

وكلما كانت المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف واضحة ومحددة، كلما كان من السهل إجراء العمليات

المالية وخصوص الاستقطاب حيث تتجه الإدارة مباشرة إلى المصادر الأكثر إجمالاً أن يكون بها المطلوب. ويمكن أن نلخص العناصر الأساسية لتوصيف الوظائف في النقاط التالية والمسماة بطاقة التوصيف الوظيفي.

المطلب الثالث: تصميم الوظائف

- تعريف تصميم الوظائف:

العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، والمؤهلات المطلوبة، والحوافز المقررة لها يحقق رغبات الموظفين والمنظمة بحيث يحفز العامل، ويرفع روحه المعنوية، وزيادة رضاه وإنتاجيته أو قد تولد لديه شعور من الإحباط والاعترا ب.

ويعرف كذلك على انه مهام العمل المعينة التي يقوم بها الفرد أو مجموعة من الأفراد فيجب تصميم العمل وهناك مجموعة من الأسئلة تثار عند تصميم الوظيفة : كيف يؤدي العمل ،من الذي يقوم به، أين يؤدي العمل، ما هو قدر الحرية والسلطة الممنوحة للموظف؟

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص87.

هل هناك عناصر إحباط تدفع العامل لتخفيض إنتاجيته ؟

2- مناهج للتحسين لتصميم الوظائف:

أ/منهج الإدارة العلمية : تبسيط العمل ، مراقبة دقيقة، معايير جادة للإنتاجية، تجاهل الحاجات النفسية والاجتماعية.

• إيجابيات : وظائف مبسطة وواضحة، وينخفض فيها المجهود الفكري.

• سلبيات : مملة، استنفاد مجهود العامل.

ب/منهج العلاقات الإنسانية : التركيز على العمل الجماعي .

• إيجابيات : تساعد في تلبية الحاجات الاجتماعية.

• سلبيات : تقلل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل .

ج/المنهج الاجتماعي الفني:يجمع بين الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية من حيث الجوانب الفنية والاحتياجات الإنسانية.

• إيجابيات : هناك رقابة ذاتية وعدم الإخلال بالمعايير المحددة، تبادل المسؤولية

والواجبات في فريق العمل .

• سلبيات : الحذر الشديد في تشكيل فريق العمل إضاعة الجهد، والوقت في مناقشة

الأمر غير الفنية.¹

د/منهج خصائص الوظيفة : إعطاء الموظف حرية، واستغاليه، ورقابة ذاتية إثراء الوظيفة

• إيجابيات :استغلال كامل للقدرات، وارتفاع الإنتاجية، رضاء

• سلبيات :احتمالات الأخطاء والحوادث كبير، وزيادة التكلفة² .

¹مرجع سابق ص88.

2 احمد ماهر :مرجع سابق،ص76.

المبحث الثالث : الأداء والموارد البشري

المطلب الأول: المورد البشري مصدر لأداء المؤسسة:

يعد المورد البشري على مر العصور وخاصة في عصرنا الحالي أهم ثروة بالنسبة للمؤسسة، وأصبح من متفق عليه بين الممارسين و الباحثين وغيرهم من المهتمين إن تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد سواء مادية أو فنية أو مالية أو تنظيمية أو بشرية، إنما يتحدد أداء المؤسسة بدرجة أساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، فلم يعد المورد البشري يوازي الأصول الحقيقية وحسب، بل أصبح عامل أساسي ومحدد لأداء المؤسسة، وبذلك فإن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن المورد البشري الذي يعتبر محرك لتحسين الأداء.

- ماهية المورد البشري:

إن المؤسسة عالية الأداء هي "مؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال المورد البشري"¹، فلقد ظل لسنوات عديدة عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة بالنسبة لأداء المؤسسة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لأن اختيار وتعيين المورد البشري والاحتفاظ به هو الذي يمثل عنق الزجاجة، لأنه " ممكن أن يساهم بالارتقاء بمستويات الأداء بطرق مختلفة"، ولقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل أساسي من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة.

ولقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة مورد لا تطبق إلا على الأصول المادية، مما لاشك فيه أن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية، فتحقيق الأداء لا يمكن أن يحدث في غياب المورد البشري، ولنا أن نتصور كيف يكون حال المؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية، إنها لا تعدو أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث وربما بعض الأرصدة في البنوك، فالمورد البشري هو الذي يصنع المؤسسات ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته و معرفته وخبرته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير والتأثير في الموارد المادية، "فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة". فالمورد البشري مزيج من المهارات، المعارف، الاتجاهات، والكفاءات.

1-المعارف: هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة والمقبولة، متضمنة معطيات، أفعال ، معلومات، في بعض الأحيان فرضيات، وهناك نوعان من المعارف، المعرفة النظرية، والمعرفة التطبيقية" وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي للوصول المعرفة إلى الشخص.²

2-المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وهي " المهارة

1راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية،الدارالجامعية ، 2002 ، ص29

2 وسيلة حمداوي :إدارة الموارد بشرية، قالمه، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004، ص26 .

في الإنجاز المادي أو الغير المادي التي تكون غالبا ضمنية¹، و تحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، و من أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، و التفكير و التكيف، والابتكار، والقدرة على التدريب.....الخ.

و يمكن قياس مهارات الفرد و قدراته قبل توظيفه، و ذلك لمعرفة مدى التوافق بين المهارات الفردية والمهارات المطلوبة للوظيفة التي تستعمل في العمل كعناصر لتقييم العامل و لتصميم نظام الأجور و أهمية الوظيفة .

3-الكفاءات: " هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل، فهي تجمع بين المعارف و المهارات، أي أن الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى

4-المواقف، التصرفات، القيم: المواقف هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة، الأحاسيس و الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، و توجه تصرف الفرد أو المجموعة اتجاه شيء ما، أما التصرفات" فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد و تؤثر مباشرة على سلوكيه في المؤسسة"، أما القيمفهي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة،" ونظام القيم لكل فرد هو فريد، و لكل فرد طريقته لترجمة القيم والمكاملة بينها إذن هي تتميز بالذاتية و اللاموضوعية وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف، و لدينا خمس ميادين للقيم التي تخص المؤسسة و تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية و هي القيم المشتركة، القيم الإلزامية، القيم المهنية، القيم الفردية، القيم المؤسسية.

و تمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المؤسسة ككل، فإن تعرض الأفراد لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط نتيجة عدم تدريبهم و عدم اكتسابهم للمهارات و المعارف المناسبة والكافية لأداء عملهم بفعالية و كفاءة أو ليس لديهم دافعية للعمل كل هذا سيؤثر على مناخ و بيئة العمل و من ثم على أداء المؤسسة.

وإن اعتبار العنصر البشري موردا لا يعني أن الفرد يستخدم كل طاقته العقلية والفكرية، لأن المورد هو وسيلة لإشباع حاجة أو نقص معين، ويمكن أن تأخذ منه عند الضرورة وبذلك فإن المورد شيء يمكن تطويعه والتحكم فيه، وفيالواقع، هذا يقلل من شأن المورد

1 نفس المرجع السابق، ص43.

البشري، لأن له نمو فكري وعقلي متميز.

و يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية" هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية¹، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.

المطلب الثاني : الأداء

تعريف الأداء

لغة: هو الإيصال و القضاء ونقل في اللغة أدى وتأدية الشيء أي أوصله².

اصطلاحاً: ويقصد بالأداء: العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به، و يكون محدد الكمية، ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي أسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط. ويقصد به أن الفرد يتعهد أن يقوم بالعمل بعد استلام الوظيفة والتي هاته الأخيرة محدد بشروط النوعية؛ الجودة، الكمية.

هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل أثناء قيامه بعمله داخل إطار تنظيمي يحوي على مستويات تنظيمية بمواصفات خاصة محددة في الهيكل التنظيمي المحكوم بنسق من القيم و المعايير التي يستند إليها لتوجيه وضبط سلوك شاغل المنصب وتحديد طرق لإنجازه من أجل تحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المؤسسة عامة³. نجد أن العامل يؤدي أنشطة مختلفة وتكون هذه داخل المؤسسة الصناعية وذلك من أجل تحقيق أهدافه الشخصية ثم أهداف المؤسسة .

الأداء: هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من

1 وسيلة حمداوي:مرجع سابق ذكره،ص25.

2 علي بن هادية: المنجد في اللغة والإعلام، لبنان ، 1991، ص 40.

3 محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، 127.

العامل الكفاء المدرب¹.

ويقصد به بأنه مجموعة من المهام توكل للعامل لكي يقوم بها في مجال تخصصه .ويقصد بالأداء قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله² .

التعريف الإجرائي:

الأداء هو القيام ببعض الأنشطة والمهام المختلفة التي يقوم بها العامل من أجل تحقيق التوازن والتوافق بين قدراته ومهاراته وبين متطلبات الوظيفة، وهذا وصولاً إلى نتائج يقاس على أساسها مستوى أدائه. نستكشف من هذا التعريف أن الوظيفة هي مجموعة الأعمال المتداخل فيما بينها والمطلوبة مسبقاً من أجل انجاز نشاط إجباري لتحقيق غاية عامة .

2- مفهوم العامل

لغة: هو جمع العمال وعملة وعاملون، كل من يعمل بيده.

اصطلاحاً: لقد تعددت تعريفات العامل من مجال لآخر فكل عامل ينظر إليه من منظوره الخاص طبقاً لميدان تخصصه، فعرّفه الاقتصاديون على أساس أنه "كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الاكتساب أو الربح سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني والعقلي فقط أو باستخدام ذلك مع رأس المال³ .

ومن هنا فإن هذا المفهوم نلاحظ أنه رآه من وجهة اقتصادية وأهمل الجوانب الأخرى التي يمكن أن توضح مفهوم العامل. إذا كانت هذه النظرة لوجهة الاقتصاد لمفهوم العامل فإن رجل القانون يراه بوجهة قانونية حيث يعرف العامل بأنه: "ذلك الشخص الذي يضع جهده المهني المشروع تحت تصرف أو مصلحة الغير".

ويطلق اسم عامل كذلك على كل من يعمل في جميع الأنشطة وفي جميع الميادين سواء الاقتصادي أو الاجتماعي أو الصناعية أو التجارية أو الزراعية. ويقسم العمال إلى ثلاث مجموعات.

فهناك العمال المهرة الذين لديهم الخبرة العلمية والعملية والمهارات الفنية والتقنية وهم يتولون الأعمال الدقيقة التي تحتاج إلى قدر كبير من المهارات بجانب من المعلومات، الفنية

1 احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية، الإسكندرية، دار المكتب المصري، 1974، ص 160.

2 احمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمة، لبنان، دار الجامعية، 1989، ص 50.

3 اسمهان بلوم: فعاليات أداء العامل، شركة بانتييت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، 2005، ص 27.

والنظرية التي يتطلبها تفهم للآلات والأجهزة التي يستخدمونها .
وهناك عمال مختصون أي كل عامل متخصص في مجال معين وعمله لا يتطلب خبرة
مهنية وإنما يتطلب نوع من التكيف و الدراسة.وهناك العمال البسطاء أو عمال عاديين فهم
الذين لا تتطلب أعمالهم مستوى عالي من المهارة ولا تحتاج إلى تدريب خاص.إذن مهارات
وإمكانيات العمال ليست متكافئة الأمر الذي يؤدي إلى التمايز في الأداء¹ .

التعريف الإجرائي :

العامل هو ذلك الشخص الذي يمارس نشاط اجتماعي أو اقتصادي أو تجاري ويكون ذلك
إما باستخدام الجهد الفكري أو البدني من أجل الربح والحصول على أجر.
3 - مفهوم المؤسسة .

لغة: المؤسسة جمع مؤسسات فهي جمعية اجتماعية أو معهد أو شركة أسست لغاية
خيرية أو عملية أو اقتصادية² .

اصطلاحا : المؤسسة هيئة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول
تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف
في نطاق زمني ومكاني³ .

-هيالوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين
وشراء تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من اجل
تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها⁴.

نلاحظ أن المؤسسة تمارس نشاطها الإنتاجي وذلك من أجل تحقيق الأهداف المخططة
لها.وتعرف المؤسسة بأنها عبارة عن وحدات إدارية تمتلكها الدولة أو تشترك في ملكيتها أو
يملكها الأفراد عن طريق المساهمة في رؤوس أموالهاو تعريف المؤسسة بأنها عبارة عن
وحدات إدارية تمثلها الدولة وتشترك في ملكيتها أو يملكها الأفراد عن طريق المساهمة في
رؤوس أموالها.ويقصد هنا بالمؤسسة أنها عبارة عن هيكل تنظيمي تمتلكه الدولة أو يملكها
الأفراد وتحاول أن تمارس فيها نشاطاتها الإنتاجية.

1 قجة رضا: طبيعة علاقة العمل وأداء العامل داخل التنظيم الصناعي (رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، تحت إشراف خروف كلية

الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة) 2002-2003، ص10.

2 امل عبد العزيز محمود: الأداء والقاموس العربي الشامل، ط1، لبنان، دار راني الجامعية، 1997، ص517.

3 عبد الرزاق حبيب: : الاقتصاد وتسيير المؤدية، الجزائر، ديوان المطبوعات، 2002، ص25.

4 عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2006 ، ص24.

التعريف الإجرائي:

المؤسسة هيكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم و نوع نشاطه.

- هي مؤسسة أو هيئة إنتاجية تخضع لتنظيم اقتصادي تنتمي للقطاع العام وتخضع لأحكامه وترمي إلى خدمة الصالح العام¹.

4 - مفهوم تقييم أداء العامل:

تتمثل إدارة الأداء في تلك العملية التي تتم من خلالها العمل على ضمان أن أداء الأشخاص العاملين بحكم إدارته بكفاءة وأن هؤلاء الأشخاص يؤدون ما عليهم من واجبات بكل ما أوتوا من طاقات. وهناك العديد من التعاريف التي تحاول إيضاح مفهوم تقييم الأداء وفي نفس الوقت ومنه من يعرف تقييم الأداء على انه عملية وصف وتقويم وتحسين أداء الأفراد للعمل في منظمة ما، بحيث تتحقق أهداف المنظمة بفعالية أكبر وفي نفس الوقت نتحقق منافع الأفراد المتمثلة في تقدير واطلاعهم على نتائج أعمالهم وإشباع حاجاتهم المتعلقة بالعمل وتوفير الرؤية الموجهة لتقدمهم المهني².

أما البعض الآخر فيرى أن تقييم أداء العاملين عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به³.

ويقصد أيضاً بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أدكاء العمل، ذلك لحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى⁴.

يقصد بتقييم أداء العاملين والعاملات أو قياس كفاءتهم تحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم و تحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم أي ترشد هذه

1 امين سعيد عبد الغنى: إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، ط 1، القاهرة، ابيترك، للنشر والتوزيع، 2006، ص43.

2 عابدة سيد خطاب: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار الفكر العربي الأهرام، المكتبة الأكاديمية، 2007، ص208.

3 محمد فاتح صالح: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص137.

4 صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص285.

الأنماط والمستويات¹ .

المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء :

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "وسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل سيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أو ذلك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية :

أ- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي .

ب- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين

ج- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين² .

و فضلا عنكونه يعتبر من وظائف إدارة الأفراد الهامة نظرا للدور الهام في تحسين دافعية العاملين و تشجيع أدائهم الجيد، وتزويد الإدارة بأداة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية فهو أيضا يقدم الكثير من الفوائد يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يعتبر الأساس لعمليات التطوير الإداري من خلال المعلومات الهامة التي يقدمها عن مستوى أداء العاملين.

- يعتبر مدخلا لتخطيط البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى قدرات ومهارات العاملين .

- رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم العلاقات الجيدة بين الإدارة والعاملين من خلال موضوعية وحدائقة نظام تقييم الأداء .

- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأن أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم³ .

ويساعد التنظيم تعريف العمال على نواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل وأيضا التعرف على نواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من

1 احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص322.

2 عادل حرحوش صالح، سالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية، ط2، الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2002، ص104.

3 عابدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص208-209.

وجهة نظر الإدارة، و بالتالي العمل على تجنبها.

إن أهداف تقييم الأداء تتمثل مرشداً للرؤساء في عملية التقييم، فإذا تمثلت هذه الأهداف في إشراف و منع الأخطاء قبل وقوعها ومعالجتها فور وقوعها، وترشيد أداء العاملين بنصح وإرشاد وتدريب فإنها تختلف تماماً عن أهداف ومؤداها تصف أخطاء بعض العاملين ونقل أو فصل البعض الآخر، وتوقع جزاءات أو حرمان من حوافز للبعض الآخر، إن أهداف تقييم الأداء يجب أن تكون ايجابية بناءة¹.

كما تتعدد أهداف تقييم أداء العاملين مع تعدد الأسباب الداعية إلى الأداء . فالدواعي الرقابية لمتابعة عمل الأفراد تفرض أهداف تقييم تتعلق بقياس أداء الأفراد والدواعي الإنسانية بين الأفراد كمقيمين والمدراء كمقيمين تفرض أهدافا تتعلق بتطوير الأفراد وتطوير أدائهم. لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء ما يلي:

أ- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية تقويم الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات .

ب- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية بصورة مستمرة²

3- شروط تقييم الأداء :

يتوقف تقييم الأداء على توفير بعض الشروط الداعمة له ولبنيتها ومن أبرز هذه الشروط ما يلي :

1-التناسب :يعتبر التناسب حاجة ضرورية مع حاجيات وشروط تقييم الأداء إذ يقصد بالتناسب الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفا له...فالتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء عندما يساهم الأفراد في تحقيق انجازات عمالية مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك.

ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجازه ، فبمقدار ما يزداد أداء الفرد وتزداد مساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف رب عمله وبمقدار ما يتمسك هذا

1 احمد سيد مصطفى:مرجع سابق،ص335.

2 عادل حرحوش صالح سالم مؤيد: مرجع سابق،ص105.

الأخير بالحفاظ على هذا الفرد ،ومكافأة انجازاته بمقدار ما يقوي التماسك بين الطرفين .

2-القبول : الشرط الثاني من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم فتقييم الأداء الذي لايلقى قبولا لا من قبل الأفراد ولا من قبل رؤسائهم لا يعتبر تقييما ناجحا . فالتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقي حتما رفضا قاطعا من قبل الأفراد ،فلا يعقل أن يقبل الأفراد الناجحين بالتقييم الذي يساوي الأداء الجيد بالأداء العاقل .

3-المرونة والحوار : الشرط الثالث من شروط نجاح تقييم الأداء يتعلق بالمرونة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم ،كما أن تعزز من قوة ومكانة المرونة الخاصة إذا استخدمت المؤسسة آلياتتقييميه سهلة الاستعمال من قبل المدراء وسهلة الاستيعاب من قبل الأفراد المقيمين كما أن حوار الأداء الذي يدور بين طرفي الأداء يعتبر من الشروط الهامة والكفيلة بإنجاح وتقييم الأداء .

خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء تحقق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجيةالأفراد وإنتاجية المؤسسات على السواء¹ .

4-طرق تقييم الأداء :

هناك طرق متعددة لقياس الأفراد في المؤسسات وقد استخدمت عدة معايير في تحديد وتميز هذه الطرق ، إلا أن كل باحث يقسمها حسب طريقته ،فنجده مصطفى نجيب شاوش في كتابته إدارة الموارد البشرية انه قسم طرق تقييم الأداء إلى طريقتين :

أولا :الطريقة التقليدية :وتشمل عدة طرق ونذكر البعض منها .

أ-طريقة التدرج البياني :وتقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع كان تكون التقديرات ضعيفة ،متوسط،جيد،جدا،ممتاز،وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه والتي يعبر عنها بأرقاما ونقاط، ثم يتم جمع تلك التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم انه يمثل هذا الفرد.رغم تميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة إلا أنها لا تخلو من العيوب وتتمثل هذه العيوب فيما يلي :

1-احتمال أن يتحيز الشخص القائم بالتقييم في تقديره .

2- هناك مؤشرات كثيرة قد تجعل من عملية قياس الأداء غير ذات موضوع ،ومن اجل التغلب على هذه العيوب فقد تلجا الإدارة إلى احد الأسلوبين .

3- أن يكلف أكثر من شخص بعملية تقييم الأداء كل على حدى .

4- أن تقوم الإدارة بتعديل التغييرات التي يقدمها كل مشرف .

ب-طريقة الترتيب :وهذه الطريقة تتلخص ببساطة في أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيبا تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ.

ورغم بساطتها وسهولتها فإنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة يضاف إليها ثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة عندما يزيد عدد العاملين في إدارة قسم عشرين شخصا وكذلك فانه من السهل قياس أداء العاملين البارزين أو الضعفاء ،أما تقييم أداء المتوسطين فيكون أكثر صعوبة¹

وقسم الدكتور حسن إبراهيم بلوط في كتابه إدارة الموارد البشرية طرق تقييم الأداء إلى طريقتين :

أ-الطريقة الموضوعية :تقييم وقياس الأداء من خلال استخدامها لمعطيات كمية تتمثل بالأرقام ومن الأمثلة الدالة على ذلك عدد الوحدات الإنتاجية السليمة.

تستخدم الطرق الموضوعية عدت مؤشرات أو معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها ما يلي :

-قياس الإنتاج.

-قيم المبيعات.

-معطيات الأفراد.

-قياسات أداء الوحدات.

ب-الطريقة الذاتية :تقييم وقياس الأداء بالاستناد إلى أحكام ذاتية صادرة عن المقيمين والبارز حول هذه الطرق شيوع استخدامها واشتراك الرؤساء المباشرين للأفراد بالإشراف عليها وتنفيذها كما أن هذه الطرق تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين سواء كانوا رؤساء الأفراد المباشرين أو رفقاء عملهم أو حتى الأفراد أنفسهم وان تقييم الأداء يشمل تصرفات وسلوكيات الأفراد وليس معطيات كمية ناتجة عن حسن أو سوء أداء الأفراد² .

1 محمد فاتح صالح:مرجع سابق،ص104.

2 عايدة سيد خطاب:مرجع سابق،ص26

ويمكن للمدير أن يستخدم عدة طرق لتقييم الأداء ومن أشهرها وأوسعها انتشاراً قائمة معايير التقييم والتي سنعطي عنها فكرة في السطور التالية :

- 1-معدلات أو عدد ساعات التأخير بدون إذن ومعدلات وعدد ساعات الغياب بدون إذن.
 - 2-عدد أيام الإجازات المرضية والعارضة وعدد حالات لفت النظر والأنظار.
 - 3-عدد الشكاوى من العملاء والمتعاملين مع المرؤوسين.
 - 4-عدد حالات النزاع والصراع مع الزملاء.
 - 5-كمية الإنتاج في حالة عدم وجودها في قائمة معايير التقييم.
 - 6-جودة الإنتاج في حالة عدم وجودها في قائمة معايير التقييم.
- ج- طريقة التقييم بحرية التعبير : إن استخدام هذه الطريقة لقياس أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى ،إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق .
- ثانياً- الطرق الحديثة :ونذكر منها :

1-التقييم على أساس النتائج : وتقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج كأساس لتقييم أداءه،وقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، وتنمي نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة .

ب-طريقة الوقائع : تتمثل في هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة .

ج-طريقة التقدير الجماعي : يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل اللجنة تتكون من عدد من الأعضاء يكون احدهم الرئيس المباشر للعامل كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله¹ .

5-مراحل تقييم الأداء :

1-المرحلة الأولى : التأكد من معرفة وفهم جميع العاملين بالمؤسسة للمهام الوظيفية المكلفين بها من :

- معايير الأداء المطلوبة منهم .
- مقاييس الجودة الشاملة وأعمالهم وإنتاجهم .
- معايير التقييم ومعدلاتها الزمنية .

ويتطلب ذلك عادة إصدار نشرة تعريفية شاملة بكل هذه العناصر مع عمل حلقات نقاشية داخل كل وحدة إدارية لمناقشة تفاصيل المهام الوظيفية والاستفسار والرد عليها بالتنسيق مع مسؤول الوحدة الإدارية .

2-المرحلة الثانية :

- تجميع وتحليل المعلومات .
- ملء جداول التقييم من الجهات الأربع القائمة بالتقييم وتحليلها والخروج بتقرير نهائي مجمع .

3-المرحلة الثالثة : مناقشة التقارير مع العاملين الحالات التي تحتاج لمناقشة وتتضمن التوجيه والتصحيح والاتفاق على الأهداف وبرامج التدريب ولعمل الجديد وكذلك الشكر والاحتفاء والتحفيز للمتميزين والمبدعين .

4-المرحلة الرابعة :

اعتماد نتيجة التقييم وضمها لملف التقييم السنوي تمهيدا لتجميع التقارير الأربع السنوية والخروج بالتقرير النهائي .

5-المرحلة الخامسة :

تفعيل نتائج التقارير النهائية في سياسات التدريب والترقي الوظيفي والنقل والعلاقات¹. والاهتمام بالمبدعين ودراسة كيفية تنميتهم ودعمهم والاستناد القوي بينهم

6-أخطاء تقييم الأداء :

هناك بعض الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليه وتحديدتها في مجال تقييم الأداء وقد تشوب عملية الأداء بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية التقييم واهم هذه الأخطاء :

1 إبراهيم رمضانديب: دليل إدارة الموارد البشرية، ط2، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2007، ص-ص 199-200.

1- خطأ الهالة : هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع ايجابي أو سلبي على مرؤوسيه على أساس احد ملامح شخصيته أو احد مجالات أدائه فقد دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء

2- أخطاء قولبة الناس : حيث يميل الرئيس لتقييم المرؤوسين ايجاباً أو سلباً أو بشكل محايد متأثراً بانطباعاته الشخصية المسبقة عن تقييم معين من الناس، كبار السن خريجو المدارس الأجنبية، الموظفات وهو يتصور أن لكل تقييم من الناس سمات مشتركة طيبة أو غير طيبة ويلصقها بأي فرد ينتمي لتقييم معين .

3- أخطاء النسيان : فمعظم التقديرات عن المرؤوسين تعد لتغطي فترة ماضية غالباً ما تكون سنة أو عادة ما تمثل الأوساط العام في أداء خلال تلك الفترة ويميل بعض الرؤساء¹ لتأسيس تقديراتهم على مايسهل تذكره أو على التصرفات الأكثر حداثة للمرؤوس

إضافة إلى خطأ التعميم وهو خطأ آخر شائع في تقييم الأداء، ويحدث هذا عندما يسمح المقيم بخاصية واحدة ظاهرة ومسيطرة كالفردي الذي يقيم أدائه، وبالتأثير على حكمه وتقديره لبقية البنود الأخرى المحددة لتقييم الأداء، ويتسبب هذا في حصول الفرد على نفس التقييم في كل بند تقريباً .

إضافة إلى أنها قد تسبب التفضيلات الشخصية، والتمييز، والتحيز الشخصي بعض الأخطاء في تقييم الأداء أيضاً قد يؤثر المظهر الخارجي والمركز الاجتماعي وطريقة اللباس² واللون والجنس على تقييم الأداء

المطلب الرابع : أساليب تحسين الأداء

تتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء فقد يتم تحسين الأداء فقد يتم التحسين من خلال الاهتمام لتطوير وتحسين ظروف العمل وعادة ما يكون التحسين عن طريق أساليب مختلفة تعرف المؤسسة على مستويات الأداء الأفضل وبالتالي البحث في كيفية الوصول بالأداء إلى ذلك المستوى فتحسين الأداء هو الانتقال بالأداء الفعلي من الوضع الذي نتجت عنه الفجوة إلى الأداء أفضل إلى مستوى الأداء المطلوب الوصول إليه وانه مع توالي التأثيرات السلبية والايجابية تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة مستمرة وتشكل عملية أساسية في نشاط المؤسسة .

1 احمد السيد مصطفى: مرجع سابق، ص.354-355.

2 رواية محمد حسن: مرجع سابق، ص.235.

ومن هنا تبرز "وبذلك السيطرة على أداء المؤسسة بما يعد بفرص أكثر لتحقيق الأهداف، ويشكل تحسين¹ أهمية إدارة الأداء كمفهوم حديث يجعل للمؤسسة سيطرة على مستويات الأداء الأداء الكلي للمؤسسة عنصرا أساسيا في مفهوم إدارة الأداء، وهو يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع مستوى الأداء أو منع انخفاضه والمحافظة على مستواه المرتفع، وذلك في مواجهة المتغيرات التي تواجه المؤسسة في تحقيق أهدافها، سواء من داخلها أو من خارجها التي تخل بالتوازنات والتوقعات، وبالتالي على الأداء المعياري الذي وضعت المؤسسة سواء سلبا أو إيجابا، مما يجعل تحسين الأداء ضرورة حتمية للمؤسسة. تختلف أساليب تحسين الأداء وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى المحاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة

2- إعادة الهندسة

أولا: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية ولاسم سياستها الاستراتيجية إذن هي مجموعة من الأساليب التي تستهدف اعلي مستوياتها الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة والتي تتولى بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، أنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائننا، وهذا ما يتطلب بالضرورة أهمية تضافر جهود الأفراد والعمليات والنتائج نحو تحقيق مستوى جودة يلقي رضا الزبون وبذلك التحسين المستمر للأداء .

وقد اهتمت العديد من المؤسسات بهذا المفهوم نتيجة فشلها في الحفاظ على نفس مستوى الأداء، وتشير نتائج الدراسات التي تعدد المزايا التي تحققها المؤسسة من وراء إتباع فلسفة² الجودة الشاملة ومن ابرز تلك المزايا:

• تعزيز كفاءات العمليات الداخلية .

1 جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003، ص612.

2 جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعية، 2003، ص66.

- تحسين الأوضاع التنافسية.
- حسن استغلال الموارد .
- تعزيز رضا العاملين .
- تحسين العائد المادي والاجتماعي.
- تحسين صورة المؤسسة .

هذه المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال الجودة الشاملة ستسمح لها بتحسين أدائها، نتيجة أنها عملية مستمرة ،ورغم تعدد مداخل الجودة الشاملة، إلا أنها تتفق في مبادئها العامة والتي يمكن تلخيصها في المبادئ الستة الآتية :

-التركيز على الزبون

-التركيز على العمليات والنتائج

-مشاركة العاملين والعمل الجماعي

-التحسين والتطوير المستمر في الجودة

-أهمية المعلومات المرتدة

-الوقاية والمراقبة المستمرة بدلا من المراجعة والفحص

ونظرا لأهمية الجودة الشاملة فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية والمنظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح المكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الايزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير .

تعرف إعادة الهندسة بأنها إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال¹ثانيا: إعادة الهندسة: ، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت التكلفة الخدمة²بغية الحصول على تحسينات جذرية وبالتالي تحسين الأداء،فإعادة هندسة العمليات لاتعني تكييف وتعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ماسبق ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

1 نستطيع تسميتها : إعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندرة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

2 مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، الرياض، دار الأفاق، 1999، ص12.

ويمكن التفرقة بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تنهم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها تقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات، وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة.

وتتشكل عملية إعادة الهندسة من العناصر الأساسية التالية :

- إعادة التفكير في الأساسيات والوضع الحالي.
- إعادة التصميم الجذري.
- التركيز على العمليات.
- تحقيق نتائج باهرة.
- التحديد الواضح لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.
- التركيز على الزبون.
- شمول المؤسسة ككل.
- حشد البيانات والمبررات والحجج اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة.

والخلاصة أن إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، ولقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة وسرعة وذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها¹ أهمها:

- تغيير قيم المؤسسة، من قيم الحماية والتحفز على القديم إلى قيم إنتاجية وفعالية.
- تغيير الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي التقليدي إلى الشكل المسطح قليل عدد المستويات.

- تغيير دور الإدارة من تسجيل الأداء والحكم عليه إلى قيادته.

وعليه فإعادة الهندسة سوف تغير أسلوباً وطريقة أداء المؤسسة إنالأحسن بشكل سريع وجوهري في مجالات الأداء.

¹مرجع سابق ، ص 12.

وتجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقها إلا أن هناك بعض المخاطر والقيود التي يجب اتخاذها بعين الاعتبار، وهناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل ، ولسد فجوة الأداء، ولقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا ولكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق نستطيع القول أن عملية تحسين الأداء هو هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه حيث تؤثر فيه عدة عوامل وله مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج القيم، ويعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع الأداء بسبب الخصائص المميزة له، فتحسين الأداء عملية تسعى المؤسسة لتحقيقها للحفاظ على موقعها وبقائها واستمرارها.

الفصل الثاني: مجال التشغيل في الجزائر

تمهيد

المبحث الأول: السياسة العامة في مجال التشغيل في الجزائر

المطلب الأول: مفهوم التشغيل

المطلب الثاني: طبيعة الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على سياسة التشغيل

المبحث الثاني: آليات وبرامج تطبيق سياسات التشغيل

المطلب الأول: هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة العمل

المطلب الثاني: هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة التضامن الوطني

المطلب الثالث: برنامج إدماج حاملي الشهادات

المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل

المطلب الأول: البعد الاجتماعي و اقتصادي

المطلب الثاني: البعد التنظيمي

المطلب الثالث: عوامل تفعيل ونجاح سياسة التشغيل

تمهيد :

يعتبر الاهتمام بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود لمواجهة ظاهرة البطالة من أهم التحديات التي تواجهها دول العالم بما فيها الجزائر ، الأمر الذي يحتم عليها توفير الشروط اللازمة ووضع هياكل قوية و متخصصة و انتهاج إستراتيجيات اقتصادية رشيدة تسمح لها بتحقيق الأهداف الموجودة .

لقد تميز سوق الشغل بالجزائر منذ النصف الثاني للثمانينيات إلى غاية 1999 بارتفاع كبير في ، فالأزمة الاقتصادية التي عاشتها %نسبة البطالة ووصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30 خلال هذه الفترة قد أدت إلى بروز إختلالات كبيرة في سوق الشغل بحيث تقلصت فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في نفس الوقت الذي سجل فيه تزايد أكبر لطالبي العمل و من أجل التصدي لظاهرة البطالة كان لزاما على الدولة انتهاج سياسة واضحة من أجل التخفيف من معدلات البطالة إبتداءً من أواخر سنة 1999 ، حيث تم تسطير عدة برامج و آليات ساهمت في ترقية التشغيل و محاربة البطالة لهذا حتمت علينا دراستنا التطرق إلى السياسة العامة في مجال التشغيل في الجزائر و أهم الآليات و البرامج المنتهجة من طرف الدولة وكذا الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل من خلال ثلاث مباحث وهي :

- 1- السياسة العامة في مجال التشغيل في الجزائر .
- 2- آليات و برامج تطبيق سياسات التشغيل .
- 3- الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل .

المبحث الأول : السياسة العامة في مجال التشغيل بالجزائر

المطلب الأول : مفهوم التشغيل

لقد تعددت المواقف والتعريفات من قبل المفكرين والاقتصاديين والاجتماعيين استنادا إلى مدارسهم وتوجهاتهم ، فهي تستند إلى اعتبار العمل مصدرا إلى كل القيم وحقا للمواطن ، كما أنه واجب عليه وعلى الدولة أن توفر فرص العمل لكل المواطنين الذين هم في سن العمل والراغبين فيه والقادرين عليه .

ويلاحظ أن هناك عدم توافق يكمن بين الاجتماعيين والاقتصاديين فيما يخص تعريف العمل والتشغيل إلا أن هناك التوافق يكمن في التشغيل والتوظيف ، إذ بالنسبة للاقتصاديين العمل هو نشاط خاص بالإنسان يمكن قياسه وتبادلته وهو التعريف الذي ينطبق على التشغيل بالنسبة للاجتماعيين ، وإذا كان التشغيل بالنسبة للاقتصاديين هو الالتقاء بين العامل ومنصب العمل فإن التعريف يناسب العمل عند الاجتماعيين حيث يعرفون العمل على أساس أنه مجموعة من النشاطات المقترنة بمكان خاص ضمن تقسيم العمل ونظام العلاقات المهنية ومنه فالتشغيل هو نشاط فكري أو عضلي يأخذ عنه صاحبه اجرا .

ومما سبق يمكن الخروج بالمفهوم الإجرائي التالي للتشغيل :

التشغيل هو تلك العملية المعقدة التي تتخذها المنظمة من استقطاب لليد العاملة وتعيينهم في مناصب عمل دائمة أو مؤقتة في الهيكل التنظيمي ، بغية تحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية¹ .

المطلب الثاني : طبيعة الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على سياسة التشغيل .

¹ سليم عقون : قياس أثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة ، مذكرة ماجستير ، جامعة سطيف ، 2010 ، ص210.

لقد عانت الكثير من الدول النامية ومنها الجزائر نتيجة السياسات الداخلية والمتغيرات العالمية من ضغوطات كبيرة منذ نهاية التسعينيات متمثلة في مجموعة من الاختلالات الداخلية كالعجز في الموازنات العامة ، عجز الموازين التجارية ، ارتفاع حجم الديون الخارجية كتدهور شروط التبادل التجاري ، تدهور أسعار المواد الأولية... الخ .

والتي أصبحت السمة الرئيسية لكثير من الدول وفي هذا الإطار وبغية معالجة هذه المشاكل لجأت الجزائر كغيرها من الدول في انتهاج سياسات إصلاحية من بداية سنة 1988 وذلك بلجوءها إلى المؤسسات المالية والنقدية الدولية من أجل الاقتراض مقابل تبني سياستها الإصلاحية وقبول شروطها لحل الاختلالات التوازنية لكن لم يسلم تطبيق هذه الإصلاحات من الآثار السلبية التي نجد على رأسها مشكل تقادم البطالة وارتفاع حدتها .

فتعهدت الجزائر في بداية التسعينيات من القرن الماضي بالاتفاق مع البنك وصندوق النقد الدولي على تنفيذ برامج إصلاحات مجموعة من السياسات المالية الانكماشية التي أثرت بشكل مباشر على الاستثمار ومن ثم معدل نمو الناتج المحلي ، مما أدى إلى انخفاض الطلب على العمل أو ، وما تترتب عليه في زيادة حجم البطالة² إلى زيادته في أفضل الأحوال من الزيادة المعروض منه على الأقل في الآجال القصيرة وربما في الآجال المتوسطة في كثير من الدول ، التي سبقت الجزائر في تطبيق هذه البرامج كما يرى بعض الاقتصاديين أن تلك الآثار تقتصر على الأجل القصير فقط ، حيث أنه مع مرور الوقت ترتفع مرونة سوق العمل ويعمل بطريقة أكثر كفاءة في³ الأجل الطويل ومن ثم يرتفع مستوى التشغيل ويقلل من البطالة .

1- آثار برامج الاستقرار الاقتصادي على مستوى التشغيل :

² نفس المرجع السابق ، ص210.

³ مداني بن شهرة : الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دار الحامد للنشر ، 2009 ، ص210.

إن من أهم السياسات الرئيسية لبرامج الاستقرار والاقتصادي هي السياسة المالية التي تهدف إلى الحد من عجز الميزانية العامة للدولة وسياسة نقص قيمة العملة المحلية كآلية للوصول إلى سعر صرف حقيقي ، ويمكن النظر إليها من خلال :

1- اثر السياسة المالية على مستوى التشغيل :

تهدف السياسة المالية إلى الحد من عجز الميزانية بواسطة خفض النفقات العامة وزيادة الواردات العامة ويتم ذلك بتنفيذ مجموعة من السياسات الفرعية أهمها خفض الأجور ووقف التوظيف في القطاعات الحكومية والمؤسسات الاقتصادية العمومية خفض الاستثمار العام ، خفض نفقات الدعم والإعانات الحكومية مع تحسين هيكل الضرائب ورفع الضرائب ورفع أسعار الخدمات العمومية⁴.

إن انخفاض النفقات الجارية وخاصة خفض معدل الزيادة في الأجور وخفض عدد الوظائف في القطاع الحكومي عن طريق إيقاف تعيين المتخرجين من المعاهد المتخصصة والجامعات والمدارس العليا أدى إلى زيادة نسبة البطالة بحيث انتقل عدد البطالين من 435000 سنة 1985 إلى 1150000 بطال سنة 1990 ووصل في سنة 1992 إلى 1482000 بطال ليتزايد بعد ذلك سنة 1993 و1994 من 1770000 إلى 2100000 بطال أي بنسبة 18.64 نظام الشبكة الاجتماعية في 1992 ومن بين القطاعات الأكثر تأثر بسياسة خفض الإنفاق العام هي قطاع التربية والصحة والسكان وبدرجة أقل التعليم العالي والبحث العلمي .

إن أهم آثار تقليص في نفقات الميزانية على الإنفاق العام هو انخفاض نفقات الاستثمار وهذا ما يدل على أن الجزائر تراجعت عن دورها في خلق وظائف جديدة لاستيعاب جزء من العاطلين أو من الداخلين الجدد لسوق العمل وخفض معدلات الأجور ومنه انخفاض في عدد الوظائف الحكومية عن طريق التسريح أو التقاعد المسبق إضافة إلى خفض الطلب المحلي الذي يساهم في انخفاض الاستغلال وأكثر الصناعات الحديدية⁵ مستويات الطاقة الإنتاجية مما أدى إلى تراجع معدلات والميكانيكية والكهربائية مما أدى إلى تقلص فرص العمل القائمة وعدم الإسهام في إيجاد فرص عمل جديدة⁶.

⁴ نفس المرجع ، ص 210 .

⁵ سليم عقون : المرجع السابق ، ص 211.

⁶ نفس المرجع السابق ، ص 211.

2- سعر الصرف على مستوى التشغيل :

إن انخفاض سعر الصرف للدينار الجزائري في مواجهة العملات الأجنبية أدى إلى زيادة كل من تكلفة الاستثمار وتكلفة الإنتاج وذلك كله بحد من نمو الاستثمارات والتوسع فيها ومن ثم عدم قدرة الاقتصاد على خلق المزيد من فرص العمل الجديدة وارتبطت مسألة سعر الصرف بالديون الخارجية⁷ وتسديدها على المدى الطويل.

هذا الانخفاض في قيمة الدينار الجزائري دفع بالجزائر إلى تصفية مؤسساتها الاقتصادية أما بالغلاق النهائي أو الخصخصة مما أدى إلى عدم بعث استثمارات جديدة أو تجديد الاستثمارات القديمة بسبب العجز المالي مما نجم عنه تسريح عدد كبير من العمال وازدادت قوة طلب العمل في سوق الشغل وقلة العرض نتج عنه ارتفاع مستوى البطالة .

ج- أثر الإصلاح في القطاع العام وعملية الخصخصة على التشغيل :

وجد القطاع العام نفسه أمام محيط جديد دون تهيئة المناخ المناسب لهذا القطاع وبخاصة قضية نقص التمويل لهذه المؤسسات العمومية والاقتصادية مما أدى بها إلى التصفية الكاملة أو الخصخصة وإعادة الهيكلة ، وتبقى عملية إعادة الهيكلة المطبقة على المؤسسات الصناعية عديمة الفاعلية رغم الإجراءات المتخذة من قبل الحكومة سواء في إطار مخططات التطهير المالي للمؤسسات العمومية التي كلفت الخزينة العمومية 840 مليار دينار أو من خلال عملية التقويم الداخلي للمؤسسات التي خلقت خلال نهاية 1996 ونهاية 1998 تسريح 60 ألف عامل من القطاع الصناعي لوحده .

إن هذه الإجراءات تؤثر سلبا على مستوى التشغيل والبطالة نتيجة غياب الاستثمارات الجديدة من قبل المؤسسات العمومية والخاصة وتباطؤ تطبيق الخصخصة ما أثر سلبا على مجموع الاستثمار وأدى إلى التسريح الجماعي إلى العمال نتيجة إعادة الهيكلة وغلاق المؤسسات مما أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة بحيث ارتفعت النسبة من سنة 1994 إلى أكثر من سنة 1997 في هذه الفترة قدر ، وثلثين منهم عديمي⁸ عدد البطالين 2.5 مليون بطل منهم من هم شباب أقل من 30 سنة

⁷المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي : تقرير حول الآثار الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي ، الجزائر ، جوان 1998 ، ص60.

⁸مداني بن شهرة : نفس المرجع السابق ، ص181 .

الخبرة وحوالي 80000 من خريجي الجامعات والمعاهد العليا المتخصصة وحوالي 360000 أجبر فقدوا مناصب عملهم أو وجه والى البطالة التقنية ما بين 1994 و 1998 وهذا ما أدبإلى الطلب⁹.
المتزايد للعمل السنوي حيث تراوح ما بين 250000 و 300000 طلب عمل سنوي

المبحث الثاني : آليات وبرامج وتنفيذ سياسات التشغيل

إن تعدد أبعاد وأهداف سياسة التشغيل في الجزائر، اقتضى حتمية تأطيرها بمجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط عمليات تجسيدها ميدانيا إلى جانب مجموعة من الآليات والبرامج والمخططات العملية لتطبيقها وتنفيذها ، وقد تم تكليف وزارتي التشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التضامن الوطني بتطبيق وتسيير ومتابعة سياسة التشغيل في الجزائر من خلال عدد من الآليات والبرامج التي نذكرها فيما يلي :

المطلب الأول : هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة العمل والتشغيل

⁹ نفس المرجع السابق ، ص 181.

1- الوكالة الوطنية للتشغيل :

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي 259/90 المؤرخ في 08 سبتمبر 1990 ومهمتها الأساسية هي تنظيم سوق الشغل وتسيير العرض والطلب وتلعب في هذا الشأن دورا أساسيا في التقريب بين :

- طالبي العمل وهم البطالون من كالفئات .
- أصحاب العمل وهم كل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاعات العمومي والخاص باستثناء طبعا الإدارة العمومية التي يخضع التشغيل فيها لإجراءات أخرى تحت إشراف المديرية العامة للتوظيف العمومي .

وقد جاء القانون رقم 90/04 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 المتعلق بتنصيب العمال ومراقبة الشغل ليعزز مكانه ودور الوكالة بصفتها الهيئة العمومية التي تضمن تنصيب العمال وتشغيلهم باستثناء الأماكن التي لا يوجد بها هياكل الوكالة أين رخص للبلديات استثناء أن تقوم بهذا الدور في حدود اختصاصاتها الإقليمية.¹⁰

وحتى تواكب التطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وحتى تقوم بدورها في توفير فرص العمل حسب معايير العمل الدولية ، استقادت الوكالة من مخطط تأهيل وإعادة

الاعتبار يهدف أساسا إلى تحقيق ما يلي :

- تدعيمها بالإمكانيات لتصفية كل المشاكل التي تعيق سيرها مع توحيد دعائم التسيير والتدخل في سوق الشغل .¹¹
- اتخاذ إجراءات عصرية طرق تسييرها وتدخلها تماشيا مع التطورات التكنولوجية الراهنة .

¹⁰توير على : إستراتيجية التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة البطالة ، من الملتقى الدولي إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة المنعقد في 16/15 نوفمبر 2011 ، الجزائر ، ص11.

¹¹مرجع سابق ص11.

- تكوير وتحسين الخدمة التي تقدمها للمتعاملين معها سواء طالبي العمل أو أصحاب العمل تساهم بشكل كبير في إدماج حاملي الشهادات ومن خلال برامج المساعدة على الإدماج المهني ، وهو برنامج يستفيد من خلاله خريجو الجامعات والمعاهد من عقود تشغيل مؤقتة تساعد على الدخول في سوق العمل ويمكن تلخيصها في :

- 1- خريجو الجامعات وكذا الحاصلين على شهادة تقني سامي أو شهادات الدراسات التطبيقية .
- 2- حاملي الشهادات تقني أو المهارة المهنية من مراكز التكوين المهني وكذا الحاصلين على شهادة دراسة من أولى ثانوي حتى الثالثة ثانوي .
- 3- الحاصلين على شهادة أقل من الثانوي .

وحتى يكزن المترشح مؤهلا من الاستفادة من هذه الصيغ للتشغيل فإنه يتقدم للتسجيل لدى مكاتب الوكالات المحلية للتشغيل .

2- الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة :

منذ تاريخ إنشائه سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الاجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي) تعمل على تحقيق الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الاقتصادي وفقا لمخطط التعديل الهيكلي ،

عرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة له من طرف السلطات العمومية .
وابتداء من سنة 1994 شرع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (ص. و. ت. ب) في تطبيق نظام تعويض البطالة لفائدة العمال الأجراء الذين فقدوا مناصب شغلهم بصفة لإرادية وأسباب اقتصادية .

من مهن الصندوق الأولى ، دفع تعويض البطالة الذي استفاد منه لغاية أواخر سنة 2006: يناهز عدد %189.830 عاملا مسرحا من مجموع 201.505 مسجلا ، أي بنسبة استيفاء 94 المستفيدين الذين تم توقيف تعويضاتهم جراء عودتهم إلى العمل بعقود محددة المدة أو بقائهم

بالمؤسسات المؤهلة للتصفية 5275 مستفيد ، أكبر موجة تسجيل في نظام التأمين عن البطالة تمت في الفترة الممتدة بين سنتي 1996 و 1999 التي سايرت تنفيذ إجراءات مخطط التعديل¹². الهيكلية ، عند ذلك بدأ منحى الانتساب في التقلص

وانطلاقا من سنة 1998 إلى غاية 2004 ، قام الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة بتنفيذ إجراءات احتياطية لإعادة ادماج البطالين المستفيدين عن طريق المرافقة في البحث عن الشغل والمساعدة على العمل الحر تحت رعاية مستخدمين ثم توظيفهم وتكوينهم خصوصا ليصبحوا مستشارين منشطين على مستوى مراكز مزودة بتجهيزات ومعدات مخصصة لهذا الشأن وقد تم تسجيل النتائج التالية :

- 11.583 بطالا ثم تكوينهم من طرف المستشارين المنشطين في عمال تقنيات البحث عن الشغل .

- 2.311 بطالا تمت مرافقتهم في إحداث مؤسساتهم المصغرة .

- 12.780 بطالا تابعوا منذ سنة 1998 تكوينات لاكتساب معارف جديدة تؤهلهم لإعادة الإدماج في حياتهم المهنية .

منذ سنة 2004 وتقلص عدد المسجلين في نظام التأمين عن البطالة ، ثم تسطير التكوين بإعادة التأهيل لصالح البطالين ذوي المشاريع والمؤسسات المدمجة في إجراءات ترقية التشغيل ودعم إحداث النشاطات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين مابين خمسة وثلاثين الانتساب في التقلص (35) وخمسين (50) سنة في إطار مخطط دعم التنمية الاقتصادية وتطبيق برنامج رئيس الجمهورية الخاص بمحاربة البطالة وعدم الاستقرار عكف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة ، انطلاقا من سنة 2004 أولويا على تنفيذ جهاز دعم إحداث النشاط لفائدة البطالين ذوي المشاريع البالغين مابين 35-50 سنة لغاية شهر جوان 2010¹³.

3- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب :

¹²الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، العدد 54 ، 2003 ، ص6.

¹³نفس المرجع السابق ، ص6 .

أنشئت الوكالة في سنة 1996 وهي مؤسسة عمومية مكلفة بتشجيع وتدعيم ومرافقة الشباب

البطال الذين لديهم فكرة مشروع إنشاء مؤسسته وتوسيعها :

- تطوير وتحسين الخدمات التي يقدمها للمتعاملين معها سواء طالبي العمل أو أصحاب العمل تساهم بشكل كبير في إدماج حاملي الشهادات ومن خلال برامج المساعدة على الإدماج المهني وهو برنامج يستفيد من خلاله خريجو الجامعات والمعاهد من عقود تشغيل مؤقتة تساعدهم على الدخول في سوق العمل ويمكن في¹⁴:

- مساعدة مجانية (استقبال ، إعلام ، مرافقة التكوين)
- امتيازات جبائية (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة وتخفيض الحقوق الجمركية في مرحلة الانجاز والإعفاء من الضرائب في مرحلة الاستقلال).
- الإعانات المالية (قرض بدون فائدة ، تخفيض نسب الفوائد البنكية)

وضعت الوكالة تحت وصاية الوزارة المكلفة بالعمل والتشغيل وتضطلع بالاتصال مع المؤسسات

والهيئات المعنية بالمهام الرئيسية الآتية :

- تدعم وتقدم الاستشارة وترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية .
- تسير وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما تخصيصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود العلاقات التي يضعها الوزير المكلف بالعمل والتشغيل تحت تصرفها .
- تبلغ الشباب ذوي المشاريع بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب وبالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها .
- تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب والمشاريع مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية .

¹⁴وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي: إستراتيجية ترقية التشغيل لمحاربة البطالة ، مارس 2008 ، ص6.

- تقييم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي في المشاريع وتطبيق خطة تمويل ومتابعة انجاز المشاريع واستغلالها.

4- مديريات التشغيل :

أنشئت بموجب المرسوم 50/02 المؤرخ في 22 جانفي 2002 الذي يحدد القواعد الخاصة بمصالح التشغيل في الولاية وعملها ، تمثل وزارة التشغيل على المستوى المحلي وموجودة في كل ولاية من الولايات 48 حسب التقسيم الإداري للجزائر.

تتشكل مديريات التشغيل من مصالح تتفرع عنها مكاتب ومهمتها الأساسية كما جاء في المادة 03 من مرسوم إنشائها فهي تطوير جميع التدابير الرامية إلى تشجيع التشغيل وترقيته وتضعها حيز التنفيذ

وتقوم مديرية التشغيل في هذا البرنامج بدور إعلامي وتوجيهي كبير سواء لدى :

- أصحاب العمل بالاتصال بكل المؤسسات التي يعينها البرنامج وإبراز أهمية البرنامج من خلال¹⁵ :

- الفرصة التي يمنحها لأصحاب العمل لتدعيم وتأطير مؤسساتهم بكفاءات جامعية تتكفل بهم الدولة طيلة مدة عقد ما قبل التشغيل .

- الامتيازات الضريبية وشبه الضريبية التي تستفيد منها المؤسسة في حالة الإدماج النهائي بعد فترة العقد.¹⁶

المطلب الثاني : هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة التضامن الوطني :

1- وكالة التنمية الاجتماعية :

أنشئت وكالة التنمية الاجتماعية بناء على المرسوم التنفيذي رقم: 232/96 المؤرخ في: 13 صفر عام 1417 المؤرخ في 1996/06/29 كأداة لتنفيذ سياسة دعم الدولة للفئات الاجتماعية المعوزة وذلك بانتقاء المشاريع التنموية المحلية الموجهة للفئات المحرومة ، تمويلها والإشراف على إنجازها في الميدان وذلك تحت إشراف مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن والتي تخلق

¹⁵ نفس المرجع السابق ، ص6.

¹⁶ مرجع سابق ص6.

فرص عمل لمجموعة كبيرة من هذه الفئات بالإضافة إلى العمل على التكفل بإدماج جاملي الشهادات المتحصلين على شهادات جامعية وذوي المستويات التعليمية الدنيا الذين يدخلون سوق التشغيل لأول مرة .

البرامج المطبقة من طرف الوكالة

1/ الشبكة الاجتماعية وتشمل :

- علاوة النشاطات ذات المنفعة العامة

- المنحة الجزافية للتضامن

2/ الأشغال ذات المنفعة العامة باسم عمال اليد العاملة المكثفة.

3/ جهاز الإدماج المهني لحاملي الشهادات.

4/ جهاز مساعدة الإدماج الاجتماعي.

5/ الجزائر البيضاء.

6¹⁷/ برامج التنمية المحلية للبلديات.

2- الصندوق الوطني لتسيير القرض المصغر :

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 14/04 المؤرخ في 22 جانفي 2004 كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل والتضامن الوطني .

مهمتها تطبيق سياسة الدولة في مجال محاربة البطالة والفقر عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات الفردية من أجل مساعدتهم على خلق نشاطات لحسابهم الخاص ويتضمن دور :¹⁸ الوكالة

- تقديم الدعم والاستشارة والمرافقة للمبادرين وضمان المتابعة لإنجاز المشاريع المجسدة

والقرض المصغر عبارة عن قروض صغيرة قد تصل إلى 5000.00 دج موجه :

- لفئة البطالين و المحتاجين الذي بلغوا سن 18 سنة فما فوق ويمتلكون تأهيلا أو

معارف في نشاط معين .

¹⁷ناصر دادي عدون وعبد الرحمان العايب : البطالة واشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص37.

¹⁸دبون عبد القادر السويسي هواري : أثر الخصوصية في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد الثالث، 2005، ص111.

وبذلك فإن القرض المصغر موجه إلى فئات اجتماعية واسعة خصوصا أصحاب الدخل المحدود ليتمكنهم من الاستفادة من التمويل لمبادراتهم ، ومن بين الفئات الاجتماعية التي يقصدها البرنامج نجد المرأة الماكثة بالبيت وذلك بمساعدتهم على تطوير نشاط بيتها يعود عليها وعلى عائلتها بالمنفعة .

أما صيغة التمويل فإنها موزعة إلى قرض من الوكالة بدون فوائد وقروض بنكية بفوائد مخففة ومساهمة شخصية من المبادر .

تنظيم الوكالة يرتكز على مديرية عامة وفروع جهوية تسمى التنسيق الولائية موجودة في كل ولاية إلى جانب ممثل الوكالة في كل دائرة ويسمى المرافق والوكالة الآن بصدد استكمال تنصيب كل هذه الهياكل عبر الولايات والدوائر .

وتعتمد الوكالة على هياكلها بالتنسيق مع باقي الهيئات ووكالات التشغيل وإشراك جمعيات من المجتمع المدني من أجل الوصول إلى أكبر عدد من أصحاب المبادرات وذلك بتنظيم حملات إعلامية وتحسيسية وبالاحتكاك المباشر بالفئات التي يقصدها الجهاز¹⁹.

المطلب الثالث: برنامج إدماج حاملي الشهادات :

وضع برنامج إدماج حاملي الشهادات حيز التنفيذ بموجب المرسوم رقم :98/402 المؤرخ في 02-12-1998 ويهدف إلى زيادة العروض والتشجيع وتسهيل إدماج المتحصلين على شهادات علمية في سوق الشغل من خلال الفرصة التي يمنحها إياهم هذا البرنامج في اكتساب تجربة تساعدهم على الإدماج النهائي لدى أصحاب العمل وهم كل الهيئات والمؤسسات العمومية والخاصة ، وتتكفل الدولة بالأجور الأساسية للمدمجين مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة الشغل .

وقد كلفت كل من :

مديرية التشغيل الولائية بالتنسيق مع الوكالة الولائية للتشغيل

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية

بنتفيذ هذا البرنامج، كل على حدى ، باعتبار ان الأولى تعمل تحت اشراف وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي والثانية تحت اشراف وزارة التضامن الوطني ، ونجد اوجه اختلاف كبيرة في صيغة تنفيذ هذا البرنامج ، حيث ان المستفيدون من الوكالة الوطنية للتشغيل يستفيدون من عقد مدته ثلاث سنوات قابلة للتجديد مع منحة تقدر بـ :15000دج للجامعيين و 1000دج للتقنيين الساميين طبقا للمرسوم التنفيذي 402/98 في حين ان المستفيدون من طرف النشاط الاجتماعي والتضامن مدة عقدهم 02 سنتين غير قابلة للتجديد مع منحة لاتزيد عن 9000دج للجامعيين و7000دج للتقنيين الساميين .

اهداف برنامج حاملي الشهادات :

التكفل بعروض العمل وتشجيعها.

²⁰العمل على ادماج حاملي الشهادات في سوق العمل.

تشجيع المستخدمين لتوظيف الجامعيين .

المبحث الثالث : الأبعاد الرئيسية لسياسات التشغيل.

لقد كانت سياسة التشغيل دوما جزءا لا يتجزأ من سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد ، على اعتبار على انه لا يمكن الاهتمام بالجوانب المادية دون الجوانب البشرية ، بحكم ان الهدف من التنمية في النهاية هو توفير القدر الكافي من سبل العيش الكريم للمواطن ، وهو مايتأتى بتوفير فرص العمل لكل القادرين على العمل والباحثين عنه ، ووضع البرامج الناجعة للتكفل بالقادمين الى سوق العمل من الجامعات ومعاهد التكوين المختلفة.

وإذا كان من الصعب استعراض مختلف الابعاد والاهداف الرئيسية لسياسات التشغيل والعمل على الحد من البطالة ، التي تم انتهاجها خلال الفترات السابقة ، والتي كانت تحكمها عوامل الظروف من المؤكد انها تختلف عن العوامل والظروف الحالية ،بغض النظر عن نجاحها او فشلها ، فانه يمكن القول ان ابعاد سياسة التشغيل الحالية متعددة الجوانب ، منها ما هو اجتماعي ومنها ما هو اقتصادي وما يتعلق بالجانب التنظيمي والهيكلية وما إلى ذلك من الجوانب الأخرى.

المطلب الأول : البعد الاجتماعي والاقتصادي

فيركز على ضرورة القضاء على مختلف الآفات الاجتماعية الناتجة عن افة البطالة لاسيما بالنسبة للشباب عامة ، وذوي المؤهلات الجامعية والمتوسطة خاصة والعمل على توفير الظروف المناسبة لإدماج هؤلاء الشباب الى المجتمع ، وإبعادهم عن كل ما يجعلهم عرضة لليأس والتهميش والإقصاء ، مما يترتب على ذلك من أفكار وتصرفات اقل ما يقال عنها تضر بهؤلاء الشباب اولاً، وبالبلاد ثانياً، ويقصد بها اللجوء الى الهجرة السرية نحو الضفة الاخرى من المتوسط ، وما يترتب على ذلك من مخاطر الموت في البحر، والادمان على المخدرات وما ، بما فيه الجرائم الارهابية ، والانتحار ، والتمرد²¹ يتبع عنه من مخاطر اجرامية متعددة الواجه

²¹أحمدية سليمان : السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر ، ملقى علمي حول السياسات العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع ، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة ، 26 و27 افريل 2009 ، ص3.

على قيم وتقاليد وقوانين البلاد، وما الى ذلك من الانعكاسات السلبية المتعددة المظاهر التي²² تفرزها ظاهرة البطالة.

بينما يركز البعد الاقتصادي على ضرورة استثمار القدرات البشرية لاسيما المؤهلة منها في خلق الثروة الاقتصادية عن طريق توظيفها في مختلف المجالات وقطاعات النشاط بما يسمح بإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وتطوير أنماط الإنتاج وتحسين النوعية والمردودية ومنافسة²³ المنتج الاجنبي ، وريح المعركة التكنولوجية السريعة التطور.

المطلب الثاني : البعد التنظيمي

بينما ترمي الأبعاد التنظيمية والهيكلية لسياسة التشغيل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن استخلاصها من وثيقة المخطط الوطني ترقية التشغيل و محاربة البطالة المعتمد من قبل الحكومة في شهر افريل من سنة 2010 والتي ترمي الى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعددة الأبعاد، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

الوصول إلى تنظيم أحسن لسوق العمل ، وبالتالي رفع مستوى عروض العمل ، تحسين المؤهلات المهنية بغرض إيجاد التوازن بين العرض والطلب في مجال التشغيل

تكييف الطلب على التشغيل وبالتالي المؤهلات مع حاجيات سوق العمل ، للوصول تدريجيا على توافق بين مخرجات التكوين وشوق الشغل .

العمل على تصحيح الاختلالات الواقعة في سوق العمل وتوفير الشروط المناسبة للتقريب بين حجم عرض العمل وحجم الطلب عليه وغرض إيجاد التوازن بين العرض والطلب في مجال التشغيل تحسين المؤهلات المهنية بهدف تحقيق تحسين قابلية التشغيل لدى طالبي العمل . دعم²⁴ الاستثمار في القطاع الاقتصادي لخلق مناصب شغل دائمة.

ترقية التكوين المؤهل لا سيما في موقع العمل وفي الوسط المهني ، لتسيير الإدماج في عالم الشغل .

²²احمية سليمان : السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر ، ملقى علمي حول السياسات العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع ، جامعة الطاهر مولاي ، سعيدة، 26 و27 افريل 2009، ص3.

²³نفس الرجوع السابق.

²⁴مرجع سابق ص30.

- . ترقية سياسة تحفيزية باتجاه مؤسسات تشجع على خلق مناصب شغل .
- محاربة البطالة عن طريق المقاربة الاقتصادية ، والعمل على تخفيضها إلى أدنى مستوى ممكن .
- ²⁵تنمية روح المقاول لا سيما لدى الشباب.
- ترقية اليد العاملة المؤهلة على المدين القصير والمتوسط ، وتكييف فروع وتخصصات التكوين حسب حاجيات سوق العمل ، ودعم التنسيق بين المتدخلين على مستوى سوق العمل .
- دعم الاستثمار الخلاق لفرص ومناصب العمل ، ودعم ترقية تشغيل الشباب وتحسين نسبة التوظيف الدائم .
- مراعاة الطلب الإضافي للتشغيل ، وعصرنه آليات المتابعة والمراقبة والتقييم وإنشاء هيئات قطاعية لتنسيق جهود مختلف المتدخلين في مجال التشغيل .
- العمل على التحكم في مختلف العناصر الأساسية التي تتحكم في تسيير سوق العمل و معرفته أحسن عن طريق نظام المعلومات والإحصائيات وبنوك المعطيات ومختلف الأدوات الضرورية لإدخال التصحيحات والتعديلات اللازمة على مخطط العمل
- يتضح مما سبق ان سياسة التشغيل في الجزائر في السنوات الأخيرة أصبحت تقوم على مجموعة من الأبعاد المتعددة الجوانب ، ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والهيكلية ، الأمر الذي يجعلها تعتمد في تحقيق هذه ²⁶الأهداف على مجموعة من الآليات القانونية و التنظيمية والبرامج والمخططات العملية.
- المطلب الثالث : عوامل تفعيل و نجاح سياسات التشغيل**
- من بين العوامل التي تساعد على نجاح ورفع الفاعلية السياسية العامة في مجال التشغيل ، مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- السياسات العامة للتشغيل :

²⁵غانم عبدالله : إجراءات و تدابير لدعم سياسة التشغيل في الجزائر ، ملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة ، جامعة المسيلة ، 16/11/2011 ، ص5.

²⁶نفس المرجع السابق ، ص5.

يتحكم في نجاح هذه السياسات عدة اعتبارات وعوامل يمكن ان نوجزها في نقطتين :
ضرورة بناء هذه السياسة على دراسات ومعطيات حقيقة بمشاركة الهيئات والمؤسسات المعنية بعالم الشغل في مختلف المستويات والمؤسسات المعنية بذلك من بعيد او من قريب مع ضرورة والمؤسسات قدر الامكان ، والابتعاد قدر²⁷ الاخذ بعين الاعتبار اراء واقتراحات هذه الهيئات الامكان على القرارات العشوائية التي لا تقوم على مثل هذه الدراسات .
استمرارية تطبيق السياسة المرسومة ، عدم تغييرها من اجل التغيير قبل تقييم مدى نجاحها من عدمه .

العمل على تكييف وتعديل محاور وعناصر هذه السياسة بما يتلاءم و المستجدات التي تفرضها المتغيرات الداخلية والخارجية والعراقيل الميدانية ، وذلك بجعلها اكثر مرونة وقابلية للتكيف مع المستجدات والمتغيرات التي يقتضيها الواقع العملي ، حيث انه كثيرا ما تتميز القرارات المتخذة على مستوى الادارات المركزية بطابع الاوامر التي لا تأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذها العراقيل الميدانية .

2- انماط التشغيل :

يجب ان تتميز هذه الانماط والاشكال بطابع الديمومة والاستمرارية والابتعاد قدر الامكان على انماط التشغيل الهشة التي لا تعالج مشكل البطالة بصفة نهائية ، بقدر ما تكون مجرد مسكنات مؤقتة لا تلبث ان تفقد مفعولها مع الوقت ، الامر الذي يطرح مشاكل البطالة من جديد .

كما يجب السهر على تطبيق التدابير القانونية والتنظيمية المتعلقة بتنفيذ سياسات التشغيل من خلال هذه الانماط بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق الاهداف المرسومة لها ، ووضع الاليات العملية لتقييم مدى تقدم تطبيق هذه التدابير وتقييم المعوقات والاشكالات التي واجهة تطبيقها ، بهدف تصحيح مسارها وكيفياتها بشكل مستمر .

ج- مشاريع و برامج انشاء مناصب العمل :

²⁷سرير عبد الله رايح : سياسة التشغيل في الجزائر و معضلة البطالة ، ملتقى سياسة التشغيل و دورها في تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، يومي 14/13 فرييل 2011 ، ص13.

ان دور هذه المشاريع في خلق فرص العمل للفئات الباحثة عنه يتوقف بالدرجة الاولى على :

تشجيع الدولة والسطات العمومية المركزية منها والمحلية لإنشاء هذه المؤسسات و ذلك بوضع قوانين تضمن تسهيل الاجراءات وازالة العقبات الادارية وتسهيل حصولها على الاراضي والمحلات المناسبة لها ، ومدها بالإرشاد والاستشارة التكنولوجية وتمكينها من الاعلام على دخول الاسواق²⁸ الاقتصادي المطلوب وفتح السوق الوطنية امام منتجاتها ومساعدتها الدولية .

تشجيع البنوك على التعامل بجيدة ومسؤولية في مجال القروض والمساعدات والتسهيلات المالية للمراحل الاولى للإنشاء لتمكين المؤسسين والمستثمرين والمبادرين بهذه المؤسسات من تجاوز الصعوبات التي تطرح عادة في بداية الطريق ، ذلك ان قلة الموارد المالية او انعدام التسهيلات البنكية كثيرا ما تكون اهم الصعوبات والعراقيل بل و التحديات التي تواجه المبادرة بإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ايجاد شبكة ربط بينها وبين المؤسسات الكبيرة لإقامة سوق محلية للمقاولات الثانوية ، وتسهيل العلاقات بين هذه المؤسسات والمؤسسات الكبرى بما يضمن ايام تعاون وثيق بينهما .

تمكينها من الحصول على اليد العاملة ذات التكوين المناسب وذلك بربطها بشبكة التكوين المهني والجامعي وخلق حوافز وتشجيعها تمكنها من استيعاب الفئات المتخرجة من هذه المؤسسات التكوينية والالتحاق بها ، مثل تخفيض الضرائب عليها مقابل توظيفها لهذه الفئات او اعفاءها منها او من اعباء الضمان الاجتماعي او بعض رسوم الاستيراد او التصدير او من الرسوم المفروضة على المواد الاولى ... الخ .

وذلك كله من اجل تمكينها من القدرة على التوسع والازدهار وبالتالي القدرة على خلق المزيد في مناصب العمل وبالتالي استيعاب اكبر قدر ممكن من العمال .

ادماجها ضمن مخططات التنمية الوطنية وتمكينها من الاستفادة من كافة التدابير القانونية والمالية التي تقرها الدولة لصالح المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية واشراكها في جهود التنمية

كقوة فاعلة ومساهمة في تنفيذ مشاريع التنمية وذلك بمنحها المكانة والدور الفعال في نجاز المشاريع كشريك اقتصادي كامل الحقوق .

توفير التكفل بدراسات تقييم الجدوى الاقتصادية عند تقويم المشاريع الجديدة ، او توسيع او تطوير المشروعات القائمة ، عن طريق تسهيل الخدمات الاستشارية وخدمات الخبراء ، ذلك ان²⁹ الكثير من المشاريع تفشل من بدايتها بسبب نقص الجدوى الاقتصادية او الجدوى الاجتماعية. تمكينها من الحصول على المعلومات والبيانات والاحصائيات المتعلقة بالعرض و الطلب ، والمعطيات الخاصة بتطور ونمو او تراجع السوق المحلي والدولي وتلك المتعلقة بالتصدير والاستيراد و غير ذلك من المعلومات التي تساعد أصحاب هذه المؤسسات على التخطيط السليم والتسيير الواعي .

تمكينها من الحصول على الخبرة الاستشارية في مجال التغلب على مشاكل الإنتاج والتوزيع وتقنيات تسيير الموارد الاقتصادية والبشرية وغير ذلك من خبرات الدعم التكنولوجي والاداري³⁰ والتنظيمي الضروري لكل فرع من فروع النشاط المختلفة.

إدماج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتفاقيات والبروتوكولات الثنائية و المتعددة الأطراف مع الدول او البعثات الاقتصادية و كذا ربطها ببنوك المعلومات قصد دعم هذه المؤسسات الوطنية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد والمبادلات التجارية ، ومدها بالمعلومات والبيانات والاحصائيات المتعلقة بالعرض والطلب على المستوى الوطني و الدولي وكذا إدماجها في نشاطات الترويجية التي يتم تقديمها بهدف تسهيل تسويق المنتجات والسلع محليا و دوليا ، عن طريق وسائل الإعلام والاتصال والمعارض وغيرها .

توفير الخدمات الموجهة لبعض الفئات المهنية او الاجتماعية كالشباب او النساء او ذوي الاحتياجات الخاصة ، بهدف مساعدتها على انشاء مؤسسات صغيرة او متوسطة متكيفة مع خصوصيتها ومساعدتها على الاندماج في المنظومة المؤسساتية الوطنية .

²⁹ نفس المرجع السابق، ص 13.

³⁰ نفس المرجع السابق ، ص 13.

تشجيع وتعميم التسهيلات والخدمات الداعمة للأبداع والتطوير بما فيها تقديم الحوافز والجوائز عن الأعمال والإنتاج وإدارة المؤسسات الناجحة وكذا تلك المتعلقة ببراءة الاختراعات واكتشافات الصناعية والعلمية

في النهاية يمكننا ان نسجل من خلال هذه الآليات العديدة والمتنوعة التي شكلت معالم السياسة الوطنية للتشغيل ، واجب الاعتراف بكثافة وجدية وأهمية هذه الاليات و الانظمة في³¹ والبرامج التي تم اعتمادها بغض النظر عن نجاحها او فشلها ذلك أن النجاح او الفشل مثل هذه العمليات امر مطروح وتتحكم فيه عدة عوامل داخلية وخارجية ،مالية واقتصادية وحتى سياسية ،وهي العوامل التي كثيرا ما كانت غير ملائم للتطبيق الكلي والحسن لهذه البرامج خلال ،العشرية التسعينات في الجزائر هذه العشرية التي عرفت فيها الجزائر ،كما سبق واشرنا عدة اختلالات امنية واقتصادية داخلية بالإضافة الى ضغوط المؤسسات المالية والتجارية الدولية، والتي كثيرا معارضة بعض الاجراءات المتوجهة للنقل بالتشغيل بصفة عامة ،والتشغيل الشباب بصفة خاصة، على اعتبار ستزيد من الانفاق الحقوق الحكومي، وهو مايتعارض مع توصيات ومبادئ هذه المؤسسات ومن اجل اعطاء المزيد من الفاعلية لمساهمة مكاتب التشغيل في وضع³² وتجسيد سياسات وبرامج تشغيل الشباب خاصة فمن الضروري:

1- انشاء بنك معلومات يتوفر على كافة الوسائل البشرية والتكنولوجية التي تسمح بتقديم التوجيه والاستشارة الفعالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف رفع قدراتها في التحكم في تنفيذ برامج ومشاريع تشغيل الشباب الباحث عن العمل ومساعدة الشباب الذي يبادر لمشاريع صناعية او تجارية او خدماتية في اطار صناديق دعم تشغيل الشباب المعمول بها حاليا في الجزائر.

2- اشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في مجال المقاوله خاصة بالنسبة للشباب المتخرج من الجامعات والمعاهد التكنولوجية العليا مرتبطة بالمؤسسات الصناعية الكبرى وذلك بإيجاد صيغ للدراسات والتمويل والمتابعة وتصريف المنتوجات نحو هذه المؤسسات المتخصصة في كل نوع من انواع الانتاج التكميلية على غرار ما هو معول به في مختلف

³¹الندوة الإقليمية حول الارشاد و التوجيه المهني في تشغيل الشباب ، طرابلس ، ليبيا ، ص205.

³²نفس المرجع السابق . ص206.

الدول المصنعة اين يتم توزيع مجموعة من عناصر المنتج على وحدات صغيرة ومتوسطة في شكل عقود مقاوله، وتفرغ المؤسسات صاحبة المشروع من الاشغال والاعمال الكبرى .

3- منح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الامكانيات القانونية والمادية التي تمكنها من العمل التي³³ على توسيع مجال عقود التشغيل المسبقة، وعقود التدريب والتمهين ودعم المؤسسات تمارس هذا النمط من التشغيل في الحوافز المادية التي تسمح لها بالتحول الى عقود عمل دائمة ، كتسهيل الحصول على قروض بدون فوائد للاستثمار في مجال توسيع النشاط، او حوافز جبائية وشبه جبائية عند اقتناء او توسيع وسائل الانتاج لصالح المؤسسات الصناعية والمالية والتجارية بهدف توظيف اكبر قدر ممكن من الشباب المتخرج حديثا من المعاهد الجامعية ومراكز التكوين المهني والمعاهد المتخصصة.

4- توسيع امكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعطائها المزيد من الحوافز التشجيعية لخدمة الارض، ومنحها تسهيلات التدخل في مجالات تسوية مشكل العقار ومنع القروض بدون فوائد أو فوائد مخفضة، والإعفاءات الجبائية... الخ.

باعتبار ان هذا القطاع يوفر مناصب عمل دائمة وقادرة ومستقلة، بهدف القضاء او على الاقل التقليل من النزوح الريفي من جهة، والمساهمة في ربح معركة الاكتفاء الغذائي من جهة ثانية.

5- اشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجهود السياسية والادارية والمالية التي تبذلها الدولة من خلال توسيع مجال نشاطها ليشمل مجال الاستشارات والمشاركة والتعاون الفعال مع المنظمات المهنية والنقابية والمؤسسات التنفيذية والاستشارية المعنية بموضوع البطالة والتشغيل بهدف توحيد³⁴ وسوق العمل بصفة عامة ، حول وضع وتنفيذ مخطط وطني لمكافحة البطالة المناهج والقرارات والاليات المعتمدة في ضمان نجاح البرامج التي تتمخض عنها عمليات البحث والدراسات لكل الامكانيات الوطنية ولاسيما على المستوى المحلي للحد من زحف هذه الظاهرة التي اصبحت تشكل الخطر الاكبر والمصدر الاول لكافة المخاطر الامنية والاجتماعية التي يعاني منها المجتمع الجزائري .

³³مداني بن شهرة ، مرجع سبق ذكره ، ص275.

³⁴نفس المرجع السابق ، ص276.

6- تفعيل دور الدولة في الرقابة على القطاع الاقتصادي الموازي (او مايعرف بالنشاط الغير رسمي أو الاقتصاد غير المهيكل) باعتباره يحتل مكانة فعلية كبيرة في السوق ومصدر هام لتوفير مناصب العمل، وذلك بالعمل على جعله يتكيف مع الاجراءات القانونية الاقتصادية والاجتماعية بصفة خاصة حيث يلاحظ عليه ممارسة نوع من الاستغلال لقدرات اليد العاملة في ظروف غير مناسبة، وبأجور زهيدة ومستغلا تزايد نسبة البطالة خاصة لدى الشباب الباحث عن العمل حيث يمكن بقليل من المرونة في القوانين الاقتصادية والاجتماعية ان يصبح هذا القطاع احد مصادر توفير مناصب عمل معتبرة الدائمة منها والمؤقتة .

7-اعادة عجلة الاستثمار العمومي المنتج ، ودور الدولة الاقتصادي سواء من خلال المشاريع ذات المنفعة العامة ، او بالشراكة مع القطاع الخاص الوطني او الاجنبي، حيث بدون انه بدون الاستثمار المنتج الخلاق للقيم والثروات الحقيقية والمنشئة لمناصب العمل الدائمة والمنتجة للثروة، تبقى اغلب الاجراءات والبرامج الاخرى عديمة ضعيفة الجدوى ان لم نقل منعدمة الجدوى.

ويبقى الاستثمار المنتج الخلاق للثروة ومناصب العمل الدائمة والمنتجة ثم الاستثمار في الانسان بتكوينه وتأهيله للتكيف مع كل المستجدات والمتغيرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والامكانيات وتحريرها من القيود البيروقراطية البالية للقيام بمهامها وللتكيف مع متغيرات سوق العمل من اجل التحكم في اقامة التوازنات اللازمة بين عروض العمل والطلبات المسجلة بشأنه ومنحها الوسائل الكفيلة باندماجها في منظومة التشغيل المتكاملة القادرة على مواجهة ليس فقط ازمة البطالة ولكن القادرة على التحكم في التسيير تدفقات اليد العاملة على سوق العمل بتوجيهها، التوجيه الجيد سواء بإعادة تكوينها مع المتطلبات التي تقتضيها سوق العمل بتوجيهها³⁵ نحو القطاعات التي تعرف حاجة الى تلك العمالة الزائدة.

ان هذه الشروط التي طرحناها، تجد مبررة في نتائج مختلفة الجهود المبذولة الى حد الان والتي تميزت بغياب الاستثمارات الحقيقية، مما جعلها عاجزة عن حل العديد من المشاكل الاجتماعية المتفاقمة من يوم لأخر والمتمثلة على وجه الخصوص في زحف شبح الفقر ليصيب

المزيد من الشرائح الاجتماعية يولد مع الوقت المزيد من الاقصاء والتهميش والشعور بالفراغ والياس من المستقبل ومنه توجه الشباب للانحراف وتعاطي مختلف الآفات الاجتماعية كالمخدرات والدعارة والانتحار والجريمة المنظمة والعمل على الهجرة عبر المخاطرة بحياتهم في البحار عبر ما اصبح يعرف بقوارب الموت مفضلين حياة المهانة والمطارة في البلدان الاوروبية على البقاء في وطنهم وحق ظاهرة الارهاب التي تعتبر جديدة على المجتمع اذا كان الفقر من بين اهم اسبابها الرئيسية في الجزائر هذا الواقع التي لم تتمكن مختلف الجهود المبذولة تغييره مرشح للتعقيد اكثر مع استكمال الاجراءات القانونية والاقتصادية المطلوبة لتطبيق مبادئ وقوانين العولمة بالدخول بعد الانتماء النهائي لمنظمة التجارة الدولية في دوامة الاقتصاد العالمي الذي سوقه لن يكون رحيمًا بالفئات الشبانية نظرا لما سيفرضه من قيود على السلطات العمومية في التكفل للتخفيف من بطالته بعد ان تدخل قوانين وتعليمات التقليل الى حد اقصى ممكن من النفقات العمومية الموجهة للتشغيل وتوفير وسائل العيش الكريمة للطبقات الفقيرة وغير القادرين عن العمل وكذلك الغير حاصلين عليه، او الذين فقدو عملهم بسبب التعديلات الهيكلية للاقتصاديات النامية وهو امر تدلنا عليه مختلف التجارب التي سبقتنا الى الانتماء الى هذا النظام الذي لايعترف سوى بمصالح اصحاب رؤوس الاموال والاستثمارات على حساب المصالح الاجتماعية للعمال أصحاب قوة العمل فقط.

خلاصة :

إن مشكلة التشغيل هي مشكلة قديمة و حديثة تتداخل أبعادها الاجتماعية و الاقتصادية كما تتداخل الأبعاد الزمنية لحلها ومن ثم فإنه لابد من النظرة المتكاملة وليست الجزئية لهذه القضية للوصول إلى حل متوازن و لنجاح سياسات التشغيل لابد من مساهمة كل الأطراف المعنية بذلك وكذلك التنسيق بين كل القطاعات و الهياكل ، و تدعيم و تحفيز الاستثمار المولد لمناصب الشغل و العمل على عصنة قطاع التشغيل وربطه بسوق العمل ، إن الجزائر ورغم معاناتها في ظل مرحلة التسعينيات بدءًا بالتعديل الهيكلي و تردي الوضع الأمني و تقادم معدلات البطالة خلال هاته الفترة وتأثيراتها الوخيمة على واقع المجتمع الجزائري إلا أنها قادرة على تجاوز المشكلة بمواردها البشرية و المالية عن طريق النظرة الثاقبة لأسباب المشكلة و التسيير الجيد لها .

الفصل الثالث : دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية المسيلة

المبحث الأول: ميدان الدراسة

المطلب الأول: التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

المطلب الثاني: مهام وأدوار المديرية

المطلب الثالث: آليات وبرامج التشغيل المطبقة بالمديرية

المبحث الثاني: المجال البشري للدراسة

المطلب الأول: عينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: تحليل النتائج

المطلب الرابع : التوصيات

المبحث الأول : ميدان الدراسة

المطلب الأول : التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

تعتبر مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة من بين الهياكل اللامركزية التابعة لوزارة التضامن الوطني ، فهي مديرية ولائية وتخضع للسلطة الوصية على المستوى المحلي المتمثلة في الولاية ، هذه الأخيرة أي الولاية تمثل الشخصية المعنوية لجميع مديريات الولاية ، كما أنها تمثل محلي غير مركزي لوزارة التضامن الوطني .

تضطلع مصالح المديرية بالعديد من المهام على المستوى المحلي وذلك في المجال الاجتماعي والتضامن الوطني والتكفل بالفئات المحرومة ذوي الاحتياجات الخاصة ، ويسهر على تنفيذ كل هذه الاحتياجات ، أما عن موقعها الجغرافي فتقع بالحي الإداري وسط مدينة المسيلة وهي مكونة من طابق أرضي يضم 18 مكتب ، وللمديرية امتداد عبر 47 بلدية وهي عدد بلديات الولاية ، متمثلة في المكاتب البلدية للنشاط الاجتماعي وذلك حسب القرار الوزاري المشترك وتسهر هذه المكاتب على تطبيق مختلف برامج التكفل الاجتماعي بالفئات المحرومة والخاصة .

التعريف بالمديرية :

أنشئت مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بموجب المرسوم التنفيذي رقم 471/96 المؤرخ في 1996/12/18 وتضم حسب القرار الوزاري المشترك رقم 12 المؤرخ في 1998/03/17 خمسة مصالح تضم كل مصلحة ثلاثة مكاتب كحد أقصى وهي كالتالي :

- 1- مصلحة المؤسسات المتخصصة وتشمل :
 - مكتب المتابعة والدعم البيداغوجي للمؤسسات المتخصصة .
 - مكتب تسيير ومتابعة استثمارات المؤسسات المتخصصة .
- 2- مصلحة الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة وتشمل :
 - مكتب متابعة وتسيير الشبكة الاجتماعية .
 - مكتب المساعدة الاجتماعية .
 - مكتب متابعة الأشخاص المعوقين والفئات المحرومة .³⁶
- 3- مصلحة الإدماج الاجتماعي وتشمل :

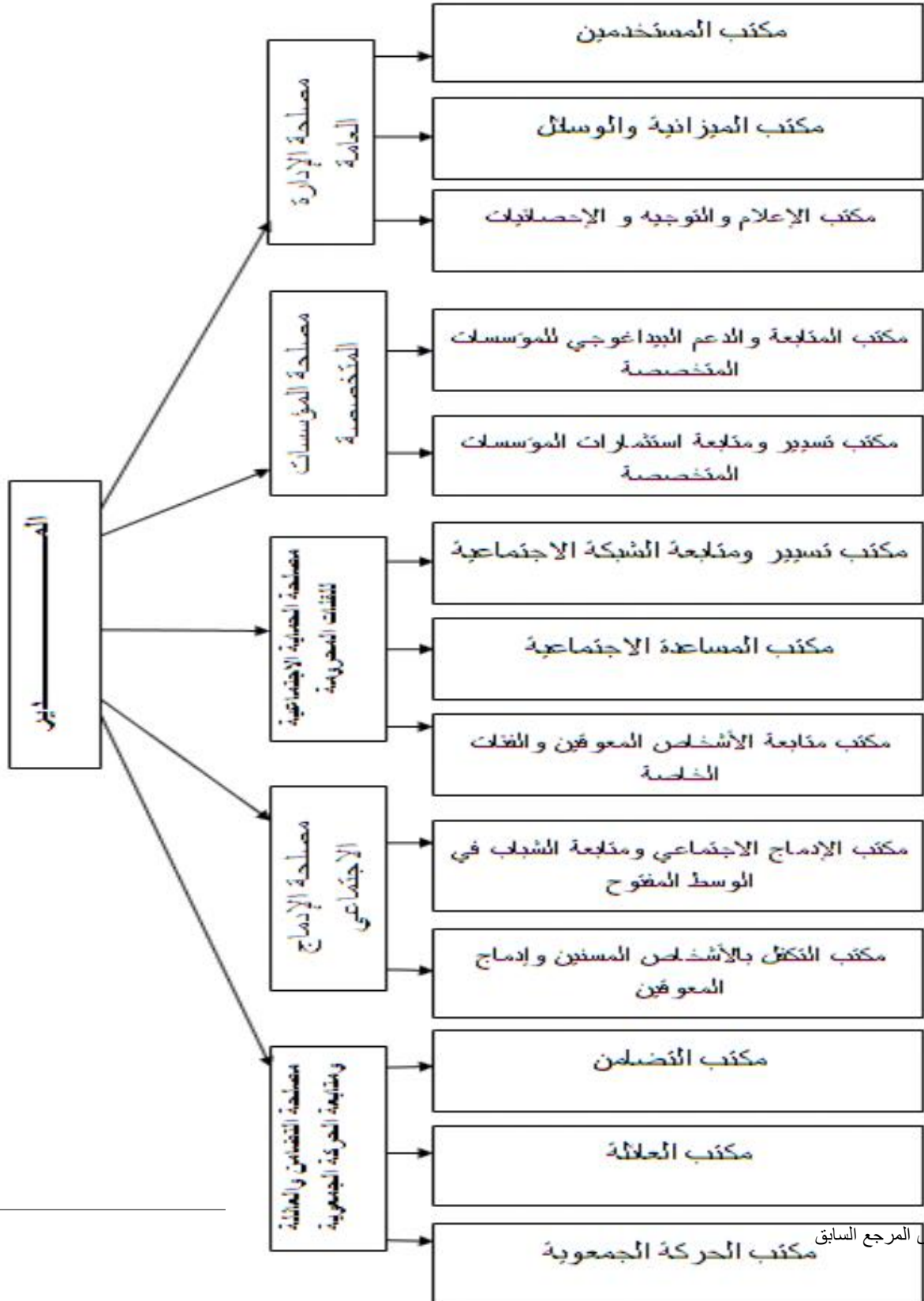
³⁶مقابلة مع نجاح رسولي ، مديرة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية المسيلة ، يوم 11 ماي 2015 ، على الساعة: 10:00.

- مكتب الإدماج الاجتماعي ومتابعة الشباب في الوسط المفتوح.
- مكتب التكفل بالأشخاص المسنين وإدماج المعوقين.
- 4 مصلحة التضامن والعائلة ومتابعة الحركة الجمعوية وتشمل :
 - مكتب التضامن
 - مكتب العائلة
 - مكتب الحركة الجمعوية
- 5 مصلحة الإدارة العامة وتشمل :
 - مكتب المستخدمين
 - مكتب الميزانية والوسائل
 - مكتب الإعلام والتوجيه والإحصاءات

وقد صدر مرسوم تنفيذي رقم 10- 128 مؤرخ في 28/04/2010 يتضمن تعديل تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي للولاية يعدل المرسوم السابق لإنشائها ، وتضمن التعديل في تسمية المصالح وعددها لتصبح كالتالي :

- 1- مصلحة حماية المعوقين وترقيتهم .
- 2- مصلحة العائلة والتلاحم الاجتماعي والطفولة والشبيبة .
- 3- مصلحة برامج التنمية الاجتماعية ونشاطات التضامن .
- 4- مصلحة الاتصال الاجتماعي ونظام إعلام التسيير .
- 5- مصلحة الإدارة العامة والوسائل¹.

لكن لم يصدر قرار وزاري مشترك يحدد تنظيم هذه المصالح ومكاتبها ، ليبقى عمل وتنظيم المديرية كما تم ذكره سابقا ¹.



¹ نفس المرجع السابق

المطلب الثاني : مهام وأدوار مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن .

تتكفل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بتطوير وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات المرتبطة بالنشاط الاجتماعي للدولة والتضامن الوطني ، وضمان متابعتها ومراقبتها ، وتكلف بهذه الصفة لاسيما بما يأتي :

1- في مجال النشاط الاجتماعي :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين المرتبطة بنشاطات النشاط الاجتماعي .
- وضع بالاتصال مع السلطات المحلية جهاز إعلامي يتعلق بتقويم الحاجات في مجال النشاط الاجتماعي وإحصاء الفئات المحرومة والأشخاص في حالة الإعاقة .
- تنظيم جهاز تسيير المساعدة الاجتماعية للدولة.
- تأطير تطبيق جهاز المساعدة والدعم المباشرين لصالح الفئات الاجتماعية المحرومة أو المعوقة.
- السهر على تطبيق تدابير وبرامج الحماية والتربية والتعليم المتخصص والتكفل بكل فئات الأشخاص المعوقين .
- تنفيذ جميع التدابير التي من شأنها ترقية نشاطات الإدماج والاندماج المدرسي والاجتماعي والمهني للأشخاص المعوقين وتميئتها .
- السهر على متابعة برامج التكوين التي تبادر بها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني .
- تطوير برامج المساعدة وإعانة الأشخاص في وضع صعب وتنفيذها .
- السهر على تنفيذ تدابير الاستعجال اجتماعي وما بعد الاستعجال الموجهة للفئات الاجتماعية في وضع صعب .
- تفيد بالاتصال مع القطاعات المعنية ببرامج وتدابير المساعدة والدعم الموجه للعائلات المحرومة .
- إعداد البطاقة الاجتماعية للولاية وتحيينها ¹.

¹ نفس المرجع السابق.

- ضمان بالتنسيق مع المؤسسات المعنية، وفي إطار الإجراءات المعمول بها متابعة العمليات المخططة في مجال انجاز المشاريع والهياكل التابعة لقطاع التضامن وتهيئتها وتجهيزها .

- تنظيم نشاطات الإعلام والاتصال المتعلقة ببرامج وأجهزة المساعدة والإعانة الاجتماعية وتنميتها .

- وضع على المستوى الولائي نظام إعلام وتسيير البرامج التي تطورها الإدارة المكلفة بالنشاط الاجتماعي والتضامن الوطني .

- السهر على توفير الوسائل الضرورية وهياكل التكفل بالأطفال المحرومين من العائلة العمومية والخاصة وضمان متابعتها ومراقبتها والعمل على إعادة إدماجها الاجتماعي والعائلي .

- السهر على وضع الوسائل الضرورية لاستقبال الأطفال المراهقين في وضع اجتماعي صعب أو في خطر معنوي والتكفل بهم .

2- في مجال التضامن الوطني :

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم في الميادين في الميادين المرتبطة بنشاطات التضامن الوطني .

- تأطير برامج التضامن الوطني الموجهة للفئات الاجتماعية المحرومة وتنشيطها وتنسيقها وتقييم تنفيذها وقياس أثرها .

- تشجيع كل التدابير التي من شأنها ترقية التعبير عن التضامن من خلال الهبات والوصايا وتأطيرها .

- تحديد بالاتصال مع القطاعات المعنية الاحتياجات في مجال التضامن الوطني وتقييمها

- تنظيم توزيع المعلومات المتعلقة بالبرامج المحلية للتضامن .

- السهر على التسيير العقلاني للممتلكات والسير الحسن للهياكل التابعة للقطاع لاسيما تلك الموضوعة تحت تصرف الحركة الجمعوية التي تنشط في ميدان اختصاص القطاع بما فيها دور الجمعيات .

- السهر على تنفيذ البرامج الهادفة إلى التنمية الجماعية التساهمية¹.

- ترقية نشاطات توعية المواطنين من أجل مكافحة الفقر والهشاشة والإقصاء وتنظيمها .

- ضمان التنسيق بين القطاعات في إطار تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفقر

والإقصاء .

- المشاركة في ترقية النشاطات الاجتماعية والتضامنية لصالح الجالية الوطنية

بالخارج .

- تشجيع مشاركة الحركة الجمعوية في النشاطات التي يقوم بها القطاع في المجال

الاجتماعي والإنساني .

- السهر على تسيير الرصيد الوثائقي والحفاظ على الأرشيف¹.

¹نفس المرجع السابق

¹نفس المرجع السابق.

المطلب الثالث : آليات وبرامج التشغيل المطبقة بالمديرية

- تقوم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن للولاية بتنفيذ مختلف التدابير والبرامج الموجهة لإنشاء فرص عمل للشباب وتطبيق الإجراءات المتخذة للتشغيل بالتنسيق مع وكالة التنمية الاجتماعية . وتشمل البرامج الاجتماعية المطبقة مايلي :

1-جهاز الأشغال ذات المنفعة العمومية باستعمال اليد العاملة المكثفة :

- أنشأ هذا الجهاز بموجب الاتفاقية في إطار ما بين القطاعات رقم 1996/006 المتضمنة كفاءات وتسيير وتنفيذ الأشغال ذات المنفعة العمومية باستعمال اليد العاملة المكثفة . ومن أهداف هذا الجهاز : خلق مناصب شغل مؤقتة ، تسهيل إدماج المؤسسات المصغرة لترقى إلى مقاولات وتحسين الهياكل القاعدية ، الخدمات ، تحقيق نسبة البطالة وكذا نسبة الفقر في المناطق النائية .

- وخلال سنة 2014 استفادت الولاية ب 102 مشروع في إطار برنامج جهاز الأشغال ذات * والخاصة بقطاعات الري ، TUP-HINO المنفعة العمومية باستعمال اليد العاملة المكثفة * والأشغال العمومية والغابات وهذا لامتناس أكبر نسبة من البطالة لما يوفره من مناصب الشغل لكن العقد لا يتجاوز 3 أشهر كما أن الأجر الشهري الممنوح يقدر ب 15000.00 دج والتغطية الاجتماعية بمبلغ 5200.00 دج لكل فرد شهريا والجدول أدناه يبين توزيع المشاريع :¹

المدة	المبلغ الإجمالي لكل المشاريع	عدد المناصب من حيث العمل	عدد المشاريع	القطاع
03	8.477.066.00	93	6	الأشغال العمومية
	22.811.139.00	255	15	الري

¹ نفس المرجع السابق ، يوم 2015/05/13 على الساعة: 14:00 .

أشهر	157.660.795.00	1531	81	الغابات
	188.949.000.00	1879	102	المجموع

3- جهاز مساعدة الإدماج الاجتماعي :

أنشأ الجهاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09/305 المؤرخ في 01 سبتمبر 2009

أهداف هذا الجهاز : يهدف هذا الجهاز إلي تحقيق الأهداف التالية :

- الإدماج الاجتماعي للشباب بدون دخل وفي حالة هشاشة اجتماعية ، لاسيما الذين يتعرضون للتسريبات المدرسية ويتقاضون مبلغ 6000.00 دج
- تميم نشاطات التنمية ذات المصلحة المحلية لا سيما في البلديات والهيئات التي تعاني من عدم التغطية الكافية لنشاطاتها .

- محاربة الفقر والتمهيش .

- الاستفادة من التغطية الاجتماعية - التأمين -

شروط تكوين الملف :

- السن من 18 إلى 40 سنة .
- 2 شهادة ميلاد واحدة أصلية .
- 2 شهادة عائلية أو فردية.
- 2 صورة شمسية .
- شهادة عدم الانتساب للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء .
- صورة لبطاقة التعريف الوطني مصادق عليها .
- صورة للشهادة أو الدبلوم مصادق عليه إن وجد .¹
- صك بريدي مشطوب .

يتم تنصيب الأشخاص المدمجين لدى الهيئات التالية :

- الجماعات المحلية .
- الإدارات المحلية .

- المؤسسات العمومية والخاصة .
- التعاونيات .
- الجمعيات .

في حالة تخلي المستفيد عن منصبه لا يمكن تعويضه بأخر إذا تم تقاضيه لأجرته الشهرية .
4- برنامج الجزائر البيضاء :

هذا الجهاز أنشأ سنة 2006/2005 يمنح للبلديات الحضرية وشبه الحضرية أي بلديات مقر الدوائر بهدف خلق مناصب شغل ومؤسسات صغيرة للشباب حسب شروط المشاركة في هذا الجهاز والملف كالتالي :

- شهادة ميلاد
 - بطاقة إقامة
 - المستوى الدراسي (جامعي ، ثانوي ، متوسط ...)
 - شهادة عدم الانتساب CNAS
 - شهادة عدم الانتساب CASNOS
 - شهادة التسجيل بالوكالة المحلية للتشغيل .
 - شهادة عائلية أو فردية
 - السن من 18 إلى 40 سنة بالنسبة لرئيس الورشة لايوجد شرط السن.
- تودع الملفات على مستوى البلديات المعنية بناءا على الإعلان من الورشات حيث¹ تقوم البلديات بفرز الملفات وتحويلها إلى اللجنة الولائية التي تتكون من :
- مدير النشاط الاجتماعي والتضامن رئيسا .
 - المدير الجهوي لوكالة التنمية الاجتماعي عضو
 - مدير التشغيل للولاية عضوا .
 - مدير البيئة للولاية عضوا.

- مدير وكالة دعم التشغيل الشباب عضوا.
- مدير وكالة القرض المصغر عضوا .
- مدير الوكالة المحلية للتشغيل عضوا .
- ثلاث جمعيات .

تقوم اللجنة الولائية بدراسة الملفات المقدمة من طرف لجان البلديات وفقا لمعايير محددة في قانون الجزائر البيضاء وهي :

1- الحالة العائلية (متزوج أو كفيل أو أعزب وعدد الأولاد)

2- المستوى الدراسي (جامعي ، ثانوي ، متوسط ، ابتدائي)

3- الأقدمية في البطالة

4- الإقامة : داخل بلدية الدائرة وخارج بلدية الدائرة .

5- السن من 18 إلى 40 سنة ومن 30 إلى 40 سنة .

كذلك مهمة اللجنة الولائية الرقابة والمتابعة بعد فتح الورشات .

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بتحديد مكان التدخل في البطاقة التقنية وتكليف تقني يقوم

بمتابعة الورشات والإمضاء علي وضعيات الأشغال ورابطة الأشغال لكل شهر .

على رئيس البلدية أن يوفر وسيلة نقل الورشات والمواد بينما وكالة التنمية الاجتماعية تقوم

بعملية التخليص وكذا اللباس والعتاد .

والشيء الجديد هو أنه أصبح عقد الأشغال لمدة سنة إبتداءا من برنامج 2011 بعدما كان 09

أشهر¹.

5- تعريف بالشبكة الاجتماعية :

والمتضمنة علاوة النشاطات ذات المنفعة العامة والمنحة الجزافية للتضامن يعتبر هذا الأخير إعانة مباشرة من الدولة يمنح شهريا للعائلات بدون دخل حيث يضاف إليه التغطية الاجتماعية للمستفيدين .

تخصص المنحة الجزافية للتضامن لأرباب العائلات أو الأشخاص الذين يعيشون بمفردهم وهؤلاء بدون دخل عاجزين عن العمل بمبلغ يقدر ب3000 دج في الشهر يضاف إليه علاوة 120 دج لكل شخص تحت الكفالة في حين يمنح التعويضات عن النشاطات ذات المنفعة العامة ويقدر في الشهر بالإضافة إلى التغطية الاجتماعية %3000 دج من الأجر القاعدي والمتمثل في : والمقدرة ب90006 دج شهريا.

وينصب دور الشبكة الاجتماعية في :

1- المنحة الجزافية للتضامن :

- محاربة كل أشكال التهميش والإقصاء الاجتماعيين للفئات المحرومة عن طريق برامج استدرائية للإدماج الاجتماعي .
- ضمان الحماية الاجتماعية وحقوق اجتماعية أساسية للفئات الاجتماعية المحرومة .
- استعادة البعد الاجتماعي للدولة على مستوى القاعدة .
- مساعدة ودعم الفئات الاجتماعية المحرومة عن طريق منح مدخول على شكل تعويض .

2- منحة النشاطات ذات المنفعة العامة :

- صيانة المعدات والممتلكات العمومية في الوسط الريفي والحضري مع إعادة تهيئة الوسط -نشاط اجتماعي، تربية صحية ، نظافة الوسط وتنشيط ثنائي ورياضي .
- نشاطات تحضيرية لخلق مناصب شغل ، أما عن طريق أشغال تحضير أو برنامج التكوين المهني لفائدة الفئات المحرومة .¹

والجدول التالي بين عدد المستفيدين :

المنحة الجزافية للتضامن	منحة النشاطات ذات المنفعة العامة
25474	12905

6- جهاز منحة إدماج حاملي الشهادات (PID):

يتم تسيير برنامج منحة إدماج حاملي الشهادات وفقا للمرسوم الوزاري رقم 08/128 المؤرخ في 30 افريل 2008 بهدف الإدماج الاجتماعي للشباب حاملي الشهادات الجامعية وخريجي المعاهد الوطنية المتخصصة بمستوى تقني سامي في جميع التخصصات والتي توافق مع سوق العمل .
عندما تتحصل مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن على الحصة السنوية من هذا البرنامج تقوم بمراسلة كل الهيئات الإدارية والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة بضرورة التعبير عن احتياجاتهم من هذه المناصب ليتم اعتمادها عند توزيع الحصة .
يتم ادماج حاملي الشهادات وفقا لتخصصاتهم لمدة سنتين متتاليتين على أن تدفع لهم أجرة شهرية إجمالية مقدرة حسب الشهادة المتحصل عليها وفقا للآتي:

- يتقاضى المتحصل على شهادة الليسانس مبلغ 9100.00 دج

- يتقاضى المتحصل على شهادة تقني سامي مبلغ 7280.00 دج

ويتم تسجيل المستفيدين لدى مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للأجراء بصفة آلية مباشرة بعد تنصيبهم .

شروط الاستفادة من برنامج إدماج حاملي الشهادات :

يجب أن يكون طالب العمل مسجل لدى مصالح مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، و يتراوح سنه ما بين 18 إلى 35 سنة عند التسجيل وذلك بدفع ملف إداري مكون من الوثائق التالية :

- شهادة ميلاد رقم 12 ورقم 13 .

- نسخة طبق الأصل للشهادة المتحصل عليها مع مصادقة البلدية .¹

- نسخة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية مع مصادقة البلدية.

- 02 صور شمسية
- صك بريدي مشطوب
- شهادة الإقامة
- شهادة عائلية

ونجد من شروط الاستفادة كذلك هي عدم الحصول على منصب في نفس الإطار من الوكالة الولائية للتشغيل وذلك بغية إعطاء فرصة لتشغيل عدد كبير من خريجي الجامعات ومعاهد التكوين المختلفة .

7- برنامج التنمية المحلية للبلديات :

يهدف برنامج التنمية المحلية للبلديات أساسا غالى العمل على استعادة الفئة السكانية التي تعيش في المناطق المحرومة والمعزولة من التجهيزات ومن الهياكل القاعدية التي بإمكانها التحسين ولو بالقليل من ظروف معيشتها.

- التكلفة المالي للمشروع :

على % يكون حسب الكيفيات المتفق عليها مع الشركاء، حيث يكون التكلفة المالي نسبة 90 على عاتق البلدية المستفيدة ، وبالنسبة لهذه الأخيرة يكون % عاتق وكالة التنمية الاجتماعية و10 التكلفة على شكل مالي أو على شكل مساهمة باليد أو العتاد ، ولا يجب على المبلغ الإجمالي للمشروع أن يفوق (4000000.00)

- حصة الولاية من هذا البرنامج :

ويهتم هذا البرنامج بإنجاز وتهيئة مجموعة من المؤسسات والمراكز ذات الطابع الخدماتي مثل مراكز وعيادات صحية ، مراكز التكوين والتعليم المهنيين بالإضافة إلى انجاز شبكات المياه الصالحة للشرب وانجاز الإنارة العمومية .¹

المبحث الثاني : المجال البشري للدراسة

يقدر عدد المستخدمين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية المسيلة ب31 موظف منهم (04) موظف متعاقد و(03) موظفين كأعوان أمن ووقاية و(24) موظف دائم ، كما توفر المديرية بإطارات لا بأس بها من حيث الخبرة والتكوين رغم قلتها موزعين على رؤساء المصالح والمكاتب . ويتوزع مجموع الموظفين بالمديرية بين الإداريين الذين تلقوا تكويننا إداريا بحثا وبين التقنيين المتمثلين في المربين والمربين المتخصصين والأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين. أما بالنسبة للموظفين المشتغلين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات بالمديرية وعددهم (09) إطار جامعي و(06) تقني سامي موزعين حسب الجدول التالي:

الاختصاص	إعلام آلي	موارد بشرية	نفساني	اجتماعي	مختلفة
جامعي	/	/	3	2	4
تقني سامي	2	2	/	/	2
				المجموع العام	15

فترة الدراسة الميدانية :

وهي الفترة الأكثر إثارا في البحث ، حيث يسعى الباحث فيها للنزول إلى الميدان لتقصي الحقائق من مصدرها ، مكان إجراء الدراسة كان بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ، إلا أن أمكنة أخرى كانت محل زيارة كونها جزء لا يتجزأ من البحث وتسهم في تدعيم البحث واستقاء المعلومات ، هذه الأمكنة الأخرى تمثلت في مديرية التشغيل لولاية المسيلة ، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المسؤولين للحصول على معلومات ثرية في شكل مقابلات مكتوبة في شكل وثائق تخص موضوع الدراسة ، كما أن الاتصال بمجتمع العينة وإجراء مقابلات مع الشباب المعنيين ببرنامج إدماج حاملي الشهادات والملاحظة وتقديم الاستبيان لهم دام حوالي شهرين ليتم بعدها القيام بتفريغ المعلومات ودراستها وقراءتها حتى تكون النتائج أقرب مما تكون عليه للموضوعية.

المطلب الأول : عينية الدراسة

اعتمدت دراستنا هاته على مجموع العاملين في المديرية من موظفين دائمين والعاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات ، ولقد ارتأينا إجراء دراسة لجميع الحالات وذلك لان العدد ليس كبير لدرجة أننا نقوم بإجراء عينة ، لذلك فضلنا جمع المعلومات عن طريق مسح اجتماعي يشمل كل فئة الموظفين

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات

يعتمد جمع البيانات لأي دراسة على المادة النظرية والميدانية دائما ، أما المادة النظرية فكانت عبارة عن كتب ورسائل وأطروحات وجرائد وقوانينوملتقيات ، أما المعلومات المنتقاة من الميدان فأدواتها كثيرة تختلف باختلاف المواضيع من جهة واختلاف مصدر البيانات من جهة أخرى وقد ارتأينا في هذه الدراسة استخدام عدة أدوات يكمل بعضها لبعض وهذه الأدوات هي الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة

1- الملاحظة :

الملاحظة وسيلة قديمة لجمع المعلومات وتتميز الملاحظة العلمية بأنها تسعى إلى تحقيق هدف علمي واضح وبأنها تحدث عن قصد وبصورة منظمة وبأن نتائجها تسجل بانتظام وفي ترابط وتتسق هادفين .

2- المقابلة :

هي مواجهة شخصية يقوم بها الباحث للعميل المراد دراسة اتجاهاته ، حيث يستخدم استمارة وقد لا يستخدمها بل يكتفي بمناقشة العميل في موضوع معين ، ويتركه مسترسل في الحديث أو التركيز على نقاط هامة من الموضوع المطروح .

3- الاستمارة :

هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة الموجهة للأشخاص قصد الإجابة عليها سواء عن طريق البريد أو غير ذلك من الطرق لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا من الباحث .

1- إدارة الموارد البشرية :

تتمثل إدارة الموارد البشرية في مصلحة الإدارة العامة والوسائل والمكونة من :

1- مكتب رئيس المصلحة وهو متصرف رئيسي له خبرة مهنية تقارب 25 سنة

2- مكتب الميزانية والوسائل ويقوم على مهامه متصرف له من الخبرة مايقارب 07 سنوات رفقة 5 موظفين آخرين منهم (02) في إطار برنامج حاملي الشهادات ، ويقوم هذا المكتب بكل ماله علاقة بميزانية التسيير والتجهيز بالمديرية بالإضافة إلى التكفل بالجانب المالي للمسجلين ضمن المأساة الوطنية، وبالنظر إلى الهيكل التنظيمي للمديرية طبقا للقرار الوزاري المشترك الذي يحدد عدد ومهام المكاتب فإن المصلحة تقتقد إلى أهم مكتب يعنى بالجانب البشري وهو مكتب المستخدمين الذي لم يتم تنصيبه أو تكليف أحد الموظفين بمهامه وذلك منذ انشأ المديرية سنة 1996 ، بل يقوم بمهامه رئيس مصلحة الإدارة العامة ، عدم وجود هذا المكتب أدى إلى الافتقاد إلى جوانب عديدة مؤثرة في تسيير الموارد البشرية بالمديرية وكانت له انعكاسات عديدة في تحقيق الأداء المطلوب .

2- الموظفين العاملين في برنامج إدماج حاملي الشهادات بالمديرية :

- الفئة الموظفة حديثا : هذه الفئة متقائلة على أن هذا البرنامج بادرة خير ووضع الرجل في عالم الشغل قصد التعرف عليه والاحتكاك بالموظفين والمسؤولين الذين يعول عليهم كثيرا في ضمان مناصب شغل دائمة مستقبلا ، فتكون الحماسة والعمل المبدول أكبر نسبيا يفوق جهد موظفي المديرية في بعض الأحيان وكل ذلك للفت النظر للعمل المقدم في غياب الخبرة .

- الفئة الموظفة قديما : هذه الفئة هي الأكثر كآبة من غيرها ، حتى إن نظراتهم كلها حسرة وتذمر فالعامل النفسي يظهر بشكل واضح ، وكيف لا وهم مقبلون على البطالة مجددا وقد قدموا الشيء الكثير للإدارة وهاته الأخيرة لا تملك أي وسيلة لإبقائهم بمناصب عملهم ، بل لا تكثر حتى بمصيرهم كون هذه الحالة أصبحت روتينية ، فكل سنة تخرج

فئة وتدخل فئة أخرى . وفي ظل عدم وجود عدد كبير من المستخدمين والموظفين بالمديرية فإن الاعتماد على التوظيف في إطار برنامج ادماج حاملي الشهادات يأخذ حيزا كبيرا في سياسة التوظيف بالمديرية لملأ النقص الموجود في الإطارات ، مع وجود نوع من الضغوطات الممارسة عليهم للقيام بهذه الأعمال ، وذلك بحكم أن المستخدم له كامل الصلاحيات لفسخ عقد العمل دون تقديم أسباب ذلك .

المطلب الثالث : تحليل النتائج

1- الموظفون الدائمون :

1- الأقدمية في العمل :

منها % من خلال النتائج التي تم التوصل إليها فان الخبرة المكتسبة للعينة تمثل نسبة 90 مايعادل 16 فرد تتراوح مابين 8 إلى 12 سنة وهذا يعطي الأجوبة أكثر مصداقية وواقعية في تحليل اشكاليتنا بالنسبة لحاملي الشهادات .

ب- محور إدماج حاملي الشهادات :

- 70% يرون أن نظرة الإدارة ايجابية للعاملين في إطارالإدماج المهني لحاملي الشهادات .

- 90%يشيرون إلى أن العاملون في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات يقومون بأداء مهامهم على الوجه المطلوب.

- 80% يعتبرون أن وجود العاملين في إطارإدماج حاملي الشهادات قد أضاف أداء احسم لعمل المديرية .

- 75% يؤكدون أن القيام بمهام المديرية بوجود العاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات اختلف كليا نحو الأحسن عن ما مضى قبل اعتماد هذا البرنامج في التوظيف .

2- الموظفون العاملين في إطار برنامج حاملي الشهادات بالمديرية :

1- محور الرضي الوظيفي :

حيث يعرفه الاستاذ لولر ((على أنه حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع بجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل)).¹

- 65% يصرحون أن الوظيفة التي يمارسونها ليس لها علاقة بالشهادة التي نالوها بعد الانتهاء من الدراسة .

- 85% يؤكدون أنهم غير راضون عن عملهم بالمديرية.

- 90% يرون أنهم غير ملزمون بتحقيق أهداف المديرية .

2- محور العلاقة مع الإدارة المستخدمة :

- 55% يرون أن علاقتهم مع الإدارة المشرفة عليهم متذبذبة .

- 90% يرون عدم اهتمام الإدارة بالعاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات.

- 65% يؤكدون تبعيتهم للعمال الدائمين.

- 85% يعتبرون أن الإدارة لا تشجع العاملين في برنامج حاملي الشهادات على إيجاد

الحلول والإجراءات والأساليب الجديدة في العمل ولا تحفز على ذلك.

- 80% يشيرون أن أي عمل يقومون به ويكون جديدا لم يقم به أي احد من قبل في

المديرية لا يلقى اي تشجيع من قبل المديرية.

5- محور الأداء :

ويعرف الاداء على انه ((العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية

، ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي أسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط)).²

- 90% يشيرون إلأن وجود العاملين في إطار إدماج حاملي الشهادات أعطى أداء

أحسن لعمل المديرية.

- 80% يرون أنهم قد استفادوا من خلال عملهم في المديرية .

- 70% يرون أن وجودهم في المديرية أضاف أساليب عمل وطرق علمية جديدة وحديثة.

¹ احمد صقر عاشور : ادارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1983 ، ص53.

² محمد حافظ حجازي : نفس المرجع ، ص127.

قراءة النتائج المتحصل عليها :

1- نظرة الادارة الايجابية لحاملي الشهادات هي انعكاس لحقيقة هؤلاء العمال في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات على أنهم شباب متعلم ومثقف وكفؤ يليق بهم أن يتقلدوا مناصب بحسب تعليمهم الذي تلقونه .

2- إعتراف الموظفون الدائمون بقيام العاملون في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات بأداء مهامه جاء من حقيقة ما رأوه من جهد مبذول من قبل حاملي الشهادات إضافة إلى أن حاملي الشهادات في ظل وجودهم أصبحوا يقومون بكل الاعمال ان لم نقل كلها وهذا لان العامل في برنامج ادماج حاملي الشهادات يحاول قدر المستطاع اظهار نفسه ان صح التعبير ولفت الانظار اليه بانه عامل جدي ومثابر يستحق ان يظفر بمنصب قار داخل المديرية .

3- الوظيفة التي يمارسها حاملي الشهادات ليس لها علاقة بشهادته إنما هي حقيقة أغلب حاملي الشهادات فنجد اطار في إطار العلوم السياسية يعمل كمحاسب أو أستاذ في الأدب أو التاريخ أو اي مجال آخر كإداري في الادارة ،وهو بهذا بعيد كل البعد عن تعليمه الذي تلقاه ولكنه واقع معاش .

4- عدم رضى حاملي الشهادات عن عملهم داخل المديرية إنما تولد من عدة أسباب نذكر منها مثلا : العقد المبرم بين حاملي الشهادات ورب العمل يسمح لرب العمل بفسخه متى شاء مما يعني أنهم مهددون بالطرد في أية لحظة والعودة إلى شبح البطالة وهذا يولد لدى العامل حاملي الشهادات عدم الراحة أثناء تأدية مهامه وبالتالي عدم الرضى عن عمله داخل المديرية.

والسبب الثاني هو المبلغ الذي يتقاضاه حاملي الشهادة فهو مبلغ يكاد يكون رمزيا مقارنة بالجهد

المبذول من قبله اضافة الى المشاكل التي تقع له اثناء تلقيه هذا الاجر .

5- أغلب حاملي الشهادات يرون أنهم غير ملزمين بتحقيق أهداف المديرية وهذه الرؤية إنما تولدت من خلال الأسباب المذكورة سابقا فبحكم أنه عامل غير دائم

ومهدد بالخروج فيخلق عنده شعور بعدم المسؤولية وعدم الانتماء اتجاه المديرية وبالتالي اللامبالاة في تحقيق أهدافها.

6- علاقة حاملي الشهادات بالإدارة متذبذبة مما يعني أنها أحيانا تكون حسنة وأحيانا كثيرة تكون عادية بحسب الحاجة اليهم فاذا كانت هناك أعمال لا تحتتمل التأجيل أو اكتظاظ في العمل يكون هناك نوع من التواصل بين الادارة وحاملي الشهادات مع كلمات من المدح والشكر والثناء والوعود الكاذبة، وان لم يكن هناك عمل فوجوده كعدمه.

7- وعدم إهتمام الادارة بحاملي الشهادات يتجلى في عدة مجالات خاصة مجال التوظيف الذي يعتبر المجال الحساس بالنسبة لحاملي الشهادات فنجد ان المديرية عند الفتح مثلا مسابقة للتوظيف، لا تولي الأولوية لحاملي الشهادات حتى ان يطالب بحقه خوفا من ان يفسخ عقده كما ذكرنا سالفا .

8- تبعية حاملي الشهادات للعمال الدائمين نلمسها في عدم التواصل الحاصل داخل المديرية بين العمال الدائمين وحاملي الشهادات وذلك من خلال عدم منح أو اعطاء المعلومات الكافية عن الاعمال التي يجب أن يقوم بها حاملي الشهادات وذلك لبقائهم تابعين لهم وخوف الدائمين من فقدان نفوذهم في مناصبهم عند تفوق حاملي الشهادات عليهم ، فيكون حامل الشهادة دائما تابع له ويرجع له في كل صغيرة وكبيرة .

9- الادارة لا تشجع حاملي الشهادات على ايجاد الحلول والأساليب الجديدة فهي دائما تنظر اليهم على أنهم ليسوا جزءا منها لذا لا تحاول أخذ رأيهم في أي مشكلة تقع أو أخذ رأيهم في أي نمط أو أسلوب جديد في العمل.

10- أي عمل جديد من قبل حاملي الشهادات لا يلقى تشجيع من المديرية فهذا العمل الجديد او الانجاز ينسب الى المجموعة التي يعمل معها حاملي الشهادة وبهذا يضع حقه حتى ولو بالاعتراف بالشيء الذي قدمه.

11- وجود العمال في اطار برنامج حاملي الشهادات أعطى أداء أحسن للمديرية وهذه حقيقة لمسناها في أغلب المؤسسات العمومية على غرار المديرية من خلال السرعة في انجاز الأعمال أو التنظيم وتقسيم العمل وحتى في حسن المعاملة مع المواطن ، فنجد أن هناك نوع

من التفهم من قبل حاملي الشهادات لمعانة اغلب المواطنين ومعاملتهم باللين والتواصل معهم بخلاف العمال الدائمين الذين يفتقدون لهاته الصفة.

12- ادخال أساليب عمل وطرق علمية جديدة وحديثة ، أضاف أداء أحسن لعمل المديرية وهذا لأن حاملي الشهادات على تواصل دائم بالتطور التكنولوجي الحاصل والأساليب العلمية الجديدة مما سمح لهم باستغلالها في تأدية أعمالهم.

13- أما فيما يخص رؤية حاملي الشهادات أنهم قد استفادوا من عملهم داخل المديرية فهي حقيقة جاءت من منطلق أنهم خاضوا تجربة جيدة في حياتهم منحتهم أشياء كثيرة منها بناء علاقات صداقة وزمالة قد تخدمهم في حياتهم واكتسابهم الخبرة في العمل إضافة إلى احتساب شهادة العمل التي تمنحها المديرية له في مسابقة التوظيف.

نتائج الدراسة الميدانية:

بعد الدراسة التي أجريت في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن حول دور برنامج إدماج حاملي الشهادات في تحسين أداء الإدارة الجزائرية وعلى ضوء النتائج المحصل عليها فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- العاملون في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات يقومون بأداء مهامهم على الوجه المطلوب ووجودهم قد أضاف أداء أحسن لعمل المديرية، واختلف كليا عن ما مضى قبل اعتماد هذا البرنامج في التوظيف.

2- غياب تواصل حقيقي بين جميع الموظفين الدائمين فيما بينهم وبين الموظفين والعاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات.

3- عدم إعطاء الأولوية لحاملي الشهادات عند التوظيف الدائم بالمديرية، وعند فتح مناصب شغل جديدة للعاملين بالمديرية، رغم اكتسابهم الخبرة اللازمة لشغل هذه الوظائف، مما اوجد لديهم نوعا من الإحساس غي غياب العدل والمساواة الذي اثر في أحيان كثيرة على أدائهم المهني.

4- غياب سياسة التحفيز في المؤسسة لكل العاملين المجتهدين سواء الدائمين أو العاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات والذي من شأنه أن يدفعهم إلى بذل مجهود اكبر للحصول على هذه الحوافز وتحقيق أداء أفضل.

المطلب الرابع: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا لها ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية ، الإشكالية هنا دور العمل في إطار برنامج حاملي الشهادات في تحسين أداء الإدارة الجزائرية ، نقدم فيما يلي جملة من التوصيات يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو التطبيقية الخاصة ، ما لاحظناه من خلال دراستنا التطبيقية يمكن عرض بعض التوصيات متمثلة في:

1- يجب على المؤسسة العمل على تحسين أدائها باستمرار من اجل الحصول على نتائج ملموسة في إطار التغيرات التي تعرفها بيئتها وذلك بتخصيص مواردها والتكيف مع التحولات المتسارعة .

2- إعادة صياغة علاقة المؤسسة بالموارد البشري نتيجة انه القادر والراغب في المشاركة الفاعلة لحل المشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته بفتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار طاقات الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لتحسين أداء المؤسسة

3- أهمية تكامل عمليات إعداد تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مع اهتماماتها الإستراتيجية ومتطلبات تطويرها.

4- ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء بما يتضمنه من تحديد أهداف أداء المؤسسة وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ثم المتابعة والتقييم حسب النتائج .

5- أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية وتمكينهم من خلال حثهم على العمل ضمن فرق تدريبهم وتحفيزهم واستثمار ذلك في تحسين الأداء .

6- يجب على المؤسسات زيادة ميزانيات إدارة الموارد البشرية حتى تحسن من مستوى إطاراتها وموظفيها.

7- تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة تطبيق المداخل الحديثة للإدارة في هذا المجال بإدارة المعرفة تشجيع الإبداع تهيئة بيئة العمل الجماعي وتميئتها وتسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة عن طريق التدريب والتحفيز .

8- التطورات التي تفرضها السياسة المنتهجة من طرف الدولة للتكفل الحسن بمختلف الفئات الاجتماعية التي أنشئت من اجلها المديرية ومواكبة التغيرات الاجتماعية الحاصلة في المجتمع

يتطلب إيجاد طرق وبدائل جديدة من حيث المواهب البشرية المؤهلة والتي تمتلك الحافز للعمل مع تفعيلها في المؤسسة بتطبيق المداخل الحديثة للإدارة في هذا المجال بإدارة المعرفة تشجيع الإبداع تهيئة بيئة العمل الجماعي وتميئها وتسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة عن طريق التدريب والتحفيز.

9- ضرورة إشراك العاملين في صنع القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجيهات المستقبلية للمؤسسة مما يزيد من الشعور بالانتماء والولاء ويقوي من قيمة الأفراد للأداء.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

• القواميس:

1- المنجد في اللغة والاعلام ، دار الشروق ، 1973 ، ص265.

• الكتب:

1- احمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية منظور الحادي والعشرون ، 2000.

2- امين سعيد عبد الغاني : ادارة المؤسسات الاعلامية في عصر اقتصاد المعرفة ، ط1 ، القاهرة ايتراك للنشر والتوزيع ، 2006.

3- اللوزي موسى : التنظيم واجراءات العمل ، ط1 ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2002 ، 2003.

4- د/ مصطفى الشريف : اعوان الدولة ، الجزائر ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ، 1991.

5- احمد زكي بدوي : معجم المصطلحات للعلوم الادارية ، ط2 ، الاسكندرية ، دار المكتب المصري ، 1974.

6- بوخمخ عبد الفتاح : ادارة الموارد البشرية ، قسنطينة ، مطبوعات جامعة منتوري ، فيفري 2001.

7- اسمهان بلوم : فعاليات اداء العامر ، شركة باتيت للمعلوماتية والخدمات المكتبية ، 2005.

8- بن هادية علي: المنجد في اللغة والاعلام ، لبنان ، دار المشرق ، 1991.

9- بن شهرة مداني: الاصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيل التجربة الجزائرية ، ط1 ، عمان ، الاردن ، دار الحامد للنشر ، 2010.

10- ديت رمضان ابراهيم : دليل ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، 2007.

11- ديسلر جاري : ادارة الموارد البشرية ، الرياض ، دار المريخ ، 2003.

- 12- هامر مايكل : نتائج اعادة الهندسة ، الرياض ، دار الافاق 1999.
- 13- حافظ حجازي محمد : ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، 2005.
- 14- حبيب عبد الرزاق : الاقتصاد وتسيير الموارد ، الجزائر ، ديوان المطبوعات ، 2002.
- 15- حمداوي وسيلة : ادارة الموارد البشرية، قالمة ، مديرية النشر بجامعة قالمة ، 2004.
- 16- حسن راوية : ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية ، المكتب الجامع الحديث ، 1998،1999.
- 17- حسن راوية : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 2002 ،
- 18- حرحوش صالح عادل ، مؤيد سالم :ادارة الموارد البشرية ،ط2 ، الاردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، 2002.
- 19- كشوان باري : كتاب ادارة البشرية ، ط2 ، كوجانبيدج ، 2006.
- 20- مهر احمد : ادارة الموارد البشرية ، ط5 ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 2001.
- 21- محمد مرسي جمال الدين : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الاسكندرية ، دار الجامعية ، 2003 ،
- 22- سيد خطاب عايدة : ادارة الموارد البشرية الدولية ، دار الفكر العربي الاهرام ، المكتبة الأكاديمية،2007.
- 23- عاطف محمد عبيدة : ادارة الافراد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1995.
- 24- عاشور محمد صقر : السلوك الانساني في المنظمة ، لبنان ، الدارالجامعية، 1989.
- 25- عبد الباقي محمد صلاح الدين: الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات ، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 1996.

- 26- عبد العزيز محمود امال: الاداء والقاموس العربي الشامل ، ط1 ، لبنان ، دار راني الجامعية 1997.
- 27- عدون داداي ناصر والعايب عبد الرحمان : البطالة واشكالية التشغيل ضمن برنامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 28- عويضة كامل محمد : علم النفس الصناعي ، ط1 ، مراجعة محمد رجب البيومي ، سلسلة علم النفس ، لبنان ، دار الكتب العلمية ، 1996.
- 29- فالح صالح محمد: ادارة الموارد البشرية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2006.
- 30- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ط1، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
- 31- قريشي مدحت: اقتصاديات العمل ، ط1 ، الاردن ، دار وائل للنشر ، 2007.

• **المجلات**

- زبون عبد القادر والسوسي هوارى : اثر الخصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، مجلة الباحث ، العدد الثالث ، 2005.

• **الرسائل الجامعية**

- 1- عقون سليم : قياس اثر المتغيرات الاقتصادية على معدل البطالة ، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف ، 2010.
- 2- قجة رضا : طبيعة علاقة العمل واداء العامل داخل التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة باتنة ، 2002، 2003.

• **الوثائق الرسمية**

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-296 ، العدد 54، 2003.

• **التقارير**

1- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، تقرير حول الاثار الاقتصادية

والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي ، الجزائر، جوان1998.

2- وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ، استراتيجية ترقية التشغيل لمحاربة

البطالة ، مارس 2008.

• الملتقيات

1- احمية سليمان : السياسة العامة في مجال التشغيل ومكافحة البطالة في الجزائر ،

ملتقى علمي حول السياسات العامة ودورها في بناء الدولة وتنمية المجتمع ، جامعة

الطاهر مولاي ، سعيدة، 29 و27 افريل 2009.

2- سرير عبد الله رابح : سياسة التشغيل في الجزائر ومعظلة البطالة ، ملتقى سياسة

التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة يومي

14/13 افريل 2011.

3- تريرعلي :استراتيجية التشغيل في الجزائر ودورها في معالجة البطالة، من الملتقى

الدولي، استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة الجزائر

في 16/15 نوفمبر 2011.

4- غانم عبد الله :اجراءات وتدابير لدعم سياسة التشغيل في الجزائر ، ملتقناستراتيجية

الحكومة في القضاء على البطالة ، جامعة المسيلة ،16/15 نوفمبر 2011

• الندوات

- الندوة الاقليمية حول الارشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب ،

اطرابلس،ليبيا،2005.

• المقابلة

- مقابلة مع السيدة ناه رسولي ، مديرة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالمسيلة
، يوم 2015/05/11.

الفهرس

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
ب	أهمية الدراسة
ب	أهداف الدراسة
ت	مبررات اختيار الموضوع
ت	إشكالية الدراسة
ث	حدود الدراسة
ث	فرضيات الدراسة
ج	الدراسات السابقة
ح	مناهج الدراسة
خ	الخطة التفصيلية
د	صعوبات الدراسة
09	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية التوظيف
01	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم التوظيف
11	المطلب الأول: تعريف التوظيف
12	المطلب الثاني: المبادئ والشروط الأساسية للتوظيف
14	المطلب الثالث: أنواع التوظيف
16	المبحث الثاني: تحليل الوظائف/وتوصيفها/وتصميمها
16	المطلب الأول: تحليل الوظائف
21	المطلب الثاني: توصيف الوظائف
23	المطلب الثالث: تصميم الوظائف
25	المبحث الثالث: الأداء والموارد البشري
25	المطلب الأول: المورد البشري مصدر لأداء المؤسسة
28	المطلب الثاني: تعريف الأداء
32	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تقييم الأداء
39	المطلب الرابع: أساليب تحسين الأداء
43	خلاصة
44	الفصل الثاني: مجال التشغيل في الجزائر
45	تمهيد
46	المبحث الأول: السياسة العامة في مجال التشغيل في الجزائر
46	المطلب الأول: مفهوم التشغيل
47	المطلب الثاني: طبيعة الإصلاحات الاقتصادية وأثرها على سياسة التشغيل
51	المبحث الثاني: آليات وبرامج تطبيق سياسات التشغيل
51	المطلب الأول: هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة العمل
56	المطلب الثاني: هيئات التشغيل الموضوعة تحت إشراف وزارة التضامن الوطني
58	المطلب الثالث: برنامج إدماج حاملي الشهادات

60.....	المبحث الثالث: الأبعاد الرئيسية لسياسة التشغيل
60.....	المطلب الأول: البعد الاجتماعي و اقتصادي.
61.....	المطلب الثاني: البعد التنظيمي.
63.....	المطلب الثالث: عوامل تفعيل ونجاح سياسة التشغيل
71.....	خلاصة
72.....	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بالمسيلة.
73.....	المبحث الأول: ميدان الدراسة.
73.....	المطلب الأول: التعريف بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن.
76.....	المطلب الثاني: مهام وأدوار المديرية.
79.....	المطلب الثالث: آليات وبرامج التشغيل المطبقة بالمديرية.
86.....	المبحث الثاني: المجال البشري للدراسة.
87.....	المطلب الأول: عينة الدراسة.
87.....	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات.
89.....	المطلب الثالث: تحليل النتائج.
93.....	المطلب الرابع : التوصيات
95.....	الخاتمة.
97.....	ملاحق
104.....	قائمة المراجع

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر التشغيل من بين أهم المواضيع التي اهتمت بها الجزائر ، وذلك لأجل الوصول إلى توظيف أكبر قدر ممكن من العمالة و استغلالها أحسن استغلال من جهة و مكافحة مشكل البطالة و الحفاظ على أمن المجتمع من جهة أخرى ، فقد حاولت الجزائر مواجهة هذه المشكلة من خلال وضع إستراتيجية ومجموعة من الأجهزة لتعميمها على كامل التراب الوطني ، وقد تبين لنا من خلال دراستنا لأحد هذه الأجهزة الموضوعية تحت وزارة التضامن الوطني ألا وهي مديرية النشاط الاجتماعي و التضامن أنها سعت إلى توفير مناصب شغل كافية لطالبي العمل إلا أنها لم تستطع ، ويعود ذلك لعدة أسباب من بينها عدم التنسيق بين التعليم و سوق الشغل الذي يعد مطلب ضروري ، و لكنها ساهمت ولو نسبيا في التخفيف من حدة البطالة .

ويبقى الشيء الملفت للانتباه من خلال هذه الدراسة هو غموض الذي يسود فئة العاملين في إطار برنامج إدماج حاملي الشهادات على مستقبلهم المهني في ضوء عدم وجود مؤشرات حقيقية للتكفل بهم و إعطائهم الفرصة الحقيقية للإدماج في سوق العمل .

كما أعتبر أن السياسة الوطنية في مجال التشغيل هي سياسة ترقيعية هدفها الهروب إلى الأمام ، فلا جدوى من الاستفادة من عقود عمل محدودة في الزمان ولا تغني بأدنى متطلبات التشغيل المودعة لدى مستوى الهيئات المختصة في ذلك ، بالإضافة إلى أن أغلب المستفيدين يجدون أنفسهم أمام نفس المشكل بعد انقضاء مدة العقد أو إفلاس المؤسسة المصغرة نتيجة عوامل اقتصادية سيما و أن الجزائر انضمت إلى منظمة التجارة العالمية و ماتفرضه سياسة اقتصاد السوق من تنافس و احتكار .