



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتربية
قسم علوم التسيير - تخصص تسيير مواردبشرية
اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تحت عنوان :

نظم التصنيف الوظيفي وأثرها على اداء الموارد البشرية

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك

تحت إشراف الأستاذ: رقيق محمد خليفة

من إعداد الطالب: بن سعد جمال

لجنة المناقشة

| الرقم | الاسم و اللقب | الرتبة | الصفة | الجامعة |
|-------|-----------------|--------|--------------|-------------|
| .1 | ثابتى الحبيب | أستاذ | رئيس اللجنة | جامعة معسكر |
| .2 | رقيق محمد خليفة | أستاذ | مشرفا ومقررا | جامعة معسكر |
| .3 | بن عبو جيلالي | أستاذ | مناقش | جامعة معسكر |
| .4 | يعقوب محمد | أستاذ | مناقش | جامعة معسكر |
| .5 | مهر حاج احمد | أستاذ | مناقش | م ج البيض |
| .6 | فردي حماد | أستاذ | مناقش | م ج تندوف |

2026-2025

A large, stylized black calligraphic work featuring the names of Allah and Muhammad. The text is written in a flowing, artistic script. The word "الله" (Allah) appears twice, once at the top right and once in the center. The name "محمد" (Muhammad) is written in a prominent, swirling style across the middle and lower sections. The entire piece is set against a white background.

أيَّةٌ رَأَيْتَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سَبَّحْنَاكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلِمْتَنَا إِنَّكَ

الْسَّمِيعُ الْعَلِيمُ"

صَدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ ، سُورَةُ الْبَقَرَةِ الْآيَةُ 32.

وَقَوْلُهُ تَعَالَى : بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَقْضِيَ إِلَيْكَ

وَحْيَهُ وَقُلْ رَبِّ زَنِي عَلَمًا "

صَدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ ، سُورَةُ طَهِ الْآيَةُ 114

وَقَوْلُهُ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

"مِنْ سَلَكَ طَرِيقًا يُلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ . وَإِنَّ الْمَلَائِكَةَ لَتَضَعُ

أَجْنَحَتْهَا رَضَا لِطَالِبِ الْعِلْمِ"

رواية أبو حمودة والترمذيني

الإِلَاءُ

الحمد لله الذي لا ينسى من ذكره والحمد لله الذي تواضع كل شيء لعظمته الحمد لله الذي ذل كل شيء لعزته ، والصلوة على الحبيب المصطفى محمد و أهله و من وفي .

أَمَا لَعْدُ :

الحمد لله الذي وفقني للظفر بهاته الخطوة في مشواري التعليمي وأكلل ثمرة نجاحي بالتفوق في طرح هاته الأطروحة ، وأهديها إلى من لم تذخر جهدا في تربيتي و تعليمي و مساندتي والدتي الكريمة أطال الله عمرها وإلى من كان لي السند والدعم في كل حياتي وليس فقط التعليم فكان المربى والناصح وكان له الفضل في ما وصلت إليه الوالد الكريم أطال الله عمره وبارك فيه ؛ وإلى كل أخواتي وإخوة الأعزاء إلى أعز أصدقائي وخصوصا في العمل وكذا بعض الأصدقاء والزملاء الذين دعموني في هاته الأطروحة وساعدوني في أوج المطبات والأزمات ، كلاما باسمه ، وإلى كل من يربطنا به واصل مودة ومحبة في الله عز وجل جلاله .

تشكرات

السلام عليكم ورحمة الله،

أشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإنتمام هذا العمل ونحمده، حمدًا كثيرًا طيباً مباركاً فيه.
كما نتقدّم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى كل من له الحق في الشكر:

❖ أستاذِي الفاضل: رَفِيقُ مُحَمَّدٍ خليفة ... على قبوله الإشارة على أطروحتي وعلى كل ما قدّمه لي من توجيهاته خلال كل هذه السنوات...

❖ أستاذِي الحرام أَمْحَاء لجنة التَّكْوين: على راسهم الاستاذ الفاضل ثابتِي العبيبي
والاستاذ بن عبود على ناصيحةِه وتوجيهاته القيمة...

❖ وشَكَرِي وعِرْفَانِي وتقديرِي للجنة المناقشة الكريمة من داخل الجامعة وخارجها،
الذين قاموا بقراءة هذا البحث المتقواض، وأخاففوا إليه ليستقيم وليركون ثمرة طيبة
تضافه إلى جهود من تخرجوا من تدنته أيديهم.

❖ كما أشكر كل موظفي مؤسسة سوناطراك وعلى راسهم السيد المدير الجموري لجاسي
الرمل والسيد الدكتور رئيس مصلحة الموارد البشرية على كل مجهوداته ومرافقته لي طيلة
التدرس في المؤسسة وعلى صبرهم وتقبلهم لنا وامتعاضهم وقتاً ثميناً لنا "سائلاً الله العلي
القدير أن يجزيهم جميعاً عندي خير الجزاء، ويوفقهم، ويمدّهم بالخير والعافية"

الملخص

المالخص :

ان ادالرة الموارد البشرية اضحت تأخذ جل اهتمام الدراسات الحديثة ، فالمورد البشري يعد اثمن اصول المؤسسات و هذا ما أثبتته جل هاته الدراسات ، كما يعد موضوع تصنيف الوظائف من بين المواضيع التي لها أهمية بالغة لدى الفرد و المنظمة ، الذي اصبحت تتبناه المؤسسات من أجل زيادة فعالية سياساتها وأنظمتها الأجرية، وذلك بهدف الإبقاء والحفاظ على مواردها البشرية المتاحة خاصة الكفؤة منها، والتي تتميز بالندرة النسبية في سوق العمل، هذا الأخير الذي أصبح يتسم بصفة العالمية ولا يؤمن بالنطاق الجغرافي.

ما يجعلها في يقظة دائمة من اجل تعديل سياسات التصنيف الوظيفي والأنظمة الأجرية، لكي لا تلجأ بعدها وتصبح مضطرة إلى إحلال كفاءاتها الفردية المغادرة .

وتهدف هاته الرسالة إلى معرفة أثر نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية لعينة ضمن مؤسسة اقتصادية ممثلة في مؤسسة سوناطراك ، وبالاخص المديرية الجهوية حاسي الرمل ، حيث ركز الجانب التطبيقي لتحديد هذا الأثر من خلال تحليل ابعاد نظم التصنيف الوظيفي ،"كمتغير مستقل على « اداء الموارد البشرية " كمتغير تابع" ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 817 و تم توزيع 430 استماراة و تم استرجاع 400 استماراة و بعد انتقاءها و فرزها و ترقيمها تم إلغاء 32 استماراة وبقي 368 استماراة ؛ وهي التي خصت بالدراسة التطبيقية و قد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS) إلى وجود تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل . وان مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل تتبني مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها ، كما ان مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل تتسم بمستويات مرتفعة من الدقة ،وكذا انه يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل .

الكلمات المفتاحية: نظم التصنيف الوظيفي ، التصنيف الوظيفي الاداء ، الموارد البشرية .

الملخص

Summary:

Human resources management has become a major focus of recent studies. Human resources are the most valuable asset of organizations, as proven by most of these studies. Job classification is also a topic of paramount importance to both the individual and the organization. Organizations have adopted this approach to increase the effectiveness of their policies and wage systems. This approach aims to retain and preserve their available human resources, particularly competent ones, which are relatively scarce in the labor market, which has become increasingly global and no longer believes in geographical boundaries.

This requires organizations to be constantly vigilant in implementing job classification policies and wage systems, so that they do not resort to replacing departing individual talent. This study aims to identify the impact of job classification systems on human resource performance for a sample within an economic institution, Sonatrach, specifically the Hassi R'mel Regional Directorate. The applied aspect focused on determining this impact by analyzing the dimensions of job classification systems as an independent variable and human resource performance as a dependent variable. The study population comprised 817 employees, 430 questionnaires were distributed, and 400 were retrieved. After being selected, sorted, and numbered, 32 questionnaires were eliminated, leaving 368, which were designated for the applied study. After statistical processing using SPSS, the study results revealed an impact of job classification systems on human resource performance at Sonatrach, Hassi R'mel Regional Directorate.

Keywords: Job classification systems, job classification performance, human resources.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------|---|
| 2 | آيات قرآنية |
| 3 | الإهداء |
| 4 | التشكرات |
| 5 | الملخص باللغة العربية |
| 6 | الملخص باللغة الإنجليزية |
| 9-7 | قائمة المحتويات |
| 10 - 12 | قائمة الجداول |
| 13 | قائمة الأشكال |
| 14 | قائمة الملاحق |
| أ - ط | المقدمة العامة |
| 09 | الفصل الأول: ادارة الموارد البشرية والاداء |
| 10 | مقدمة الفصل |
| 11 | المبحث الأول: ادارة الموارد البشرية . |
| 11 | المطلب الأول: ماهية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية |
| 21 | المطلب الثاني: الدور الجديد واهمية واهداف إدارة الموارد البشرية |
| 25 | المطلب الثالث: وظائف وادوار إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية |
| 29 | المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية. |
| 30 | المطلب الأول: ماهية واقطاب وابعاد ومكونات الاداء |
| 33 | المطلب الثاني: مكونات الأداء و الفروق الجوهرية بين مكوناته |
| 39 | المطلب الثالث: محددات و مجالات اداء الموارد البشرية |
| 45 | المبحث الثالث: تقييم الاداء |
| 45 | المطلب الأول: المفهوم ونظام وخطوات تقييم الاداء |
| 54 | المطلب الثاني: أهداف واهمية وفوائد ومعايير تقييم الأداء |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|---|
| 60 | المطلب الثالث: طرق ومحددات تقييم الاداء |
| 66 | المطلب الرابع: شروط نجاح واخطاء و مجالات نظام تقييم اداء العاملين . |
| 71 | خاتمة الفصل الأول |
| 72 | الفصل الثاني: تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف |
| 73 | مقدمة الفصل |
| 74 | المبحث الأول: تحليل الوظائف |
| 74 | المطلب الأول: مفاهيم عامة |
| 76 | المطلب الثاني: المفهوم والخلفية التاريخية لتحليل العمل |
| 79 | المطلب الثالث: المراحل والعناصر الاساسية لتحليل الوظائف |
| 83 | المطلب الرابع: أهداف وفوائد وخصائص تحليل العمل |
| 86 | المطلب الخامس: مناهج التحليل الوظيفي |
| 90 | المبحث الثاني: توصيف الوظائف |
| 90 | المطلب الأول: مفهوم توصيف الوظائف |
| 91 | المطلب الثاني: مراحل وعناصر عملية توصيف الوظائف |
| 93 | المطلب الثالث: ابعاد وفوائد توصيف الوظائف |
| 96 | المطلب الرابع: استخدامات ومقومات نجاح تحليل وتوصيف الوظائف |
| 98 | المبحث الثالث : تقييم الوظائف |
| 98 | المطلب الاول :مفهوم واهداف تقييم الوظائف |
| 99 | المطلب الثاني: طرق ومبادئ تقييم الوظائف |
| 102 | المطلب الثالث: تصميم الوظائف |
| 108 | المطلب الرابع: أنظمة دفع الأجر |
| 114 | خاتمة الفصل الثاني |
| 115 | الفصل الثالث: نظم تصنيف الوظائف |
| 116 | مقدمة الفصل |
| 117 | لمبحث الاول :ماهية التصنيف الوظيفي وانواعه وخصائصه ومبادئه ومراحله |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|--|
| 117 | المطلب الاول : ماهية التصنيف الوظيفي وانواعه |
| 120 | المطلب الثاني: انواع انظمة التصنيف الوظيفي |
| 124 | المطلب الثالث : انواع انظمة التصنيف الوظيفي |
| 129 | المطلب الرابع : الدول التي طبقت النظام الامريكي (النظام الموضوعي) |
| 135 | المطلب الخامس : الخطة الاوروبية لتصنيف الوظائف |
| 137 | المبحث الثاني: المبحث الثاني: الطرق التقليدية والحديثة لتقدير وتصنيف الوظائف |
| 137 | المطلب الاول : الطرق التقليدية والحديثة لتقدير وتصنيف الوظائف ومراحل تصنفيها وذيل تصنفيها |
| 148 | المطلب الثاني: المصطلحات المستعملة في تصنیف الوظائف ومراحله |
| 156 | المبحث الثالث: نظام التصنيف الوظيفي في الجزائر |
| 156 | المطلب الأول: عوامل اختيار النظام الاوروبي في التصنيف الوظيفي في الجزائر |
| 161 | المطلب الثاني: التصنيف المعياري للمهن والوظائف |
| 168 | المطلب الثالث: نظام التصنيف المعتمد |
| 183 | المبحث الرابع: نظام التصنيف الوظيفي في الجزائر |
| 183 | المطلب الاول : الظروف التي صاحبت التكثير في تبني التغيير وطبيعة النظام الجديد |
| 186 | المطلب الثاني: المبادئ والمحاور الاساسية للنظام |
| 192 | المطلب الثالث : خصائص الادوار والسياسة الاجرية |
| 204 | المطلب الرابع : المشروع الجديد TRH تحول الموارد البشرية |
| 214 | خاتمة الفصل الثالث |
| 215 | الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية |
| 216 | مقدمة الفصل |
| 217 | المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية حاسي الرمل (محل الدراسة) |
| 217 | المطلب الأول: التعريف بشركة سوناطراك |
| 223 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك |
| 229 | المطلب الثالث: تقديم المؤسسة محل الدراسة المديرية الجهوية حاسي الرمل |

قائمة المحتويات

| | |
|-----|--|
| 233 | المطلب الرابع : المهام الرئيسية للمديريات الفرعية والاقسام (حاسي الرمل) |
| 239 | المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة |
| 239 | المطلب الأول: مجتمع وحدود الدراسة |
| 241 | المطلب الثاني: تقديم اداة الدراسة |
| 244 | المطلب الثالث: اختبار الثبات رات الاستبيان |
| 246 | المبحث الثالث: التحليل الوصفي لاجابات افراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان. |
| 246 | المطلب الأول: قياس الصدق والاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان |
| 253 | المطلب الثاني: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة |
| 260 | المطلب الثالث: تحليل اتجاه اجابات افراد عينة الدراسة |
| 265 | المبحث الرابع: تحليل واختبار الفرضيات |
| 265 | المطلب الأول: اختبار الفرضية الفرعية الاولى |
| 267 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 268 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الرئيسية |
| 273 | الخاتمة والتوصيات |
| 274 | قائمة المصادر والمراجع |
| 290 | قائمة الملحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 21 | المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية | (ا - 01) |
| 39 | الفرق بين الفعالية والكفاءة | (ا - 02) |
| 63 | نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإجباري | (ا - 03) |
| 138 | مصفوفة الترتيب البسيط | (01 - III) |
| 139 | طريقة الترتيب البسيط | (02 - III) |
| 140 | الترتيب على اساس المقارنة الزوجية | (03 - III) |
| 159 | المقاييس الخمسة للترقيم | (04 - III) |
| 164 | المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف | (05 - III) |
| 171 | شبكة مستويات التأهيل | (06 - III) |
| 174 | شبكة مستويات التأهيل من المادة 1 من المرسوم الرئاسي 266-14 | (07 - III) |
| 186 | الاختلافات بين النظام التقليدي للأجور والنظام الجديد | (08 - III) |
| 189 | دور المسيرين قبل وبعد تطبيق هذا النظام | (09 - III) |
| 190 | مصفوفة المساهمة لدور من الأدوار العشرة | (10 - III) |
| 239 | حجم العمالة حسب التصنيف | (01 - IV) |
| 239 | عدد العمال حسب السن | (02 - IV) |
| 240 | عدد الاستثمارات الموزعة والمترجعة القابلة للتحليل بالنسبة لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل | (03 - IV) |
| 243 | درجات سلم ليكارت الخماسي | (04 - IV) |
| 243 | المتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي | (05 - IV) |
| 245 | إختبار ثبات فقرات الإستبيان بإستخدام معامل Alpha Cronbach لمحاور وأبعاد الدراسة | (06 - IV) |
| 246 | صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان الكلي الموجه لعمال شركة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل | (07 - IV) |
| 247 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد النظم | (08 - IV) |
| 249 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التصنيف الوظيفي | (09 - IV) |
| 250 | صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول | (10 - IV) |
| 251 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) | (11 - IV) |

قائمة الجداول

| | | |
|-----|--|-----------|
| 253 | تصنيف أفراد العينة تبعا للجنس | (12 - IV) |
| 254 | تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعا للوظيفة. | (13 - IV) |
| 255 | تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعا للعمر | (14 - IV) |
| 256 | تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعا لسنوات الخبرة المهنية | (15 - IV) |
| 257 | توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للمؤهل العلمي | (16 - IV) |
| 259 | تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد النظم | (17 - IV) |
| 261 | تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد التصنيف الوظيفي | (18 - IV) |
| 263 | تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اداء الموارد البشرية | (19 - IV) |
| 266 | نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين بعد النظم والمحور الثاني أداء الموارد البشرية بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل. | (20 - IV) |
| 266 | نتائج معامل الارتباط بين بعد النظم مع المحور الثاني بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل | (21 - IV) |
| 267 | نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين بعد التصنيف الوظيفي و المحور الثاني اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل. | (22 - IV) |
| 268 | معامل الارتباط بين بعد التصنيف الوظيفي مع المحور الثاني بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل | (23 - IV) |
| 269 | نتائج اختبار T-Test | (24 - IV) |
| 269 | نتائج معامل الارتباط بين المحور الأول مع المحور الثاني بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل. | (25 - IV) |
| 270 | نتائج اختبار T-Test | (26 - IV) |
| 270 | نتائج معامل الارتباط بين المحور الثاني مع أداء الدراسة ككل بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل. | (27 - IV) |
| 271 | نتائج اختبار T-Test | (28 - IV) |
| 271 | نتائج معامل الارتباط بين المحور الأول مع المحور الثاني بممؤسسة سوناطراكالمديرية الجهوية حاسي الرمل. | (29 - IV) |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|---|------------|
| 19 | مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ "ماسلو" و نظرية العوامل المزدوجة لـ "هرزيرغ" | (I - 01) |
| 36 | انواع الكفاءات | (I - 02) |
| 38 | مصفوفة الفعالية والكفاءة | (I - 03) |
| 41 | العوامل المؤثرة على الاداء | (I - 04) |
| 43 | العوامل المؤثرة في الاداء | (I - 05) |
| 47 | عناصر نظام تقييم الاداء | (I - 06) |
| 55 | جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين | (I - 07) |
| 56 | الهدف من تقييم الاداء | (I - 08) |
| 62 | نموذج لتقييم الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني | (I - 09) |
| 66 | عناصر محدّدات تقييم الاداء | (I - 10) |
| 76 | المراحل الأساسية لدراسة مناصب العمل | (II - 01) |
| 82 | العناصر الأساسية لتحليل الوظائف | (II - 02) |
| 100 | طرق تقييم الوظائف | (II - 03) |
| 155 | خطوات تصميم نظام الأجر | (III - 01) |
| 188 | المحاور الأساسية لنجاح مؤسسة سوناطراك | (III - 02) |
| 192 | يوضح الادوار العشرة | (III - 03) |
| 196 | يوضح تدرج الفرد في الادوار | (III - 04) |
| 197 | مقارنة بين النظام القديم والنظام الجديد | (III - 05) |
| 199 | الهيكلات الاجرية الجديدة | (III - 06) |
| 203 | مراحل تبني النظام الجديد للأجر و المكافآت بمؤسسة سوناطراك | (III - 07) |
| 205 | يوضح المحاور الاربعة لمشروع تحويل الموارد البشرية | (III - 08) |
| 206 | يوضح العناصر الأساسية للتعيين | (III - 09) |
| 210 | يوضح المخطط الزمني للتقويم | (III - 10) |
| 211 | المسار المهني الاحترافي | (III - 11) |
| 217 | نقكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH | (IV - 01) |



قائمة الأشكال

| | | |
|-----|---|-----------|
| 217 | رمز مؤسسة سوناطراك | (02 - IV) |
| 228 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك | (03 - IV) |
| 230 | موقع بئر حاسي الرمل | (04 - IV) |
| 232 | المخطط العام للمديرية الجهوية حاسي الرمل | (05 - IV) |
| 254 | نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس | (06 - IV) |
| 255 | نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة | (07 - IV) |
| 256 | تصنيف افراد العينة تبعاً للعمر | (08 - IV) |
| 257 | تصنيف افراد العينة تبعاً لخبرة المهنية | (09 - IV) |
| 258 | نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي | (10 - IV) |





قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| رقم الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|------------|--------------------|------------|
| 290 | الشبكة الاستدلالية | 01 |
| 294 | الاستبيان | 02 |
| 301 | طلب التريص | 03 |
| 302 | شهادة التريص | 04 |
| 303 | ترسيم المترخص | 05 |





المقدمة

المقدمة:

ان التطور المتسارع والنمو الكبير الذي تشهده منظمات الأعمال في طريقة عملها و استراتيجيتها و اهتماماتها والتطور الذي عرفه مفهوم الاقتصاد والرغبة في الوصول الى الريادة و الريادة العالمية ، و كبر حجم و تراخي أطراف منظمات الأعمال ، وكبر حجمها لتشمل العديد من الدول و القارات ، فقد حظي نشاط المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم بصورة عامة، وفي البلدان العربية بصورة خاصة، باهتمام كبير، وباعتبار ان الموارد البشرية اضحت لها دور بارز و رئيسي في الوقت الحالي و هذا كان انعكاسا للتطورات العلمية و التحولات الاقتصادية في سوق العمل ، فالموارد البشرية يعد أثمن أصول المؤسسة و هذا ما اثبته الدراسات الحديثة ، وهذا بسبب التحولات الكبرى التي طرأت دور بارز في تحديث عمل إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية . ويبدا دورها بالبحث واستقطابقوى العاملة وينتهي بالإحالة إلى التقاعد، وتشمل هذه الوظائف بالتخفيط للاحتياجات من القوى البشرية ، ثم البحث و الاستقطاب للعمال من جميع المصادر المتوفرة والمتحدة ، و اختيار أفضل المتقدمين لشغل هذه الوظائف. ثم إعداد و تكوين الأفراد قبل بدء العمل و خلال المسار الوظيفي للفرد إلى غاية التقاعد كل ذلك لأجل رفع مستوى أدائهم ، فقد اخذ موضوع الاداء الاهتمام الكبير من قبل المؤسسات والمنظمات ، فجميعها تسعى لتحقيق ميزة تنافسية خاصة بها من خلال العاملين فيها ، فقد اضحت هذا تحديا يواجهه مدرباء الفترة الحديثة، وحتى تصل إدارة الأداء لأهدافها فقد كان لزاما وجود ارتباط وثيق باستراتيجية المؤسسة، بصورة تحقق الترابط والتكامل بينهما، ويدفع إلى تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية ، عن طريق الأداء العالي للموظفين في المؤسسة. كما ان دراسة الوظائف تمر عبر تحليلها وتوصيفها وتقييمها ، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لها لتحديد ما يقابلها من اجر وفق أعباء ومتطلبات الوظيفة ، وكذا نظام الحوافز والتعويضات؛ ان عملية تحليل و توصيف الوظائف تعتبر كحجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية، وفق رؤية واستراتيجية المؤسسة واهدافها ورسالتها ووفق تطلعاتها وآفاقها .

إن وظيفة تحليل و توصيف و تصميم وتصنيف الوظائف تعتبر الأساس والمنطلق الذي تبني عليه السياسات والأنشطة المختلفة المرتبطة بشؤون العاملين ، من حيث استقطابهم و اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم ووضع هيكل الأجر و التعويضات والحوافز المختلفة التي يتلقونها مقابل اداءهم لوظائفهم .

فقد أصبح تصنيف الوظائف بمفهومه الواسع احد اهم سمات الإدارة الحديثة التي تعمل على تحديد الأعمال والتعرف على مكوناتها، للوصول الى تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ضمن الحدود التنظيمية، وبعدها يتم ربطها بالمؤهلات والخبرات الالزمة للقيام بها على أكمل وجه، وما يستدعيه ذلك من ربط وثيق بين أعمال الموظفين وسميات وظائفهم والمزايا المالية التي يتلقونها .ان نظم تصنيف الوظائف ، له اهمية بالغة في تسخير الموارد البشرية وادائها حيث أنه لا يتم اعتماد نظام الأجر و المكافئات من دون نظم التصنيف الوظيفية ، غير

المقدمة

أنه نلمس نوع من الارتباط أو بالمعنى الأصح علاقة مؤثر بمتأثر بين نظام تصنيف الوظائف واداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية باعتبارها وظائف ارتكازية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال بشتى أنواعها .

ومما سبق التطرق اليه عمدنا إلى دراسة ومعالجة موضوع الدراسة و هذا من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي :

- مـا مـدى تـأثير نـظم تـصنـيف الوـظـائـف عـلـى اـداء الـموـارـد الـبـشـريـة فـي مـؤـسـسـة سـونـاطـرـاـك الـمـديـرـيـة الـجـهـوـيـة حـاسـي الرـمـل ؟

وبيندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الاسئلة الفرعية كالتالي :

- ✓ هل يوجد وبعد النظم اثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل ؟
- ✓ هل يوجد وبعد التصنيف الوظيفي اثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل ؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الاولى :

تنبني مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها

الفرضية الرئيسية الثانية :

تنسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة .

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل .

دـوـافـع اـخـتـيـار الـمـوـضـوع:

تم اختيار الموضوع نظرا لأهميته الاقتصادية وكذا لما لهذا الموضوع من أهمية كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال باعتباره حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية وارتباطه الوثيق مع كل وظائف إدارة الموارد البشرية لأنـه نقطـة الـانـطـلاق و هذا من خـلـال تـنـمية وـتـطـوـير أـداءـه وـقـدرـاتـه وكـذـا الـوصـول إـلـى نـوـعـهـنـاـمـاـمـيـزـ وـبـالـتـالـي الـرـفـعـ مـنـ مـسـتـوـىـ المرـدـودـيـةـ وـالـإـنـتـاجـيـةـ وـبـالـتـالـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمـةـ وـبـالـتـالـيـ أـهـدـافـ الـفـردـ وـمـنـهـ تـحـقـيقـ النـمـوـ فـيـ دـخـلـهـ وـهـكـذـاـ وـمـنـهـ اـعـتـدـنـاـ هـاـتـهـ الـدـرـاسـةـ لـمـعـرـفـةـ الـكـيـفـيـةـ الـتـيـ يـؤـثـرـ بـهـاـ تـصـنـيفـ الـوـظـائـفـ عـلـىـ هـذـاـ اـلـادـاءـ وـبـالـتـالـيـ تـحـقـيقـ كـلـاـ مـنـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمـةـ وـالـمـوـرـدـ الـبـشـريـ باـعـتـارـهـ النـاخـاعـ الشـوـكـيـ لـلـمـنـظـمـةـ .

المقدمة

١. الدافع الذاتية:

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي ندرسه، فهو يندرج ضمن مجال السلوك التنظيمي، والذي يعتبر من المجالات التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية وترتكز عليه.
- الاهتمام بالموضوع الحديثة والرغبة الشخصية في البحث والاطلاع على هذا موضوع؛ وهذا لشعورنا بالقيمة والأهمية التي تكتسبها خاصة مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي.

٢. الدافع الموضوعية:

- المزايا التي توفرها معرفة اثر التصنيف الوظيفي العادل داخل المؤسسات الاقتصادية على اداء الموارد البشرية وجوانب القصور في هاته العملية .
- الكشف عن مدى تطبيق نظم تصنيف جديدة وتأثيرها على رضا العاملين وولاءهم في المؤسسات الاقتصادية المحلية، ولاسيما في ظل تزايد المنافسة من الشركات الأجنبية .

أهداف الدراسة:

أ. هدف ذو بعد علمي: يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية والعلمية المتعلقة بتصنيف الوظائف والأسس العلمية والنظرية، وذلك لما لها من أهمية كبرى في إدارة الموارد البشرية.

ب. هدف ذو بعد عملي: يتجلّى من خلال الدراسة الميدانية والمتمثلة في دراسة قياسية تحاول من خلالها إبراز العلاقة بين تصنيف الوظائف واداء الموارد البشرية من هو المؤثر و المتأثر .

منهج البحث: تم اعتماد المناهج العلمية التالية :

- المنهج الوصفي : لوصف و سرد كل الحقائق العلمية و النظرية لنظام التصنيف الوظيفي .
- المنهج التحليلي : لتحليل و فهم كل معلومات و نظريات العلمية لهاته الوظائف و نزع اللبس بينها.
- المنهج الاستقرائي: و ذلك من خلال الانطلاق من خاص و هو الدراسة الميدانية و دراسة العينة و استخراج النتائج و تعميمها للإثبات أو نفي الفرضيات المتبناة في الدراسة .

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل بحثي نقوم به من صعوبات وعوائق، ومن بين أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في فترة إنجاز هذا البحث هي:

- التحفظ الملحوظ من طرف بعض الموظفين في التجاوب مع الاستبيان، وغياب ثقافة الاستبيان لدى هؤلاء الموظفين.
- لقد تم إجراء هذه الدراسة في ظل ظهور وتفشي وباء كورونا، حيث تأثرت دراستنا بحزمة الإجراءات والتدابير

المقدمة

الاحترازية المتخذة من طرف الحكومة الجزائرية في إطار إدارتها لمخاطر تفشي فيروس كورونا كوفيد 19، والمتمثلة في العزل والحجر الصحي، التباعد الاجتماعي، المنع من السفر، الإغلاق التام لجميع مؤسسات الدولة كالمكتبات والجامعات.

الدراسات السابقة:

1-الدراسة الاولى : من اعداد الاستاذ ثابتى الحبيب "تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل مدخل الكفاءات " تهدف الدراسة الى معرفة اشكالية تجديد مناهج وادوات تحليل وتصنيف مناصب العمل من منظور يكرس منطق الكفاءات ويواكب الانتقال الحالى لمنشئات الاعمال من المجتمع الصناعي الى مجتمع المعرفة، ويساهم بالتالى في دعم وتمكين المؤسسات من الامثل للقدرات والموارد غير المادية التي بحوزتها وتنميتها، وقد تطرقت الدراسة في هذا الاطار الى محاور اساسية، بداية ببروز نموذج التسيير بالكفاءات وذلك بالانتقال من الاعتماد على عوامل الانتاج مادية الى عوامل غير مادية، مما اعطى رؤية جديدة حول انماط التسيير ،اما المحور الثاني والذي خلص الى ان المناهج التقليدية لتحليل والتصنیف لم تعد تستجيب للتطلعات المرجوة من الناحيتين الاجتماعية والاقتصادية ، فمن الناحية الاجتماعية فهي تشكل عائقا امام التطور الفكري، وبالنسبة للجانب الاقتصادي فهي تفتقر الى الفعالية الازمة ، كما ان تحليل وتصنيف مناصب العمل لا يمكن ان يخضع لضوابط ومعايير شاملة بل يجب ان يراعي الخصوصيات المحلية ، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من التدابير الواجب اتخاذها : فعلى مستوى المنظمات يجب اعتماد انظمة جديدة لمتابعة تطور المهن والكفاءات ، وتطوير انظمة اجور تكون متغيرة على حساب الكفاءات ،اما بالنسبة للمستوى الوطني فقد رات الدراسة وجوب تطوير المدونة الوطنية للوظائف ،وكذا تأسيس مرصد خاص بها ،كما يجب اعتماد طرق علمية تعمل على تطوير الوظائف والمهن من خلال دراسات وابحاث في هذا الجانب .

2- الدراسة الثانية : فهي من إعداد طالبي الدكتوراه حسين بوثلجة ، بن كعك ليلي ، و الدكتور إسحاق الحسيني "أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد" 2018 . تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة العمومية و لتحقيق ذلك تم إجراء دراسة تطبيقية حيث وزعت الاستبيانات على عينة مكونة من 21 موظف من مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بمعسكر ، و من ما خلصت له الدراسة عدم وجود تأثير لتقييم وتصنيف الوظائف المعتمد قانونيا على تحفيز تطوير الموظفين لمسارهم الوظيفي ، و أوصت الدراسة بوجوب إعادة النظر في نظام تصنیف و تقيیم الوظائف لجعله يتماشی مع متطلبات الاجتماعیة و المهنیة للموظفين .

المقدمة

3- الدراسة الثالثة : فهي من اعداد عطا الله الزايد، تم نشرها في المجلة العربية للادارة، مج 1 جوان 2016 ، "أهمية تصنيف الوظائف والكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية وتقدير أثره على فعالية هذا الكادر" ويهدف هذا البحث إلى بيان أهمية تصنيف الوظائف والكادر الدبلوماسي بوزارة الخارجية السعودية، وتقدير أثره على فعالية هذا الكادر، وذلك من خلال التعرف على العوامل المؤثرة على فعالية الكادر للعاملين بالوزارة. مستخدما في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

وقد خلص هذا البحث إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لأبعاد كل من رضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي من جهة، وأهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية من جهة أخرى على الأداء الوظيفي للعاملين بالوزارة. حيث فسر بعد أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية السعودية ما مقداره ($R^2 = 11\%$) من التباين في الأداء الوظيفي للعاملين، كما فسر بعد رضا العاملين عن تطبيق الكادر الدبلوماسي ما مقداره ($R^2 = 28\%$) من التباين في الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارة.

وكان من أهم نتائج هذا البحث أن تصوراً أفراد العينة بعد أهمية تطبيق الكادر الدبلوماسي كان مرتفعة وهذا دليل واضح على أن تطبيق الكادر الدبلوماسي في وزارة الخارجية بهذا الشكل يكتسي أهمية واضحة لدى الموظفين، من حيث تطوير سلم الرواتب والحوافز والعلاوات، بالإضافة إلى تحسين الإجراءات الإدارية، وتوضيح المسؤوليات والإجراءات داخل وزارة الخارجية السعودية.

4- الدراسة الرابعة : فهي من إعداد محمد بولنوار "ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في التشريع الجزائري" إلى أي مدى يتطابق نظام ترتيب وتصنيف الوظائف العامة البشرية العاملة في قطاع الوظيف العمومي؟ ما هو واقع ترتيب وتصنيف الوظائف العامة في الإدارات العمومية الجزائرية؟ و من خلال الدراسة الميدانية التي إجراءها لدى مديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، و بعد وصف و تحليل للإجراءات القانونية والإدارية لعملية ترتيب و تصنيف الوظائف و هذا من خلال ما تضمنه قانون الوظيفة العمومية 03-06 لسنة 2006 يتضح أن المشرع الجزائري صنف مختلف أسلك الموظفين إلى أربعة مجموعات هي أ-ب-ج-د و تتضمن كل مجموعة عددا من الأصناف الإدارية حسب المؤهل العلمي، كما يتطلب ترتيب و تصنيف الوظائف العامة دراسة شاملة للوظائف و هذا لتحديد اختصاصاتها و مسؤولياتها و إطلاق الاسم الدال على تلك الأعمال و المسؤوليات و تحديد ما يتطلبه لأدائها .

5- الدراسة الخامسة : هي من اعداد ا.د. نذير عمريش و ط. امانى بلعلمي "تقييم الاختيار التشريعي لنظام التصنيف الوظيفي" تم نشره في مجلة جامعة الامير عبد القادر قسنطينة .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة : إلى مدى يمكن اعتبار التصنيف الوظيفي وتحديد المرتبات المعتمدة من طرف المشرع الجزائري اختياراً موفقاً وناجحاً في تحقيق العدالة الداخلية للمرتبات . كما تم طرح مجموعة من الفرضيات الفرعية أهمها كيف طبق المشرع الجزائري نظام التصنيف الأوروبي ؟ والذي دفعه إلى اختياره وما هي

المقدمة

نتائج ذلك الاختيار ؟، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي ،والذي يعتبر الانسب لهذا النوع من الدراسات ، بالإضافة الى المنهج المقارن بعرض تجارب الدول الاجنبية.

وقد خلصت الدراسة الى ان التصنيف الوظيفي يتم عادة وفق نظمتين امريكية واساسه الوظيفة واخر اوروبية واساسه الموظف ،اما المشرع الجزائري فقد اختار النظام الاوروبي وخصوصا الفرنسي بأساسه المؤهل العلمي وذلك لمجموعة من الاعتبارات من بينها تاريخية واخرى : ثقافية، اجتماعية واخرى اقتصادية كما لا يمكن اعتبار هذا الاختيار سلبيا في مجلمه كما لا يمكن اعتباره ايجابيا في مجلمه فاختيار أي نظام تصنيف يجب يوفر المناخ الملائم له وتكييفه على حساب ملامعة الوضاع الاقتصادية والاجتماعية وغيرها فقد كان لهذا الاختيار نتائج باللغة الاممية والتأثير ،منها ما هو ايجابي ،واخر سلبي ، لذا لابد من العمل على تصحيح السلبي منها واثراء الايجابي .

6 - الدراسة السادسة : فهي من اعداد بوبكر عبد الباقى "أثر التكوين على أداء الموارد البشرية

، "the impact of the training on the performance of the human resources 2022 دراسة تم نشرها في مجلة المالية والاسواق ،وتهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر التكوين على أداء الموارد البشرية عامة وبالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة خاصة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما في الجزء التطبيقي فتم اعتماد المنهج التحليلي حيث قام صاحب الدراسة بجمع معلومات حول الموضوع من خلال توزيع الاستبيان على مجموعة من عمال الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وتحليل النتائج باستخدام الشكل البياني وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع، بغرض نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية الدراسة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى قسمين: أولهما خصص للإطار النظري المتضمن مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتكوين، أداء الموارد البشرية، وكذا دور التكوين في ترقية أداء الموارد وقد اعتمد على الاستبانة لجمع البيانات عن طريق البريد الإلكتروني على عمال وكالات الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة. والعينة تضم 200 عامل، وتمكننا من استرجاع 178 استبانة وقد، وتوصلت بعد تحليل النتائج واختبار الفرضيات إلى: ان التكوين دور في تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وهذا ما لمس من خلال المقارنة بين مهارات العمال المستفيدن من التكوين مع غيرهم. كما ان نجاح العملية التكوينية مرهون بمدى جدية وفعالية المشرف على عملية التكوين ،وكذا نوعية البرامج التكوينية المعدة من طرف المؤسسة. وان التكوين هو الاستثمار الحقيقي الذي من خلاله تتحقق المؤسسة أفضل العوائد ، بالإضافة الى انه ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل ،و يحقق الرضا الوظيفي للأفراد، ما يرفع من درجة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وهذا ما يولد لديهم الرغبة في تقديم أداء متميز وفعال.

7 - الدراسة السابعة: فهي من اعداد عبد الغاني تغلابت ،رسالة دكتوراه " دراسة تحليلية لأثر إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الخدمية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية " ،

المقدمة

2019 وقد هدفت الدراسة الى معرفة ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية؟ وقد تمت الدراسة على عينة من 470 فرداً عاملاً في القطاع على المستوى الوطني وتم التوصل بعد تحليل الإجابات ، إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود تأثير مباشر "لأبعد إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين " (معادلته : أداء العاملين = $4,254 - 0,082 \times \text{المكافأة} + 0,102 \times \text{القيادة وطبيعة الإشراف} + 1$) بقدرة تفسيرية قيمتها 5,4 % وجود تأثير غير مباشر لهذه الأبعاد على أداء العاملين بوساطة المتغير الوسيط "مواقف العاملين"

(معادلته : أداء العاملين = $4,21 + 0,036 \times \text{بيئة العمل} + 0,015 \times \text{القيادة وطبيعة الإشراف} + 0,001 \times \text{المكافأة} + 2$) بقدرة تفسيرية قيمتها 1 % ما يعني أن القدرة التفسيرية الإجمالية للنموذجين تقدر بـ 6,4 %. كما تجدر الإشارة إلى وجود تأثير لمواقف العاملين على أداء العاملين بقدرة تفسيرية عالية وهي ، 49,40 % بينما لا يوجد تأثير بالنسبة للمتغيرين الوسيطين الآخرين (معارف، مهارات وقدرات العاملين، وسلوكهم) عليها.

8-الدراسة الثامنة : من اعداد رمزي علوان " المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ودورها في تحسين اداء الموارد البشرية دراسة عينة من المؤسسات على مستوى ولاية خنشلة " ، 2021-2022

وهدفت الدراسة الى معرفة "كيف تساهم المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية " وقد استهدفت الدراسة مجموع المستخدمين والعمال للمؤسسات :مؤسسة سونلغاز ، كثرود اقمشة الشرق لولاية خنشلة وحجم العينة قدرت بـ 294 استبانة وقد خلصت الدراسة الى :

فعلى المستوى النظري فالتغيير التنظيمي يبقى من المواضيع الحديثة وان احد اهم مفاتيح نجاح المؤسسات العالمية الرائدة وهما الهندرة والكايزن ، كما تسعى اعادة الهندسة الادارية والكايزن الى اعطاء نموذج جديد للتغيير ، كما يعتبران مداخل هامة في تحسين اداء الموارد البشرية .اما الجانب التطبيقي فتوصلت الدراسة الى ان الهياكل التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة تتميز بهيكلة عمودية مبنية على التقسيم وفق الوظائف ، ولذلك لا يزال مستوى الاداء على حاله ، مما يفرض انتهاج التغيير التنظيمي بمداخله الحديثة .كما ان هناك علاقة تأثير معنوية للمداخل الحديثة للتغيير التنظيمي ممثلة في الهندرة والكايزن على الاداء البشري في المؤسسات محل الدراسة وهذا بفعل التركيز على الاهتمام بفرق العمل وتتبادل المعرف بين العمال ، ان الابعاد الرئيسية للهندرة والكايزن تعمل وبشكل ايجابي على تحسين اداء الموارد البشرية .

9- الدراسة التاسعة : من اعداد : طلحة مختار و مسکین الحاج دراسة تحليلية بتاريخ 15-12-2022 ، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات بعنوان " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين .

The strategie of humain Resource management and its impact on employee performance

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين ، حيث قام الباحثان بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مستشفى احمد مدبولي بسعيدة وذلك بتوزيع استبيان على جميع العاملين ب مختلف أسلакهم الوظيفية يتضمن مجموعة من العبارات تتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

المقدمة

وأداء العاملين ، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد تأثير دال إحصائيا لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. على تحسين أداء العاملين بمستشفى احمد مدبولي بسعيدة ، كما توصلوا من خلال هذه الدراسة إلى صياغة نموذجين للتبؤ بالعلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين بمستشفى احمد مدبولي بسعيدة ، حيث أن النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو استراتيجية التوظيف الذي فسرا ما نسبته 46% من التغيير الحاصل في أداء العاملين ، بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين مستقلين و هما: استراتيجية التوظيف و استراتيجية التحفيز اللذان فسرا معاً ما نسبت 49.9% من التغيير الحاصل في أداء العاملين .

10- الدراسة العاشرة: الدراسة قامت بها وزارة تحديث القطاع العمومي سنة 2007 تحت عنوان

Réalisation nomenclature commune de classification des emplois

ونذلك لإعادة ترتيب وتصنيف الوظائف بالقطاع العمومي الفرنسي من خلال ايجاد تسميات مشتركة للوظائف التي تتشابه في الطبيعة ، تحت ما يسمى بالوظائف النموذجية ، وللقيام بذلك فقد حددت الوزارة خمسة معايير أساسية لتصنيف وترتيب وتقدير الوظائف وهي كالتالي : المسؤولية المندرجة في اطار الوظيفة وتم تقسيم معايير المسؤولية إلى 7 اصناف (المسؤولية الادارية التي تتطلب على وظيفة ، المسؤولية الاستراتيجية ، مسؤولية "الخبير" المحددة، مسؤولية "الخبير" المشتركة، المسؤولية الإشرافية ، المسؤولية التشغيلية (العملية)) والتي حدّدت من 10 الى 400 نقطة ، تعقد النشاطات والكافاءات وحدّدت 6 اصناف (المعقدة للغاية، معقدة ، الاكثر تعقيدا ، العقدة جزئيا ، العمالة العادية ، العمالة البسيطة) وقد حدد لها من 45 الى 240 نقطة استدلالية ، مستوى التكوين وقد حدد فيه 7 مستويات واعطى له ما بين 20 الى 240 نقطة ، المحيط الخاص بالعمل وحدّدت لها 7 اصناف ونقطة ما بين 20 الى 240 نقطة ، البيئة وظروف العمل المحددة وحدّدت 5 مستويات وحدّدت لها من 20 الى 240 نقطة . وتكون هذه الوظائف مرتبة الى 11 مستوى .

المقدمة

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية

والاداء

مقدمة الفصل :

يعرف الوقت الراهن الكثير من التطورات والتغييرات الكبيرة والمتسرعة في شتى المجالات ، فأصبحت المنظمات تتأثر ايمًا تأثير خاصه من البيئة المحيطة بها ، مما تسبب في تحقيق قفازات متميزة ونوعية في أداء المنظمات، وساهم في خلق تحسن بارز في مستوى عديد الأعمال والخدمات، وذلك بتطبيق عديد النظريات والاساليب العلمية المتطرفة ، والتي ساهمت من إحداث التغيرات الحديثة في القطاعات المختلفة .

ويعتبر المورد البشري اثمن واهم مورد بالنسبة للمنظمات ، والذي له الاثر الكبير في عمليات الانتاج والتطوير، وبالقابل تعتبر ادارة الموارد البشرية من ابرز الوظائف التي تعنى بها الادارة ، فهي تساهم في تنمية القدرات التنظيمية ، وتمكين المؤسسات من البحث والظفر بالكافاءات الضرورية والتي تساعدها المؤسسات على مواكبة والتفاعل مع جميع التطورات والتغييرات السريعة ،كل ذلك هدفه الدفع الى الوصول الى اداء متميز .

و الأداء يعتبر من بين المفاهيم الرائدة ، والتي تجعل المؤسسات تتضاعف جهودها وجهود مسؤوليتها لظفر والوصول الى اقصى درجاته ، لا انه وبامتياز يعد أهم هدف في استراتيجيات المنظمة ، وتعتمد درجة كفاءة اي اداء لأي مؤسسة مهما كان مجال او قطاع تخصصها على مدى كفاءة ودرجة اداء موارداتها البشري، ولتضمن اي منظمة أعمال ديمومة وسيرورة اداء مواردتها البشرية ، وفق مستواً عالٍ وكفاءة وفعالية، فكان لزاما ان تقوم ادارة الموارد البشرية بوظيفة اهم وأعقد في نفس الوقت ، وهي وظيفة تقييم اداء العاملين ، ولا يكون ذلك الا من خلال قواعد اساسية و مبادئ ، يقف على تأديتها افراد مؤهلون ذوو كفاءات عالية ، كما يرتكز هذا الاداء على معايير و قوانين رسمية وضعت وفق أساس علمي وموضوعي ، مع اعطائهم جميع المعلومات اللازمة لتنفيذ أدوارهم وفق منحى يساهم في الوصول الى اهداف العامل ويلي ذلك الوصول الى اهداف المنظمة.

ومما سبق التطرق اليه جاء هذا الفصل والذي يعني بالدراسة و التحليل الأساسيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وكذا الاداء ووظيفة تقييم اداء العاملين .

المبحث الاول : ادارة الموارد البشرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من اهم وظائف الادارة، وتتركز على المورد البشري الذي يعتبر اهم عنصر في الادارة، وله التأثير البالغ في العملية الانتاجية وتطوير المؤسسة ، كما ان ادارة الموارد البشرية هي الركيزة والركن الاساسي لكل مؤسسة ، والتي بدورها تعمل على استقطاب الكفاءات الالزمة لمواكبة التطورات والتحديات ، وكذا تحقيق الاهداف والطموحات المستقبلية ، وقد عرفت ادارة الموارد البشرية تطورات عديدة يمكن ذكرها في ما يلي

المطلب الاول : ماهية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

ان دارة الموارد البشرية بشكلها الحديث تعتبر نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، هاته التطورات ساهمت في ظهور الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية تهتم بشؤون الموارد البشرية في المنظمات ويمكن ذكر ماهية وتطورها حسب ما يلي:

الفرع الاول: ماهية ادارة الموارد البشرية

- ثُرِفَتِ الموارد البشرية بأنّها: "مجموعات العاملين والذين يساهمون في رسم أهداف وسياسات المنظمة ، وإنجاز الوظائف التي تؤديها المنظمات 1".

- كما يعرّفها عبد المنعم الركابي بأنّها: " مجموعة من العمال المؤهلين ذوي الكفاءات والقدرات التي تناسب بعض أنواع الأعمال ، والذين يرغبون في إنجاز تلك الوظائف برغبة صادقة وحماس 2".

وُثُرِفَ أَيْضًا بأنّها: "إن المورد البشري هو ابرز وأهم عنصر من عناصر الإنتاج، كالآملاك والتكنولوجيا وغيرها، والموارد البشرية هي الأكثر كفاءة للمنظمات ، والأكثر تأثيراً للوصول إلى أهداف المنظمة 3".

- ويرى P. Myres.C. & Pigros. أن إدارة الموارد البشرية :

" هي القانون أو النظام الذي يوضح اساليب وتنظيم ومعاملة الموظفين والموارد البشرية بالمنظمة ، والذي يعطي الفرصة لهم لا براز دواتهم ، وللتوظيف الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم ، وللوصول الى انتاجية اكبر 4 .

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2000، ص 17.

² عبد المنعم الركابي، تجربة وزارة الخدمة المدنية في الاستخدام الأمثل لقوى العاملة الإدارية، عمان، العدد 45 - 46، 1991، ص 50.

³ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997، ص 02.

⁴ Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961

ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

كما يعرف Smith, G. & Grant ان ادارة الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين كافة المديرين في المنظمة ،وانها توصيف لما تؤديه الموارد البشرية في إدارة العاملين 1.

- هي اعطاء القيمة البالغة لكل ما له صلة بالموارد البشرية ، وتحتاجها أي مؤسسة للوصول الى تصبو اليه ، ويتم بداية باستقطاب هذه الموارد ،ومتابعتها وتوظيفها في صالح المنظمة ، وعدم التفريط فيها ، وتوجيهها للوصول الى اهداف المؤسسة وتنميتها .ان الوصول الى اهداف المنظمة يكون من خلال مواردها البشرية، فبمجرد تحديد الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإنه يلي ذلك تحديد أهداف المنظمة وتطويرها إلى خطط ملموسة، ولا يمكن تحقيق ذلك الا بتوفر الموارد الازمة ،والتي يعتبر اهمها والاساسي فيها الافراد ، كما ان إدارة الموارد البشرية هي المسئول المباشر لتعيين الافراد المطلوبين ، والطريقة التي تمكن من الاستفادة منهم، وطرق واساليب إدارتهم ،مع شرط تكاملها مع باقي العمليات الإدارية الأخرى2.

- كما يعرفها سيكولا SIKULA : هي توظيف القوى العاملة داخل المنظمة او عن طريقها ، للاستقطاب والتعيين، و تقييم الأداء ، التكوين والتأهيل ، والتطوير ، والاجور ، وتوفير الخدمات الاجتماعية و الصحية للأفراد ،وفي الاخير بحوث الأفراد 3.

- اما نظمي شحادة فعرفها كالتالي : توجد موارد بشرية مناسبة ، و هم العاملون الذين يساهمون بإسهامات ذات دلالة ومكانة للوصول الى اهداف المنظمة ، و هي تدرج في مجال ادائهم للوظائف التي يعملون بها كموظفيين 4.

❖ وفي الاخير ومن خلال ما تم ذكره فإنه يمكن تعريف:

تعتبر ادارة الموارد البشرية من الوظائف الاساسية والرئيسية في المؤسسات، والتي تساهم في الوصول الى الاستخدام المثالى للموارد البشرية، والتي تؤدي وظائفها اعتمادا على استراتيجية كاملة تشمل جميع السياسات والنشاطات المتعددة ، لكن شرط ملاءمتها ومسايرتها لاستراتيجية المؤسسة ورسالتها وما ترغب في الوصول اليه ، والذي يعطي الفرصة للمؤسسات للوصول الى الافضل والاحسن .

1 Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Lougman London, 1977,

2 باري كشواي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الفاروق لنشر والتوزيع ،ط 2 ص 11

3 صلاح الدين محمد عبد الباقى، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 مصر ص ص 38-39 .

4 د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفراء، عمان ،الأردن، 2000 ص 1

الفرع الثاني : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية**أ- مرحلة العبودية :slavery system**

سبقت الثورة الصناعية عدة أنواع من العلاقات الإنسانية والتي كانت تجمع الأطراف الرئيسية للإدارة، كما ان كل نوع يتلاءم مع المقتضيات الاجتماعية والاقتصادية لتلك الفترة ، فالذى يتبع طبيعة إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة نظام العبودية، سيجد ان العمال تمت مقارنتهم ومساواتهم واعتبارهم كحيوانات في إدارة وتسيير وسائل الإنتاج الزراعية .¹

كما ميز هاته الفترة عدم توفر طريقة او نظام لدفع الرواتب ، لذلك لا يستدعي من مؤسسة تمارس نشاطها في بيئة يسودها نظام بهذا الشكل ،ان تحتاج الى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تكون مماثلة لرغباتها في شراء أي امر اخر .²

ب- مرحلة الطوائف والصناعات المنزلية 3 : guild system

ظهرت خلال هاته الفترة فئة من الحرفيين ، او المهنيين العبيد "الافراد حاليا" واصحاب الحرف في المدن ، لكن منهم وسائله الخاصة ، ورأسماله ويقوم هو نفسه بإدارة العمل ، كما برزت خلال هاته الفترة الطائفة ، وهي مجموعة من الصناع المتخصصين بحرف واحدة ،والذى يساهم فى احتكارهم لها ،من خلال ممارستهم لها في منطقة محددة ،كما تشمل الطائفة الواحدة نفسها ، الأستاذ والمتدرب والأجير ، كما عين هؤلاء عمال لديهم يدعون بالأجراء ، وهؤلاء يتقاضون أجورا تحددها الطائفة ، وذلك حسب ساعات العمل .

وترجع بداية الاهتمام بالإنسان كمورد بشري ، بعد تطور الحرف والصناعات الصغيرة ،وبدا بالأساس لتهيئة مساعدين ، وخلف لتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها ،كما قام اصحاب الحرف والعمال بتدريب بعض الجمعيات التعاونية فيما بينهم، وسميت "طائفة" أو "الجمعية التعاونية" أو النقابة ،والتي تعمل على دعم الأعضاء لديها ماديا ،كما طوروا نظاما دعوه -التلمذة الصناعية- apprenticeship كنظام لتدريب حرفيين جدد ، تم طرح شروطا للتلمذة ، تضم واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ .

ج- مرحلة الثورة الصناعية :the industriel révolution

برزت العديد من الكتابات التي اهتمت بضرورة اعتبار العنصر البشري اهم مورد ، وذلك خلال فترة الثورة الصناعية. وقد تضمن كتاب Rebertowen في عام 1771 م ضرورة تبني نظرية جديدة للمجتمع، وذلك بإنشاء

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش ،ادارة الموارد البشرية ،مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع 1991 ،ص 15

French Wendell L :Humane resources Management « New york Houghton Mifflin company ;1998 P 26-41 2

³ يوسف حجم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفضل ،هاشم الفوزي العبادي ،ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 2006 ،ص ص 55 - 56

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

قرية العمل العنصرية، في مصنع لقطن في إسكتلندا ، فقد كان المفید للعاملين كهدف السياسي هو إجراء تغيير داخل المصنع . وكان لكتاب Adam Smith عام 1776م تحت ثروة الشعوب ، ويليه كتاب charles babbge عام 1832 م اقتصادية الآلة والتصنيع، وكتاب andrew عام 1835 م بعنوان فلسفة التصنيع ، اثر كبير في بروز عديد الأفكار والمبادئ في إدارة الموارد البشرية¹. وما ميز هذه ثلاثة خصائص :

- وهي تطوير الآلات .

- وربط القوى بالآلات،

- بناء المصانع التي يشغلها أعداد كبيرة من العمال .

وهو الامر الذي دفع العديد من الحرفيين للانضمام إلى المصانع للعمل فيها ، وقد تميز العمل داخلها بتقسيم العمل ، وظهور التخصص في الاعمال ، وكذا مقدار السلع التي أصبح باستطاعة العاملين إنتاجها ، وبروز المنفعة المتبادلة بين الأفراد واصحاب المنظمات .

د- مرحلة الإدارة العلمية :scientific Management

ان الإدارة العلمية ترتكز اساسا على مبدأ تقليل التكاليف ، وزيادة الكميات في عملية الانتاج ، بالاعتماد على الطريقة الامثل لتنفيذ العمل، لذا فان تايلور يرى لا يمكن الوصول الى هذا الامر حتى تقوم الإدارة بالدور المنوط بها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة².

وقد قسمت الاعمال إلى نوعين احدهما إداري والآخر تنفيذي، فيقوم الإداريون بعملية التخطيط ، بينما يقوم العمال بعملية التنفيذ، وبالتالي يؤدي كل وظيفة واحدة ، أو عدة وظائف محددة سلفا .

و يمكن اختصار ما تقوم به الإدارة العلمية كما يلي 3 :

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة الأحسن لتنفيذ الوظائف .
- تكوين وتدريب الأفراد على اعتماد الطريقة الأحسن في العمل .
- دفع رواتب أعلى للموظفين بحسب كميات إنتاجهم.

¹ هنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،عمان دار العقل للنشر والتوزيع ،1999 ص 5

² منال طلعت محمود "اساسيات في علم الادارة"المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،2003 ،ص 27 .

³ د. أمين عبد العزيز حسن "ادارة الاعمال" مرجع سابق ص 17

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

مبادئ الادارة العلمية 1 : يرى تايلور أن تطوير الانتاج يكون عن طريق التنظيم العلمي للعمل ، وذلك من خلال مجموعة من المبادئ والقوانين والتي كانت نتاج تجاريه في الورشة ، والتي تتلخص فيما يلي :

- ✓ اعتماد المنهج العلمي والذي اساسه الملاحظة ، التجربة والقياس ، وعدم توظيف الأساليب التقليدية ، والتي اساسها المحاولة والخطأ ، وقد اعتمد نظرية الوقت والحركة ، واستعمل مقاييس لظروف العمل ، مثل : الحرارة ، الإضاءة ، فترات الراحة ، وإجراءات العمل ، لجعل هذه الظروف مناسبة وتساهم في رفع مستوى الاداء .
- ✓ اختيار العاملين وتكوينهم وفق معايير علمية لأداء الوظائف ، بتعيين موظفين لهم امكانيات ومهارات تحتاجها الوظائف ، مع تسهيل ادوات العمل .
- ✓ المساواة في تقسيم المسؤولية بين المسيرين والموظفين ، حيث يقوم المسيرون بالتخفيط وتحديد الواجبات بدقة ، ومن ثم يقوم الموظفون بأداء العمل .
- ✓ العمل للوصول الى مستوى من التعاون بين الادارة والموظفين للوصول الى الأهداف ، وعد التصادم والذي يسبب انخفاضا في الإنتاجية .
- ✓ ويرى تايلور أن حواجز الرواتب المرتفعة ، عادة ما يكون سببا في رفع الكفاءة الإنتاجية ، لذا اعتمد الطريقة التفاضلية للوظائف بالقطعة ، عن طريق ربط الأجر بالإنتاج .

و- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر المنظمة او المؤسسة مجتمعا مصغرا ويميزه ما يميز المجتمعات من اخلاق وطموحات ومبادئ وهو اساس العلاقات الإنسانية ، وفي نموذج الادارة الحديثة يرغب منه بلوغ أعلى مستوى من الإنتاج ، دون اهمال الاحتياجات النفسية والاجتماعية للأفراد ، وكذا المادية ، للوصول الى اقصى درجات الطمأنينة والراحة .

للعلاقات الإنسانية الاثر الكبير على الافراد، فزملاء العمل لهم تأثير كبير على كل عامل او فرد من المنظمة ، مما يخلق جوا من الاطمئنان والراحة ، مما ينتج شعورا بالرضا ، والذي تصبح نتيجته في مستوى الانتاج 2.

واعتمد مايو في دراسته، التركيز على الظروف الفيزيقية للعمل، كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم بعدها تحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وفي الاخير توصل الى نتيجة ، انه يجب البحث عن ايضاحات حول اتجاهات العمال وسلوكياتهم ، من خلال طبيعة

¹ نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 15

² محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية مصر، 1999 ص65

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأكد مايو أن الموظف ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، بل هو عنصر من جماعة تكون سلوكه وتصرفاته ، تحت تأثير القيم الموجودة فيها والمعايير التي تحكمها .¹

ا- مبادئ العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية على عديد المبادئ التي استبسطت من تجاربها بمصانع هاوثورن وتمثل في :

- ✓ أن التنظيم يوضح العلاقات التي تنتج بين العمال ،وليس وجودهم في مكان واحد منعزلين دون وجود صلات تربطهم .
- ✓ يتحدد السلوك التنظيمي من خلال سلوك العمال ،والذين يخضعون لضغوط اجتماعية والتي مصدرها العرف والعادات المميزة للجماعة ،والتي تطبق على المنضمين إليها .
- ✓ ان المسيرين الاداريين يتمتعون بتأثير على تدريب الموظفين وتحسين عاداتهم وفق أهداف المنظمة، وبال مقابل عمل المسيرين الاداريين للوصول الى أكبر قدر من الترابط بين التنظيمين الرسمي والغير الرسمي.
- ✓ و لتحقيق هذا الاندماج هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي ، من خلال دمج الموظفين في جميع الاطوار في عملية الإدارة، وتحميلهم المسؤولية للوصول الى الأهداف المحددة.
- ✓ ان الاتصال بين مكونات التنظيم لا تكون فقط من خلال شبكة اتصالات رسمية، وإنما من خلال شبكة غير رسمية ، مع اعطاءها العناية لجعلها أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .²

ب- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية :³

- ان الطاقة الفيزيولوجية تحدد مدى العمل الذي يقوم به العامل.
- تساهم المكافآت والحوافز الاقتصادية (المعنوية) في تحفيز الموظفين ، وخلق رضا نفسي ووظيفي، فكل موظف حاجات معنوية يحاولون إشباعها بواسطة هاته الحوافز .
- ان التخصص في الوظائف لا يعتبر شكلاً مهماً في التنظيم لتحقيق الفعالية الانتاجية، وذلك لأنه قد ينتج روتين يخلق نوعاً من الملل لدى العامل ،والذي يسبب انخفاضاً في مستوى الانتاج.

¹ السيد الحسيني النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط،4، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، عدد، 18، دار المعرف، ص12

² علي غري وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر مصر 2007 ،ص 3.

³ نوري منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 19

هـ- المدرسة السلوكية:**1- مبادئ المدرسة السلوكية 1:**

بالرغم من تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية ، الا انها تجمعها قواسم كثيرة مشتركة نذكر منها :

- تحليل سلوكيات العامل من خلال الأبعاد النفسية والاجتماعية ، وذلك لاعتمادها على المنهج العلمي لسلوك العامل ، وبالتالي فهي نتاج العلوم السلوكية التي اساسها المظاهر الخارجية للسلوك، والتي هي اهم وسيلة لفهم طبيعة هذا السلوك .
- يجب ان يعتمد من قبل الادارة نظام للحوافز لمادية والمعنوية ، لتوفير حاجات الافراد ، لما لها من أهمية في تشكيل سلوك الإنسان.

تعتبر المنظمة بانها نظام مفتوح يحتوي على مجموعة من التفاعلات داخلية التي تنتج بين مكوناته ، وهي وحدة اجتماعية تتأثر بالبيئة الخارجية ، مع تفاعلها مع محیطها الخارجي .

وهناك صراع بين اهداف الافراد وأهداف المؤسسة يفرض نفسه، والذي لابد من فهمه لتطوير ادوات وطرق للاستجابة للحاجات المشتركة بين الافراد والمؤسسة.

وهناك عديد الالسهامات ذكر بعضها :

ا- مساهمات ابراهام ماسلو 2:

ان تفسير نظرية ماسلو ، يوضح ان السلوك الإنساني في اغلب الأحيان عبارة عن انعكاس لحاجات الافراد وذلك كما يلي :

1- الحاجات الطبيعية: وتضم حاجته إلى الطعام والشراب والمأوى أو المسكن. وانحصر عمل الفرد على إشباعها فقط. يؤدي الى انخفاض انتاجه، وفي هذه الحالة لا تصلح له الا بوجود حواجز مادية .

2- الحاجة للأمن والحماية : ان الحاجة الى الأمن والحماية امر اساسي وهدفه استمرار إشباع هاته الحاجات لوقت اكبر في المستقبل.

3-ال الحاجات الاجتماعية: ان الحاجات الاجتماعية التي تحفز العامل للعمل ليست فقط لإشباع حاجاته الطبيعية. وإنما لعيش حياة اجتماعية طبيعية وربط علاقات بالأ الآخرين

1 الدكتور منير نوري، دروس تسيير الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف ، ص 176

2 يونس عبد العزيز مقدادي عبد الكريم مدخل الى علم الادارة ، عمان ، دار زهران ، 1995،ص 44

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

4- الحاجة إلى الاعتراف والتقدير : ان الإنسان كثيراً ما يحاول ايجاد نوع من الاحترام والتقدير من الآخرين.

فكل ما تعتبره الجماعة ذو قيمة كبيرة يحاول هو كسبه لذاته مثل: المستوى العلمي أو المال أو المكانة الاجتماعية المتميزة.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: هناك حاجات لذا إنسان هي محاولته تحقيق ذاته، ان ما يدفعه للعمل هو الشعور بالرضا وتحقيق الذات في العمل نفسه دون الاخذ بعين الاعتبار الاجر او المكانة الاجتماعية أو باقي الحاجات .

ب- نظرية العوامل المزدوجة لفريديريك هرزيج:

يعتبر هرزيج من بين علماء الاجتماع الذين اهتموا بالدراسة حافز العمل في العمل ،في سنة 1959 قام ببحث لتحليل لمفهوم الدافعية ، وذلك على 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المؤسسات . وضم البحث سؤالين"

السؤال الأول : ان يذكر العامل العوامل التي دفعت العامل للإحساس بحالة الرضا في العمل.

السؤال الثاني : يذكر فيه العوامل التي دفعت العامل للإحساس بحالة عدم الرضا في العمل .

والمفاجأة ان "هرزيج" اكتشف وجود مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل مشاعر الرضا وعدم الرضا وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين مجموعة العوامل الوقائية الصحية و مجموعة العوامل الدافعة 1 .

وتتمثل العوامل الدافعة في القدرة على انجاز العمل ، وحصول الفرد على احترام الآخرين ، فرص التطور في العمل ،أداء عمل ذو قيمة المنظمة 2 .

وجوه نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الدافعة والتي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع كما سلف الذكر . و نظرية العوامل المزدوجة هي إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "لماسلو " ذلك ان "هرزيج" قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات ،(ال حاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، حاجات اجتماعية) والuboامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "

(حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير)

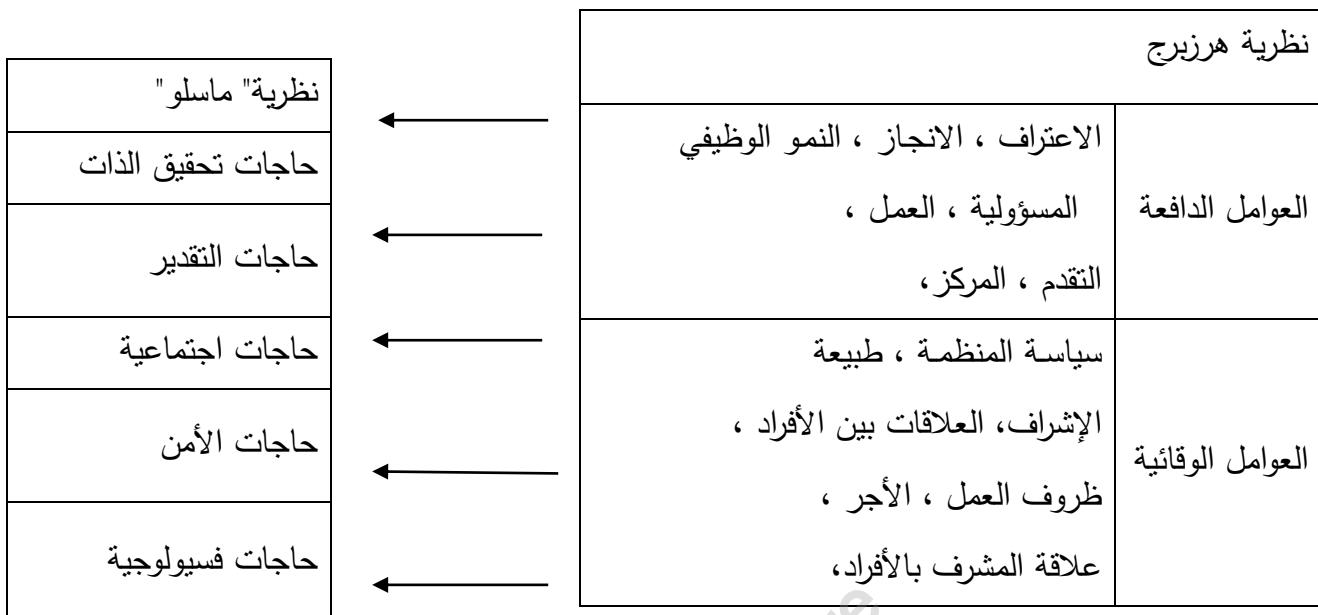
وهذا ما يوضحه الشكل الآتي 3 :

¹ عبد الفتاح بوخمسم : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوبي ، قسنطينة ، فيفري ، 2001 ص141

² راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د- ط ، ، 1999/1998 ص: 144

³ عبد الفتاح بوخمسم : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ، 15 جوان 2001 ص 142.

الشكل رقم (١ - ٥١) : مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ " ماسلو " و نظرية العوامل المزدوجة لـ " هربيرغ "

ج- مساهمة دوغلاس ماك غريغور¹:

قدم ماك غريغور سنة 1960 م ،مجموعتين متناظرتين من الفرضيات بصيغة نظريتين احدهما عن الطبيعة الإنسانية «من خلال الطريقة التي يتعامل بها المسيرون مع الموظفين في المؤسسة، فقد قامت نظرية X على افتراضات سلبية متماثلة مع الاتجاهات الكلاسيكية وبالخصوص تايلور ، أما النظرية Y فجاءت معايرة لاتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية.

ان نظرية X تركز على مفهوم العاملين ،والاسلوب الذي تتبعه الادارة لفرض الرقابة عليهم .

اما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان :

من غير الممكن الجزم بان العاملين يحبون او لا يحبون العمل بطبيعتهم ،بل ان الميول اتجاه العمل هو نتاج خبراتهم السالفة .

ان انجاز الأعمال يكون من خلال الاساليب المبنية والتي تعتمد على السلطة .

ان اختيار العمل لأهدافهم ،في حالة تأكدهم من تحقيق نوع معين من المكافآت ،اما مادية او نفسية .

لكن بالرغم من ذلك فقد وجهت عديد الانتقادات لهاتين لنظرتي X و Y كونها تقتصر في القيادة على احدى النظريتين ، بينما في الواقع فالأفراد العاملين يتمتعون بخواص توضحها كلا النظريتين .

¹ الدكتور منير نوري، دروس تسيير الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بو علي بالشلف. ص 65

د- الادارة الرشيدة:

دعت مدرسة وظائف الادارة إلى اعتماد عدد من المبادئ الإدارية، لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل في خلاصة تجارب موفقة للمسيرين، فقد تحصلوا على نتائج عديدة جد ايجابية من تطبيقها ، وأبرز مفكريها 'هنري تايلور ولوثر جوليوك ولندال أورياك وجيمس موني' وأبرز هاته المبادئ هي 16 :

- مبدأ تقسيم العمل.
- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- مبدأ الانضباط.
- مبدأ وحدة القيادة.
- وحدة التوجيه.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- الإنصاف والعدالة.
- التسلسل الهرمي للسلطة.
- المركزية.
- المبادرة .
- المكافأة العادلة.
- روح الجماعة او الفريق.
- الترتيب والتنظيم.
- استقرار التوظيف.

الفرع الثالث: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

ان ضعف مناهج الادارة العلمية والعلاقات الإنسانية المتعلقة بقضايا العمال ، وعدم تمكنا من الوصول إلى إنتاجية ممكنة ، ادى الى بروز اهتمام بإنشاء إدارة تختص في إدارة الأفراد أو إدارةقوى العاملة ، واهم اهداف هذه الادارة هي توفير حاجات المنظمة من الموارد البشرية ، وتطويرها والمحافظة عليها .

الا دور إدارة الأفراد تلخص في تنفيذ سياسات الادارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات واستخدام الاصول العلمية في هذه المجالات، كما اتسع دورها ليشمل جميع الموظفين في المؤسسة بعد ان كان يقتصر على الموظفين فقط .

ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

وقد بُرِزَ خلال السبعينيات من القرن الماضي معنى جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية 1.

-ادارة الأفراد:

تعني إدارة الأفراد ان تتوافق الموارد البشرية للمؤسسة مع الاعمال التي تؤديها، من خلال الإجراءات التقنية والتنظيمية، باعتبار ان الموارد البشرية يمكن من خلاله التحكم في التكاليف. تؤدي إدارة الأفراد نشاطات عديدة مثل : التوظيف، دفع الأجر، وضع القوانين التنظيمية والرقابة. وقد حدد هيئي فايول Henri Fayol هذه الأنشطة سنة 1916م في كتابه الذي يحمل عنوان "الإدارة الصناعية و العامة " 2.

يمكن التمييز بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارة الأفراد من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (١-٠١): المقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

| ادارة الموارد البشرية | ادارة الأفراد | معيار المقارنة |
|----------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| طويل المدى واستراتيجي | قصير المدى وثانوي | الوقت والتخطيط |
| الالتزام | المسايرة والتماشي | البعد النفسي |
| رقابة ذاتية | رقابة خارجية | نظام الرقابة |
| وحدوية وفردية عالية الثقة | ثنائية وجماعية قليلة الثقة | طبيعة العلاقة بين الأفراد |
| تنظيمي ومتغير وادوار مرنة | بيروقراطي ومركزي وادوار محدودة | النظام السائد والهيكلة |
| متکاملة مع خط الادارة | متخصصة وحرفية | الأدوار |
| الاستخدام الأمثل للموارد البشرية | تخفيض التكاليف | معايير التقييم |

Source: Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, Human resource management, 7th edition, Pearson education, Paris, 2008, p.11

المطلب الثاني: الدور الجديد واهمية واهداف إدارة الموارد البشرية

ظهرت عديد التحولات الجديدة في تسيير الموارد البشرية. من خلال ظهور إدارة الموارد البشرية والاعمال المرتبطة بها، كما ارتبط تطور ادارة الموارد البشرية بتطور المورد البشري نفسه، واصبح لها اهمية بالغة ، وقد عملت ادارة الموارد البشرية للوصول الى الأهداف المسطرة سلفا .

الفرع الاول: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

¹ عادل حرجوش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2009 ، ص 9

² Jean- Michel plane, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, édition Economica, Pari,2006 p.12

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- برز حديثا دور جديد لإدارة الموارد البشرية، وتمثل هذا الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية فيما يلي 1 :
- المشاركة في تنفيذ استراتيجية المنظمة : لابد للمسيرين مشاركة الموظفين في المناقشات لتنفيذ الاستراتيجية، وخلق الظروف الجيدة لإنجاح تلك المناقشات.
 - أن تصبح خبيراً إدارياً : العمل على رفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب؛ حتى يكون لهم الأثر في تنمية كفاءة المؤسسة ككل ، مما يبسط عديد العمليات بأسرع وأقل تكلفة.
 - أن تكون مناصراً للعاملين :مساعدة الموظفين ومشاركتهم وتلبية حاجياتهم والوقوف عند طلباتهم.
 - أن تصبح إدارة للتغيير :من خلال تحويل سلوكيات العمال بمساعدتهم على معرفة الأعمال التي بإمكانهم وقفها أومواصلة العمل بها .

ان الموارد البشرية الجديدة تتمتع بمجموعة من الخصائص التي لها علاقة مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها 2 :

- الرغبة في الإنجاز Motivation Achèvement
- السعي إلى التميز In Search of Excellence
- تحمل المخاطر Risk Taking
- الابتكار والتجدد Innovation & Creativity
- الاستعداد للخدمة Service Oriented
- التركيز على النتائج Results Focused
- الاقتناع بفكر الجودة Qualité Oriented
- العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time
- عدم رفض وتقبل التغيير Managing Change
- تغير علاقات العمل من معنى "الاستخدام" إلى معنى "الشراكة" ، وتحول النظرة إلى الموارد البشرية ، من فكرة "أجزاء" إلى اعتبارهم ذروة المصلحة في المنظمة.

1 خروبي، يوسف، ونجيمي، عيسى التزام إدارة الموارد البشرية بمعالم واتجاهات الإدارة الجديدة كمطلوب للتكيف مع خصائص التغير في بيئه الأعمال: دراسة نظرية تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، مج 2، ع 2، 2018 ، ص 107

2 خروبي، يوسف، ونجيمي، عيسى مرجع سابق ذكره ص 119

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- التحول من مجرد استقطاب الموارد البشرية الى مختلف تخصصات المنظمة ، إلى اهتمام اساسي بتشغيلها للوصول الى الاهداف المستهدفة من تعينهم من خلال مفهوم "ادارة الأداء Management"

الإجراءات المقترحة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات الحديثة 1:

هناك عدة اجراءات يمكن اعتمادها لتطوير الموارد البشرية وفق الاتجاهات الحديثة، من بينها :

- توفير برنامج قوي لتطوير وترقية ذات العاملين .
- اعتبار التكوين والتدريب عوامل مهمة لسيرورة العمل.
- ازالة العوائق فيما بين الأقسام الوظيفية لإنشاء مجموعات العمل.
- الانضمام الى المؤسسات ذات الصلة على المستوى الإقليمي والعالمي، مما يساهم في تطوير المؤسسة.
- اعتماد البحث العلمي في التطوير والتنمية وارسال اسس الثقة معنوياً ومادياً.
- ارساء ثقافة تنظيمية لدفع الافراد لمشاركة المعرفة وتدويرها بفعالية.
- عقد اللقاءes والمؤتمرات والندوات العلمية وغيرها، والتي تساهم في تنمية وتطوير المعرفة داخل المؤسسة وخارجها ،وفقاً لاساليب تمكن من تطوير مواردها البشرية، والوصول الى اقصى درجات الاداء البحثي والعملي.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية.

تعتبر مديرية الموارد البشرية المسئولة عن وظيفة الموارد البشرية بالمنظمة، والتي تساهم في الوصول الى ترابط داخلي وتنسيق بين ممارساتها (التوظيف، التدريب، المكافآت، تقييم الأداء، إدارة المسار الوظيفي). كما انها تعبّر القائم على الاتساق الخارجي لهذا النظام ، وفق استراتيجية المنظمة 2 . وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الاثر البارز للوظائف المختلفة على أداء المنظمة، وتبرز تلك الأهمية من خلال الاثر الواضح على المورد البشري للوصول الى الميزة التنافسية للمنظمة. فهي تعمل على 3 :

- استقطاب وتنمية الكفاءات.
- الوصول الى اقصى حد ممكن من حسن توظيف واستثمار الموارد البشرية.

¹ حجي، أحمد، وأبو النيل، هاتم، وحسين، سالمة ، تنمية الموارد البشرية بالجامعات في ضوء الاتجاهات الحديثة، مجلة كلية التربية، جامعة بها، مج 30، ع 2019، ص ص 120

² Michel Ferrary, Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014, p. 14

³ Franck Prime, Les ressources humaines numérique en 32 témoignages, Edition Kawa, France, 2015, p. 76.

▪ تطوير اساليب التفكير ، السلوكيات وروابط العمل.

▪ خلق توازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية للعمال.

▪ خلق تغيير في المؤسسة ، انطلاقا من نمط عادي إلى نمط احسن.

ويمكن إظهار أهميتها من خلال العناصر التالية 1 :

1. التمكين من النواحي التنافسية من خلال إدارة الموارد .

2. ترقية وتطوير المورد البشري في المنظمة لتنمية كفافته .

3. المورد البشري هو المحرك الاساسي للحركة الاقتصادية .

4. زيادة لإنتاجية وجودة؛ مما العاملان الاساسيان في المنافسة وبقاء المنظمات.

اثبّتت التجارب لدى المديرين بأن قدرة المنظمات على المنافسة والإبداع، لا يكون الا من خلال مستوى طاقاتها البشرية ، فالاستغلال الامثل لها يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، فهي تدفع إلى تطوير وانتاج المنتجات وترقية الجودة، مما يقلل من التكاليف ، كما ان تراجع مكانة بعض التخصصات في المنظمة اصبح جليا، والتي كانت قبل ذلك تصنف على انها اساسية سابقا، لصالح أخرى ونذكر هنا إدارة الموارد البشرية، ويعود ذلك إلى كفاءة موظفي الموارد البشرية في مواجهة الأزمات والتغيرات الجديدة ، والتي قد تطرأ على محيط المنظمة بصفة خاصة، والمجتمع بصفة عامه .²

الفرع الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

ان إدارة الموارد البشرية في غالبية المنظمات بأنواعها عامة كانت أو خاصة، كبيرة او صغيرة تسعى دائما للحصول على احسن الطاقات ، وتنمية وترقية العمال بما يتواافق مع احتياجاتها الحالية والمستقبلية، مما يسهم في انتاج وبالتالي انتاج منتجات بجودة عالية. وينبع عن هذا الهدف الأساسي أهدافا تتفرع عنه نذكر بعضها كما يلي : ¹أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى العاملين :

ونذكر أربعة أهداف كالتالي 3:

أ. خلق احسن فرص ممكنة للعمال لتولي وظائف ، وامكانية تحقيق رقي و تقدم.

¹ جمال داود أبو دولة؛ لوبي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية"، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012ص 186-187.

- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 25.

² بندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسخير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، غير منشورة، جامعة سطيف الجزائر، 2014، ص 21.

³ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض، 2008، ص 25

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

بـ. ضرورة ايجاد برامج الامن والسلامة المهنية للمحافظة على الافراد.

جـ. الوصول الى علاقات إنسانية بين الافراد بمستوى جيد وفعال مما يعطي انطباعا بالانتماء للمنظمة ، و المحافظ عليها ، مع خلق اتصالات وحركية في مختلف الفروع .

دـ. المساواة في المعاملة بين الافراد ،وفي منح المكافآت وتطبيق العقوبات.

2. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ، وتوضح كالتالي 1:

أـ. الاعتماد على الاساليب العلمية لوضع شروط الاختيار والتعيين، الحصول على الكفاءات.

بـ. العمل على تدريب وتكوين الموارد البشرية، لحصولها على المعارف والمهارات، والذي يساهم في توفير سلع وخدمات، تأخذ بعين الاعتبار المعايير الكمية والنوعية المحددة.

جـ. خلق رغبة دائمة للموارد البشرية لأداء ادورها واندماجهم فيه، في جو من التعاون فيما الافراد ومع الإدارة. ولا يمكن الوصول الى ذلك الا من خلال رواتب ومكافآت وحوافز عادلة تشبع حاجا تهم.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع : يمكن حصرها فيما يلي 2:

أـ. خلق نوع من التوازن بين الوظائف المتوفرة، واليد العاملة التي بإمكانها شغلها.

بـ. اتاحة الفرصة للأشخاص في المجتمع لإيجاد أحسن الوظائف والتي بإمكانها تقديم افضل ربحية ، مما يزيد في دعم معنيياتهم ، مما يدفعهم الى زيادة كفاءتهم التشغيلية ..

المطلب الثالث : وظائف وادوار إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية.

ان وظائف إدارة الموارد البشرية تشمل العديد من الأنشطة والمسؤوليات والتي تهدف إلى تسخير وإدارة وتطوير الموارد البشرية في المنظمات. كما تشمل هذه الوظائف تحفيظ الموارد البشرية، التوظيف والتدريب، إدارة الأداء، التعويضات والمزايا، علاقات الموظفين، والصحة والسلامة.

الفرع الاول : وظائف إدارة الموارد البشرية

1- وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعطي المنظمات التي ترغب في الوصول الى مستوى عال من الأداء الاختيار اهمية بالغة ، والذي يأخذ على انه عملية حاسمة في مستقبل المؤسسات وتطورها ، وكذا مستقبل العاملين ورقيمهم، فهي خطوة هامة

1هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص ص ، 39 - 40

2 محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره ص 24

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

لمعرفة مؤهلات المتقدمين للوظائف ، كما تعطي الفرصة للمؤسسة والفرد للتقارب من بعضهما. كما تساهم في البحث عن الأفضل لهاته الاعمال 1 .

وتعرف عملية الاختيار والتعيين بأنها: عملية تقوم على البحث واستقطاب و اختيار الأفراد بالمؤسسة. ويقوم بهذا الدور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمؤسسة، من خلال أحدث الطرق المستعملة في اختيار الطاقات البشرية 2 .

▪ والتعيين هو : العملية التي تعطي الفرصة للمؤسسة لاستقطاب طالبي الوظائف المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة، من خلال ا لإعلان الموسع لإبراز الفرص المتاحة بالمؤسسة، مما يعطي فسحة للإدارة لانتقاء أحسن الأفراد ، و تبدأ هاته العملية عقب التخطيط للقوى العاملة 3 .

واساس ذلك هي الأسس العلمية في مجال اختيار ، وهي أساس تعتمد على المبدأ الموضوعي وكذا مبدأ الجدارة مما يسهم في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة 4 .

2-وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

ان عملية تقييم أداء العاملين ضرورية بالنسبة لأي مؤسسة ، والتي تبحث عن النمو والتميز في الأداء. ان تقييم الأداء ينبع عنه قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، كترسيم العاملين في الوظائف، واحقيتهم للترقية، أو عكس ذلك بتزيل درجاتهم ، أو احياناً طردتهم ،فالموظفوون هم عناصر إنتاجية وادوات للوصول الى الاهداف التنظيمية . ويعتبر تحليل العمل المنطلق الأساسي الذي تبدا منه عملية تقييم الأداء 5 ..

3- وظيفة تدريب الموارد البشرية:

ان الغاية من التدريب الإداري هو رفع كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم ، والحصول على معارف ومهارات جديدة ، وايجاد روابط جيدة بين المؤسسة وموظفيها ، مما يخلق شعورا بالانتماء للمؤسسة، وتبادل المعلومات بين المشاركين في الدورات التدريبية، ودفعهم لتعزيز سلوكياتهم الخاطئة أثناء اداءهم عملهم .

ويساهم التدريب في عملية تحسين الأداء، بواسطة دورات تدريبية، والتعلم الذاتي ، وآخرى خارج المنظمة، كما يستعمل التدريب للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للمنظمة 1 .

1Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2006) "Effective human resource management in the entertainment industry", Management Research News, Vol. 28 Iss: 2/3, pp.100 – 107.

2 حسونة، فيصل " إدارة الموارد البشرية"الأردن، عمان، دارأسامة، 2008 ص 128

3 السالم، مؤيد، والصالح، حرجوش، " إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" ،الأردن، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002 ص 79

4 عبوى زيد منير، " ،ادارة الموارد البشرية" ،عمان، دار كنوز المعرفة،2006 . ص 114

5 الفريوتى محمد قاسم ،الوجيز فى إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل ،2010 ص 231.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

ويرتكز تخطيط التدريب الإداري على كفاءة نظام تقييم الأداء ، فبالتنسيق مع التخطيط للحركة الوظيفية يساعد الوظيفة الإدارية للوصول الى الأهداف ومحفوظ التدريب بحيث يكون مطابقاً لمتطلبات العمل المستقبلي .2.

4- وظيفة الأجور والرواتب:

ان الأجر والرواتب هي المقابل الذي يتلقاه الموظف مقابل أداءه المتميز ، كما انه قادر على اعطاء القيمة الحقيقية للوظيفة مما يوفر للإفراد المتطلبات الأساسية للحياة .3.

ان حاجات الأفراد تحركها دوافع خارجية هي المكافآت ، مما يجعلهم في حالة تأهب . فتحريك تلك الدوافع لإشباع تلك الحاجات المثارة .4.

الفرع الثاني: ادوار إدارة الموارد البشرية في المنظمات

لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ثلاثة ادوار رئيسية ، تختلف من مؤسسة الى اخرى حسب طبيعتها ومكانتها ، ويمكن توضيحها في ما يلي 5 :

1- الدور الإداري : يتمثل في اداء الإجراءات الروتينية في المكاتب من خلال سجلات للموارد البشرية ، وقد عرف هذا الدور تراجعاً واضحاً في المؤسسات الحديثة ، لسبعين رئيسين : أحدهما الاستعمال الكبير للتكنولوجيا الحديثة في اداء المهام الإدارية ، والذي ساهم في تخفيض الوقت والجهد الضروريان لذلك. أما السبب الثاني هو الاعتماد على جهات من خارج المؤسسة لأداء المهام الإدارية، لتخفيض تكاليف إدارة الموارد البشرية، وكذا الاستغلال الامثل لمؤهلات المختصين في هذا المجال.

2- الدور التشغيلي: يتمثل هذا الدور في اداء المهام التي لها طابع فني:

- دارسة طلبات العمل ، توفير العمالة الازمة لنشاط المؤسسة ،
- تنمية كفاءاتها ،
- وضع هيكل الرواتب ، وتوفير ظروف الوقاية والأمن .

1 عبد الرحمن ، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد: 168 الجزء الأول ، أبريل لسنة 2016 ص 17.

2Bowen, k. and lawler. S. (1992) Guidelines for designing in services training programs in Jordan, published at faculty of education journal, sep. No. 26, Mansoura liniest Egypt, pp.1-26.

3 العاني، هيثم، ،الإدارة بالمدفعات والمكافآت: التحفيز والمكافآت، عمان ،دار كنوز المعرفة ،2007 ص 187

4 توفيق، عبد الرحمن ،تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة،: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط ،الجذرة ،2010 ص 27

5 روبرت ماتيس وجون جاكسن، تعریب محمود فتوح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2002 ، ص-ص 5 .29-2

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

بالإضافة الى ما سبق تساهم في التنسيق بين مختلف مهام إدارة الموارد البشرية، وكذا الاهتمام بانشغالاتها وهمومها، بالإضافة الى أن مسؤولي الموارد البشرية يعملون على ادارة أزماتها وحل مشكلاتها، من خلال المساواة والعدالة في التعامل مع الافراد في المنظمة يوفر الظروف الملائمة ، مع الاستعانة ببرامج وسياسات واضحة المعالم .

3- الدور الاستراتيجي: تحقق ادارة الموارد البشرية للمؤسسة من خلال دورها من الناحية الاستراتيجية، فأصحاب الاختصاص لهم كفاءات عالية تعينهم على فهم دورهم في إدارة الموارد البشرية الحاضرة والمستقبلية، كوضع الخطط الإستراتيجية للموارد البشرية، فالمختصون في إدارة الموارد البشرية الحديثة يعتبرون ان الإدارة لابد أن يكون لها شراكة استراتيجية للمؤسسات ودوراً مهما في النجاح، ولن يتأنى ذلك إلا من خلال التنسيق مع الإدارة العليا وبقية الإدارات في المستويات الوظيفية الأخرى .

الفرع الثالث : إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر استراتيجية

أولاً : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية 1

لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية دور اساسي وهي الوصول الى اهداف المؤسسة ، عن طريق تحويل الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتنصمن ما يلي:

- الهدف الذي تسعى إدارة الموارد البشرية الوصول اليه ، من خلال العلاقة مع العنصر البشري في المؤسسة.
- الرؤية التي تضعها الإدارة حول طبيعة ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- تعريف الأهداف الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تحقيقها في شتى المجالات، من تدريب وتوظيف وترقية الموارد البشرية.
- السياسات التي ترجع إليها إدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرارات، و المقارنة بين البدائل للوصول الى الغايات الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتوفير الموارد الضرورية ، للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى الدرجات التي تساهم في تحقيق الأهداف .
- معايير المتابعة والتقييم التي ترتكز عليها الإدارة لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية، وبلغ الإنجازات المحددة.

١ السلمي علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار عريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001 ص 76

تعتمد الإدارة في مجالات الموارد البشرية ، مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية تتبع كلها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وكل منها تختص بمجال معين ، وبذلك يتصور وجود الاستراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية .

- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.

- استراتيجية تكوين وتطوير الموارد البشرية.

- استراتيجية تحفيز ومكافأة الموارد البشرية.

ثانياً: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية 1:

الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو أهم دور تؤديه ، فهاته الإدارة تعتبر اهم مساهم في نجاح المؤسسة في مختلف النشاطات والأصعدة الحكومية والخاصة، وهي الشريك الاستراتيجي الاهم ، و العناصر اللازمة لذلك هي: إثراء الأداء التنظيمي.

- المساعدة التخطيط الاستراتيجي.

- اتخاذ القرار بخصوص الاندماجيات وتقسيص الحجم.

- إعادة تصميم المنظمات وعمليات العمل.

- ضمان المسؤولية لنتائج الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أداء الموارد البشرية.

تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى الوصول إلى الأهداف التي حددتها سلفاً ، و تعتبر الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر وجود وقيام وتطور المؤسسة، فهي الركيزة الأساسية ، ففي السنوات الماضية أولى إهتمام كبير من قبل المنظمات ومدراء المؤسسات بالموارد البشرية، فقد عملت على توفير كل الظروف المناسبة لهم لبذل أقصى الجهد منهم مما يساهم في زيادة أدائهم . فالاداء يعتبر العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية، هو يرتبط بعديد الوظائف في المؤسسة مما يساعد على تسخير المؤسسات بشكل ممتاز وجيد ، من خلال مهارات وكفاءات العاملين .

1 Beaumont ;P,B, Human Resource Management, sage publication London, 1998.p16

المطلب الأول : ماهية واقطاب وابعاد ومكونات الاداء

ان اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله ،اضحى ضرورة في وقتنا الحالي، فبقاء المنظمات واستمرارها في ظل المنافسة الكبيرة اصبح مرهونا بموردها البشري.

ولا يكفي للبقاء والاستمرار ايجاد المارد البشرية الكفافة فقط ، بل لابد من تحسين مستواهم من خلال تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، وتعتبر سياسة دراسة "الاداء وتقييمه" اصبح كبرى اهتمامات المنظمات العالمية تكونها ندرس الأداء .

الفرع الاول : ماهية الاداء.

ان الأداء و إدارة الأداء حظيا باهتمام عديد الباحثين بمختلف اتجاهاتهم ، ونخص بالذكر مساهمة الأفكار الأمريكية واليابانية في تطوير الأداء الاستراتيجي ووضوح صورته ، ولا يمكن حصر مفهوم متطرق عليه لهذا المصطلح، من الناحية العملية فقد اخذ هذا الموضوع الاهتمام الكبير ، فالمؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية من خلال العاملين فيها بشكل خاص، فقد اضحى هذا تحديا يواجه مدراء القرن الواحد والعشرين، ولأجل وصول إدارة الأداء لأهدافها فقد كان لزاما ارتباطه باستراتيجية المؤسسة، بصورة تحقق الترابط والتكميل بينهما، ويدفع الى تحقيق المؤسسة لميزتها التنافسية ، عن طريق الأداء العالي للموظفين في المؤسسة وقد تعددت التعريفات ونذكر منها :

- ❖ الأداء في (Encyclopedic world Dictionary) : إنجاز الأعمال كما هو مطلوب ، ويتحقق هذا مع رؤية بعض الباحثين التركيز على دور الفرد في الوصول الى غايات المؤسسة ، من خلال مستوى إتمام المهام ،فالاداء يوصف على انه السلوك الذي يعبر عن قدرة الفرد في المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة 1.
- ❖ كما أن الأداء يفسر الصفات الشخصية للموظفين ، يضاف الى ذلك الجهد المبذول، اضافة الى الدعم والمساندة الذي توفره المؤسسة ، وهو ما يسمى الأداء الوظيفي: الصفات الشخصية للفرد + الجهد المبذول في العمل + الدعم التنظيمي 2.

¹ Hunsakaker, D.L. & Cook , C. W. (1986) “ Management Organization Behavior, Wesley publishing co. New York. P 596

² Schermerhorn , J.R ..Hunt ,J.G.& Osborn ,R.N.,(1985) “Management organizational Behavior “ John willsons ,Inc. USA 87

- ❖ لم يستطع الباحثون من اعطاء مفهوم دقيق وواضح لها المصطلح. فالاداء لغة في اللفظ للاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الطريقة التي نصل بها المؤسسة الى اهدافها 1.
- ❖ ويعرف كذلك على أنه " الاسلوب الذي تؤدى به الوظائف المحددة للوصول الى أهداف المؤسسة "2.
- ❖ كما يعرف الاداء على انه: سلوك يبرزه الفرد في التعبير عن اسهاماته للوصول الى أهداف المؤسسة ، مع توفير اقصى الدعم ،ويعزز من قبل ادارة المؤسسة ،ويبرز الجودة والكفاءة من خلال التكوين 3.
- ❖ مما سبق من التعريف يمكن تعريف الاداء حسب ما يلي :

هو إنجاز الأعمال المحددة سلفا من طرف المؤسسة باستعمال أحسن الأساليب المتوفرة، كما انه يعتبر سلوك يقوم فيه الفرد بالتعبير عما يقدمه للوصول الى أهداف المؤسسة ،والمقابل تقوم المؤسسة بتعزيزه للوصول الى اقصى الدرجات عن طريق التكوين والتدريب.

✓ الاداء: مفهوم واسع

ان مفهوم الاداء يعرف حسب مستخدميه فأصحاب المؤسسات بالنسبة لهم يقصد به الارياح، أما عند المسيرين فيقصد به المردودية والقدرة على المنافسة، أما الموظفين فيقصد به الرواتب الجيدة أو ظروف العمل المناسبة،اما الزبون فيعني له نوعية الخدمات والسلع التي تنتجهها المؤسسة 4 .

✓ الاداء :مفهوم متتطور

ان المعايير التي يتحدد بها الاداء سواء كانت داخلية للمؤسسة ، او المعايير التي تفرضها البيئة الخارجية ، كلها تكون غير ثابتة .

- في اقتصاد التنظيم :ففي حالة تم الوصول الى الأهداف يعتبر الاداء تنظيما ذو كفاءة عالية، اما في حال توظيف الموارد بشكل مثالى مع نقليل التكاليف فهو يعتبر فعالا ، انطلاقا من هذا المستوى يمكن القول
- بان الاداء مفهوم استراتيجي عملي .
- وله ذلة على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي ، والمكانة الرفيعة الممنوحة للزيائن 1،

1 عبد الملك مزهودة "الاداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية ، (العدد رقم 1نوفمبر 2001) .

2 حاتم عثمان محمد خير " نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان " - المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة ، الجزائر 08-09 مارس ، 2005

3 الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية - مذكرة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006،ص 44.

J.y SAULQUIN; gestion des ressources humaines et performance des services; revue de GRH, n 36, paris 2000. 4

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- ومن نظرة مالية : فالاداء يعبر عن المؤشرات المالية وغير المالية التي تقد. معلومات من أجل تحقيق اهداف المؤسسة 2.

- من جانب المورد البشري : الأداء من هذا الجانب يعني الطريقة التي يقوم الافراد بأداء اعمالهم خلال الانتاج

وما يرافقه باستعمال ادوات الإنتاج المتوفرة . ل توفير ادوات الإنتاج ولتخزينها ولتسويقها طبقا للمخطط المسطر ، والأهداف المسطرة للوحدة الإنتاجية خلال زمن معين 1.

- ويعتبر Jean Luis « : ان الأداء اداة يتم من خلالها قياس النتائج ، وتقليل التكاليف والوصول الى الهدف العام للمنظمة 3.

- هو الاستطاعة على الإنتاج بكفاءة (باستهلاك القليل من الموارد) للمنتجات والخدمات التي يطلبها السوق (الجودة، الأجل، الخيار، السعر) والذي يعطي الامكانية للوصول الى فائض لتحريك النظام الاقتصادي، وأن النظر إلى الأداء في الحقيقة معالجة جزئية، باستخدام المصادر الاولية بفعالية ،ومن وجهة نظر اخرى فإن الأداء يتحقق بمستويات الكفاءة والفعالية التي في المنظمة 4.

✓ الأداء مفهوم شامل:

يدرس الأداء انطلاقا من عديد المؤشرات المتباينة والمتكاملة لقياسه، ذلك لأن المعايير المالية وحدها غير كافية وغير كاملة للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على المسيرين استعمال معايير اخرى الى جانبها ، وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكميلها ، مما يجعلها أساسا للنجاح في المستقبل 5.

الفرع الثاني: أقطاب الأداء 6

• القطب الأول: له علاقة بالزيون وهو من يفرض على المنظمة انتاج احسن السلع والخدمات ، من أجل إرضائهم و كسب ثقتهم ، بمعنى جودة الخدمات والسلع التي تقدمها المنظمة.

1 بلمقدم مصطفى، بوشعور راضية، «تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية»، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر، 2004، ص.77

Management Marketing Corina Gavrea et al, «Determinants Of Organizational Performance : the case of Romania, Challenges for the Knowledge Society, Vol16, No2, 2011, p287 2

Jean Luis Viargues, « le guide du manager d'équipe », édition d'organisation, paris, p 74 3
4 السعيد بريش، نعيمة بحبيوي، « أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها (دراسة حالة: ملينة الأوراس)»، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1 ، 2012/2011 ، ص 29

⁵ M godet, les dangers de la seul réactivité, revue de gestion, n 16, paris 1990.

6 زرنوح احمد جامعة الجلفة ص 56

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- القطب الثاني: ويخص القادة الاداريين و مسؤوليتهم الوصول الى نتائج ممتازة من خلال الاستعمال الامثل للموارد المتاحة.
- القطب الثالث: ويقصد به الافراد العاملين ، فالاستمرارية الهدف الاول بالنسبة لهم لا التوقف.
- القطب الرابع : وهو الدولة وهدفها من المنظمات الوصول الى نتائج حسنة تساهم في زيادة الدخل القومي.

الفرع الثالث : أبعاد الأداء

يضم الاداء مجموعة من الأبعاد تتبلور كلها في أداء كل من الموظفين في قطاعه التنظيمي ، وكذلك أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة، واداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تتنمي إليها، سواء تعلق الأمر بالبعد التنظيمي، الاجتماعي، الاقتصادي، أو البيئي.

الموضحة كالتالي:

- 1- **البعد التنظيمي :** ويقصد به الاساليب التي ترتكز عليها المنظمة في المجال التنظيمي ، للوصول الى اهدافها، يلي ذلك ان يعتمد القادة الإداريين على معايير يتم وفقها معرفة مدى نجاعة الإجراءات التنظيمية المعتمدة ومدى تأثيرها على الأداء، و هذا القياس له علاقة وطيدة بالهيكلة التنظيمية لا بالنتائج المتوقعة التي لها طبيعة اجتماعية واقتصادية 1 .
- 2- **البعد الاجتماعي للأداء:** ويعبر عن مدى تحقيق الرضا عن موظفي المنظمة باختلاف مهامهم ودرجاتهم ، درجة رضا الزبائن هو مؤشر على ثقة وولاء العاملين لمنظمتهم بالإضافة الى ان الأداء الكلي للمنظمة قد يتتأثر سلبيا على المدى البعيد ، في حال تم الاهتمام بالجانب الاقتصادي واهمل الجانب الاجتماعي لموظفيها. ان جودة التسيير في المنظمة لها ارتباط وثيق بدرجة تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذلك لابد من اعطاء القيمة الحقيقة للمناخ الاجتماعي الموجود داخل المنظمة 2 .
- 3- **البعد الاقتصادي:** يمثل مدى قابلية واستطاعة المنظمة على البقاء ، مع نوع من التوازن بين رضا المساهمين والموظفيين 3 .

المطلب الثاني : مكونات الأداء و الفروق الجوهرية بين مكوناته .

يرتبط الاداء بمجموعة من المفاهيم أهمها : الفعالية ، الكفاءة ، الإنتاجية ، الربحية، التنافسية وهي تخص الأداء الكلي. اما الأداء الفردي يمكن التطرق إلى المفهومين الأساسيين ألا و هما : الفعالية و الكفاءة .

1 Yeus (s) et pat riche(J), Encyclopédie de gestions, 2eme édition, économique, paris, 1997, p93

2 الشيخ الداوي " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، مجلة الباحث ، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 7، ص 218

3 DRUCKER (P), l'avenir du management: selon DRU CK ER, ed, Village Mondiale, paris,1999 , p 73

الفرع الاول : الكفاءة

لقد أصبح مصطلح الكفاءة متداولاً في مجال الأعمال وفرضت نفسها في جميع الميادين واعتمدتها جميع المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها وأصنافها و حتى مكوناتها و التي من أثمنها المورد البشري باعتبارها مكون اساسي لأداء الفردي فماذا يعني هذا المصطلح؟

1- مفهوم الكفاءة :

يوجد الكثير من التعريف لمفهوم الكفاءة، و هذا حسب السياق الذي يستعمل فيه فمفهوم الكفاءة على مستوى

الأداء الفردي يعرف كالتالي :

- مجموعة من الحركات الاجتماعية (الوجودانية) ومن المعرف أو المهارات النفسية (الحس ، الحركية) التي تساعد على اداء وظيفة ، نشاط، مهمة أو عمل معقد على اتم وجه .

- تعني الكفاءة المستوى العالمي من المهارات والمعرف ، وبدورها تشكل الاساس الصلب لنشأة هذه الكفاءة واغلبها او يمكن القول ان كلها تتفق على ان العناصر الأساسية التي تحدد الكفاءة هي :

1- لابد للكفاءة أن تضم عديد المهارات و المعرف.

2- تترجم الكفاءة من خلال خلق نشاط يمكن ملاحظته.

3- بالإمكان تطبيق الكفاءات في جوانب عديدة منها : الشخصية أو الاجتماعية أو المهنية.

- بالنسبة لمواصفات العالمية الآيزو ISO 2 فترى ان كفاءة الفرد تظهر من خلال وضع مهاراته و معارفه حيز التنفيذ

- عرفتها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR بأنها : توظيف القدرات والامكانات في موقع مهنية للوصول إلى مستوى عالي من الأداء 3.

- أما الباحثان (Daniel Held& JEAN MarcRiss) يرى كل منها بأنها :

القدرة على تنفيذ الوظائف المهنية الذي تنتظره المنظمة من احد الافراد، في إطار المهمة المكلف بها في المنظمة إتجاه المجتمع، كما تعتبر مجموع المعرف النظرية والمعرف السلوكية التي توظف في اطار معين 4.

الفرع الثاني : خصائص و مميزات الكفاءة**1- خصائص الكفاءة :**

1 elbassaijer.net/downald/ds/tarbawiayte/G09/09

2 عبد الفتاح بوخمخ وآخرون، سير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول المعرفة، جامعة بسكرة، 2005 ، ص114

3 عبد القادر هاملي ،وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011 ، ص5

4 نفس المرجع، المذكور اعلاه ، ص 117

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

يمكن إجمالها في بعض النقاط المهمة و الأساسية كما يلي 1 :

- يتم توظيف المعارف المتعددة للوصول الى هدف محدد ، أو اداء مهمة محددة ،لذلك الفرد يكون كفاء اذا ما امكنه تأدية هاته المهمة بشكل مثالي .
- تتم صياغتها بأسلوب ديناميكي ، وكل العناصر التي تتكون منها تفاعل في حلقة مفرغة من المعارف .
- هي مفهوم مجرد ، فهي غير مرئية حتى يمكن ملاحظتها ، هي الاعمال المنفذة والادوات المستخدمة والنتائج المحققة.
- كما انها ميزة يتصرف بها الشخص ، فهو لا يولد كفاء و إنما يكتسبها بالتدريب الموجه .
- ان عدم استعمال الكفاءات يصيبها التقادم فهي ميزة متعلقة بالأشخاص ، ان لم يعطوا الفرصة لإنجازها فإنها ستضمر .

2- مميزات الكفاءة :

يمكن إيجازها في النقاط الآتية 2 :

- مساهمة الموارد في خلق القيمة : تختلف الطاقات البشرية من حيث المستوى والقدرات ، عندما يتتوفر لدى المنظمة افراد لديهم مهارات ، وذو كفاءات عالية، مما يعكس أداؤهم الجيد.
- أن تكون موارد نادرة: ان الميزة التنافسية للفرد يجعل منه عملية نادرة ، دون اهمال وجود اختلاف طبيعي للمؤهلات الذهنية في الموارد البشرية .
- يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد : إن ما يجعل تقليد الموارد والكفاءات البشرية تحيل التقليد ما يلي :
 - ثقافة المؤسسة وطريقة ادائها الخاص بها ، و التي لا يمكن تقليدها في بيئه اخرى مختلفة عنها .
 - لا يمكن معرفة مدى مساهمة كل موظف في ما اداه نحو المنظمة، لتدخل المهام والنشاطات العديدة .
 - ان العلاقات الاجتماعية لها ميزات جوهرية، بحيث يستحيل ان تتكرر . وهي سبب خلق القيمة ، وسبب ذلك التعقيدات الاجتماعية للعلاقات .
- عدم قابلية الموارد للتغيير : فحتى يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية الثابتة لذا يجب الا تكون قابلة للتغيير باخر يشابهه بحكم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة 3.

الفرع الثالث : أنواع الكفاءة

1 سعيد زكية، أثر تقليل العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص 3

2 يحضيه سعالي وأخرون، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية ، للملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2000 مارس 10/09 ص 158-159

3 يحضيه سعالي وأخرون، مرجع سبق ذكره ،ص 159.

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

من خلال عديد البحوث والدراسات نجد أن الكفاءة مستويان ، المستوى الفردي والمستوى المؤسسي.

والمستوى المؤسسي ينقسم إلى ثلاثة مستويات حسب Celile- Déjoux و هي :

- المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية .

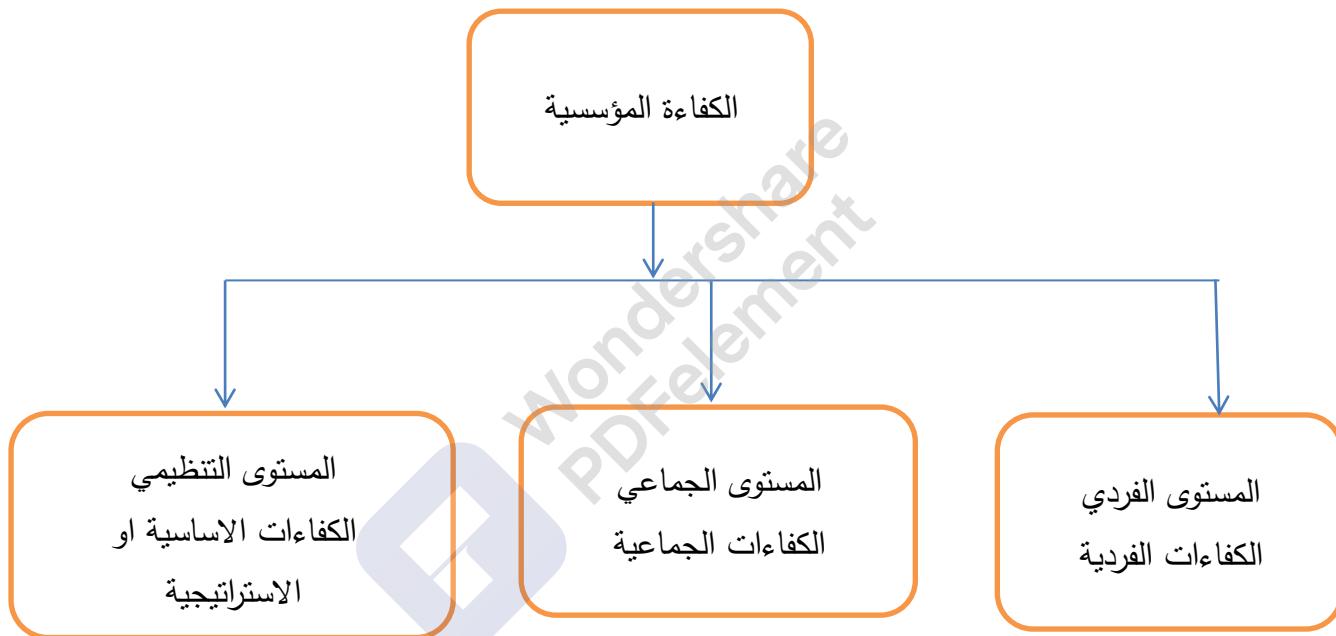
- المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية .

- المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية ، كما يلقب بالكفاءات الاستراتيجية أو الأساسية ، وذلك ان

الكفاءة الفردية هي ضمنيا محتواه في الكفاءة المؤسسية .

و المخطط التالي يوضح ما تم التطرق إليه :

الشكل رقم (١-٥٢) : انواع الكفاءات



المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على مجموعة من المراجع

الفرع الرابع : الفعالية

وفق الكثير من الدراسات و البحث الميدانية و العلمية ، توجد علاقات ترابط بين فعالية المؤسسة من جهة و فعالية المورد البشري من جهة اخرى . دون اهمال العوامل المؤثرة فيهما من جهة أخرى . وبالرغم من كل الصعوبات الا انه وجدت محاولات حثيثة للوصول إلى مفاهيم تخص الفعالية ويمكن ذكر بعض التعريف في هذا الاطار .

١- مفهوم الفعالية : عرفها العديد من العلماء و سوف نوجزها في أهم التعريف شيوعا و تعبيرا كما يلي :

ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

- عرفها بارتولي M. Bartoli ; الفعالية هي العلاقة بين النتائج التي تتحقق على ارض الواقع ، وتلك التي هي مقرة ، من خلال معرفة وقياس الانحراف 1.
- و يشير جمس برايس James Price : ان الفعالية تعني ما مدى تحقق الأهداف 2.
- 2- **معايير تقييم الفعالية** : تتداخل الفعالية مع الاداء تداخلاً كبيراً يضاف تداخلهم مع الكفاءة ، كل ذلك يدور حول محور واحد والمتمثل في إذا كان المنظمة الاستطاعة لدعم استمراريتها في بيئتها ، و هذا العامل له صلة بعامل الزمن ، حيث بالإمكان تقييم معايير الفعالية من خلال عامل الوقت (الزمن) ، حسب مدته ان كانت قصيرة او متوسطة او بعيدة ، فالمهم انه على المدى البعيد بإمكان المنظمة البقاء، ولذا يمكن شرح و تفصيل هذا كالتالي 3:
 - في المدى القصير تتضمن المعايير التالية :
 - 1- الانتاج : يبرز امكانية المنظمة على انتاج السلع بالكمية و النوعية التي تفرضها البيئة التنافسية .
 - 2- الكفاءة : و هي نسبة المدخلات إلى المخرجات ، تستعمل فيها مجموعة من المقاييس كتكلفة الوحدة المنتجة .
 - 3- الرضا : و يضم المكافآت التي يحصل عليها افراد المؤسسة ، و تتمثل في اشباع حاجاتهم مما يساهم في رفع الروح المعنوية و ويضفي نوعاً من الرضا لديهم على المؤسسة .
 - في المدى المتوسط فمعايير الفعالية تتمثل في :
 - 1- التكيف : يبرز امكانية المؤسسة التجاوب مع التحديات التي تحدث في داخلها او خارجها .
 - 2- الاستمرار : وهي قدرة المؤسسة للوصول الى مبتغاها ، و الآخذ بالحسبان الثقة في النتائج و يخدم أهدافها.
 - 3- النمو : أن يعكس هذا النظام المطبق قدرة المؤسسة على البقاء في المدى البعيد و تحسين أدائها و مردوديتها في المدى المتوسط .

الفرع الخامس : الفرق بين الكفاءة و الفعالية

ان الأداء الوظيفي يعتبر نتاج تفاعل الكفاءة والفعالية ، فالكفاءة تعني التوظيف الأحسن للموارد المتاحة من غير تبذير ، وهدفها تخفيض التكلفة، أما الفعالية يقصد بها ما مدى النجاح في الوصول الى الاهداف.

1 Thèses Doctorat Abdelaziz Roubah compétitives des banques Luxem bourgeois Monnaie Unique et Prospectives France,p57-60

2 -James L price, organisationnelle Effectiveness an Inventory of proposition Richard:p20

3 بويرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية النظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية- رسالة ماجister ، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012 . ص 03-04

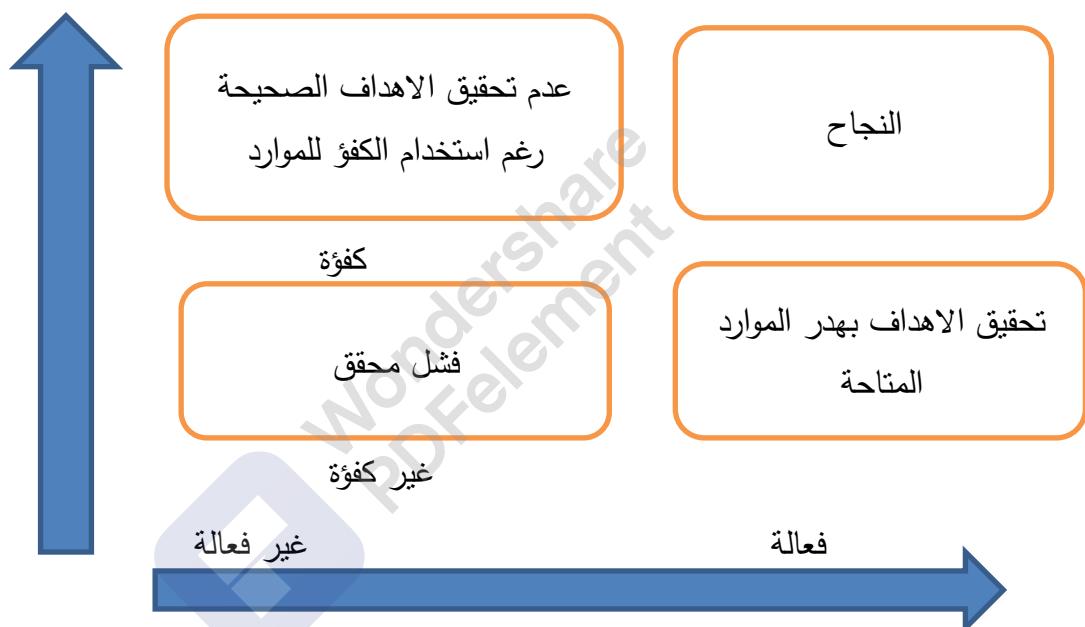
الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

يبد أن البعض يعتقد أن الفعالية مفهومها أشمل من الكفاءة، وإنما تحتويها حسب راي Kalika.M عندما ذكر مفهوم الفعالية بانها : "مدى الوصول الى الغايات المسطرة من طرف المنظمة ، وبالتالي الفعالية أو سع من الكفاءة بل تحتويها " 1 .

فالكفاءة تعني اداء الاعمال بالشكل الامثل ، لكنها لا توجد حلولا اتجاه تنفيذ الاعمال الصحيحة وهي الفعالية ، ان الكفاءة يقصد بها الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة (تقيس عنصر التكلفة) ، أما الفعالية هي مدى تحقيق الأهداف المسطرة ، أي نسبة ما تم التخطيط له مع ما تم انجازه فعليا أي :
 الفعالية = الاهداف المسطرة / الاهداف المحققة فعليا .

الشكل رقم (١-٠٣) : مصفوفة الفعالية والكفاءة



المصدر : إدريس وائل ، وائل محمد صبحي و آخرون ، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة تقييم المتوازن الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 49 .

¹ بوبرطخ عبد الكرم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره ، ص 34

الجدول رقم (١-٥٢) : الفرق بين الفعالية والكفاءة

| الفعالية | الكفاءة | العنصر |
|----------------------|----------------------------|----------|
| فعل أحسن شيء | اداء العمل بطريقة أفضل | التعريف |
| مدى تحقيق الاهداف | الاقتصاد في تنفيذ العمليات | الهدف |
| توفر الموارد اللازمة | الاستغلال الأمثل للموارد | |
| الهدف | الوسيلة | الاهتمام |
| نقطة الوصول | كيفية الوصول | تحليل |
| النتائج | الموارد | المعالجة |

المصدر: بعاج الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3، 2009/2010 ، ص 20

المطلب الثالث: محددات و مجالات اداء الموارد البشرية

ان اداء الفرد يحدد بكثير من المحددات التي قد تكون متراقبة، وحتى يتسمى ادارة الافراد بكفاءة عالية لابد من مفهوم سلوكهم ، وقد تعددت الدراسات الحديثة حول هذا الموضوع ، ويمكن ذكر بعضها كالتالي :

الفرع الاول: العوامل المؤثرة في الأداء (محددات الأداء) 1:

إن تحليل أداء الفرد والاطلاع على الظروف المؤثرة فيه ، يعتبر من أهم الدراسات ، والتي لابد من الوقوف عليها لمعرفة طبيعة أداء الأفراد بشكل دقيق، والذي يساهم في توجيه هذا الأداء بما يساعد على الوصول الى النتائج والأهداف المسطر لها ، وتجلى الصعوبة في هذه الدراسة بسبب عديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر على درجة الأداء ، لذا عمل الباحثون الى محاولة حصرها ، في شكل نماذج واعتبارها كمحددات للأداء ، ويمكن حصرها فيما يلي:

- الدافعية Motivation
- مناخ أو بيئة العمل Job Environment
- القدرة على أداء العمل Ability

- ١- الدافعية: Motivation: إن مصطلح الدافعية Motivation منبثق من الكلمة اللاتينية

Movir والتي معناها تحرك ، أي الحركة لأداء شيء ما ، بيد أن هذا المفهوم لا يعطي المعنى

١ علي مياد لطيف زيد، سومرادي نصر مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية المجلد ، 25 العدد ٦ ، ٢٠٠٣ ص ٧

الحقيقي للد الواقع بشكل دقيق ، ولا يشرح بتفصيل كاف لما يحدث من حركات وردود للفرد يعود مصدرها External لقوى داخلية Internal او خارجية ،والتي ادت بالفرد للقيام بتصرف معين لتحقيق التوازن ،مصدرها الحاجات الانسانية والتي تعتبر العوامل الأساسية لدافعية الأفراد.

2- وسائل خلق الدافعية:

حتى يؤدي الأفراد عملا معينا ، لابد من إثارة دافعيتهم بشكل دائم، من خلال ايجاد اليات لتحريك دوافعهم بصورة لا تتعارض مع أهداف المؤسسة ، ومن أهم الطرق التي تستخدمها المؤسسات في هذا الاطار ، بالأأخذ بعين الاعتبار الأجر النقدي الطرق النالية: - المشاركة في الإدارة ، - إثراء العمل ، - الأمن والاستقرار في العمل .

المبادرات الفردية والجماعية - الحواجز بكافة أنواعها وخاصة النقدية .

ويمكن زيادة على ما ذكر إضافة ما يلي 1 :

2- مهارات الفرد و خبراته السالفة: والتي توضح ما مدى فعالية الجهد المبذول.

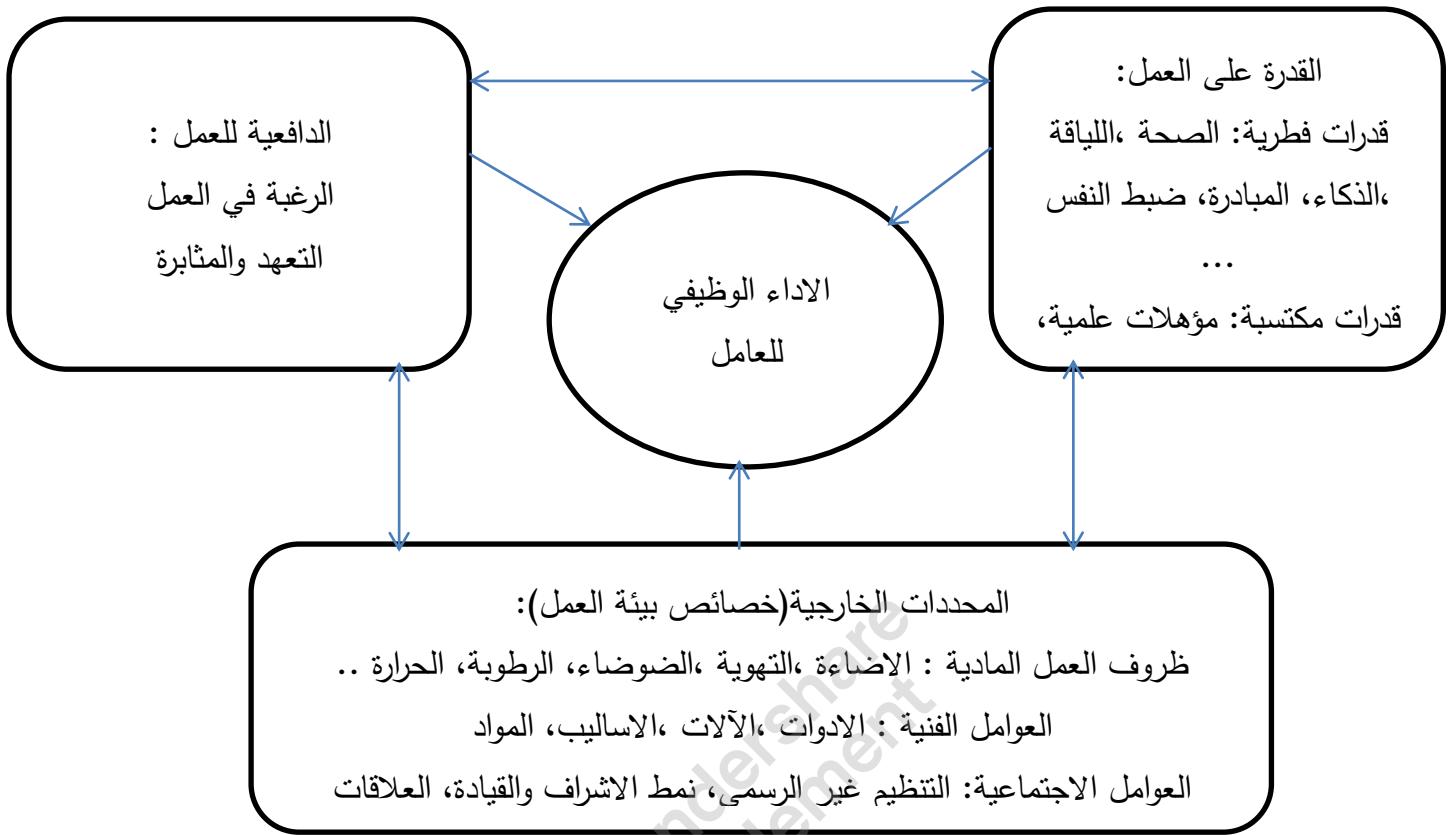
3- إدراك العامل لمهامه الوظيفية : وهي مجموع التصورات حول السلوك والاعمال التي يحتويها عمله ، وعن الطريقة التي تحدد كيفية ممارسة دوره في المؤسسة .

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}.$$

1 عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005. ص ص 38 - 39

الشكل رقم (١-٠٤) : العوامل المؤثرة على الاداء



المصدر: . د. خالد رجم . د. رشيد مناصرية . د. العربي عطيه -جامعة ورقلة- دروس مقياس : ادارة الموارد البشرية

2016-2017 ص 51

و يرى بعض الباحثين الآخرين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي ١:

الرغبة، القدرة و بيئة العمل

١) الرغبة: تعني الحاجة التي لابد من إشباعها ، مما يدفع بالشخص لمحاولة اشباعها في بيئة العمل، كما انها

تعبر عن دافعية الفرد و تتكون من مجموع :

✓ الحاجات التي يرغب الفرد لإشباعها.

✓ المواقف التي تصاحبها في مكان العمل، و درجة توافقها أو مناقضتها لاتجاهاته.

٢) القدرة: تعني الدرجة التي تمكن الشخص فنيا من الأداء ، و تتكون من المجموع التالي :

* المعرفة أو المعلومات الفنية الأساسية للعمل.

* المهارة وتعني القدرة على ترجمة المعرفة أو المعلومات ،في قيام الفرد بمهامه باستعمال معارفه.

١ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2009 ، 2010 ، ص 67

* مدى وضوح الدور .

(3) بيئة العمل:

وتشمل: الملامح المادية مثل : الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والوسائل المستخدمة .

- أخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المسؤولين .

من خلال ذلك يمكن القول ان مفهوم الأداء :

هو ذلك الجهد المنسق للأداء العملية التحويلية، بجودة تتوافق والمفاهيم الوظيفية، والمؤهلات الشخصية للفرد ،بالاعتماد على عوامل دافعة لتنفيذها منها الجهد والوقت القصير والتكاليف المنخفضة .

تتضخ بقية العوامل المحددة للأداء ، كالعوامل ذات العلاقة بالوظيفة والمؤسسة، وأخرى ببيئة؛ والتي

يمكن تلخيصها على النحو الموالي:

أ) عوامل متعلقة بالفرد :

وتضم ان يؤدي الفرد عمله فغليا ، كما ان لكل فرد خصائص وميزات يمتاز بها عن الباقي ، وتشمل المعرفة ، التعليم، الأقديمية، والخصائص الديمغرافية وكذا الاتجاهات، و الحاجات التي يعمل جاهدا لإشباعها "1.

ب) عوامل متعلقة بالوظيفة:

" وهي على نحوين : منها ما له صلة بتصميم الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والتنظيم ، وأخرى منعلقة بأداء الفرد لوظيفته مثل الراتب، الحوافز المادية والمعنوية، والظروف المواتية للعمل "2.

ج) عوامل متعلقة بالمؤسسة : وتسمى العوامل الفنية وذلك لأن الموظف يعمل في إطار جماعي ، وإدارة تحدد استراتيجيات خاصة بها ، بالمقابل توجد جوانب فنية تؤثر على كفاءتها وعمالها، مثل نوعية الآلات ، التقدم التكنولوجي والهيكل التنظيمي وطرق وأساليب العمل وغيرها.

د) عوامل متعلقة ببيئة: وتضم العوامل التي لها علاقة ببيئة العامة ، وتعني الثقافة والقيم المشتركة بين العمال ، وما لذلك من انعكاس على انتقاء العامل لمحيطه ، وعموما هي عوامل البيئة الخارجية المؤثر على الفرد وقيامه بعمله .3.

1 العربي عطيه، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص 323

2 مشعل بلال، رسالة ماجستير بعنوان دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، تخصص اقتصاد وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحة عباس، سطيف 2010 ، ص 5

³ بوجعادة الياس ، رسالة ماجستير بعنوان تقييم الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، تخصص اقتصاد وتنمية جامعة 20 اوت 1955 ، 2005-2006 ص 57.

ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

بالمقابل فقد رأى بعض المفكرين أن أداء الموارد البشرية يتتأثر بجملة من العوامل، أهمها ما يلي ١:

١-التوقعات (Expectations) : تشمل أهداف الأداء التي يهدف الأفراد إلى الوصول إليها.

٢-الدوافع (Incentives) : وهي رغبة الأفراد في تحقيق الأهداف.

٣-الموارد (Ressources) : تعني الأدوات المستعملة في العمل للوصول إلى الأهداف.

٤-المهارات والمعارف (Skills & Knowledge) : وتعني مختلف لمهارات الازمة لأداء الادوار وتنفيذ الاعمال.

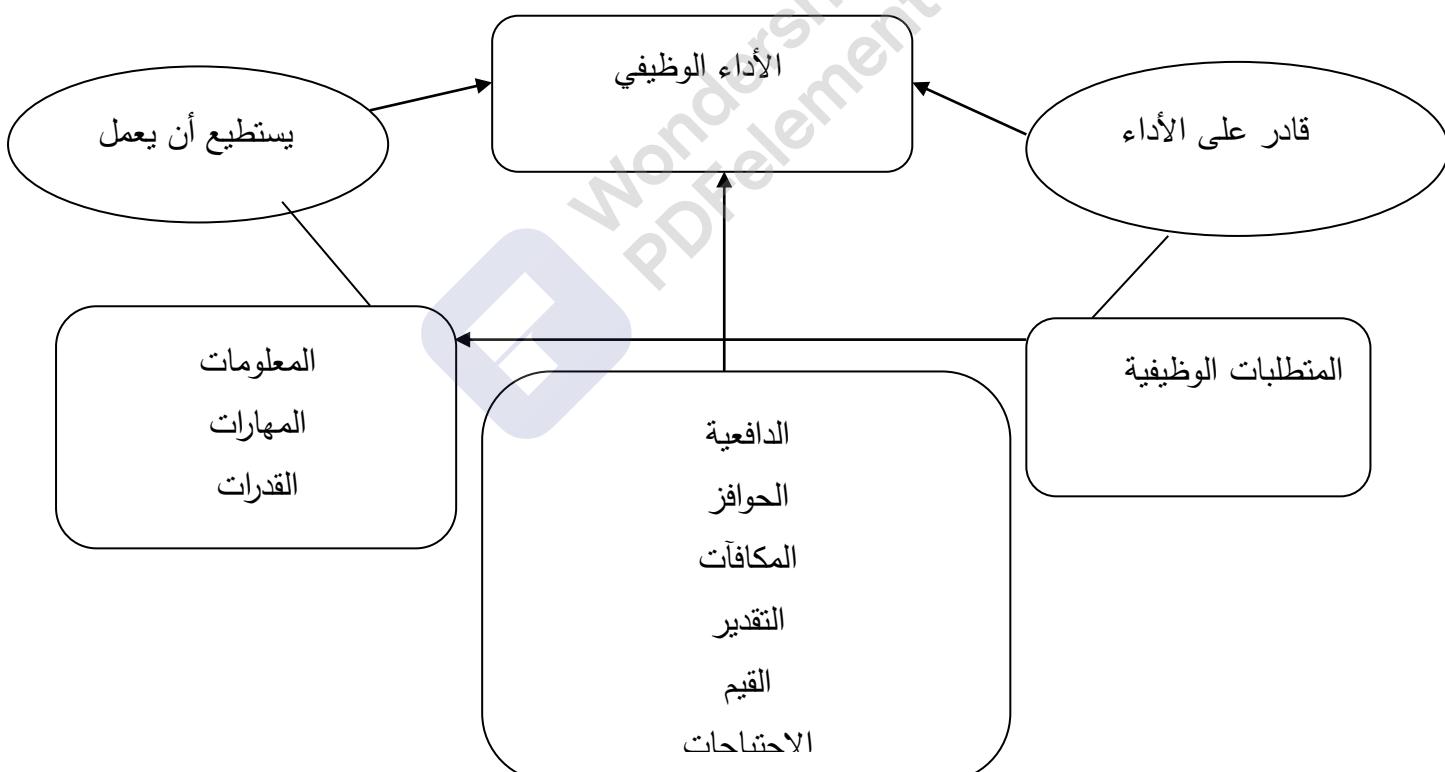
٥-التغذية العكسية (Feedback) : وتعني كل النتائج المتحصل عليها من أداء الأفراد.

٦-المؤهلات(Capacity) : تمثل القدرات الفكرية والعضلية للأفراد.

٧-تصميم العمل (Job Design) : ويعني تقسيم عديد الأنشطة على الأفراد.

ما سبق ولقد لخص الباحث فيصل عبد الرؤوف العوامل السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم (١-٥): العوامل المؤثرة في الاداء



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدخلة، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص 123

^١ فيصل عبد الرؤوف الدخلة، "تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج"، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001م، ص 123.

الفرع الثاني :مستويات الأداء

يضم الأداء مجموعة من المستويات التي بإمكان المنظمات التركيز عليهم للتعرف على أدائها وتمثل هذه المستويات في 1 :

- الأداء الاستثنائي : يوضح التفوق في الأداء في اطار الصناعة، على المدى البعيد والعقود المرحة، وكذا التزام الأفراد وتوفر الاموال وانتعاش الحالة المالية المنظمة ؛
- الأداء البارز : يمكن من الحصول على عقود عمل كبير ، مع حيازة إطارات ذات كفاءة، مركز وحالة مالية منتعша .
- الأداء الجيد جداً : يوضح درجة متانة الأداء، ووضوح الافق المستقبلية يصاحبها وضع مالي متميز ؛
- الأداء الجيد : يحقق للأداء تميزاً من خلال المعدلات الموجودة ، وجود توازن بين نقاط القوة والضعف في السلع أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع استحالة الحصول على السبولة الضرورية للتطور والنمو ؛
- الأداء الضعيف : وهو الأداء دون المطلوب، مع بروز نقاط الضعف في شتى القطاعات، مع وجود صعوبات في جلب الكفاءات، اضافة الى المشاكل المالية .

الفرع الثالث : مجالات أداء الموارد البشرية

ان مستوى أداء الموارد البشرية يتعلق بمدى بتحقيق النتائج ، مقارنة مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، لذا يمكن التمييز بين ثلاثة مجالات رئيسية لأداء الموارد البشرية، وهي 2:

أ- الأداء المالي (Financial Performance): يعتبر كمؤشر اساسي لمعرفة مستوى الأداء العام للمؤسسات، حسب راي عديد الباحثين، لديه أهميته باللغة في معرفة قيمة المؤسسة وصورتها لدى افرادها، وعملائها، يضاف لذلك صلة برامج تطوير الكفاءات بالموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسات .
و يتم قياس درجة الأداء المالي للمؤسسات على اساس النسب المالية والتي توضح مصادر أموال المؤسسة واستخداماتها، مع معرفة مساهمة الأموال المستثمرة في تحقيق الأرباح.

ب- الأداء التشغيلي (Operating Performance): تمثل الأرقام التشغيلية أداة تساهم في ابراز مكونات الأداء المالي المذكور سابقاً، لجعل الصورة واضحة لأداء المؤسسة على العموم، وأداء الأفراد بشكل

¹ عمر تيمغدين، دور استراتيجية التقويم في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور، "مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو. التسيير جامعة محمد خضر بسكرة، 2012/2013 ،ص.50.

² طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009 ،ص 479-486

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

خاص . وتضم كذلك معلومات حول الزبائن ، النشاطات الداخلية ، وأنشطة التنمية بالمؤسسة . تعتبر المؤشرات المالية والمؤشرات التشغيلية معاً الأساس لتطبيق الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات .

ج- الأداء التنظيمي (Organizational Performance): يعتبر الأداء التنظيمي المفهوم الأشمل للأداء ، لأنه يضم كل من الأداء المالي والأداء التشغيلي . كما يشمل كل الأهداف التنظيمية ، بأنواعها . ويقاس هذا الأخير ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة ، فهو يوضح البيئة الداخلية عن طريق مؤشرات عن كمية المبيعات ، الحصة السوقية والأرباح . كما يوضح ما في البيئة الخارجية بواسطة القدرة التنافسية للمؤسسة ، ضمن ذلك يتم تعريف أداء الوارد البشرية بالاعتماد على مفهوم الفعالية .

المبحث الثالث : تقييم الاداء

لتقييم الاداء دور واهمية بارزة في تسخير الموارد البشرية ، تسمح للمؤسسة بتوجيه افرادها وتدريبهم وتطويرهم ، من خلال معرفة مقدراتهم وامكانياتهم وكفاءاتهم ، وكذا يمكنهم معرفة نقاط ضعفهم والعمل على تحسينها . وسنطرق في هذا المبحث الى معرفة ماهية وخطوات عملية تقييم الاداء .

المطلب الاول : المفهوم ونظام وخطوات تقييم الاداء

ان تعدد استعمال مصطلح الاداء في تسخير الموارد البشرية خاصة في الدراسات والبحوث ، لم تصل الى توحيد مفهومه ومدلوله ، لذا يمكن ذكر بعضها كما يلي :

الفرع الاول: مفهوم تقييم الاداء

- يعرف مفهوم تقييم الأداء على أنه: هي العملية التي من خلالها يتم تقدير جهود الأفراد على نحو يتصف بالمساواة لتحفيزهم ومكافائتهم ، وذلك اعتماداً على اسس ومعدلات ومن خلالها تتم مقارنة درجة أدائهم بها لمعرفة كفاءتهم في الاعمال المكلفوـن بها .¹
- تعريف ماهر احمد: تقييم الأداء : هو نظام يتم بواسطته معرفة مدى كفاءة أداء الأفراد لوظائفهم ، ويشترط أن يكون الأفراد أمضوا فترة زمنية في وظائفهم، وعلى نحو يساهم في القيام بتقييم أدائهم خلالها .²
- قياس مدى اداء الموظفين لأعمالهم ووصولهم الى الأهداف المحددة مسبقاً ، ومدى استطاعتهم لاستغلال فرص الترقية وزيادة الرواتب .³

¹ فايز الزعبي، الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال، دار الهلال، الأردن، ، 1991، ص 191

² ماهر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2007، ص 406

³ زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ، 2001 ، ص 87

هو التقييم المنظم للعاملين بخصوص أدائهم الحالي لأعمالهم، وطاقاتهم المستقبلية لتحمل أعباء وظائف لها مستوى أعلى 1.

- يعرفه آخرون على انه : عملية تتم عن طريق نظام رسمي محدد سلفا من قبل إدارة الموارد البشرية ، يتم من خلاله تحديد مستوى أداء الموظفين وتصرفاتهم وتقييمها خلال العمل ،اعتمادا على الملاحظة الدائمة ، وتحديد النتائج خلال مدة دورية زمنية موضوعة مسبقا 2.
- كما ان تقييم الأداء يعتبر جوهرة عملية الرقابة، كما يعرف بأنه الحلقة الملية الإدارية 3.

وعلى ذلك فإنه مما سبق من التعريفات يمكننا تحديد مفهوم لتقييم الأداء بأنه: العملية التي تركز فيها المؤسسة على مقارنة الأداء الحقيقي للعمال مع الأداء التي تبغي الوصول اليه ، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء، مع ابراز الاسباب ، لمعرفة مدى دور أداء العامل في الوصول الى أهداف المنظمة . كما يتم اقتراح نماذج موحدة لتقييم أداء العاملين بالمنظمة ، وبناءا على هاته العملية ، يسهل اتخاذ عديد القرارات التصحيحية، كالتكوين والترقية والمكافآت 4.

الفرع الثاني : نظام تقييم الاداء

ان نظام تقييم الاداء يشبه أي نظام مما يحتويه من عناصر تعبر عنه وتوضحه ،والشكل التالي يوضح هاته العناصر المكونة لنظام تقييم الاداء :

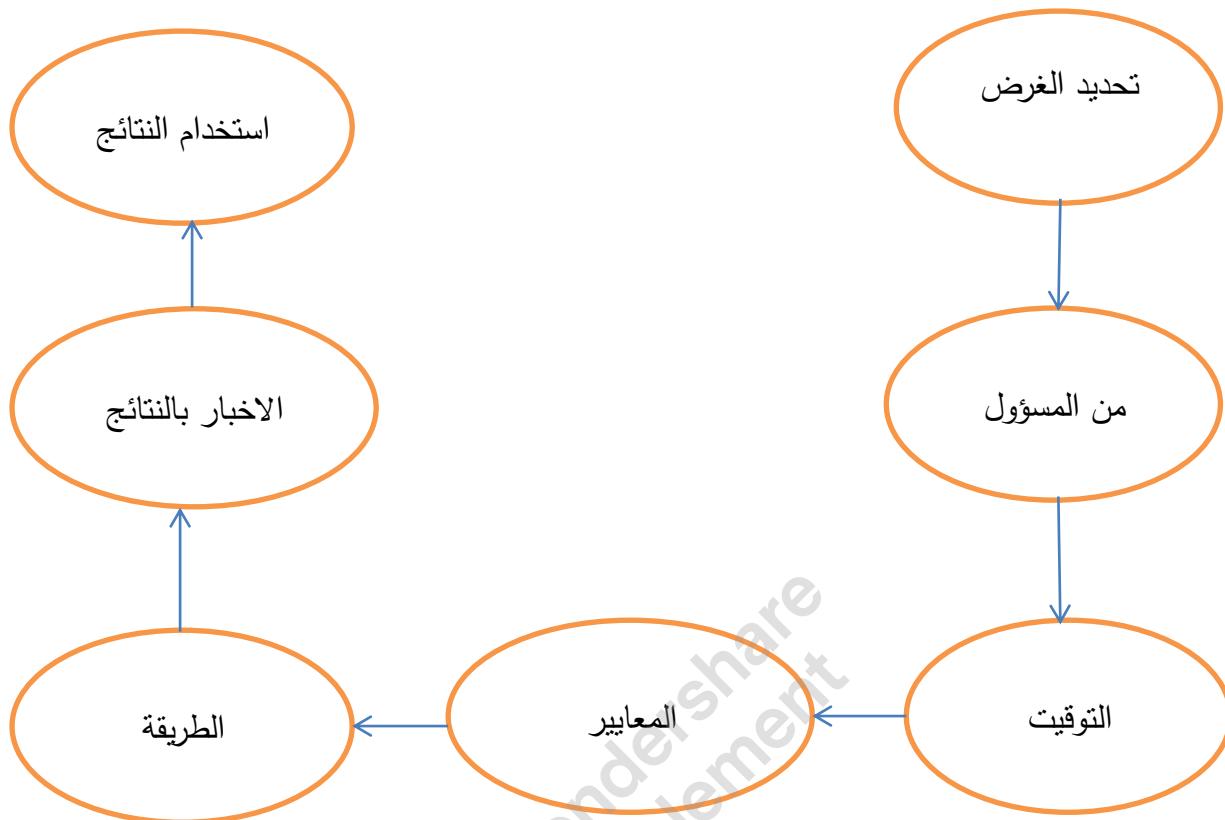
1 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، دار النهضة العربية، 1999 ، ص 55

2 دة عبد الباري ابراهيم واخرون، ادارة الموارد البشرية في القرن العشرين ،الطبعة الاولى ،وسائل للنشر ،2008، ص 270

3 عاشور أحمد صقر، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 ، ص 25.

4 بشائر غنام الديكان، الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام، دراسة مقارنة ، "الكويت ومصر" ، مجلة روح القوانين، ص 19

الشكل رقم (٠٦-ا) : عناصر نظام تقييم الاداء



المصدر : احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الاسكندرية، ١٩٩٩، ص ٢٨٨

وفي ما يلي توضيح لذلك ١ :

١-تحديد الغرض:

تستعمل المنظمة انظمة لتقدير الاداء، لما تضفيه من معلومات دقيقة وقيمة عن الموظفين ، ويمكن توظيف هذه المعلومات لعدة اغراض منها:

- معرفة مدى توافق الوظيفة الحالية للعامل، او امكانية نقله او تسريحه، او ترقيته كحافز له على ادائه العالي.

- تحديد وجه القصور والنقص في اداء العامل، واحتياجاته للتقويم والتدريب .

- اعطاء الموظفين زيادات في الرواتب والحوافز والعلاوات، كمقابل لا دائهم العالي .

٢) من المسؤول عن التقييم:

^١ عبدالله بلوناس ،لهم بوزيدي ، تقييم الاداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال ، ASJP ، مجلة ابعد اقتصادية ص ٧ - ٨

ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

ان عديد برامج التقييم يؤديها المسؤول المباشر عن الموظفين ،على اساس انه الاقرب لمتابعة تصرفات وحركات موظفيه وتقييمهم على ضوء احتكاكه بهم مباشرة ويوميا ،مع امكانية التقييم عن طريق اصدقاءهم في العمل ، وتوجد طريقة حديثة تعطي الامكانية للمرؤوسين خاصة المديرون لتقييم ذاتهم، مما يعطيهم الدافع لخطيط مسارهم الوظيفي .

3 (التوقيت :وهنا يمكن طرح عدة اسئلة :

السؤال الاول :كم مرة يتم التقييم ؟

السؤال الثاني: متى يتم التقييم ؟

الغالب في عملية التقييم انه يتم مرة واحدة سنويا وفي نهاية الفترة .

4) المعايير: لتقييم اداء العاملين بطريقة موضوعية، يجب وضع معايير محددة ، منها ما له صلة بالانتاجية ومنها ما له صلة وبالسلوك واخرى بقدرات الموظف محل التقييم . ويمكن ذكرها كما يلي :

- **معايير خاصة بالانتاجية ::**

❖ الدراسة التامة بالعمل وما يقتضيه .

❖ مستوى الانتاج : مدى تحقيق كميات الانتاج المحددة .

❖ جودة الانتاج : درجة اتقان العمل وكذا الالتزام بأساليب الجودة.

- **معايير متصلة بالسلوك 1:**

❖ التنسيق والتعاون داخل المنظمة ، ومع الزبائن الخارجيين.

❖ اعطاءه القيمة الحقيقة لمسؤولياته وحاجته لمتابعة.

❖ مدى اهتمامه وتفانيه وحرصه على سلامة الموارد والآلات.

❖ الانضباط، مواقفه الخروج والدخول.

❖ استغلال الوقت، مدى العمل الحقيقي.

❖ التصرفات الشخصية او الآداب والأخلاق.

- **معايير متصلة بقدرات العامل 2:**

❖ المبادأة، ويقصد بها الحنكة وتوقع ايجاد الحلول للمشاكل قبل حدوثها ،في اطار ما هو متوفّر من امكانيات

¹ عبد الفتاح دياب حسن، ادارة الموارد البشرية، مصر ،شركة البراء لتوزيع، الطبعة الثانية 1997، ص، 320

² صلاح الدين عبد الباقى وعبد الغفار حنفى ،ادارة الافراد وال العلاقات الإنسانية ،المكتب العربي الحديث للنشر ،القاهرة، 1998 ،ص 320

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- ❖ مدى استطاعة المسؤول على ترتيب الوظائف بالوحدة التي يشرف عليها ،وكذا قدرته على التوجيه، والتكون ومراقبة مرؤوسه وتوزيع العمل عليهم للوصول الى احسن النتائج.
 - ❖ استغلال فرص التكoin والتربیت المتوفرة.
- 5 - الطريقة:** توجد طرق عديدة منها ما هو حديث والآخر تقليدي ، لذا يجب على المنظمة ايجاد نظام تقييم موضوعي وسليم لتنفيذ الوظائف، بشرط الاختيار الامثل للوسيلة التي تساعد على ذلك .
- 6- الاخبار بالنتائج :**

تقوم المنظمات بعمليات المقابلة للمرؤوسين والتي يقوم بها الرؤساء المباشرون وذلك على فترات محدد سلفاً ودورياً والتي تمكن المرؤوس من معرفة محتوى التقييم الذي حظي به خلال السنة . ومن خلال ذلك يتم اداء النصائح له

7-استخدام النتائج:

ان نتائج تقييم الاداء تستخدم في الكثير من المجالات، ونذكر منها :

- الترقية : ان قياس اداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته ومدى احقيته لشغل وظيفة اعلى من وظيفته الاصلية.
- التعيين والنقل : ان نتائج تقييم الاداء تعطي فرصة لاختيار الفرد المناسب لشغل منصب او وظيفة تتلاءم مع كفاءاته وقدراته ،وكذا توضح الصورة للمسؤولين لمعرفة الاشخاص المعنيين بعمليات النقل من مكان الى اخر.
- الكشف عن الاحتياجات التدريبية : توضح هذه النتائج نقاط الضعف والقوة وبالتالي الوقوف عليها والعمل على تحسينها من خلال الرامج التدريبية المناسبة.
- تحقيق الانضباط داخل المؤسسة: ان نتائج تقييم الاداء تعطي صورة واضحة حول الاشخاص الذي يتميزون باداء غير كافي كما انهم قليلو لانضباط مما قد يؤثر سلباً على سير المؤسسة ،لذا وجب واصبح من الضروري ابعادهم عن المؤسسة.

الفرع الثالث : خطوات تقييم الاداء

عملية تقييم الأداء عملية معقدة، تتدخل فيها كثير من القوى والعوامل، ولذا فإن على مقيمي الأداء من رؤساء ومسرفي ومسؤولين في إدارات الموارد البشرية أن يخططوا لها تحطيطاً جيداً،

وأن يتبعوا خطوات منطقية متسلسلة لكي يحقق تقييم الأداء أهدافه .1

وقد اختلف الباحثون في هذا المجال في عدد الخطوات التي تتكون منها عملية قياس الأداء، فمنهم من توسيع ومنهم من ضيق، لذا يمكننا تقديم عددا محدودا وواضحا من الخطوات والتي في مجملها تشكل نظاما مقبولا يكون أساسا في التقييم، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي 2:

أ- وضع معايير قياس الأداء:

قبل أي تقييم يجب أن يتم وضع المعايير التي سيقيم الأداء من خلالها، ويجب أن تكون واضحة ومحددة خاصة ومن وجهة نظر الموظفين، ويجب أن تعتمد هذه المعايير على المتطلبات المرتبطة بالوظيفة والمشتقة من تحليل الوظيفة و المنعكسة على وصف الوظيفة وتوصيف الوظيفة، وعندما يتم تأسيس ووضع معايير الأداء على نحو مناسب ودقيق فإن ذلك يساعد في نقل الأهداف التنظيمية من خلال متطلبات الوظيفة إلى حيز التنفيذ ، وهذا يؤدي إلى الوصول إلى المستويات المقبولة (أو غير المقبولة) لأداء الموظفين، وهناك أربعة اعتبارات أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تأسيس وتحديد معايير الأداء وهي :

-الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكاناته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء.

إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فعند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لابد من أن يكون المعيار متكاملا ولا يركز على جانب واحد وهو البحث العلمي؛ أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس وكفاءة التفاعل الإنساني مع الطلبة و غيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العلمي (الشمولية والصور)، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهه عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فعند وضع معيار واحد لأداء العاملين في مناطق بيئية مختلفة في الظروف الفيزيقية والطبيعية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على فعالية الأداء، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

-الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين؛ أي أن النتائج تكون مترافقه من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

1 عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ص 261

2 بوقطب محمود ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، جامعة بسكرة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع ، 2013-2014 ص 187

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

-**التمييز**: إمكانية المقياس على تمييز الجهد والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

-**القبول**: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار ، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية، أما المعيار الذي يبني على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس.

بـ- الجانب القانوني لمعايير الأداء: عند وضع معايير الأداء يجب أن تتطابق مع المعايير القانونية المحددة ، وفي إطار التشريعات التي تحددها لائحة المنظمة أو قوانين العاملين أو توجيهات النقابات العمالية، ولارتباط وتكامل المعايير مع الجوانب القانونية يمكن الاسترشاد بالنصائح والإرشادات التالية:

ـإن تقدير الأداء يجب أن يرتبط بمعايير الأداء المحددة من خلال تحليل الوظائف.

ـيجب أن يعطي كل موظف بيانا مكتوبا بمعايير الأداء المطلوب منه تحقيقها.

ـيجب أن يلاحظ المديرين المقيمين سلوك من يقيمون من العاملين.

ـيجب تدريب المشرفين على أشكال وأنماط تقييم الأداء الصحيحة.

ـيجب مناقشة نتائج تقييم الأداء بحرية مع العاملين خاصة منخفضي الأداء لتصحيح أدائهم مستقبلا.

ـيجب أن تكون هناك إجراءات واضحة و محددة يتم الاحتكام إليها عند عدم اتفاق وتtagam العاملين مع برنامج تقييم الأداء.

ولكي تتكامل عملية تقييم الأداء مع المتطلبات القانونية فإن على إدارة المنظمة أو أصحاب الأعمال تسجيل وتوثيق عملية تقييم الأداء مستديرا حتى يمكن الرجوع إليها عند إثارة القضايا القانونية من قبل العاملين أو النقابات أو غيرهم 1.

جـ- قياس الأداء: تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

ـ ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيжи لتعظيم القدرات التنافسية، 2008/2009ص، ص 519-520.

-التقارير الإحصائية

-التقارير الشفوية

-التقارير المكتوبة

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء .
ونعرض فيما يأتي الجهات الأربع المنقولة على أنه يمكن لها أن تقوم بعملية قياس الأداء، باعتبارها تشكل مصدراً للمعلومات التي يعتمد عليها في عملية قياس وتقدير أداء العاملين:

الرئيس المباشر: تجمع أغلب الآراء على أن أنساب شخص متواافق لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسه، كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقدير مستوى كفاءتهم في العمل، إلا أن هناك بعض الكتاب يحذرون من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط، إذ أن هذا الوضع سوف يعطيه مجالاً للتحكم في نتائج القياس، وخلق التحيز والمحسوبيّة، ولذلك يؤكدون على ضرورة قيام مستوى إداري أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة النتائج التي توصل إليها من خلال تقديره، وذلك ضماناً لموضوعيتها، وللتأكيد من سلامتها وصحتها قبل عرضها على الإدارة العليا بشكل نهائي 2 .

- التقديم الذاتي: على الرغم من عدم استخدام التقديم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات، إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون نواحي المعرفة كافة عن الأداء ومحدداته ونتائجها، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في

التقييمات ويرجع ذلك إلى اعتبارين رئيسيين :

* إمكانية الربط بين نتائج التقديم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل: الزيادة في الراتب أو الترقية.

* ميل المرؤوسيين إلى تبرير الأداء المتدنى بإرجاعه إلى عوامل خارجية مثل: عدم تعاون الزملاء، سوء الإشراف أو انخفاض الجودة أو كثافة المنافسة أو ضغوط العمل...الخ 3 .

¹ سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط ، 2006، ص. 144

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص. 103

³ -سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن ط ، 1، 2011- ص، 232

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- **تقييم زملاء العمل:** يستخدم هذا المدخل حين يكون بين الموظف وزملائه اتصالات وعلاقات عمل مستمرة، و لابد لنجاحه من توفر قدر من الثقة بين الموظف وزملائه، ومن مزاياه أنه يزود متذبذبي القرارات بمعلومات قيمة، لاسيما عندما لا تكون لديهم وسيلة للاتصال المباشر مع الموظف. ومن محاذيره أنه يكون قليل الفائدة في منظمة يقوم الثواب والعقاب فيها على التنافس الشديد ، وعندما تكون الثقة بينهم ضعيفة أو معدومة .¹

- **المرؤوسون:** والمقصود هنا أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدللي بآرائه وبالمعلومات المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وأدائه في العمل، و ذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم و الحكم على مدى أو مستوى كفاءته وإنجازه في العمل، إلا أن الاعتماد الكلي على معلومات وآراء المرؤوسين برؤسائهم يعتبر إجراء غير مناسب، و ذلك بسبب احتمال وجود خلافات بين الرئيس وبعض مرؤوسيه مما يجعل نتائج القياس والتقييم غير موضوعية، إلا انه وفي مقابل تقييد نتائج تقييم الرؤوس لرئيسه في أنها تجعل هذا الرئيس على علم بحقيقة أدائه، ورأي مرؤوسيه فيه، مما يساعد على تلافي أخطائه مستقبلاً، وبالتالي تطوير أدائه نحو الأفضل. وبشكل عام يمكن القول أن غالبية المنظمات تسند مهمة قياس الأداء والتقييم إلى الرئيس المباشر للفرد،

مع توفير السبل الكفيلة التي بوساطتها ،

يمكن الحد من احتمال تحيز هذا الرئيس في عملية القياس والتقييم هذه .²

د- تحليل و مناقشة تقارير قياس الأداء: هذه الخطوة من أهم خطوات التقييم و قياس الأداء، ذلك لأنها تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم، كما أن هذه الخطوة تبرز أن تقييم الأداء ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة للبحث عن أفضل سبل رفع كفاءة أداء العاملين، كما أن التقييم الموضوعي لكافأة الأداء يزود الإدارة بالكثير من المعلومات الهامة التي تحدد جوانب القوة والضعف في الأداء، وبالتحليل الموضوعي لبيانات تقارير تقييم كفاءة الأداء تستطيع الإدارة أن تتخذ قراراتها على أساس موضوعية، وأن تتعرف على المهارات الواجب تتميتها و ترقيتها لدى العاملين من ذوي الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة .³

هـ - مدة التقييم: إن مدة التقييم تختلف من منظمة أخرى، وأحياناً من مجتمع لمجتمع آخر ، فالمجتمع الأمريكي ومنظماته تستخدم أسلوب التقييم الدوري والسنوي، أما في المجتمع الياباني ومنظماته تستخدم أسلوب

¹ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، ص 272 .

² مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص. 105

³ نفس، المرجع السابق، ص 105.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

التقييم الطويل الأمد لأكثر من سنة واحدة، بالإضافة لذلك فإن حجم المنظمة وطبيعة أدائها وأهدافها من التقييم تعتبر أيضاً من العوامل الأساسية المحددة لسياسة التقييم في الإطار الزمني المعتمد، ولكن بالشكل العام يمكن أن يكون التقييم بشكل دوري وسنوي أو أي توقيت معين ولكن في العادة يكون التقييم للعاملين بعد انتهاء فترة التجربة وكذلك لأغراض تثبيت العاملين في وظائفهم أو نقلهم أو ترفيعهم إلى وظائف جديدة، أي أن التقييم يعتمد على طبيعة الحاجة إليه في المنظمة¹.

و- اتخاذ الإجراءات التصحيحية : المناسبة بعد الانتهاء من التقييم: ينبغي على إدارة الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل نتائج التقييم، واتخاذ الإجراءات المناسبة، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين، ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية ويكفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل. ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنظمة في نفس الوقت، من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنظمة، مثل ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تدريبهم...

ويجب على إدارة المنظمة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة ، فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم ، مثل ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى.

أما من ناحية التقييم بالنسبة للمنظمة فإن التقييم يمكن أن يساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر نتائج التقييم مقياس لنجاح إدارة الأفراد في سياساتها المختلفة².

المطلب الثاني : أهداف واهمية وفوائد ومعايير تقييم الأداء

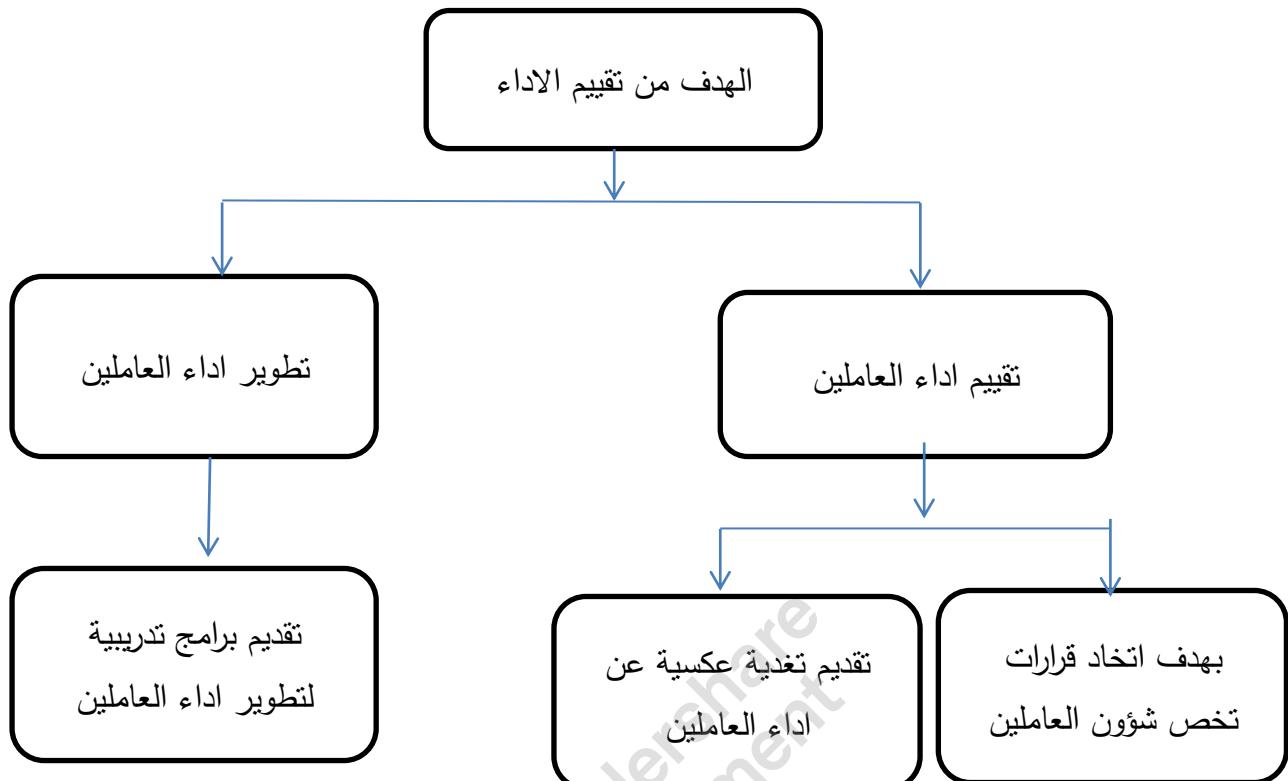
الفرع الاول: اهداف تقييم الاداء

-الهدف الرئيسي من تقييم الأداء: يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :
1- التقييم.
2- التطوير.

¹ خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 4، 2011، ص 168 ،

² صلاح الدين محمد عبد الباقى ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ص 305 - 306

الشكل رقم (١-٧) : يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين



المصدر : البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص.63

١- التقييم : حيث يتم تقييم أداء العاملين واستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو نقلهم ، أو منح العلاوات السنوية. أيضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

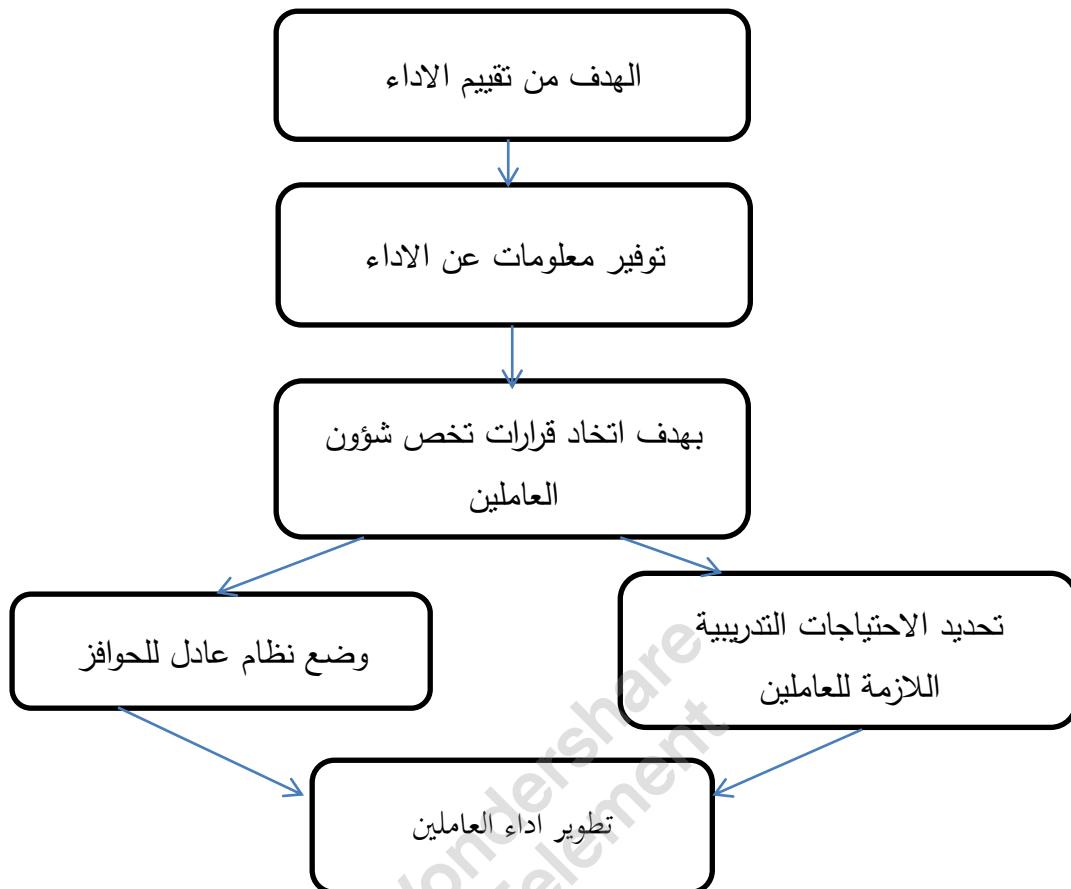
٢- التطوير: حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات الـ ، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .

كما ان هناك شكل اخر يوضح اهداف تقييم الأداء ٢:

^١ البرادعي ، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، ص.64.

٢ ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مذكرة نيل شهادة ماجستير ، 2013 ، السعودية . ص 59

الشكل رقم (٤ - ٠٨) : الهدف من تقييم الاداء



المصدر : ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة نيل شهادة ماجستير ، ٢٠١٣ ، السعودية . ص ٥٩

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يعتبر موضوع تقييم الأداء العاملين من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنّه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري وأن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية وعلمية وعلى أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة ومن ثم تتحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الأفضل، ولذلك نجد أن هناك أهمية تتصل بالمرفق العام، وكذلك بالعنصر البشري، وأخرى بإدارة الموارد البشرية وتتجلى أهمية تقييم الأداء للموظفين في الآتي :

- ١- إجراء تقييم الموظفين في الهيئات أو المؤسسات هي من أهم احتياجات الإدارة العليا والإدارة الإستراتيجية.
- ٢- يفيد التقييم إدارة البحث والتطوير، وذلك لتبني أداء الموظفين، ومدى مناسبة الأعمال، ومدى رضى الموظفين عن مهام العمل المطلوبة، وعن التطورات التي تحدث داخل المؤسسة.

^١ مهدى حسن زويلف، ادارة الأفراد(مدخل كمى)، دار مجلادوى للنشر،الأردن، ، 1998 ص. 240.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

3- يساعد التقييم على تحسين وتحفيز الموظفين، وذلك عن طريق التعرف على احتياجات فريق العمل والأفراد داخل الأقسام المختلفة وينبغي أن يتم التقييم بشكل دوري سواء كان شهري أو ربع سنوي بما يساعد على الاطلاع الدائم على المستجدات التي قد تؤثر على بيئة العمل.

4- رفع الروح المعنوية للموظفين، وذلك من خلال جو من التفاهم والعلاقات الحسنة التي تسود الموظفين ورؤسائهم، عندما يشعرون أن جدهم وتأديتهم لعملهم بإخلاص وتقان ، هي موضع اهتمام وتقدير من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة مواطن الضعف من خلال ما يظهره التقييم، وأن الحواجز والترقيات تكون بناء على شكل موضوعي، وليس تحيز أو انحياز شخصي مجرداً من النزاهة والشفافية.

5- ضمان العدالة والرقابة على الرؤساء، وذلك من خلال قدرة الإدارة الإشرافية على التخطيط والمتابعة والتقييم الفعال، من خلال الخطط المدرورة والناجحة.

تكمّن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في ضمان تحقيق الانسجام بين خصائص الموارد البشرية، وبين متطلبات الوظائف، وذلك من خلال ما يلي 1:

- أ - معرفة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الوظائف، من حيث طرق وأساليب العمل، وكذا الكفاءات الضرورية لشغل هذه الوظائف؛
- ب - معرفة التغيرات التي تعرفها كفاءات الموارد البشرية؛
- ج - الكشف عن أوجه القصور التي من الممكن أن تعرفها إدارة الموارد البشرية على مستوى بعض أنشطتها، مثل: الاختيار والتعيين والتدريب.

الفرع الثالث : فوائد تقييم الأداء

تعتبر معدلات الأداء من وجهة نظر الرقابة مفيدة في إظهار فاعلية العمليات وإلقاء الضوء على مواطن المشكلات التي هي بحاجة إلى إجراء تصحيحي إذا لزم ذلك 2 :

1- الاستخدام غير السليم للإفراد: حيث ينشأ التراكم الوظيفي من جراء الانخفاض التدرجى في عبء العمل إلى أن يكون العاملون في مجموعهم في مستوى عددي مناسب لكنهم غير موزعين بشكل يحفظ العلاقة بين العمل والعاملين.

1 محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009 ص 431

2 توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة: دار الفكر العربي ودار النضبة العربية، 2006 م 12 ، ص 3

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

2-التوزيع غير السليم للعمل: حيث يزيد العبء على بعض الوحدات التنظيمية بينما البعض الآخر تحمل بالقليل من عبء العمل.

3-الإجراءات غير الملائمة: توجد بعض الإجراءات المعقدة والتي لا يمكن تصحيحها إلا من خلال تقييم الأداء.

4-التشغيل غير الكافي للمعدات: حيث لا تستخدم المعدات المستعملة بكفاءة أو تكون تلك المعدات في حالة متدهورة.

إذا ما تم اتخاذ قرار فيما يتعلق بأهم عناصر المنظمة الخاضعة للتقييم، فإن الخطوة التالية تتمثل في قياس الأداء، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، كما يجب الإهتمام برقابة الكم والكيف، هذا إلى جانب الأخذ في الاعتبار نتائج تحليل الآراء الشخصية لكي تتحقق التوازن بين المقاييس الكمية والكيفية في هذا الصدد يمكننا مناقشة النقاط التالية 1:

أ- تحديد زمن القياس: إن تحديد زمن القياس يختلف تبعاً للغرض من عمليات التقييم والرقابة أو قد تكون الرقابة السابقة أو مواكبة أو لاحقة على عمليات التنفيذ، فالرقابة السابقة تعد لكي يمكن استخلاص الانحرافات والمعوقات من المنبع، هـ قبل إتمام العملية، أما الرقابة المواكبة للتنفيذ "نستمر أو لا نستمر" اعتماد المنتج أو العملية قبل بدء الخطوة التالية للمنتج أو العملية. في حين تمثل الرقابة اللاحقة (الرقابة التي تعتمد على أعمال سابقة) تطبيق المقاييس المحددة بعد إتمام العملية للتأكد من تطابقها لما سبق إعداده وتمثل الأنواع الثلاثة السابقة طرقة مختلفة للرقابة يمكن الاستعانة بها جمياً عند تطبيق الإستراتيجية.

ب- رقابة الكم والكيف: تمثل الرقابة على الكم والكيف مشكلة شائعة عند إجراء عمليات الرقابة فالمديرون يؤكدون غالباً على قياس المعايير حيث أن الأداء الكمي (عدد الوحدات المنتجة / عدد الوحدات المباعة / إجمالي قيمة المبيعات) سهل نسبياً للقياس بموضوعية، هذا في حين نجد أن القياس النوعي (الكيفي) يسر سهولة التعامل تداول المنتج / المدى الزمني لعمـر المنتج/الاعتمادية / الجودة أكثر صعوبة، فغالباً ما يعتمد على آراء المحكمين وتفضيلاتهم.

ج- الفحوص والمراجعة الإستراتيجية: تستخدم هذه الفحوص كوسيلة أداء المنظمة أو وحدة أكثر من تقسيماتها الفرعية، وقد يتطلب هذه الفحوص والمراجعات مجلس الإدارة أو يطلبها المديرون كل حسب إدارته، وفي حالة إجراء هذه الفحوص يتم الاستعانة بمجموعة استشارية أو تشكيل لجان للفحص والمراجعة الإستراتيجية وذلك لتقييم واحدة من المجالات الآتية:

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن القادم (المنصورة: دار أم القرى، 1988م، ص 235)

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- فعالية المنظمة في ارتباطها بالمجتمع (المسؤولية الاجتماعية/الاستجابة لمطالب العملاء/الصورة الذهنية.)
- علاقة المجالات الوظيفية ببعضها البعض (مجالات التعاون والصراع فيما بين الإدارات والأقسام المتداخلة/ تدفق الاتصالات وتسلسلها.)

- إسهام المجالات الوظيفية في تحقيق مهام وأهداف المنظمة.
- نقاط القوة والضعف في المنظمة بالنسبة للشركات الأخرى في الصناعة والاستراتيجيات البديلة هذا إلى جانب إمكانية تحديد الإجراء التصحيحي.

الفرع الرابع: معايير تقييم الأداء

تُمثل معايير تقييم الأداء المستويات التي يكون فيها الأداء مُرضياً؛ لذلك يُعد اختيار هذه المعايير من الأمور الضرورية لنجاح تنفيذ تقييم الأداء؛ بسبب دورها في مساعدة الموظفين على معرفة المهام المترتبة عليهم لتحقيق أهداف المنشأة التي يعملون بها، كما تُساهم في تقديم الدعم للإدارة في اختيار الأمور التي تساعد على تطوير الأداء بشكل عام. وتصنف هذه المعايير إلى نوعين وهما:

معايير العناصر: وهي جميع المميزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف، ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته؛ حتى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح. ومن الأمثلة على هذه المعايير مقدار التعاون، والإخلاص في العمل، والأمانة. وتصنف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما:

العناصر الملمسة: وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين؛ مثل الدقة في العمل، والمواطبة عليه، ومرات تغييّبهم عنه.

العناصر غير الملمسة: هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين؛ لأنّها تمثل صفاتهم الأخلاقية؛ مثل التعاون، والأمانة، والذكاء.

معايير معدلات الأداء: هي المعايير التي تساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين؛ من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مدة محددة من الوقت؛ عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكل موظف مع مُعدل معين، ويساهم ذلك في الوصول إلى مستوى الإنتاج الخاص به، سواء وفقاً للجودة أو الكمية، وتشمل هذه المعدلات ثلاثة أصناف، وهي:

¹ خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، 2007 ص 17، 18، 19 ..

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

المعدلات الكمية: وهي معدلات تحدد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين.

المعدلات النوعية: هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدقة، والجودة، والإتقان في العمل.

المعدلات النوعية والكمية: هي خليط من المعدلات السابقة؛ حيث تهتم بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية محددة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

المطلب الثالث: طرق ومحددات تقييم الأداء

ان تحقيق عملية تقييم أداء الموارد البشرية للأهداف المحددة سلفاً، يتطلب من المكلفين بها من مدراء ورؤساء ومسؤولين في تسيير الموارد البشرية، القيام بعملية تخطيط جيد مبنياً على خطوات وطرق متسلسلة تسمى بالوصول إلى أهداف التقييم .

الفرع الاول :طرق تقييم الأداء

نظراً لأهمية تقييم أداء العاملين وأثره المباشر على نجاح أو فشل المؤسسة فقد توالت طرق قياسه. وسنحاول فيما يلي مناقشة هذه الطرق :

تتمثل أهم الطرق التقليدية في التقييم في الآتي:

اولاً :طريقة الترتيب 1

تعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق تقويم الأداء وأسهلها، إذ يقوم بموجبها الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً أو تصاعدياً على حسب كفاءتهم، من الأحسن إلى الأسوأ، أو العكس، وذلك بعد أن يقوم بمقارنة كل موظف بالآخرين، ويجب ألا يكون الترتيب والمقارنة وفق صفة معينة فحسب، بل وفق الأداء العام للموظف، وتتميز هذه الطريقة بأنها: سهلة المفهوم والاستعمال، تمكن من فصل الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة عن الموظفين ذوي الكفاءة المرتفعة، تتناسب وظائف قطاع الخدمة العامة التي تتسم بطابع الإنتاجية غير الملموسة. ولكن يؤخذ عليها أنها لا تنتمي بالموضوعية، لأنها تخضع عملية التقييم للحكم والمقارنة.

ثانياً :طريقة التصنيف 2

وفقاً لهذه الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية :

- ✓ يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات في شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفي منها في شكل درجة

¹ أبو شيخة نادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 351، 352.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005م، ص 305.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

- وكل درجة تضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسؤولية؛
- ✓ اعداد وصف وتعري دقيق لكل درجة من درجات المورد البشري (أي مستوى التأهيل العلمي اللازم لشغل وظيفة الدرجة، مدة الخبرة الواجب قضاها في الدرجة)...؛
 - ✓ قارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مع وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة.

ثالثاً : طريقة التقرير المكتوب 1

وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المدير أو المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلاً، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا الموظف. وبالرغم من غزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وعكس ما يمتلك به المشرف من أفكار وأسلوب وطريقة الكتابة، لكن هذه الطريقة لا تمتلك مواصفات معيارية خاصة بشكل التقرير وما هي مكوناته ومدى طوله، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى التي يدها مشرفيين مختلفين.

رابعاً : طريقة التدرج البياني 2

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم يتم تقييم أداء كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني، المحدد مسبقاً، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين متوفّر فيه هذه الصفة. وتتميز هذه الطريقة باعتمادها على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال. -تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

1 مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 247.

2 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن ، 1999 ص 250.

الشكل رقم (١ - ٠٩) : نموذج لتقدير الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني

| | | |
|---|--------------------|----------------|
| الادارة..... | اسم الموظف..... | الادارة |
| اسم المقيم..... | المرتب..... | اسم المقيم |
| التاريخ..... | الوظيفة..... | التاريخ |
| عادات العمل | | |
| بصفة عامة يصل هذا الفرد إلى العمل: | | |
| بكرًا للغاية | 5 4 3 2 1 | متأخرًا للغاية |
| بصفة عامة ينصرف هذا الفرد من العمل | | |
| متأخرًا للغاية | 5 4 3 2 1 | مبكرًا للغاية |
| سرعة العمل | | |
| سريع للغاية | 5 4 3 2 1 | بطيء للغاية |
| مستوى المجهود | | |
| أكثر من اللازم | 5 4 3 2 1 | أقل من اللازم |
| جودة العمل | | |
| جيد | 5 4 3 2 1 | رديء |
| ما مدى ثقة هذا الموظف بنفسه؟ | | |
| واثق تماما | 5 4 3 2 1 | غير واثق تمام |
| ما هي درجة نضوج هذا الفرد؟ | | |
| ناضج | 5 4 3 2 1 | غير ناضج |
| ما مدى مرونة هذا الفرد؟ | | |
| من | 5 4 3 2 1 | جامد |
| إلى أي حد يبادر هذا الفرد بأفكار جديدة؟ | | |
| غالبا | 5 4 3 2 1 | مطلقا |

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 480، 2003 ص

الفرع الثاني :طرق الحديثة

من بين الطرق الحديثة التي تستخدمها المؤسسة ما يلي:

طريقة التقييم الإجباري 1:

تقوم هذه الطريقة على أساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات أو أكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى أبعد ما تكون عن وصف الفرد، ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق أو العبارات الأكثر قرباً من وصف الفرد محل التقييم.

الجدول رقم (٤-٣): نموذج لقائمة التقييم بطريقة التقييم الإجباري

| البند او العنصر | الاقل وصفا | الاكثر وصفا |
|---|--------------------------|--------------------------|
| يراقب ويتحقق عمل المرؤوسيين ويقدم الإعانة عندما يتطلب | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يتابع المهام المفوضة للتحقيق من مدى تمشي ذلك مع إجراءات التشغيل | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يحصل على أفكار وآراء الأفراد ويستفيد منها عندما تسمح الظروف بذلك | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يعين حدود العمل والمهام | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| يوجه الشكر والثناء لأولئك الذين يسلكون المسلك الملائم في مكان العمل | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

المصدر : باب ولد سيدن مرجع سبق ذكره ص 78

١ بابا ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدولية ، BMCI بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير

تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ، ص . 2001-2070

الفصل الاول

ادارة الموارد البشرية والاداء

يمثل الشكل نموذجاً لتقدير الفرد بطريقة الاختيار الإجباري . حيث يتكون من عنصرين الأكثر وصفاً، والأقل وصفاً حيث نسب لكل منها بنود للوصول إلى نتيجة، تتمثل في مراقبة وفحص عمل المسؤولين، متابعة المهام المفروضة للتحقق من مدى تماشي ذلك مع إجراءات التشغيل... الخ

» طريقة الواقع الحرجية : 1

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الواقع التي تؤثر في أداء المورد البشري، ويطلب من المقوم أن يقوم بملحوظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيها من هذه الواقع حدثت خلال تأديتهم واجبات ومسؤوليات وظائفهم، وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموارد البشرية، وذلك على أساس عدد الواقع الذي حدث في أدائه.

وتتسم هذه الطريقة بأنها :

- ✓ تقلل من عنصر التحيز في التقييم؛
- ✓ تحسن في مستوى الإشراف، لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، لتحديد أي الواقع حدثت في أدائه لوظيفته؛
- ✓ تعطي فكرة واضحة ودقيقة عن أداء المورد البشري، لأنها تحدد نقاط القوة والضعف في أدائه، وذلك من خلال ملاحظته لأدائه بشكل دقيق؛
- ✓ تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل الرؤساء المباشرين، إذ تتطلب منهم ملاحظة دقيقة لأداء مرؤوسيهم، وذلك للوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف التي يقوم بها مرؤوسيهم بنجاح أو إخفاق، وتحليل الأسباب، ومقارنة ذلك مع الواقع المحددة.

مقياس التدرج على أساس سلوكي 2:

يرتبط هذا المقياس وبأخذ العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتين: التدرج البياني والمواصفات الحرجية حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكيه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية. إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو

1 أبو شيخة نادر أحمد، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص ص 57 , 58

2 سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ، 1999 ص 256.

الفصل الأول

ادارة الموارد البشرية والاداء

جيد أو ضعيف، إلى آخره، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

الفرع الثاني : محددات تقييم الأداء

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة ، وهو ينتج من تظافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء إيجابياً أو سلبياً، ويطلق على هذه العناصر محددات الأداء والتي تتمثل فيما يلي 1 :

-الجهد : وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛

-القدرات : تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛
إدراك الدور أو المهمة :

تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، واللحظة هنا أنه تحصر عناصر الأداء في عناصر تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة (الجهد، القدرات، نمط الأداء) وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما أن في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف والتي تتمثل في 2:

-الوظيفة (متطلبات العمل) :

وأيضاً ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والادوات والمعدات المستخدمة؛

-الموقف (بيئة التنظيم الداخلية) :

أو ما تتتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، الإسراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام التحفيز، الجزاء والعقاب. إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية. فالنتائج التي يتحققها متعامل تجاري مثلًا هي نتيجة المهارات (المعارف

¹ راوية حسن، "ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية (مصر)، 2000، ص 210.

² احمد صقرى عاشور، "ادارة القوى العاملة الأساس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1986، ص 50.

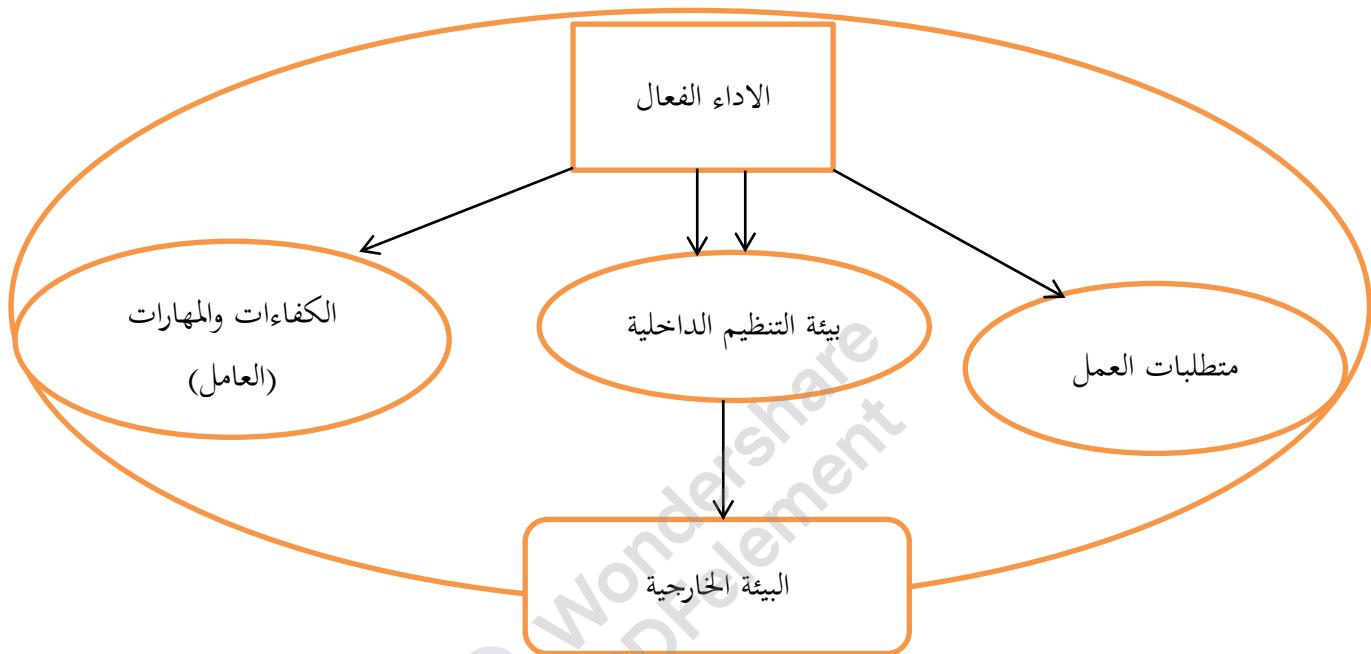
ادارة الموارد البشرية والاداء

الفصل الاول

الوظيفية) التي يملكونها هذا المعامل، إضافة إلى الجهد الذي يبذلونها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محبيه الخارجي .

ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم:

الشكل رقم (١-١٠) : عناصر محددة لتقدير الأداء



المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة

مصر، 2003 ص.120

المطلب الرابع: شروط نجاح وخطوات و مجالات نظام تقييم اداء العاملين.

ان لا ينطوي تقييم اداء عديد الاخطاء التي لابد من تفاديتها ، من خلال شروط يجب توفرها لنجاحه يمكن ذكر بعضها

الفرع الاول : شروط نجاح نظام تقييم أداء العاملين ٢

ان وضع نظام دقيق وفعال و أساسه عملٍ سليم لتقييم الأداء يجنب الوقوع في المشاكل والصعوبات ، ولا يكون ذلك الا بتوفّر بعض الشروط يمكن ذكر بعضها :

^١ عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، مصر ن ، 2003 ص ، 120

^٢ سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة نفطال المسيلة بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة) ، 2007 جامعة المسيلة، الجزائر. ص 50

- ✓ تحديد الأهداف بوضوح لكل قطاعات المنظمة ؛
 - ✓ النظام الموضوع والذي تم اختياره يجب ان يعتمد من طرف الادارة العليا مما يساهم في التخطيط والتنفيذ وكذا شعور العاملين بهذا الاهتمام؛
 - ✓ شعور العاملين بعدالة النظام مما يزيد من ثقهم فيه ، مع شرط اشراك ممثلين عن العمال في وضع برنامج للتقييم ، ومنهم حق التظلم مما يشعرون بعدم عدالتها؛
 - ✓ اجبارية خلق تناسب بين معايير الأداء والأهداف الموضوعة سلفاً، فعند تطابق النتائج مع الأهداف المحددة سلفاً، وبالتالي فإن الأداء يعتبر ناجحاً؛
 - ✓ على ضوء الأهداف المحددة لعملية التقييم ، يتم اختيار الأسلوب والنماذج المناسبة للعملية؛
 - ✓ واجبات مسؤوليات شاغل الوظيفة يجب كتابتها بتحديد اوصافها لدى جميع الرؤساء تحتوي معلومات دقيقة وصحيحة ، حتى يسهل على الرؤساء معرفة مهام مرؤوسيهم وتقييم أدائهم ؛
 - ✓ توفر كفاءة لنماذج تقييم الأداء الوظيفي، باحتواء التقارير كل البيانات والمعلومات الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء الموظف، وفق طبيعة العمل والمجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل؛
 - ✓ اقامة دورات تكوينية للرؤساء حول طريقة إجراء التقييم ومقابلات التقييم، ومعرفة سلوكيات العاملين مع تحديد الأهداف والمعايير الرقابية ؛
 - ✓ خلق نظام فعال للاتصالات ، يسهل عملية نقل وتجديف المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، إدارة الموارد البشرية)؛
 - ✓ وجوب احتواء أداء العاملين أسلوب تقييم النتائج ، الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية
- الفرع الثاني : أخطاء تقييم الأداء**
- توجد الكثير من الأخطاء التي ترافق عملية تقييم الرؤساء لأداء موظفيهم ذكر منها ما يلي :
- 1- أخطاء التحيز الشخصي :** عند تقييم العمال قد ينحاز الرئيس لبعضهم ، مما يؤثر سلباً على تقييم الأداء ، ولتجنب التحيز يحدد مشاركة آخرين في عملية التقييم، والذين يتمتعون بمعرفة عالية لمستوى أداء العامل. كما ان تعدد التقييمات لأداء العامل قد يجنب المنظمة من التحيز ، والتي يؤديها عديد المدراء ، ثم توحد بتقرير واحد في اجتماع مع من يقومون بالتقدير 1.

¹ ماريون أي هاينز، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحث، المملكة العربية السعودية، 1988، ص. 185

2 - خطأ الـ Halo Effect : كما يدعى تأثير الـ *Halo Effect* ، من خلال اعتماد المدير على المظهر الإيجابي عن المرءوس، مع اهمال جوانب أخرى سلبية، وهنا يدعى بعض الموظفين بشكل خبيث وذكي إظهار مهاراتهم، لترك انطباع مخالف للحقيقة .1.

3- خطأ التشابه:

ان بعض الموظفين قد يتميزون بصفات تماثل التي لدى المدراء ، في طريقة العمل والاهتمامات، وحتى المستوى الشخصي، مما يؤدي بالمدير لنفضيلهم بغض النظر عن مستوى ادائهم .2.

4- أخطاء تقدير الوسط:

عدم وجود خصائص دقيقة لنظام التقييم، يقيم مرؤوسي المدير في مدى متوسط مما يبرز عديد الأخطاء، مما يدفع بالرئيس للحكم الوسط ليغطي قصور أساس التقييم، وبالتالي يصبح التقييم فاشلا ، ولا يبرز الفرق بين الاحسن والاسوء .3.

5- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ان لا يتتأثر الرئيس بالانطباع الذي يتركه العامل لديه ، وان لا تؤثر سمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أم سيئة بالتأثير على التقييم الحالي .4.

6- التأثر باخر تقييم:

قد يركز المشرفون لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فان كان السابق ممتاز يحسب كذلك في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض ، والعكس صحيح .5.

7- أخطاء النسيان:

تغطي التقديرات عن المرؤوسيين سنة، و تمثل المستوى الأوسط أو العام للأداء خلال تلك الفترة. لتسهيل تذكرها، وتذكر التصرفات الأكثر حداة للمرءوس، مما لا يغطي تفاصيل أدائه في الفترة السابقة كلها .6.

8- المبالغة في التقييم:

1 الدكتور علاء جراد ، عشرة اخطاء في تقييم الاداء تاريخ التصفح https://www.emaratalyoum.com/opinion/2020-11-16-1.1422215 2022-07-15

2 الدكتور علاء جراد ،نفس المرجع تاريخ التصفح 2022-07-15

3 أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر ، 2000، ص. 395

4 زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قياء للطباعة والتشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ، ص. 205

5 علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج 1، 1975، ص. 383

6 عمار بن عيشي ،دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2005

47 ص 2006

قد يبالغ في عملية التقييم، فقد يكون لبعض الأفراد مرتفعاً بينما يأتي للبعض الآخر منخفضاً، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى الموظفين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية، أو بالتقديرات المنخفضة .¹

الفرع الثالث: استخدام نتائج تقييم الاداء

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

هناك مجالات متعددة توظف فيها نتائج تقييم الأداء وهي كما يلي:

ا- تخطيط الموارد البشرية :

تعطي نتائج تقييم الأداء عديد المعلومات ذات الفائدة الكبيرة لإدارة الموارد البشرية تسهل عملية التخطيط للموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

توضح نتائج تقييم الأداء ضعف الكفاءات التي يجب الاستغناء عنها، وكذلك تعويضهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث حجمها ونوعيتها.²

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية:

ان تحديد الاحتياجات التدريبية يكون من خلال وضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة انطلاقاً من قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها ، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويطلب إعدادها دراسة تفصيلية تستغرق الوقت والجهد الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبيراً.³

ج- الترقية :

يوفر تقييم أداء العاملين فرصة لمعرفة مدى أحقي كل موظف للترقية في الوظائف الأعلى، كما ان كفاءة الموظف في العمل لمدة معينة يعتبر معياراً موضوعياً لتبيان مؤهلاته وقدراته لشغل منصب أعلى .⁴

د- التعين والنقل : ان المعيار الاساسي للحكم على حسن اختيار الفرد هو تقييم الأداء والذي يساعد في انتقال الشخص من وظيفة الى اخرى وفق مؤهلاته وقدراته .⁵

¹ عمار بن عيشي ،مرجع سابق ، ص 47

² عتيلى، عمر ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة." الأردن، عمان :دار زهران للنشر، 2008 ص ، 376

³ برنيطى ، سعاد نايف، . " (إدارة الموارد البشرية إدارة األفراد)." الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .2007.

⁴ عقيلي، عمر، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة." الأردن، عمان: دار زهران للنشر، 2008 ص ، 376

⁵ زويفل، حسن مهدى، "إدارة األفراد." دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 194

هـ- تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات : يسمح تقييم الأداء بتحديد من له الحق في منحه علاوة أو مكافأة لتحفيزه .1.

و- الانضباط والمعاقبة:

ان اي تقصير يعرض صاحبها لعقوبة ما وتسجل في ملفه ، مع حفظ التفاصيل في ملفه ،والتي تتضمن تقارير التقييم ، بالعقوبات التي تحصل عليها الفرد خلال السنة ، بإثبات صحتها لتطبيق عقوبته يقابلها تجميد لترقيته أو فصله أو غيره .

خاتمة الفصل :

تم التطرق الى ادارة الموارد البشرية واهميتها واهدافها وادوارها لما تكتسيه من اهمية بالنسبة للمنظمات كما تم التطرق للأداء الوظيفي من عدة جوانب شملت مفهومه، والجوانب المتداخلة فيه، و أهميته سواء بالنسبة للعاملين أو للمنظمة، وكذا بيان عناصره ومعاييره ومحدداته، حيث تبين أن للأداء أهمية بالغة في تسيير أي مؤسسة لأنه يعتبر بمثابة الوسيلة الأساسية والدافع الأساسي لبلوغ مرحلة التفوق والتميز، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذا لابد من متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة، وعليه تم التطرق فيما بعد إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، وأهميته وأهدافه وعناصره وكذا طرق التقييم سواء أكانت تقليدية أو حديثة، بالإضافة إلى خطوات التقييم وأخطاء ومقومات فاعلية تقييم الأداء الوظيفي، قصد تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين، ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار ينبغي عليها الاعتماد على نظام متكامل لتقييم الأداء، وعدم الالتفاء في القياس بالمؤشرات التقليدية فقط، بل لابد من تدعيم ذلك بالمؤشرات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة.



الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

مقدمة الفصل :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً وأساسياً في اختيار الفرد المناسب لأي منصب، ويكون ذلك من خلال عملية تحليل، وتصنيف وتقييم، وتصميم الوظيفة، تعتبر هذه الوظيفة أول وأهم عناصر المنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية، فهي حجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية، في أي مشروع من مشروعاتها، مما كان هدف، أو نشاط هذا المشروع، وبأي حجم كان أو في أي مجال، فهي تعتبر الخطوة الأولى التي من خلالها يتم رسم سياسات الأفراد، التي تعطي الامكانية الكبرى لتحقيق أقصى الامكانيات للاستفادة من الامكانيات البشرية المتوفرة، باهتمامها بأمور وشؤون الموظفين في المؤسسة، ويكون ذلك من خلال عملية جذب واستقطاب و اختيار، وتعيين وتدريب و تكوين و توفير كل ما يحتاجه الموظفين . مما ينعكس بالإيجاب على تحديد رواتبهم وتعويضاتهم من منح و علاوات، بناءاً على تخصصاتهم و مسؤولياتهم وصعوبة وظائفهم.

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

المبحث الاول : تحليل الوظائف

ان تحليل الوظائف من اهم الركائز الرئيسية للمنهج المتكامل لإدارة الموارد البشرية في أي مشروع أو مقاولة أو مصنع أو منظمة أو إدارة أعمال ،مهما كان نوعها و حجمها و عملها ؛ فيعد عمل أو وظيفة تحليل الوظائف في المنظمة أساس عمليات تخطيط العمالة ووضع سياسات الأفراد لتحقيق الاستقادة الممكنة من الامكانيات البشرية المتاحة ، من خلال تحديد البيانات التي توضح واجبات و مسؤوليات الوظيفة و سنتطرق في هذا المبحث الى هذا المضمن كال التالي :

المطلب الاول : مفاهيم عامة

ان تحليل الوظائف يعتبر حجر الزاوية إدارة تسيير الموارد البشرية لدى أي منظمة، فمن خلالها يتم وضع مختلف السياسات والأنشطة المتعلقة بشؤون الموظفين (اختيار ، تدريب ، توظيف ، تخطيط) ..، ولمعرفة مكوناتها لابد من التطرق الى ماهية العمل .

الفرع الاول: ماهية العمل .

العمل في اللغة يقصد به الحركة ، جهد ، فعل حرفه ، وظيفة وهو نتاج حركة جميع الكائنات الحية 1 .
و العمل بصفة عامة هو جهد موجه نحو إنجاز هدف محدد 2 .

يوضح ألان توران A. Touraine معنى العمل فيقول: لا ينبغي أن نغفل أن العمل ضرورة حيوية للإنسان تسمح له بتلبية حاجاته الإنسانية، كالأكل وتأمين شروط وجوده ووسيلة لإنتاج ما يحتاج إليه علاوة على أنه الترام أخلاقي واجتماعي، لأن الإنسان بدون عمل يكون مطروداً ومقصياً من المجتمع 3 .

- ويرى جورج فريمان أن العمل هو عديد النشاطات هدفها اجرائي يؤديه انسان اعتمادا على عقله وعضلاته ، والأدوات والآلات ، وكل هاته النشاطات تعمل على تطوره 4 .

- كما يرى كارل ماكس أن العمل هو عقد بين الإنسان والطبيعة ، ويلعب الإنسان دور احدى القوى الطبيعية ، من خلال مجده العضلي ، بحركة تهدف إلى تفاعل المواد ، ينبع عن ذلك شكلاً ذا منفعة لحياته ، ففي الوقت نفسه يقوم بتغيير الطبيعة المحيطة به ، و طبيعته الداخلية مطولاً مواهبه الكامنة فيه 5 .

- والعمل يمثل عديد المهام التي يؤديها الفرد ، في مكان محدد ، وذلك خلال فترة زمنية معينة ،

1 لاروس، المعجم العربي الأساس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم، 1989ص 195

2 شير هافي ، الوجيز في شرح القانون ، دار الرياحانة للنشر والتوزيع ، ط20.

3 شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر (02، 2013)، 2014-2013ص. 26

4 شوام بوشامة، مدخل في الاقتصاد العام، دار الغرب، الجزائر، 2001

5 رافون هنري ، فلسفة العمل ، تر: عادل العوا ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ، 1977ص 53

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

- مقابل أجر معين، ويكون من مجموعة من الادوار والواجبات والمسؤوليات، الممكن اداءها وقياسها وتصنيفها 1.

من خلال ما سبق من تعاريف فيمكن تعريف العمل على انه : كل مجهد فكري أو عضلي ،يقوم به الانسان للحصول على مقابل معين ، لتنبية رغباته واحتياجاته. كما انه وسيلة تسمح بإدماج الفرد داخل مجتمعه ،ويساهم في تكوين شخصيته.

الفرع الثاني : مفاهيم حول دراسة العمل المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل 2:

ان دراسة مناصب العمل تعتبر "تحليل للعمل المنجز في منصب ما، وتوصيف و تحديد ميزات المهمة او مجموعة المهام التي لها علاقة بالمنصب في سيره الواقعي، فهو نشاط الذي يشغل المنصب أثناء ممارسته لعمله و تمضية وقته المهني "

و يوضح Mucchielli من خلال مفهومين مختلفين دراسة مناصب العمل كما يلي:

• المفهوم الضيق :

هو دراسة ظروف العمل :

- المادية وتضم: الإنارة، الضجيج...
- الفيزيولوجية : الإرهاق، المضار، المدة الزمنية،
- السيكولوجية: المؤهلات اللازمات لشغل المنصب،
- الاجتماعية : تقييم المنصب لتحديد مستوى الرواتب

• المفهوم الواسع :

يشمل تحليل العمل الذي يحب اداءه في الوظيفة.

كما ان الفرق بين دراسة منصب العمل و تحليله ، من وجهة نظر Mucchielli وباقى المنظرين هو أن الدراسة تهتم بظروف العمل (المادية، الفيزيولوجية، الاقتصادية) ... بوجه عام.

في حين ان التحليل يأخذ بعين الاعتبار العمل نفسه ، و بنشاطات الموظف في عمله .

و خلاصة ما تقدم يمكننا استعراض عديد العمليات المتواالية، تدخل في سباق دراسة مناصب العمل،

كما هو موضح في الشكل التالي :

1 موقع 13-08-2022/retrived اطلع عليه بتاريخ 07 ماري 2023 على الساعة 23:00 <https://mawdoo3.com>

² ثابتى حبيب ،بندي عبد السلام وآخرون، المدخل إلى الهندسة الوظيفية ،مختبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكتيارات ،جامعة اسطنبولى معسكر ،ص 30

الشكل (II - 01) : المراحل الأساسية لدراسة مناصب العمل



المطلب الثاني: المفهوم والخلفية التاريخية لتحليل العمل

يعتبر تحليل العمل من بين أهم الاستراتيجيات والعمليات التنظيمية ، فقد أصبح تحليل العمل اليوم وضمن المنظمة الحديثة يلعب دوراً أساسياً في المساهمة في نجاح المنظمات، في كل ما يتعلق باختيار الموظفين وتصنيف الوظائف، وتنميتهم وترقيتهم وتقييم أدائهم .

الفرع الأول: تحليل العمل Job Analysis

1) - بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم تحليل العمل يمكن ذكر بعضها :

أ- المهمة :

هي كل نشاط فكري وبدني، يقوم به الشخص من أجل الوصول إلى أهداف معينة ، وهي من بين العناصر الأساسية من عناصر العمل.

ب- الوظيفة :

هي مجموعة من المهام الموكلة لشخص ما ، في وظيفة ما ، خلال زمن محدد.

1 غربى صباح ، تحليل العمل: المفهوم والطرق والاستخدامات ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بمسكورة العدد ، 38 ، مارس ، 2015

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

ج- العمل : هو مجموعة الوظائف المتاجنة في الواجبات والحقوق ، ويمكن القول ان مفهوم تحليل العمل

يشابه مفهوم تحليل الوظيفة ، وذلك لأن مجموعة واجبات الوظيفة، هي نفسها مجموعة واجبات العمل.

ث- المهنة : وهي مجموعة من الاعمال المتاجنة في عدد من المؤسسات مثل مهنة : الكهرباء والميكانيك.

(2) - مفهوم تحليل العمل :

❖ وهو العملية التي تتضمن دراسة وجمع الحقائق ، والمعلومات المتعلقة بالعمليات ، والمسؤوليات لوظيفة ما ، بهدف تحديد ، ونوضيح الموصفات التي تميز وظيفة ما ، مع تحديد شروطها ، ويمكن القول ان عملية تحليل الوظائف اهم عنصر في عملية التحليل كلها ، فالمعلومات والحقائق التي يتم جمعها ذات اولوية كبيرة في إدارة الموارد البشرية. حيث يتم من خلالها تمكين إدارة الموارد البشرية، لأداء كل الأنشطة المرتبطة بها ، والتي تعتبر الطريقة العلمية لدراسة العمل ، وجمع المعلومات عنه .1

❖ ويعرف مكتب التوظيف الامريكي تحليل العمل : على انه عملية يتم من خلالها تحديد المعلومات والحقائق المتعلقة بطبيعة عمل ما ، عن طريق الملاحظة والدراسة، أي انه عملية تحديد الواجبات والمهارات ، والمعرفة والقدرات المكونة للعمل .2

❖ و يقصد أيضا بتحليل العمل "تلك الدراسة العلمية الدقيقة بخصوص العمل ، بأنواعه سواءً كان حركياً أو عضلياً أو فكريًا ، يهدف إلى تحديد ووصف واجباته ومسؤولياته، كما يوضح الظروف التي تحيط بأدائه و المخاطر المتعلقة به، والصلة التي تربطه بالأعمال الأخرى . وما يتطلبه من خصائص التي تميز الشخص حتى ينجح فيه...إلاخ، وبالتالي فإن كل عمل يحتاج إلى دراسة خاصة به لتحليله، فبعض الأعمال تحتاج درجات أعلى من الذكاء، وبعض الآخر درجات متوسطة ، والتي قد يفشل فيها حاد الذكاء، وآخر يتطلب درجة أعلى من الانبساط، بينما يحتاج آخر درجة أعلى من الانطواء. إلاخ، وهذا تختلف الإعمال فيما بينها ، كاختلاف الأفراد ، بحيث يتطلب الأمر أن يجري لكل وظيفة تحليل خاص بها، من أجل تحقيق الأهداف السابقة" .3

❖ ان تحليل العمل يساعد على تسهيل عملية تكيف العمل للعامل ، لتسهيل اداءه دون جهد كبير ، وكذا تحديد الحركات الدخيلة، وابراز الحركات الصحيحة لاستعمالها مع الاستفادة منها .4

1 خطير، كاظم جمود وأخرون.(د.ت). إدارة الموارد البشرية. للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 67

2 عبد الرحمن عيسوي ، دراسات في علم النفس المهني والصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة، 1997 ، ص 24

3 فرج، عبد القادر طه. 2003 ، علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ص 103 .

4 حمدي يسین وآخرون ، علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق-، دار الكتاب الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 64

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

❖ هو الدراسة الدقيقة، والتي تنظم مظاهر العمل وشروطه وخصائصه، بطريقة خطوات دراسة التحليل علمية .، والتي تشمل عديد النواحي الفنية والصحية والاقتصادية والسيكولوجية والاجتماعية 1.

يهدف تحليل العمل من الناحية الفنية ، توضيح ما يتطلبه العمل من حركات وزمن و امكانيات و مهارات ومعلومات وأدوات و مواد اولية .اما الجانب الصحي فهدفه دراسة الظروف الفيزيقية الراقبة للعمل ، و التهديدات والحوادث والأخطار التي تهدده ، ومحاولة تجنبها من خلال نظام أمن صناعي .

إن تحليل العمل يفيد في تحديد القيمة الاجتماعية للعمل ، ومستقبله ،وذلك من الناحية الاجتماعية اما الجانب الاقتصادي يساهم في تحديد مستوى رواتب العمال ، والعلاوات والترقيات ، اما من بالناحية السيكولوجية فإنه يساهم في تعين القدرات والمهارات والامكانيات والسمات الضرورية للأداء 2.

ما تقدم يمكن الوصول الى استنتاج ان تحليل العمل يساهم في تحديد العمليات والواجبات والمسؤوليات التي يتطلبها أداء العمل، وكذلك تحديد الظروف الصحية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية التي تتصل به.

الفرع الثاني :الخلفية التاريخية لتحليل العمل

لا يمكن تحديد البدايات التاريخية لتحليل العمل بشكل واضح ودقيق ،ما يذكر ان عديد المراجع تفيد انها سبقت تايلور بعده قرون ،فقد قام الطبيب السويسري paracelse (1493-1541 م) بدراسة الامراض التي نتجت عن العمل في المناجم ،كما ان الفيزيائي coulomb فقد اجرى دراسات عديدة حول الارهاق الجسدي للعمال. فقد بدل العمل جهودا كبيرة و اضافية ، بسبب قلة تنظيم العمل 3.

أ-تجربة رفع كتل الحديد الخام "Pig Iron Experiments"

تم اختيار مجموعة من العاملين تميزوا ببنية جسمانية جيدة، وقدرة على تحمل الأعمال الشاقة .وقد لوحظ أن أغلب العاملين لا تتوفر لديهم اللياقة البدنية، ولا القدرة على العمل في مصنع ،و طلب منهم الاستجابة لأوامر المشرفين، واعطائهم فترات قصيرة، للراحة ، وقد نتج عن ذلك زيادة كبيرة في إنتاج شركة ميدفيل للحديد والصلب، وذلك بأكثر من ضعفي الإنتاج السابق للتجربة، و بنصف الوقت تقريبا . والتجربة خصت مجموعة من 75 عامل قاموا برفع المعادن على قاطرات، فقد كان احدهم عند بدأ التجربة يرفع ما يعادل 12.5 طن من الخامات يوميا . ومن دراسته ومراقبته رأى أن العامل الواحد يمكنه رفع حوالي 48 طن باليوم، وبـ 43% من وقت العمل فقط، و الوقت المتبقى يحتاجه العامل للراحة واستعادة النشاط. وعندما قام تايلور بإسداء

1 أمينة ظارس بدران، هيفاء راسم حوسة، دراسات في قوانين المهنة وادائها، دار هيفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2000 ،ص 50

2 د. غربي صباح ،تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة ، ASJP مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي العدد السابع- جويلية ، 2014 ص 2

Muchielli R ; l'étude des postes du travail ; p 8-9 3

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

تعليمات ل القيام بالعمل مسبقاً ، و تخصيص الأدوات اللازمة للقيام بالعمل ، و تحديد الوقت المناسب لإتمامه ، وبعد تطبيق التجربة استنتج صحة فرضيته ، كما استلزم استغنائه عن 7/8 من أفراد المجموعة ، لأنهم لا يتناسبون مع العمل المطلوب ، كما انخفض عدد الأفراد من 75 الى 25 عمل فقط.

كان لهذه التجربة أثر واضح على المبدأ الذي تم اختياره، وهو المبدأ العلمي للعاملين بناءاً على مدى ملائمتهم للوظيفة، وأهمية الإشراف على العاملين لمنع هروبهم من العمل أثناء وقت العمل .1.

ب-تجربة جرف الخامات:

وتقوم هذه التجربة العملية على جرف خامات الحديد والفحم ، و قد تبين أن استعمال العمال الأدوات نفسها لجرف المادتين ، سبب خفض واصحا للإنتاج ، وكانت الأدوات التي تستعمل يجلبها العمال أنفسهم ، وكانت ثقيلة جدا عند استعمالها لجرف الخامات المعدنية، وعكس ذلك خفيفة جدا عند توظيفها لجرف الفحم ، ولعلاج ذلك طلب من الإدارة ايجاد أدوات تتناسب مع نوعي العمل، مما ساهم في توفير سنوي للتکالیف بین 75 الى 80 \$ سنوي .2

المطلب الثالث : المراحل والعناصر الأساسية لتحليل الوظائف

تقديم تحليل الوظائف وصف موسع للوظيفة وخصائص الأفراد ، وعملية تحليل الوظائف تمر بعدة مراحل وعناصر أساسية تتكون منها يمكن شرحها كما يلي:

الفرع الأول : مراحل تحليل الوظائف

يتم تحليل الوظائف وفقاً للمراحل التالية 3 :

1 - تحديد الوظائف المراد تحليلها:

قد تكون شاملة او جزئية حسب الهدف من التحليل ، فقد يضم التحليل جميع الوظائف، وهذا عند تأسيس منظمة جديدة ، او احداث تغييرات جذرية على المنظمة القائمة ، او تكون جزئية تضم بعض الوظائف.

2- تحليل المعلومات اللازمة للتحليل :

على المحل تحديد المعلومات اللازمة لجمعها ومن اهمها 4:

- المهام والواجبات الجسدية والذهنية والادارية التي تتطلبها الوظيفة.

1 عادل حسن ،ادارة الافراد و العلاقات الانسانية ،ص 59

2 مهدي حسن زريقف. الإداره: نظريات و مبادئ. الطبعة الأولى عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001-1421هـ ،ص 29.

3 عمر وصف عقيلي ،ادارة الموارد البشرية ،بعد استراتيجي، دار الصفاء، عمان ،2005 ،ص 192

4 محمد البشير المغربي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الجنان، الاردن ،2016،ص 88

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

■ المسؤوليات التي يتحملها الموظف ، والسلطات التي يتمتعون بها .

■ الظروف المادية المحيطة بأداء الوظيفة ، والتهديدات المحتملة .

■ معايير الأداء الكمية والنوعية لكل وظيفة ، وهي الحد الأدنى المطلوب أداءه .

■ العلاقة التي تربط الوظيفة بغيرها والتي لها نفس المستوى ، أو علاقتها بالمستويات الأعلى والأدنى .

■ الكفاءات المشروطة والمتوفرة في شاغل الوظيفة .

3- اختيار الوظائف المعيارية 1 :

الأخذ بعين الاعتبار بعض الوظائف النموذجية التي يتم تحليلها ، و تعبّر كل منها عن وظائف مشابهة لها في طبيعة الواجبات والمسؤوليات ، وكذا ظروف العمل التي تساهم في ربح الوقت و تقليل التكلفة .

وتنغير حدود الوظيفة المعيارية وواجباتها ومسؤولياتها ، لتنكيف مع التغيرات في استراتيجية الاعمال ، وتنماشى مع الاهداف التي يوفرها تحليل العمل .

4- اختيار اسلوب جمع المعلومات :

توجد عدة طرق وتخالف فيما بينها حسب طبيعة الوظائف ، ودرجة صعوبتها ، لذا تتتوفر عدة لذلك نذكر منها : طريقة الملاحظة والاستقصاء والمقابلة . ان المعلومات حول واجبات ومسؤوليات الوظيفة ، بالإمكان الحصول عليها ببساطة من خلال الملاحظة المستمرة للموظف أثناء ادائه مهامه ، بالمقابل فان المعلومات المرتبطة بالكفاءات المطلوبة لا يمكن ملاحظتها مباشرة ، فالامر متعلق بالسلوكيات والمهارات التي من غير الممكن وصفها ، لذا يحتاج الامر الى اسلوب تفاعلي كالالملاحظة بالمشاركة .

5- تجميع المعلومات عن الوظيفة 2 :

يتم تجميع المعلومات عن الوظائف والقدرات المطلوبة من مختلف المصادر ، و تقسم الى مصادر اولية وثانوية ، فالاولية تمثل العمال بحكم قربهم من الوظيفة والاكثر احتكاكا بها ، وهم على دراية بتقاصيلها ، وكذا المشرفين بحكم اتصالهم المباشر بمرؤوسיהם ، كما يمكن جمع معلومات من زملاء العمل حول وظائف بعضهم البعض ، بحكم احتكاكهم وتفاعلهم فيما بينهم .

اما المصادر الثانوية ، فهي الخرائط التنظيمية التي توضح الاعمال وسمياتها ، وعلاقة كل وظيفة بالوظائف الأخرى ، وحدود الاتصال بينها .

6- مرحلة التحليل والمراجعة وتنقيح المعلومات:

¹ Neo ;R A human resources management New York Mc Graw – Hill ; 2001; p 150

² محمد الصيرفي ، ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية دار الفكر الجامعي ، 2006 ص 55

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

- يتم خلال هذه المرحلة مراجعة وتقييم المعلومات التي تم جمعها ، بالتعاون مع كل من المحلل والموظف والذي يقوم بالإشراف عليها .
- وتعرف على انه 1 : يتم من خلال هذه العملية بناء معلم الوظيفة ، والوصول الى نتائج تحدد وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها.

7 - اعداد بطاقة تحليل الوظيفة :

خلال هذه المرحلة يتم اعداد نموذج مكتوب، يشمل وصفاً للوظيفة ومواصفات لصاحب المنصب الذي يشغلها، ويجب ان تحتوي على المعلومات الآتية 2 :

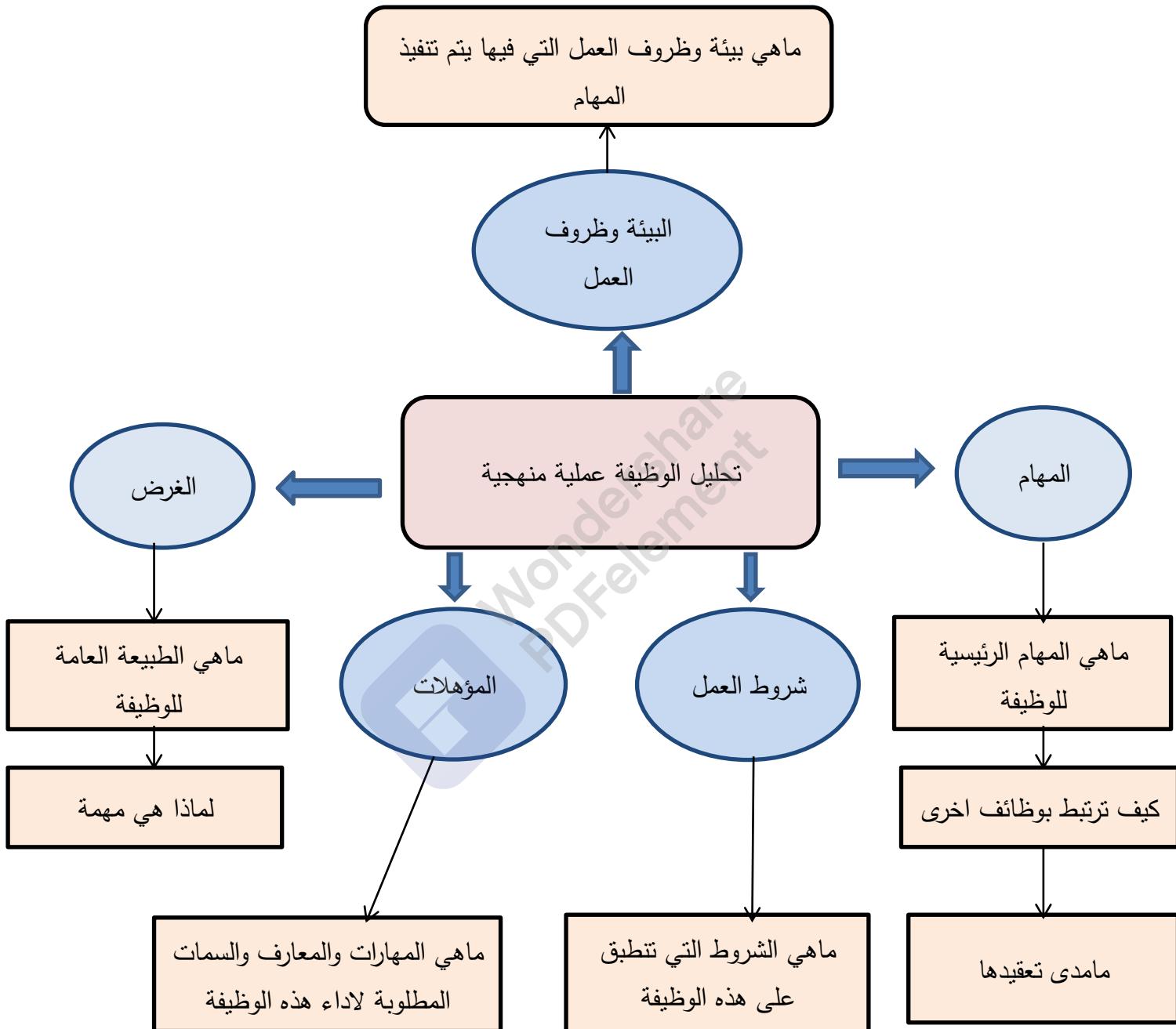
- التعريف بالوظيفة : ويشمل اولاً :
- اسم الوظيفة : المسمى الوظيفي ، الرمز المخصص للوظيفة ، المشرف المباشر لها .
- الفئة : المجموعة الوظيفية التي تتبعها الوظيفة
- تبعيتها الادارية : مستوى اجر شاغل الوظيفة ، المستوى التنظيمي للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- تعريف عام للوظيفة : يكون على شكل ملخص ، يتم فيه ذكر الاهداف المسطرة .
- الواجبات والمسؤوليات: و يتم تصنيفها الى مهام وصلاحيات وانشطة جزئية.
- توضيح الكيفية التي من خلالها تنفذ المهام ، تحديد الادوات والتجهيزات التي تستخدم لأدائها .
- ابراز العلاقات الوظيفية بأنواعها ، سواءً الداخلية منها والخارجية.
- تحديد متطلبات شاغل الوظيفة (العمر ، الجنس ، المؤهل ، الثقافة ، الشروط الصحية)
- الظروف المادية والنفسية والاجتماعية، التي تحيط بالوظيفة.
- الحوادث والامراض التي يمكن ان تحدث خلال العمل ومدى خطورتها.

¹ عمر وصف عقيلي ، مرجع سابق ، ص 192

² Allegre ;C ;B ;gestion des ressources humain ;brucelle de boek ;2008 p35

الفرع الثاني : العناصر الاساسية لتحليل الوظائف

الشكل رقم (II - 02) : العناصر الاساسية لتحليل الوظائف.



المصدر : د بوزيد سليمة مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي العدد ، بتاريخ 28 ديسمبر

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

ومنه فان نتائج التحليل تساعده على ما يلي:

1- أن يعرف شاغل كل وظيفة المطلوب منه لاداء عمله ، والكيفية التي تساعده على اداءه لها بنجاح.

2- أن يعرف المديرون والمشرفون نوع الأعمال التي يقومون بالإشراف عليها، مما يساعدهم على تحديد كيفية توجيه أعمال مرؤوسهم ، مما يساهم في جعل أدائهم أفضل، مما يمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بنجاح.

3- أن تعرف إدارة الموارد البشرية الشخص المناسب الذي يمكنه اداء شغله داخل المنظمة 1.

المطلب الرابع: أهداف وفوائد وخصائص تحليل العمل

ان الهدف من تحليل العمل هو توفير أساس متين لعديد وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والاختيار والتدريب والتقييم وتصميم العمل.

الفرع الاول : أهداف تحليل العمل

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية وظائفها بشكل تام، فإنه لابد من توفير بيانات كاملة حول الادوار والمهام المكونة للوظيفة ،وكذا بيانات حول مواصفات شاغلها ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي 2 :

1. تصميم العمل : يساهم تحليل العمل في حصر الأنشطة في مهام محددة ، وحصر المهام في وظيفة كاملة تشمل على بداية ونهاية، وتشمل على هوية واضحة، وكذا الإحساس بالمسؤولية، كما تسهم تحديد التخصص وتقسيم العمل.

2. الاختبار : يساعد تحليل العمل في جمع بيانات عن المواصفات المثالية ، التي يجب ان يتميز بها شاغل الوظيفة، و المواصفات التي تتتوفر في المتقدمين لشغل الوظيفة.

3. تقييم الوظائف: من خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد الأهمية النسبية للوظائف أو قيمتها داخل المنظمة، ويتم التعبير عنها في شكل رواتب وأجر.

4. تقييم أداء العاملين: ان تحليل العمل يمكن من توفير بيانات عن الادوار والمهام والمسؤوليات، المحددة سلفاً لصاحب العمل ليؤديها، كما ان قيمة أدائه وكفاءته تبرز من خلال أدائه الفعلي ، ويشرف على ملاحظة ذلك الرئيس المباشر، من خلال متابعة الأعباء والمهام والمسؤوليات الموجودة في وظائفهم.

5. تحديد الاحتياجات من العمالة: ان عبء العمل يحدد عدد العاملين في كل وظيفة ، وذلك تماماً عن طريق تحليل العمل.

1 د بوزيد سليمة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لحضر-الواي العدد ،28 بتاريخ ديسمبر 2018، ص 186

2 النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007،ص 62

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

6. تبسيط العمل: ويتم ذلك بعد جمع البيانات التي وفرها تحليل العمل داخل الوظيفة، قد تبينها وجود أنشطة فعليه يمكن ان لا تؤدى ، وبالتالي الاستغناء عنها مما يبسط ذلك العمل.

الفرع الثاني: فوائد تحليل العمل .

فيما يلي بعض الفوائد التي تجني من تحليل العمل 1 :

1- تعين العمال: recruitment and placement:

ان تحليل العمل يوفر بيانات حول ما يتطلبه العمل ،والصفات اللازم توفرها في العامل لتأدية عمله بنجاح ، ويقوم بذلك المكلفوون بشؤون تعين العمال في المؤسسات ،وذلك ان واجبهم وضع الرجل المناسب في العمل المناسب له .

2- التوجيه المهني :vocational counseling

يساهم تحليل العمل في ادراك المستشار ما تتطلبه الحرفه، وما تحتاجه من تدريب ، ومستوى الخبرة التي تميز العامل لأداء عمله بنجاح. ان التكيف المهني عامل اساسي لحل مشاكل العامل ،فادراك الموجه لمطالب المهنة يساعد في عملية ارشاد العمال ، وخاصة الجدد منهم ،ودوي العاهات وقليلي الخبرة ، لتوجه نحو التي تتماشى ومويولاتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم واستعدادهم وسابق خبراتهم.

3- تقييم الاعمال والعمال job and employee evaluation

يساعد تحليل العمل الى توفير البيانات المهنية ،والتي تعين رجال الصناعة على استئناف الوسائل الموضوعية ،عملية تقييم الموظفين حول ادائهم للأعمال المطلوبة، كما يربط مؤهلات العامل بالمطالب المهنية .. فوضع سياسة واضحة لتقييم الاعمال تساعد على تقدير الاجور والرواتب بشكل صحيح، ولا يكون ذلك الا من خلال استغلال المعلومات التي يوفرها تحليل العمل.

4- التدريب :training

ان نجاح برنامج التدريب سببه الاساسي المعلومات والبيانات المتعلقة بالأعمال ،والتي وضعت من اجلها البرامج وبالتالي لا يمكن اداء الاعمال بكفاءة تامة ، اذا لم تتم معرفة الواجبات التي يحتويها العمل ، كما انه يساعد على وضع منهج تدريسي ، وتعيين الوقت اللازم للتدريب ،والعمال الذين يحتاجون الى تدريب.

5- الاستفادة الصحيحة من العمال better utilisation of workers

ان تحليل العمل يوفر المعلومات اللازمة لعدم استغلال الطاقة البشرية بشكل عقلاني .

6- الابحاث الطبية والصحية research safety Heath and medical

1 البكباشي سيد عبد الحميد مرسي ،تحليل العمل واستخدامه في مجال التأهيل المهني ، ط 2 ،مؤسسة التأهيل المهني القاهرة ، ص ص 12 - 13 - 14

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

ان البرامج والابحاث الخاصة تضع الاسس التي تكفل سلامة العمال ،فاستماراة تحليل العمل توفر معلومات عن المخاطر التي يتعرض لها من يقوم بالعمل ، ما يجعلها تأخذ بعين الاعتبار عند عمل برامج تامين للعمال، كما تمكن من معرفة الامراض المهنية ،مما يسهل محاربتها في حينها و الوقاية منها.

7- علاقات العمل : labor relation

يساهم تحليل العمل على عملية تقوية الروابط الودية بين العمال بعضهم ببعض ، وكذا المشرفين على العمل . مما يقضي على اسباب النزاع والاختلاف بين العمال . فهو يحدد واجبات كل عامل ، مما يوضح موقفه من زميله ومن رئيسه ،ويبلغى اي تدخل في عمل الاخرين .

8- تحفيظ القوى البشرية ويكون ذلك من خلال :

1- يسهل تحليل العمل على تحديد كمية العبء لأي وظيفة ، وعند تقسيم هذا الحجم على ما يقوم به موظف واحد عندها يتحدد عدد العمالة المطلوبة.

2- الاستقطاب والاختيار : من خلال تحديد الواجبات والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغل الوظيفة .

3- تحديد الأجر والرواتب والمكافآت: فتحليل الوظيفة يحدد قيمتها النسبية ، وما يشترط من كفاءات ومستوى تعليمي وحجم المسؤولية ، مما يساهم في تحديد الأجر المناسب لها .

الفرع الثالث : خصائص تحليل الوظائف

خصائص تحليل الوظائف 1:

يوفر تحليل الوظائف للمنظمة المعلومات الآتية:

1- ما يتضمنه العمل من معلومات حول النشاطات الوظيفية.

2-معلومات عن طبيعة السلوك الإنساني المطلوب في العمل.

3-المعدات والتجهيزات المستعملة في العمل.

4-معايير الأداء والتي تشمل الجهد المطلوب ، وتقويم أداء الفرد العامل.

5-معلومات عن ظروف المحيطة بالعمل ، و البيئة التي تساهم في تحقيق أفضل أداء للعامل.

6-معلومات عن المهارات و المعرفات و الخبرات.

1 خالد عبد الرحمن الهبيتي ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 ، ص 113 .

تحليل وتصنيف وتقدير وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

المطلب الخامس : مناهج التحليل الوظيفي

تعد عملية تحليل وتصنيف الوظيفة الحجر الركيزة الرئيسية لاداء اغلبية مهام إدارة الموارد البشرية ، كاختيار الموظفين المناسبين لشغل الوظائف وغيرها كل ذلك يتم وفق عديد الطرق والمناهج منها ما هو حديث ، ومنها ما هو قديم ، وسيتم التطرق الى بعضها حسب ما يلي :

الفرع الاول : المناهج القديمة لتحليل الوظائف

تنتمثل المناهج التقليدية لتحليل الوظائف في (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الأحداث الحرجة)....، وهي تعتمد على تحليل الوظيفة إلى أنشطة ومهام وهو منحى تنازلي، مما يتافقى ومفهوم الوظيفة في إطار التوجه نحو الهندسة الوظيفية، وبالخصوص طريقة الاستبيان والمقابلة الأكثر استعمالا في هذا المجال 1: وقد ميز Mucchielli بين ثلاثة أنواع من طرق التحليل المباشرة 2:

1- طريقة المقابلة:

يتقابل المحللون مع شاغل المنصب للاستفسار شفهيا ، لمعرفة ظروف أدائه لعمله وكل ما يحيط بها ، لمعرفة التفاصيل المتعلقة بطرق العمل وظروفه، وما يواجه العامل من صعوبات ، وذلك من شاغل المنصب نفسه، بحيث يسأل عن مدخلات وخرجات عمله . ومعرفة من يتقى معلوماته وأوامره وكذا التوجيهات، وإلى أين يوجهها بدوره. كما يسأل عن الطريقة التي يتعامل بها مع هذه المعلومات: تنفيذ التزاماته، إجراء العمليات المنوطة به، حجم العمليات، الوقت المستغرق ، الصعوبات التي تواجهه.

كما يمكن سؤاله عن الظروف النفسية التي يمر بها خلال عمله (عوامل الرضا و السخط) ، عن رؤيته الشخصية لإجراءات العمل الرسمية، الوسائل أو الأدوات المستعملة، وعن المخاطر المتعلقة بمنصب عمله. ان هذه الطريقة، بالرغم من أهميتها مقارنة بطرق أخرى، الا انه يعتريها الكثير من المزالق ، وبإمكانها الانحراف عن وجهتها الموضوعية، بسبب نوعية الأسئلة المبنية ، وتجنب الوقوع في الذاتية ، والخلفيات غير الموضوعية ، بالإضافة الى ما تتطلب المقابلة من إمكانيات كبيرة..

2- طريقة الاستبيان : الاستبيان هو نموذج من الأسئلة يوجه إلى العمال او إلى شريحة مختارة منهم، والتي تحتوي الجوانب أو المسائل التي يهدف تحليل العمل إلى معرفتها، وجمع البيانات والمعلومات حولها. و من أنواع الاستبيانات المستخدمة في تحليل العمل:

1 اكتفت وثيقة الاتحاد الولي للاتصالات، المتعلقة بالتوصيف وتصنيف الوظائف ، بهاتين الطريقتين باعتبار انما اشهر الطرق بحسب الوثيقة.

2 ثابتى حبيب ويندى عبد السلام ، تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتصنيف الوظائف ، مدخل الكفاءات ، «مخبر البحث حول الادارة المحلية» ، جامعة معسكر ، ص ص 163-164

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

- بطاقة المتابعة الذاتية.
- بطاقة الأسئلة المكتوبة.
- استبيان تحليل و توصيف المناصب.

لذا يجب على مصمم الاستبيان الأخذ بعين الاعتبار بعض الشروط ، حتى يكون استبيانه دقيقاً وصالحاً لتحقيق الهدف منه ومن اهمها 1:

- يجب ان تكون الاسئلة واضحة والفالظها مفهومة ومحددة المعنى .
- يجب ان تكون الاسئلة بسيطة، حتى يسهل على العامل الاجابة عليها .
- ان تبتعد عن الابحاء نحو اتجاهات معينة عند الاجابة عليها .
- ان يوضع امام كل سؤال فراغ في ورقة الاستبيان تكون كافية لاجابة العامل .
- صياغة الاسئلة يجب ان تسمح بسهولة الاجابة لتجمعيها وتصنيفها للاستفادة منها.

3- طريقة الملاحظة:

يستعمل اسلوب الملاحظة لتحليل الوظائف ، بحيث يقوم المحلل بالوقوف على بعض الأعمال حين تأديتها ، و الوقوف على مختلف الجوانب أثناء أدائها حسب توقيت الأداء ، وحسب تكرار العمل ، الصعوبة التي تواجه العامل في بعض جوانب العمل ، انسانية العمل ، وما يميز العمليات الانتاجية من كفاءة ، الظروف المحيطة بالعمل و الأدوات والآلات المستعملة فيه ، فعند قيام المحلل بالمتابعة والملاحظة ، عندها يعطي تقدير و حكم على طبيعة الوظيفة ، و ما تتطلبه من جهد.

3-1- مزايا طريقة الملاحظة :

- * تمكن من الحصول على بيانات واحصائيات ، تتميز بالواقعية مقارنة بطريقتي المقابلة و الاستقصاء.
- * تتميز المعلومات المجموعة بالدقة النسبية ، لاعتمادها على تحليلات وتقديرات المحلل نفسه .
- * هذه الطريقة تمكن المحلل من استغلال الوقت نسبياً لملاحظة ومتابعة الذي يقوم بالعمل ، مع استمرار سير العمل وتدفقه دون تأثره .

3-2- عيوب طريقة الملاحظة :

- * لا تتمكن المحلل من الحصول على كافة المعلومات المطلوبة ، لأن بعض الأعمال لا يمكن الحصول على معلوماتها الا بالاستفسار من من يؤدي العامل.

1 د. فرج عبد القادر ، علم النفس الصناعي والتطبيقي ، دار المعارف ، مصر ، ط الرابعة ، 1983 ، ص 73

2 صلاح عبد الباقى ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية . 2001 ص 105

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

* ان طول فترة الملاحظة يؤثر على الحالة النفسية للقائم بالعمل باثر سلبي ،بال مقابل ان جمع المعلومات قد يستلزم احيانا استخدام التصوير السينمائي كوسيلة لإعادة توضيح بعض التفاصيل الدقيقة، كما ان هناك عديد الاعمال والتي بها واجبات دورية ،لابد للقائم بالعمل ان ينجز بعضها خارج دورات العمل.

وهنا لا يكفي ملاحظة العامل لدوره عمل ،يجب اضافة ملاحظته وهو يؤديها دوريًا ، حتى يمكن من اخذ صورة كاملة لجميع الواجبات التي يحتويها عمله والظروف المحيطة بادائه.

الفرع الثاني : المناهج الحديثة لتحليل الوظائف

لقد عجزت المناهج التقليدية ان توفر للمؤسسات امكانية حيازة أساليب فعالة، تمكناها من تطوير وظائفها وترقيتها، لذلك سارعت العديد من الهيئات العلمية المتخصصة، إلى تطوير مناهج حديثة، وهذا في سياق التحولات الإدارية الراهنة، نذكر بعضها كالتالي :

1) طريقة الدراسات الديناميكية للوظائف النموذجية :

وحسب الترجمة "الوظيفة النموذجية المدرستة في وضعيتها الديناميك EETD "، وقد ظهرت في فرنسا سنة 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon ، وقد بُرِزَ هذا المفهوم بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف ،وقد عرفت استعمالاً واسعاً ، واتسع نطاق استخدامها ، نتيجة تنامي دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات،

وتعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل عام ومنظم ، وعكس الطرق التقليدية فهي تعتمد منحى تصاعدي يبدأ من الأنشطة إلى الوظائف، من خلال تجميعها حسب مدى تقاربهَا وطبيعة أهدافها ، من أجل الوصول إلى الوظيفة النموذجية، وتنقسم هذه الطريقة بما يلي:

- اعتماد المنهج النظمي.
- إدراج البعد التطوري.
- وتبني رؤية واقعية للوظائف.

2) طريقة تحليل النشاطات والكفاءات 2: صدرت هذه الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتشمل المكتسبات، والذي يتبع للمعهد الوطني للفنون بمساعدة V.Mont et S. de Witte بفرنسا سنة 1996 ، وهي مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية بفرنسا . وتشمل ثلاثة عمليات متكاملة فيما بينها :

¹ ثابت حبيب ،دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف ،في تطوير الكفاءات المهنية ،في المؤسسات المصرية ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 2009 ص 235
² موسى سهام وزاوي صورية ، أهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية ، دراسة حالة البنك ولالية بسكرة ،مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 02 ،المجلد السابع ، اوت 2021 ، ص 432

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

جريدة الأنشطة و الفرعية منها والتي يؤديها كل فرد في إطار اداءه لعمله ، ويتم الاعتماد على المقابلات التوضيحية مع بعض العمال الذين يمارسون وظائف متماثلة ومسئوليهم وزملائهم.

استنتاج المعارف المهمة عن طريق الأنشطة الفرعية، وتصنف إلى 4 فئات :المعارف النظرية، المعارف الإجرائية، المعارف المتولدة عن الخبرة والمعارف العملية.

تأكيد النتائج الوصفية المستتبطة للأنشطة والكفاءات ،والتي تم تحديدها من طرف الأشخاص المحددين لإجراء المقابلات .

بعد توضيح الأنشطة الأساسية والثانوية، يقوم التحليل باستكشاف ومعرفة عوامل انجازها ، وذلك باستعراض كل نشاط على حدا، ووضع شروط انجازه ، ونوع المعرف الضرورية لذلك.

تساهم هذه العملية في خلق مدونات مرجعية شاملة للكفاءات، تحدد المعرف الضروري حيازتها، وتكون على النحو التالي : 1)المعارف النظرية، 2) الإجراءات، 3) المعرف العملية، 4) الخبرات .

و هذا التصنيف الرباعي لها يسهل عملية إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

المدونة المرجعية للكفاءات؛

مراجعات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن؛
البطاقات الفنية للتوظيف؛
شبكات تقييم الأجراء.

(3) تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامح التكوين 1:

يعود تاريخ ظهور طريقة DACUM إلى منتصف السبعينيات ، وهي منهج حديث في مجال التحليل الوظيفي،
يهدف إلى صنع برامج تكوين الغاية منها تطوير الكفاءات الفعلية ،اللازمة لأداء العمل ، وقد انتشر كثيرا على الصعيد الدولي ، وللقيام بعملية التحليل لابد من تشكيل فريق عمل يضم خبراء ممارسين groupe
expert (atelier praticiens -d expert) يقومون بإعداد جرد للكفاءات والمهام ، التي يؤديها الموظفون في وظائف محددة، كما يقوم الفريق بإعداد وثيقة تحتوي الكفاءات الأساسية التي لها صلة بكل وظيفة، تعرض بعدها على عمال القطاع لتأكيدتها، وتؤخذ بعين الاعتبار تعليمات وتوجيهات الجهات المعنية.

تعتمد طريقة DACUM على ثلاثة مبادئ هي :

الخبراء المكلفوون باستطاعتهم توضيح مهامهم أكثر من الآخرين؛
يقوم الخبراء بأداء مجموعة الوظائف والمهام الدقيقة ، والتي تساهم في تحديد العمل بشكل جيد؛

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

يتطلب اداء المهام بطريقة فعالة ، وجود معارف وكفاءات وموافقات وأدوات خصوصية.

وتتميز هذه الطريقة ب :

بساطة تطبيقها، وبسرعة انجازها قد يستغرق ذلك يومين أو ثلاثة فقط ،وانها غير مكلفة.

وستعمل لأغراض عدة ذكر منها:

تحديد احتياجات التكوين،

تقييم الأداء،

تحديد ميزات الوظائف،

تحديد معايير الكفاءات، التوظيف،

تخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين وغيرها .

المبحث الثاني : توصيف الوظائف

لقد شهد العصر الحديث تزايدا في الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها ضرورة على مستوى المؤسسات بشكل واضح وجلي لتحقيق أهدافها ، وحتى تصل المنظمة إلى بلوغ هذا الهدف لابد من مراعاة جانب تحليل وتصنيف الوظائف الموارد البشرية، باعتباره ليس هدفا في حد ذاته فقط ، بل لانه وسيلة لهدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد .

المطلب الاول : مفهوم توصيف الوظائف

يرى Graham ان توصيف الوظائف Jobs Description : "بيان عام للأهداف والواجبات والمسؤوليات التي لها صلة بوظيفة معينة " 1.

يحتوي التحليل الوظيفي تسجيل هاته النتائج ، وتقديمها في صورة الوصف الوظيفي ، والذي بدوره يركز على الوظيفة ، ويوضح ماهية الوظيفة ، ونوع الواجبات والمسؤوليات ، وشروط العمل بصفة عامـة 2.

كما يفسـر النتيـجة الملموـسة لـتحـليلـ العملـ ، وـتـعرـضـ عـلـىـ صـورـةـ وـصـفـ تـقـصـيـلـيـ مـكتـوبـ لـلـوـظـيفـةـ ، وـالـغاـيـةـ مـنـهـاـ وـطـبـيـعـتـهاـ ، وـالـمـهـامـ أـوـ الـمـسـؤـلـيـاتـ ، وـالـظـرـوفـ الـمـحـيـطـ بـالـعـمـلـ ، وـالـشـرـوـطـ الـتـيـ تـمـيـزـ شـاغـلـ الـوـظـيفـةـ 3.

تسهل عملية توصيف الوظائف على تنفيذ الكثير من المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ،

و لـتـوصـيـفـ الـوـظـائـفـ الـأـهـمـيـةـ بـالـغـةـ تـمـثـلـ فـيـ :

1H.T. Graham . Human Resources Management, 6th Edition,M&E Handbooks: Business & Management ; 1989

2 المرهون امانی ، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث اللاجئين المكتب الفلسطيني ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعية الاسلامية فلسطين ، 2006، ص 137

3 بيريتي جان ماري، ثابتى الحبيب، بن عبو الجيلاني ، قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمـةـ، الجزـرـ، 2015 ص 110

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

تحديد قيمة الوظيفة في المنظمة من خلال الرواتب،
 ابراز الوظائف والمهام والمسؤوليات التي على كل شاغل وظيفة تأديتها،
 متابعة مدى تحمل العامل لمسؤولياته،
 المقارنة بين قرارات الترقية والتقلل داخل المنظمة ، وبين درجة مطابقة مواصفات الشخص للمعايير المطلوبة
 في هذه العملية .1

و عرف بجاري ديسيلر : التوصيف الوظيفي أنه قائمة المتطلبات البشرية اللازم توافرها في شاغل الوظيفة ك :
 تعليم المهارات ،نطط الشخصية .2....2.

المطلب الثاني :مراحل وعناصر عملية توصيف الوظائف
 ان الاعداد لعملية توصيف الوظائف قد يأخذ الكثيرمن الجهد لاحتواه على عديد المرافق والخطوات التي لابد من المرور عبرها ونذكر منها ليس على سبيل الحصر مايلي :

الفرع الاول: مراحل توصيف الوظائف

ان عملية توصيف الوظائف تأخذ عدة خطوات متماثلة تضم 3:

- معالجة البيانات واستقراء النتائج :

وتحتوي على نوعين من البيانات :

بيانات مرتبطة بالوظيفة : وهي المهام والأنشطة الرئيسية التي يؤديها العامل ودرج كل مهمة تحت النشاط الرئيسي الذي تتبع له .وببيانات مرتبطة بشاغل الوظيفة : وتضم المعرف (العلمية ،العملية ،السلوكية) المتوفرة في العامل ، حتى يؤدي عمله بأكمل وجه ،وترتبط جودة نتائج هذه المرحلة بجودة البيانات المدخلة فيها ،
 والمستنبطة من عملية التحليل الوظيفي ، لذى يجب ان تتميز بالدقة والوضوح .

- كتابة بطاقة التوصيف 4:

تتم كتابة بطاقة التوصيف مباشرة عقب معالجة البيانات الواردة عن تحليل الوظائف ، بشرط وضوح الكتابة وسلامتها وخصوصا التي تقدم للعمال ذوي المستويات الضعيفة من الفهم، مع البحث عن جمل واضحة وبسيطة لوصف المهام التي تحتويها الوظيفة .

1 يحياوي سليمان دور التسخير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسخير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2015 ..ص 160

2 بجاري ديسيلر ، ادارة الموارد البشرية ،ترجمة عبد العالي محمد الرياض دار المريخ للنشر 2003 ،ص 108 .

3 ثابي حبيب ،دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 7 ، 2009، ص 247

4 الاتحاد الدولي للاتصالات ،تصنيف وتوصيف الوظائف ،ورشة عمل المكتب الاقليمي للدول العربية ،ابيل ،1998،

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

وحتى تادى هذه العملية بصورة جيدة يجب الاخذ بالضوابط الآتية :

- التركيز على مواصفات الوظيفة لا الخصائص الشخصية للذى يؤدىها .
- الاهتمام بالحقائق والوقائع المسجلة ، على ان لا يصدر الكاتب أى اراء او احكام .
- ان تبرز مواصفات الوظيفة الانسجام والتلاسنق ، من حيث المحتوى والبنود ، لضمان العدالة في التعامل مع كل وظيفة .
- التأكد من ان التوصيف يحتوي على معلومات حقيقة ودقيقة للوظائف.

❖ وتنضم بطاقة التوصيف على العناصر التالية 1:

تقديم الوظيفة : من خلالها يتم تسجيل مسمى الوظيفة وعلاقاتها الوظيفية بالنسبة للعائلة المهنية التي تنتهي اليها ، والرقم الخاص بها ، و الاجر القاعدي الذي يقابل الدرجة الوظيفية لها ، واى تفصيل حولها.

الأنشطة والمهام : وتنضم الانشطة الرئيسية المكونة للوظيفة ، وتنضم المهام المتعلقة بشكل النشاط الرئيسي ، والعناصر التي تكون كل مهمة والخاصة بالمهام المركبة والمعقدة .

المعارف : تضم المعارف التي تشرط لتنفيذ هذه الوظيفة بشكل فعال ، وتن تكون من المعارف العلمية والعملية والسلوكية المتوفرة في الفرد لتكييفه بهذه الوظيفة ، وبالإمكان حساب سنوات الاقديمة في بعض الوظائف التي تشرط ذلك.

الفرع الثاني: عناصر توصيف الوظيفة 2:

1.تعريف الوظيفة : ويضم اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي، القسم والإدارة و موقعها في الهيكل التنظيمي ، و نطاق الراتب المحدود للوظيفة، والمسؤول عن إعداد التوصيف.

2.ملخص عام للوظيفة:تعطى فكرة الوظيفة وذلك في سطرين إلى ثلاثة سطور، توضح الهدف وما تستلزمه من متطلبات الأداء.

3.المؤوليات والواجبات: تحدد الواجبات على الفرد الذي يؤدي الوظيفة، وتحدد المهام والأنشطة التي تضمنها الوظيفة وكيفية تنفيذها ، والامكانيات والوسائل للأداء ، وكذلك المستويات التنظيمية التي تشرف عليها.

4.ظروف وبيئة العمل :

¹ بولحاج حسين، تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات، في الوظيفة العمومية: من منطق التأهيل الى منطق الكفاءات، جامعة معسکر، 2018-2019، ص 72

2 النجار، فريد، مرجع سابق، ص 64

الفصل الثاني

تحليل وتصنيف وتقدير وتصميم الوظائف

تحدد الظروف الطبيعية أو المادية التي يؤدي فيها العمل ، من ضوضاء وحرارة واترية وغازات، و ظروف بيئة أخرى .

5. مواصفات شاغل الوظيفة:

وت تكون من المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمهارات واجتياز اختبارات معينة، ومواصفات أخرى.

المطلب الثالث : ابعاد وفوائد توصيف الوظائف

ان تحليل الوظائف باعتباره عملية منهجية ، الهدف منها تقسيم العمل إلى العديد من المهام التفصيلية ، من خلال العديد من الابعاد والفوائد.

الفرع الاول : ابعاد توصيف الوظائف

اقترح Morgeson & Humphry سنة 2006 م ، نموذجاً شاملأً لتصنيف الوظائف ، يوضح التكوين و البنية والخصائص الأساسية للعمل، عن طريق توسيع الخصائص الأساسية للوظيفة إلى 1:

► **الخصائص الوظيفية :** على غرار نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham وتضم تنويع المهارات، هوية الوظيفة ، أهمية الوظيفة، الاستقلالية والتغذية الراجعة 2.

► **الخصائص المعرفية :** وتضم درجة تعقد الوظيفة، حل المشاكل، معالجة المعلومات، تنوع المهارات 3.
الخصائص الاجتماعية: تشمل الدعم الاجتماعي، التفاعل والتواصل، الاعتماد المتبادل، ردود الفعل؛
خصائص محتوى العمل: وتشمل المعدات المستخدمة، المطالب المادية- الجهد المطلوب، بيئة العمل.

ب - الأرغونوميا 4 Ergonomics :

ويرجع ظهور الأرغونوميا إلى المهندس "تايلور" والذي دراس العمل بالطرق العلمية من خلال تسخير وتنظيم ورشات الإنتاج وذلك لزيادة مردود العمل عن طريق تحليل وعقلنة وسائل الإنتاج. أما من الناحية الأبستمولوجيا، فاصل الأرغونوميا يعود إلى أصل يوناني، و تنقسم إلى (Ergon) معناها العمل؛ (nomos) تعني قوانين، وكان أول ظهور لها في منتصف القرن 19 ، من قبل الفيلسوف البولندي Wojciech Jastrzebowskibowski مستعملاً هذا المعنى في كتابه ، الذي ذكر علاقات الفرد بمحیط العمل .

1 Parker, K. S., & Zhang, F. Designing Work that Works in the Contemporary World: Future Directions for Job Design Research. Springer International Publishing, . (2016) p 37

2Dessler, G. Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. New York :Prentice Hall. 1986 p 264

3Weilinghoff,. Job design practices to enable employee driven innovation in ealthcare organizations, international business administration. 7th IBA Bachelor Thesis Conference. Enschede, The Netherlands: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.. (2016) P 3

⁴Sulaimani , S. (2012). Ergonomic analysis of physical conditions in the educational environment. Prevention & Ergonomics Laboratory, University of Algeria 2, 2005 ,P115

تحليل وتوسيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

كما عرفتها جمعية بيئة العمل الدولية (2000) : يعتبر من الاختصاصات العلمية التي وضحت التفاعلات بين العمال وبباقي العناصر الداخلية ، والتي تطبق المعرفة واساليب التصميم لتحسين الرفاهية للعامل ، كما انها تساعد على تصميم وتقييم المهام، والوظائف والمنتجات والبيئات والنظم ، لجعلها تتماشى مع احتياجات وقدرات العامل .¹

ج - تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرغونومية 2 design Ergonomic approach of job

وذلك بالاعتماد على الجوانب الفيسيولوجية لتصميم الوظيفة ، استناداً لمقاييس الجسم البشري مع تسهيل العمليات وبينتها ، مما يجعلها مجالاً متعدد التخصصات، فهي تأخذ بالجانب النفسية والفيسيولوجية والاجتماعية والتقنية ، وما يرتبط بها من معارف. فان تصميم الوظائف اعتماداً على هاته المقاربة ، يسمح للعامل الحصول على الوظائف التي يريد شغلها ، والتي تتماشى مع ميزاته الجسمية والذهنية، وتنوافق مع طموحاته ورغباته الشخصية.

اعتماداً علىُ بعد خصائص محتوى العمل من نموذج تصميم العمل لـ Frederick p. Humphrey و Stephen E Morgeson :

الوسائل المستخدمة : الاخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا المستعملة لتنفيذ المهام حال تصميم الوظيفة؛
المطالب المادية: النشاط العضلي أو الجهد المطلوب في الوظيفة؛
بيئة العمل: تأخذ بعين الاعتبار محيط الفرد في عمله، وكل ما يؤثر في أدائه و ميله .

الفرع الثاني: فوائد وصف الوظائف

و ذكر منها ما يلي:

- ❖ يستعمل الوصف لمعرفة ما تحتاجه الإدارة من انواع الموارد البشرية ، مما يساعد على كفاءتها وفعاليتها.
- ❖ ان توفر المعلومات المرتبطة بالوصف ،يعين على إعادة النظر في معايير التشغيل ، واستعمال الموارد البشرية، والذي يخلق بيئة تنظيمية ناجحة.

تستخدم نتائج التحليل لمساعدة إدارة الموارد البشرية على القيام بوظائفها الأساسية ذكر منها:

- ❖ وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

¹Martin Helander, Nanyang, A GUIDETO HUMAN FACTORS ANDERGONOMICS Second Edition, Technological University Singapore©2006 by Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2006. ISBN 0-203-64285-6 Master e-book ISBN,p6

²Morgeson , P., & Humphrey, E. The Work Design Questionnaire (WDQ):Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature Of Work, the American Psychological Association.Journal of Applied Psychology, 91(06),2006 P 1324

³Bakotić, D., & Babić, T. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. International Journal of Business and Social Science, 04(02), 2013 P 207

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

• تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية.

• خلق نظام تقويم فعال لتحديد مستوى أداء الموارد البشرية.

• يسهل عملية الترقية والنقل ، وتنمية المسار الوظيفي للموظف .

الفرع الثالث : كيفية كتابة الوصف الوظيفي

تتم كتابة وصف وظيفي كامل خاص بالمسؤوليات والواجبات الخاصة بها ، ويقوم بذلك خبير أو مدير إدارة الأفراد ، كما قد يكلف بها مستشار خارجي ، ولكن من الأفضل أن يقوم بذلك محل الوظائف بحكم قدرته اكثراً من غيره وبحكم احتكاكه المباشر بالموظفين والمشرفين ، ودرايته بأدق تفاصيل كل وظيفة .

مما سبق يمكن القول ان معظم وصف الوظائف بصفة عامة أن تضم عند كتابة وصف الوظيفة ما يلي 1:

1- اسم الوظيفة: وصفها بدقة و باختصار ، وأن يكون الوصف غامضاً مثل أن يقال مثلاً مدير كافياً ، إلا في حالة ما إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الاسم المعين .

2- تفاصيل عن تحديد الوظيفة: يضم عدد من الموظفين أو الوظائف والتي تحدد المكان أو الوظيفة المعينة.

3- اسم الشخص الذي يشغل الوظيفة: يتم ذكر الشخص الذي يؤدي وظيفة معينة في وصف الوظيفة، لأهداف تدريبية أو تقييمية ،بال مقابل بالإمكان حذف اسم هذا الشخص في أي عملية تعيين .

4- خط رفع التقارير: ويحتوي وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع بالشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها و يتم تخطيط هيكل بوصف الوظيفة ، و تضمينه كجزء من هذا الوصف .

5- الهدف الرئيسي من الوظيفة: يجب تشخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين.

6- المهام والمسؤوليات: تبيان المهام والمسؤوليات الرئيسية التي يؤديها الشخص الذي يشغل الوظيفة ، و تقديم إرشادات عامة واضحة لمن يشغل الوظيفة حول العمل المطلوب اداءه .

7- السياق (المحيط) : لابد من وصف المحيط الذي يحيط بالعمل، إن الغاية الرئيسية تشمل وصف كيفية سير العمل ، ووصف أي ظروف بيئية قد تؤثر على العمل ، وكيف يتمثل هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة... الخ.

8- الاتصالات : بتسجيل خطوط الاتصال الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد ، والمؤسسات الخارجية مع ذكر أسباب هذه العلاقة .

1 سالم احمد، وصف وتقويم وظيفة الأفراد في منظمات قطاع الاعمال العام الصناعي ، مجلة البحوث التجارية المجلد 1 ، 1996 ، ص 76

الفصل الثاني

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

9- المروءوسون : يتم ذكر مستويات اي تقارير عن الوظائف تعطى للشخص الذي يؤدي الوظيفة ،ولابد لهذه المعلومة ان توفر كجزء من أي تخطيط هيكلی والتي تمثل جزءاً من وصف الوظيفية .

10 - الأبعاد : توفر أية بيانات مالية او احصائية لها علاقة بالوظيفة مما يساهم في اعطاء مؤشر جيد لحجم الوظيفة .

11 - ظروف العمل : توجد ظروف للعمل خاصة تتطبق على الوظيفة ،لذلك يجب تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه .

12 - الكفاءات :تشمل السمات الشخصية ،وما يميز الفرد من مهارات تساعد على اداء العمل بكفاءة وفاعلية.

المطلب الرابع :استخدامات ومقومات نجاح تحليل وتصنيف الوظائف

ان وصف الوظائف عملية يتم من خلالها جمع المعلومات والحقائق الواقعية عن طبيعة وظائف المنظمة وتحليلها وتلخيصها لاجل تبيان مهامها ومسؤولياتها وصلاحياتها كما يتم استخدام توصيف الوظائف في عدة مجالات اخرى نذكر منها :

الفرع الاول :استخدامات تحليل وتصنيف الوظائف:

تعتبر عملية تحليل وتصنيف الوظائف اهم ما تقوم بها إدارة الموارد البشرية، و الأساس الذي تستند عليه باقي الممارسات الأخرى ، بسبب استخداماته المتعددة ونذكر منها 1:

ا- تهيئة العمل: ويعتبر هذا المحور الدافع الأهم في تجارب تايلور العملية ، واستنتاجاته النظرية ، بالإضافة إلى من انتهج أسلوبه ونذكر منهم فرانك، ليlian جيلبريث، وغيرهم ، وكذلك الأمر عند فايول فقد قاموا بتحديد مواصفات ومعايير العمل التنفيذي عند تايلور ، والإداري عند فايول .

ت-تخطيط الموارد البشرية:

يتم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما ونوعا ، ولا يتم ذلك الا من خلال التحليل الدقيق للوظائف والمهام ، ويتم بعدها توزيع الأدوار بشكل عقلاني وجمي . مما يغطي المنظمة من العجز أو الفائض من القوى العاملة

ج- إعداد نظام الأجور: ان تحليل وتصنيف العمل يساهم في تصميم شبكة أجانية تضمن العدالة والمساواة بين العمال ، ويستلزم تحديد معايير يقاس كل منصب على أساسها ، لإعطاء قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية ، و يتحدد على أساسها الراتب .

1 ثابتى الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام ، مرجع سبق ذكره ، ص .ص 58 - 59

تحليل وتصنيف وتقدير وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

د- الوقاية من الأخطار المهنية:

الامر الاساسي تحديد عديد المخاطر التي يتعرض لها العامل، لاتخاذ الاحتياطات اللازمة للوقاية من الحوادث أو الامراض المهنية .

و- التوظيف والترقية:

تحديد المواصفات و المؤهلات التي يمتاز بها المترشح للمناصب الشاغرة ، ولايكون ذلك الا من خلال توصيف مسبق للمنصب المعنى ، مما يساعد في دراسة مناصب العمل و إعداد برامج التوظيف أو الترقية والذي يسمح باختيار المترشح المناسب لشغل المنصب .

هـ- التكوين:

ان دراسة المناصب يعمل على تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل، مما يوفر قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية .

سـ- نظم الدافعية:

على ضوء استنتاجات تحليل وتصنيف الوظائف يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لاحتياجات الأفراد الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية، وكذلك بيئه المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات الوظائف ومتطلبات شاغلها.

شـ- تقييم الأداء:

ان تحديد معايير أو مؤشرات تجعل قواعد مرجعية يرتكز عليها التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية ، كما تحدد على أساس عمليات تحليل وتصنيف وتقدير وتقدير مناصب العمل.

تصميم الهياكل التنظيمية: ويستند على تحليل المناصب أو الوظائف، و تبقى دراسة و توصيف مناصب العمل مرتكزا أساسيا للمسار التنظيمي، و على أساسه تتحدد البني التنظيمية المماثلة لما تمارسه المنظمة و لمخططتها الإستراتيجية و توجهاتها المستقبلية.

كـ- إدارة الجودة الشاملة:

يساهم الوصف في تأهيل المنظمة لحيازة شهادة الجودة، مما يفرض عليها دراسة الوظائف والمهام التي ينفذها الأفراد، والبحث عن أوجه الخلل لتطوير أداء الوظائف حتى تصل مستويات عالية من الجودة والامتياز.

لـ- تصميم المدونة المرجعية للوظائف والكافعات :

والتي تعد من ابرز استعمالات نتائج التوصيف وتستعملها المؤسسات لأهداف كثيرة .

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

الفرع الثاني : مقومات نجاح تحليل وتصنيف الوظائف 1

توجد عديد المقومات التي يتوقف عليها تحليل وتصنيف الوظائف ونذكر منها ما يلي :

- 1 - دعم عملية وصف الوظائف ، بتوفير الامكانيات المادية والبشرية الضرورية ، بالتعاون الكامل من خلال توفير المعلومات أو الحقائق الواجب توفرها عن الوظائف المراد تحليلها وتصنيفها.
- 2 - تركز عملية تحليل وتصنيف الوظائف على دقة وصحة البيانات.
- 3 - ان الخبراء القائمين بعملية تحليل وتصنيف الوظائف، يجب ان تتوفر لديهم المهارة والمعرفة اللازمة لأداء العمل بدرجة عالية من الموضوعية، وهو العامل الرئيسي لنجاح مشروع تحليل الوظيفة.
- 4 - ان يبرز التحليل والتوصيف الوضع القائم ، من خلال مراجعة دورية لكتل وصف وتحليل الوظيفة ، للتأكد ان هذه الظروف تمثل الوضع القائم الذي تمارس فيه الوظيفة .
- 5- ان يمثل مسمى الوظيفة جوهرها ، والتخصص الاساسي الذي وضع لأجل تحقيقه .
- 6- قياس وصف الوظيفة بشكل كمي ورقمي ، ونذكر بعض العوامل : السن وسنوات الخبرة .. الخ

المبحث الثالث : تقييم الوظائف

ان كل المؤسسات في عصرنا الحالي تبحث عن الحفاظ على اطاراتها خاصة تلك الكفاءات التي تبني عليها تنافسيتها ، لذا تعتبر عملية تقييم الوظائف من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية، باعتبار هذه العملية الأكثر دقة وحساسية لارتباطها المباشر بعديد العمليات منها تحديد الدرجة الوظيفية للأدوار. مما يؤثر على إمكانية استقطاب الكفاءات ، و تقليل التكاليف التشغيلية .

المطلب الاول : مفهوم واهداف تقييم الوظائف

تعددت مفاهيم تقييم الوظائف ولم تتحصر على تعريف واحد لاختلاف المفاهيم حولها

الفرع الاول :تعريف تقييم الوظائف

تقييم الوظائف (Job Evaluation) : هو " وضع نظام اجري عادل للوظائف ،من اجل تحديد مكانها في السلم الوظيفي ، و المستخدم في وضع أساس لمعدل الأجر و لتجنب عدم المساواة في الأجر" ².
و يعرفه Graham بانه " :العملية التي يتم بموجبها وضع المناصب في ترتيب لاستحقاقات النسبية ، والذي يساعد على اعطاء رواتب عادلة " ³.

¹ اسرار الزهرة ،تحليل الوظائف وتصنيفها ،محاضرات ادارة الموارد البشرية ،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد، ص 15.

² ثابتى الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام، مرجع سبق ذكره ، ص. 66

3H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E, 1989, p241

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

ما يجعل "تقييم الوظائف من ابرز عمليات إدارة الموارد البشرية، ولعلها الاكثر دقة بحكم علاقتها المباشرة بتحديد الدرجة الوظيفية للأدوار ، مما يجعلها تؤثر على إمكانية استقطاب الكفاءات ، و تقليل التكاليف التشغيلية و زيادة العائد. و عملية التقييم الوظيفي لها مراحل عديدة، وبعد الانتهاء من مرحلة التحليل الوظيفي ، تأتي مرحلة إعداد بطاقة الوصف الوظيفي ، يلي ذلك مرحلة التقييم التي اساسها إجراء منهجي و قياسي لتحديد قيمة الوظيفة مقارنة مع وظائف أخرى ، والتي تتشابه فيما بينها باستخدام نظام معتمد لتقييم الوظائف".¹

الفرع الثاني : اهداف تقييم الوظائف 2:

وضع هيكل رواتب رسمي وثابت ، لجميع الوظائف في المنظمة ، بالاعتماد على قيمة كل وظيفة ، والذي يعتبر مرجعا بالإمكان الرجوع اليه في وقت الحاجة .
الوصول الى المساواة في الاجور ،بوضع معايير واسس ثابتة لتحديد رواتبها ،بإيجاد تناسب بين ما يؤديه العامل من جهد ، وما يستحقه من اجر ،تحقيق العدالة في تحديد الرواتب لكل الوظائف المتماثلة في المنظمة.

المطلب الثاني : طرق ومبادئ تقييم الوظائف

توجد عدة طرق ومبادئ لتقييم الوظائف ذكر بعضها كالتالي :

الفرع الاول : طرق تقييم الوظائف

توجد طرق عديدة يمكن استعمالها ، وكل منها ايجابيات وسلبيات ، وتوفر أربعة طرق أساسية بالإمكان الاعتماد عليها في عملية تقييم الوظائف، و تصنيف في أسلوبين يتضمنان تلك الطرق وهما:

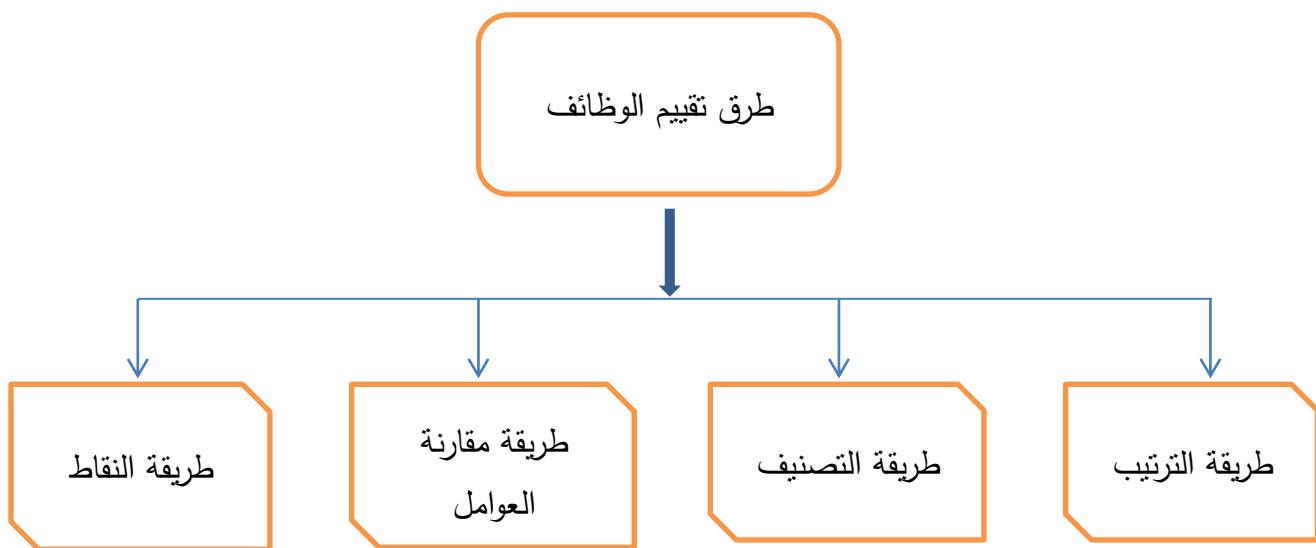
1 الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، نظام تقييم و توصيف الوظائف في الحكومة الإتحادية ،2014، ص 37

2 احمد جلال ،محاضرات تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة اكلي محنـد اولـحـاج الـبـورـة ،2017 ،ص 31

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

الشكل رقم (II - 03) : طرق تقييم الوظائف



المصدر : Baron J N et D M,Kreps ; stratégique humain ressources Framework For wgeneral managers ; Willy ;new York ; N Y 1999

1. طريقة الترتيب البسيط :

وهي أبسط طرق تقييم الوظائف وأقدمها والأقل تكلفة، وتستعمل في المؤسسات الصغيرة ، والتي تتتوفر على عديد الوظائف ، واعتمادا على ذلك يتم تقسيم الاعمال تنازليا أو تصاعديا ، في مراتب وفق وزنها وقيمتها ، فيتم تعين الوظيفة ذات القيمة الأعلى في المرتبة الأولى ، والوظيفة ذات القيمة الأدنى في المرتبة الأخيرة . فيتم ترتيب الوظائف على مستوى الوحدات ، ثم الأقسام ، ثم الإدارات في المؤسسة ككل ، كما يتم حصر الوظائف المطلوب تقييمها في المنظمة ، ثم يلي ذلك مراجعة الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية لكل وظيفة يرغب في وضع تقييم لها ، مما يسهل عملية تحديد المسؤول أو المسؤولين لإجراء تقييم ودعمهم بالوصف الوظيفي وأسماء الوظائف .

الخطوات المتبعة لتنفيذ طريقة الترتيب البسيط:

تعين الوظائف النمطية المتميزة، والتي بالإمكان مقارنتها بالوظائف الأخرى ببساطة، ولا بد من تجميع هذه الوظائف المعيارية في مختلف الرتب التنظيمية المتوفرة.

الوظائف التي يرغب في تقييمها يتم مقارنتها بالوظائف النمطية، لذا لا بد من وجود حكم شخصي لمعرفة العلاقة بين هذه الوظيفة والوظيفة النمطية.

1 بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية لمنشور والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008 ، ص129

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

من البساطة عملياً أن يتم كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها على بطاقة ، ويقوم أشخاص عدّة لترتيب تلك البطاقات، يلي ذلك مناقشة تلك النتائج في اجتماع يبرمج لهذا الهدف.

من الأحسن وضع مقارنات ازدواجية ثنائية بين كل وظيفة على حدٍ مع باقي الوظائف الأخرى مجتمعة، مما يؤدي إلى تطوير نتائج هذه الطريقة .1

2- طريقة التقييم :Points rating

وتعتبر من الطرق التحليلية والتي تستدعي الدراسة التفصيلية لمواصفات المنصب ، وما يميزها الدقة النسبية ودقة نتائجها، وتنتمي بمقارنة الوظائف المراد تقييمها من خلال عوامل مشتركة بينها، وتعطي الوظيفة عدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اعتبرت أساساً للتقييم، وتحلّى أهمية الوظيفة من خلال عدد النقاط التي حصلت عليها مقارنة بالوظائف الأخرى.

كما يتم البدء بإيجاد الوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات ووضعها في درجة أو فئة، وتنتهي الطريقة بسلسلة من الدرجات ، توضح كل مجموعة الصفات الجوهرية للعمل . وهي الأكثر انتشاراً في العالم لما يميزها من دقة وموضوعية، وبالرغم من خصوصيتها لتعديلاتها إلا أن أسسها ما تزال تستعمل في العديد من اساليب التقييم بالنقط المعمول بها إلى حد الان في العديد الدول والمؤسسات .2

3- طريقة مقارنة العوامل :

تعتبر الأكثر تطوراً في ترتيب الوظائف كمياً ، ولاعتمادها يتم تعريف بعض الوظائف الأساسية في المنظمة واستعمالها كمعايير اساسي للتقييم ، وهاته الوظائف المختارة يجب أن تكون معروفة جيداً، براتب محدد في سوق العمل ، وان تكون ممثلة تمثيلاً جيداً لباقي الوظائف التي تهدف المنظمة لتقييمها .
والإمكان اختيار عدد من الوظائف يتراوح ما بين 15 إلى 50 وظيفة .

لكن لابد من طرح سؤال ماهي العوامل الأساسية التي على ضوءها تتم المقارنة ؟

وهاته العوامل يمكن ذكر اهمها حسب التالي :

المتطلبات الذهنية ،المتطلبات المهارية ،المتطلبات الجسدية ،المسؤولية وظروف العمل المادية. وبعد تحديد المقيمين للوظائف الأساسية ومعايير المقارنة بينهم ،يقومون بترتيب الوظائف طبقاً لها ، وبعدها يتم تحديد الاجر الأساسي اليومي وتوزيعه على المعايير الخمسة ،

1 مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة الوطنية لمنشور والتوزيع، القاهرة، ، 1994 ص ص 335 -336

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

واخير في هذه الطريقة يتم تقييم الاجر النهائي للوظائف لإزالة التناقضات التي قد تظهر في هذا الترتيب . 1.

الفرع الثاني : مبادئ تقييم الوظائف

اهم المبادئ التي ترتكز عليها عملية تقييم الوظائف في المؤسسة هي كالتالي :

- 1.تساوي رواتب الوظائف المتشابهة بتساوي العمل.
2. يحدد الراتب وفق صعوبة واهمية العمل بالنسبة للمنظمة.
- 3.يحدد الراتب الاعلى للمتطلبات الاعلى للوظيفة ، والراتب الادنى لمن يقوم باعمال ذات قيمة اقل.
- 4.الوظائف التي تتميز بظروف صعبة او خطيرة يتناقض اصحابها راتبا اعلى 2.

-المطلب الثالث: تصميم الوظائف

تحاول عديد الدراسات الخاصة بسلوك الموارد البشرية ، فهم طريقة تصرف الأفراد مع المتغيرات التنظيمية بمستواها الفردي أو الجماعي، كما يعتبر تصميم الوظائف وسيلة ذات اهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية ، فهي لاتشمل فقط كيفية تنظيم الوظائف والمهام ، بل تعمل على تحديد الاساليب المساهمة في تحقيق التوافق بين المتطلبات الفردية والعملية .

الفرع الاول : ماهية تصميم الوظائف.

ويمكن تعريف تصميم الوظائف كما يلي 3:

"يقصد به تحديد الطريقة التي يمكن من خلالها تنفيذ الاعمال الوظيفية ، و نوع الأنشطة و الواجبات ، حجم المسؤوليات ، الوسائل المستعملة في الأداء ، و نوع العلاقات الموجودة فيها ، و ظروف العمل المحيطة بها. وتشمل عملية تصميم الوظائف تشكيل الاذوار و الواجبات ضمن الوظيفة المحددة ؛ كما ان تصميم الوظائف يفرز أداء احسن و دافعية اكبر للأفراد العاملين ، لما تتوفر عليه الوظيفة من عناصر فضلة من قبل العاملين عند تصميمها ،لذا يجب مراعاة العوامل أساسية عند التصميم .

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي :

-تحديد تدفق العمل ؛

-تحديد الاستراتيجية التنظيمية ؛

1 سامي بودبوس ، خالد زهملو، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الهيئة العامة للثقافة، ص 162

2 غانم ارزوقي العزاوي ،حسين ولد حسين ،علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين : دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،المجلد 18، العدد 68 ص 61

3 عبير عدنان البرقاوي ، برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي، العدد ، 17-20 01/07/2015 ص ،

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

-تحديد الهيكل التنظيمي.

اضافة الى ذلك توجد ثلاثة عناصر أساسية لتصميم الوظائف و هي كالتالي:

-العناصر التنظيمية؛

-العناصر السلوكية؛

-العناصر البيئية؛

وفي الاخير لذا تصميم الوظائف أساليب أو ما يسمى بالأحرى ب "Job Design" و هي Technique

: كالتالي :

01- طريقة تسهيل العمل Work Simplification؛

02 توسيع الوظيفة Job Enlargement؛

03- الإثراء الوظيفي Job Enrichment؛

04- التناوب الوظيفي Job Rotation؛

ان تحليل و تصميم و توصيف الوظائف الخاصة بالمورد البشري يعتبر من أثمن أصول المنظمة. لذا قان

تحديد طبيعة العمل يعتبر المحور الأساسي لتصميم العمل والذي يشمل النشاطات الآتية:

1. تحديد محتوى العمل من واجبات و ادوار ومسؤوليات.

2 . تحديد المؤهلات المطلوبة لتنفيذ العمل من مهارات ، خبرات ، وقدرات.

3. الأجر والمكافأة (الدفع، المكافأة والرضا).

كما ان لتصميم العمل بشكل عام اهداف يمكن ذكر بعضها كالتالي:

1. زيادة فاعلية الفرد في لمنظمة.

2. زيادة الإنتاجية بواسطة استخدام احسن الطرق لتنفيذ العمل.

3. زيادة الإنتاجية بواسطة الاستغلال الأفضل للموارد البشرية.

الفرع الثاني : أهمية والعوامل المؤثرة في تصميم الوظائف.

أ- أهمية تصميم العمل:

ينتج عن عملية تصميم العمل عائدات متعددة منها : المادية والمهنية بالنسبة للمؤسسة ، وهاته العائدات تفرز

حوافز نفسية و سيكولوجية بالنسبة للموظفين ، وتكون كالتالي:

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

- 1- ضبط الوقت الكافي والمناسب لراحة العمال واستعادة نشاطهم ، من خلال ترتيب الوظائف بفترات زمنية محددة ، وتجنب الفراغ الذي يسبب حالات من الضجر والملل للموظفين ، أو التسبب بضغط متواصل.
- 2 - التقليل من النفقات الموجهة نحو الطاقة ، من خلال تصميم العمل بما يتلاءم مع الطاقة المناسبة له ، فالوظيفة التي تحتاج الى طاقة آلية تؤدي بواسطتها ، والوظيفة التي تنفذ عضليا تصمم لا داءها عن طريق العاملين .
- 3- ان ضبط الوقت وتصميمه بشكل مرон في العمل ، يعطي العاملين نوعا من الحرية لضبط وتوزيع جهودهم بشكل متساوي بين ما يقتضيه العمل و ما يقتضيه تلبية حاجاتهم الشخصية ، مما يزيد مستوى التصرف والمسؤولية الشخصية للموظفين نحو الواجبات الموكلة اليهم .
- 4- تنظم الوظائف وفق تصميم ملائم ومتماثل مع الطاقة المقابلة له، والتي يؤديها الموظف ، وبالتالي سيساهم في اداء العمل بوضوح. خلال الوقت المحدد، مما يخلق شعورا من الرضا بالنسبة لعامل .
- 5- تصميم العمل اعطى الفرصة للموظفين لحصول الموظفين على وظائف يرغبون في أداؤها ، وهي تتناسب مع طموحاتهم ودوافعهم ، فمن أحب عملاً أداء بكفاءة ، مما يعطي نتائج مقبولة للعاملين والمؤسسة، لارتفاع الكفاءة والسرعة والإنتاجية.

بــ العوامل المؤثرة على تصميم الوظائف 1:

ان تصميم الوظائف يتاثر بعدة عوامل من بينها :

- **حجم المنظمة (Organization Size) :**

ان شكل التصميم يحدد من خلال حجم المنظمة ، فالمنظمة الصغيرة تصميم وظائفها يكون محدودا، مما يصعب نسبيا عملية تقسيم وتحديد المهام والواجبات ، ما اذا كانت المنظمة كبيرة فان عدد موظفيها يكون كبيرا، وتكون الأنشطة والوظائف أكثر عددا، مما يساعد ويسهل عملية تصميم العمل.

- **دورة حياة المنظمة :** Cycle Organization Life

عمر المؤسسة تأثير بالغ على تصميم الوظائف ، واي مرحلة تخضع لها في تطورها ، فال المؤسسة تشبه دورة حياة الإنسان، فتبدأ حياة المؤسسة من النشأة وتنتهي باختفاءها .

- **الموقع الجغرافي للمنظمة :** (geographical location of the organization)

1 عطا الله، محمد تيسير غالب، محمود سنجرق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 ص 117-119

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

كلما توسيع المؤسسات جغرافيا، فأصبحت إقليمية أو عالمية ، استدعي ذلك وضع تصميم يلائم هذا الامتداد الدولي أو الإقليمي ، خلاف المؤسسات ذات الفرع الواحد.

▪ درجة التخصص (Specialization Degree)

أن التخصص في الأدوار والواجبات له تأثير على اختيار تخصص الوظائف للمنظمة، فبساطة وتعقيد التخصص ينعكس بشكل مباشر على نوع التصميم ، فان كان التخصص بسيطا كان التصميم كذلك والعكس صحيح .

▪ الموارد البشرية (Human Resources)

عند طلب موظفين بقدرات بسيطة، افرز ذلك تصميماً متماثلاً مع أعداد وقدرات الموظفين ، أما في حالة الأعداد الكبيرة والمتنوعة المهارات ، فان ذلك يزيد العبء التنظيمي.

▪ التكنولوجيا (Technology)

توجد العديد من العوامل المؤثرة في التصميم ومراحله، فاستخدام التكنولوجيا في المؤسسة ، وكونها معقدة ومتطرفة ، احتاجت إلى ترتيب في تصميم الوظائف يتميز بكثرة التعقيد، ويلبي احتياجات التكنولوجيا.

▪ نطاق الإشراف (Supervision Scope)

ويقصد به عدد المرؤسين الذين بإمكان الإداري القيام بعملية الإشراف عليهم بكفاءة، فإذا كان واسعاً فانه سيؤدي إلى إجراء تصميم تكون فيه الدرجات الإدارية محدودة، وفي حالة كان ضيقاً فسينتج تصميم فيه المستويات الإدارية عديدة ..

▪ نظام الإدارة المركزية واللامركزي : MANAGEMENT SYSTEM (CENTRALIZED AND DECENTRALIZED)

ان المركزية في المؤسسة يقلل تعقيد التصميم التنظيمي، ويكون بسيطا، بينما النظام اللامركزي يؤدي إلى خلق تصميم معقد .

▪ البيئة الخارجية (External Environment)

لها تأثير ودور اساسي في تحديد شكل ونوع التصميم في المنظمة ، فالاستقرار يخلق وظائف تقليدية نسبيا، وبالتالي الاستغناء عن الوظائف المعقدة .

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

الفرع الثالث : بناء الهيكل الوظيفي واساسيات التصميم الوظيفي

1- بناء الهيكل الوظيفي وتصميمه :

المؤسسة هي مجموعة من الاشخاص يعملون معاً لأداء وظيفة، ويكون اما هدفاً كما يسميه آخرون غرضاً أو غاية، وللوصول الى ذلك يجب وضع الخطط المناسبة وطريقة تفيذها، من خلال إطار عام للمؤسسة تتفاعل وتكامل ضمنه الواجبات والمسؤوليات الممثلة لعديد الاعمال،

لذلك فان تصميم الهيكل الوظيفي يمر عبر سلسلة من الخطوات وهي كالتالي:

أ. تحديد هدف المنظمة: ان الهدف هو ما تسعى اليه المؤسسة للوصول إليه ، وتبعاً لذلك فان الغايات تحددها المهام والواجبات التي تعمل المؤسس على تأديتها.

ب. وضع الخطط: ان الخطط هي الادوات والأساليب التي تستعملها المؤسسة للوصول الى الاهداف، وتبيّن من خلالها الطريقة التي تؤدى بها الاعمال بالمستوى والكفاءة المطلوبين.

ج. تقسيم العمل: يتم ذلك من خلال تحديد الانشطة، من رئيسة وفرعيه وثانوية ، وتوضيح كل الواجبات والمسؤوليات التي لها صلة بكل نشاط..

2- اساسيات التصميم الوظيفي (Basics Of Functional Design) :

ويعني تصميم الوظائف تحديد ما تحتويه الوظيفة، والذي يوفق عدد ونوع المهام والأنشطة التي تشملها الوظيفة الواحدة، ويتم تجميع الأنشطة على شكل مهام في الوظيفة، ويتم تحديد عدد المهام في الوظيفة الواحدة وفق سياسة التصميم الوظيفي المستعملة .

وهناك ثلات أساسيات للتصميم تتمثل فيما يلي:

أ-سياسة تقليدية (Traditionnel Policy) : اعتمدتها مدرسة الإدارة العلمية في تصميم كل وظيفة ، من أجل الوصول الى أعلى درجات التخصص، ويتخصص الموظف لتنفيذ مهام أقل ، وتكون مختلفة مما يجعل قائمة الوظائف طويلة.

وما يميز هذه السياسة أنها تساهم في ضبط وقت العمل بدقة، تسهيل عملية تدريب الموظفين على تنفيذ مهامهم، كما تساهم في زيادة إنتاجية العمل.

¹ وفاء احمد محمد ،أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في الإدارة العامة مصرف الرشيد، معهد الإدارة الرصافة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر. 2009 ص 14

2 عطا الله محمد واخرون مرجع سبق ذكره ، ص ص 117-119

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

بـ-سياسة الإثراء الوظيفي (Enrichment Career Policy) : اضحت هذه السياسة تستعمل في اغلب المؤسسات الحديثة التي تزاول نشاطها في محيط ديناميكي حركي والذي يخضع لتطورات سريعة ، كما تركز على توظيف تكنولوجيا متقدمة ومتغيرة ومعقدة.

وتصمِّم الوظائف الواحدة باحتساب عدد اكبر من المهام، مما ينتج قائمة مهام الوظيفة الواحدة طويلة.

جـ-سياسة التوسيع الوظيفي (Expansion Career Policy): تمتاز بالواسطة من خلال زيادة عدد مهام الوظيفة الواحدة مع استثناء المهام الإشرافية، اما التوسيع الوظيفي يقصد به دمج مهنتين أو أكثر تحت مسمى واحد، وعادة ما تكون قبل أو بعد المهمة الأصلية للعامل.

2- توصيف الوظيفة (Job Description) : يتم من خلالها صياغة وصف شامل للوظيفة بصورة تعريف تفصيلي

مكتوب وتوضيح هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها والظروف المحيطة بالعمل ومواصفات الذي يشغلها.
كما يشمل التوصيف على العناصر التالية:

ا- تعريف الوظيفة: يضم اسم الوظيفة ورقمها، والإدارة أو القسم التابعة له.

بـ-ملخص يحتوي على المهام والواجبات المرتبطة بالوظيفة، كما يضم توصيفاً كاملاً عن المسؤوليات المؤداة

جـ-صلة الوظيفة بالوظائف الأخرى (العلاقات الرأسية والأفقية).

دـ- ظروف المحيطة بالعمل، الوسائل، المواد المستعملة ، وتعيين المواصفات المطلوبة في الموظف الشاغل للوظيفة "المستوى التقافي" ، المعارف والقدرات الذهنية والجسمية والخبرات المختلفة المطلوبة للوظيفة.

هـ- اما الجزء الأخير يخصص لكتابه الملاحظات والتعليمات مع ترك مكان للتوقيع.

الفرع الرابع: نتائج تصميم الوظائف 1

ان تصميم الوظائف من اهم اسباب النجاح في المنظمات الإدارية، قد يحتاج التنظيم إلى تغييرات جديدة في مهام بعض الوظائف مما يستدعي ضرورة إعادة النظر في التصميم، والوصف والمواصفات الوظيفية، لما له من أهمية وفوائد ونتائج ايجابية.

وهاته الفوائد يمكن ان نذكر اهمها كالتالي :

1) تحدث تغييراً في سلوك الموظفين، مما يساهم في فهم ومعرفة سلوكهم وبعض سلوكيات الآخرين، ففي حال استدعي تصميم الوظيفة اضافة مفاهيم ونشاطات وواجبات جديدة، ذلك سيولد لدى الموظف الدافع لاكتساب ومعرفة المهارات والقدرات التي تتطلبها هاته المهام الجديدة، وحدوث ذلك يعني ان تغييراً ايجابياً قد حصل في

1 اللوزي، موسى، التنظيم واجراءات العمل ، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،2007، ص186

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

سلوك الموظف .

2) تؤدي إلى استمرار العاملين بانتهاج السلوك الجديد المطلوب للقيام بالمهام والواجبات الجديدة، الأمر الذي يصعب فيه على شاغل الوظيفة الرجوع إلى أساليب عمل قديمة أو الرجوع إلى سلوك وظيفي سلبي.

3) يعمل على إدخال تغييرات في أنظمة ومهام العمل الأخرى، فإدخال أساليب عمل جديدة أو مفاهيم جديدة يعني إن إدارة الأفراد، وأنظمة الحوافز والرقابة لابد من تغييرها لكي تلائم ما هو جديد في المنظمة 4 . يؤدي إلى حدوث التفاعل المباشر بين الفرد والمهام، حيث يترتب على إعادة التصميم إحداث تغييرات في الوظائف وكذلك الأفراد¹.

المطلب الرابع: أنظمة دفع الأجر

يوجد نظامين أساسين للدفع تعتمد عليهما المنظمات، و هما نظام الأجر الزمني و نظام الأجر بالإنتاج (التشجيعي)

1- نظام الأجر الزمني : يتم احتساب الراتب على أساس فترة زمنية ، ويحسب إما بالساعة أو باليوم، أو بالأسبوع أو بالشهر أو بالسنة.

2- نظام الأجر بالإنتاج : يتم احتساب الأجر على أساس كمية الإنتاج ، ويكون إما بالقطعة أو الوقت يقضي في إنجاز قطعة أو وحدة معينة.

أما عن الأنظمة الأخرى فهي تمثل أنواع مختلفة للعناصرتين الأساسيةين ، ويستثنى المزايا الإضافية والخدمات ، والمكافآت الأخرى الإضافية.

الفرع الأول: نظام الأجر حسب الزمن .

1- طريقة تحديد الأجر حسب الزمن:

يتم دفع الأجر وفق هذا النظام بناءاً على وحدة زمنية معينة إما بالساعة، اليوم، الأسبوع، أو الشهر ، وتعتبر مقاييساً مقبولاً 2، دون اخذ عين الاعتبار كمية الإنتاج التي انتجهها الفرد. وبحسب الراتب الذي ينفذه العامل بضرب عدد الساعات التي قضتها في الأجر الذي يقابل الساعة الواحدة، وقاعدة الدفع عقب القيام بالخدمة بقاعدة استمرارية المرفق العمومي من حيث طبيعته 3، و تعد من أقدم الطرق و الاكثر استعمالاً في المنظمات نظراً لبساطتها و سهولة تطبيقها 4.

¹ اللوزي، موسى، مرجع سبق ذكره، ص 186

² صبحي جبر العتيبي ، -تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2005، ص- 291

³ هاشمي خرف ،مراجع سابق، ص 237

⁴- سنان الموسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

١- ١ مزايا نظام الأجر الزمني:

- * يعتبر نظام الأجر الزمني الأكثر بساطة و يتميز بعدم معقد .
- * يعمل على بناء علاقات وطيدة بين العمال، مما يخلق ظروفاً جيدة من التفاهم وانعدام الغيرة.
- * بالرغم من التغير الذي قد يحصل في الانتاج ، الا ان الأجر يبقى ثباتاً، مما يعطي نوعاً من الاطمئنان لدى موظفين.
- * يسهل معرفة كثافة الرواتب ببساطة المخصصة في الميزانية ، بالإضافة الى سهولة معرفة قائمة الرواتب .
- * ان اداء الموظفين لنفس الوظيفة، يفرز تقييم نفس الراتب ، مما يحقق العدل في الرواتب.
- * بساطة الدفع، أي بمعنى ان الرواتب ستدار بسهولة .

١-٢ حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني:

ويصلح في الحالات التالية:

- * يصلح تطبيق هذا النظام في حال لم يستطع العامل ضبط كمية الإنتاج، أو عدم ترابط المجهود المبذول و كمية الإنتاج .
- * يلائم الأعمال التي يحدث فيها تأخر والذي ينجم عما يفعله العامل .
- * ينطبق هذا النظام عندما تميز الإنتاج او قياسه بوحدات كمية ، كما هو الحال بالنسبة للوظائف والخدمات والوظائف الكتابية والمحاسبية وغيرها.
- * عندما يتغدر على المنظمة مراقبة كمية إنتاج الموظفين .
- * حالة اهتمام المنظمة بنوعية الإنتاج لا الكمية.
- * يستعمل هذا النظام عند عدم انتظام كمية الإنتاج، بسبب حدوث امور خارج المؤسسة ١.

١-٣ . عيوب نظام الأجر الزمني:

- * يقتل روح مبادرة الموظفين ، ويقتل دافعهم لتطوير كفاءتهم و زيادة إنتاجياتهم ، لأنه يساوي بين الموظفين الذين يبذلون جهوداً كبيرة ، و باقي الموظفين في الراتب الممنوح لهم خلال فترة زمنية محددة.
- * عدم وجود ارتباط بين الراتب الذي يتقاضاه العامل ، وبين المجهود الذي يبذله خلال فترة زمنية معينة ، مما ينعكس سلباً على الكفاءة الانتاجية للعامل وبالتالي تتحفظ .
- * لا يشجع على الابداع والابتكار ، كما يدفع بالعمال الى الخمول ، لعدم وجود مقابل لابتكاراتهم .

١ حموي حمير ، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجister في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2008، ص 34-35

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

* ان زيادة كميات الانتاج او انخفاضها ، ليس له علاقة بالراتب لبقاءها ثابتة مما يؤدي الى غموض في قيمة التكاليف المترتبة عن العمل 1 .

الفرع الثاني: طريقة الأجر على أساس الإنتاج (أو الأجر التشجيعي)

تلجأ المؤسسات الى توظيف عامل الإنتاج كمعيار لتعيين قيمة الرواتب مقابل إنتاجية العمال، وبالخصوص في المنظمات المختصة بإنتاج السلع و صناعة الآلات المختلفة ، لبساطة حسابها باستعمال وحدات قياسية واضحة و دقة². كما يسمى هذا النظام بنظام "الأجر التشجيعي" بحيث يربط قيمة الاجر بما ينتجه الموظف ، في حين تلجأ عديد المنظمات إلى تحديد الراتب على أساس الإنتاج الفردي ، والبعض الآخر منها على أساس الإنتاج الجماعي.

1) ويستعمل هذا النوع من الطريق في الحالات التالية:

- في الاعمال التي تتميز ببساطة في حساب مخرجاتها بدقة .
- المنظمات التي تعتمد في انتاجها على كمية المخرجات واهمال عنصر الجودة فيها .
- سهولة اعتماد معايير دقيقة للقياس.
- اذا تكررت الاعمال.
- في حالة المنظمة التي توفر على الطاقات الكبيرة، والامكانيات العالية لضبط جودة الانتاج .

2) مزايا نظام دفع الأجر على أساس الإنتاج:

رفع مستوى المنافسة والمبادرة والابتكار بين الموظفين، لزيادة الانتاج .

خلق شعور بالراحة والطمأنينة اتجاه سياسة الرواتب القائمة داخل المنظمة ، فمقدار الاجر يحسب على اساس الوحدات المنتجة .

يعطي امكانية للموظفين دعوا الكفاءات العالية والنشطين ، الحصول على راتب يناسب الجهد الذيبذلوه .

زيادة كميات الانتاج لأن الموظف يرغب في انتاج عدد اكبر من الوحدات ،والذي يساهم في خفض التكلفة الاجمالية للإنتاج .

كلما زاد انتاج الموظف زاد اجره ، والذي يرفع حجم الانتاج الاجمالي للمؤسسة ،والذي يؤدي بدوره الى ارتفاع ارباح اصحاب المنظمة .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي -دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 ،ص508.

² FC les systèmes de rémunération lies aux résultats, bureau international du travail, organisation 1985 première édition 1985, p 01-02

الفصل الثاني

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

شعور الموظفين بالمساواة ، لأنهم يتلقون مكافآت وحوافز بمقابل العمل الذي يؤدونه .
ان دافعية الموظف لرفع كمية انتاجه، يؤدي به ذلك الى الحرص على صيانة وسلامة الوسائل .

تكافأ المؤسسة الموظفين النشطين والمجددين ، بعكس باقي الموظفين الذين لا يقدمون مجدهم كافيا 1.

3- عيوب نظام الأجر بالإنتاج:

* استحالة إيجاد مقاييس يتم من خلالها حساب كمية انتاج كل الوظائف، على غرار الإدارية التي تستدعي بدل طاقة ذهنية والتي يصعب قياسها، وكذا عديد الأعمال الإنتاجية؛ مما ينتج حدوث خلل في علاقة الإدارة بالأفراد العاملين، وبروز العلاقات بينهم.

* يلائم هذا النظام الفئة العاملة النشطة والمتمنية فقط ، فقد يتحمل وجود فئة من الموظفين تتتوفر لديهم الرغبة والسلوك الممتاز ، لكن يتذرع عليهم ذلك لأن طاقاتهم تمنعهم من زيادة الإنتاج وذلك لضعفها.

* تعتبر الجودة من اهم المؤشرات في العملية الإنتاجية ، لذلك هذا النظام لا يساعد في رفع مستواها ، لأن العامل هدفه إنتاج وحدات اكثر ، مما يهمل مستوى الجودة لتحقيق ذلك 2.

* الاجور متغيرة وليس ثابتة ، ترتفع بارتفاع الانتاج ، وتتحفظ بانخفاضه، وفي حال تعرض الموظف لأي مرض او غيره يؤدي ذلك الى انخفاض مرتبه .

* فقدان الثقة والطمأنينة للموظف، لعدم ثبات اجره.

* الافراط في البدل ، لأن العامل هدفه رفع مستوى انتاجه حتى يحصل على راتب أعلى.

* ان ارتفاع الانتاج بعدد كبير من الوحدات، نتج عنه استهلاك مضطرب ومتتابع لوسائل الإنتاج 3.

4 - طرق تحديد الأجر حسب الإنتاج :

توجد طريقتان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما :

4-1. الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

من خلال هذا النوع يتم تحديد الأجر بناءاً على عدد الوحدات التي انتجها الموظف فرديا دون الآخرين ، وهناك طرق كثيرة لتحديد الراتب على أساس الإنتاج الفردي.

لقد اعتمدت الوظيفة العمومية على هذه الطريقة بالاستناد الى معايير الكفاية ، بالإضافة منح المردودية ، وإخضاع العامل للتقييم على اساس اداءه. من منطلق أن كل منظمة أو هيئة تهدف للوصول الى أغراض

1 محمد بن علي ظافر الشهري ،ادارة الرواتب والاجور ،معهد الادارة العامة للطباعة والنشر ، 2017 ، ص 46

2 عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 508

3 محمد بن علي ظافر الشهري ،نفس المراجع ، سبق ذكره ص 47

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

محددة، بالزام كل وظيفة مهام ومسؤوليات تضعها الإدارة في عملية ترتيب وتصنيف الوظائف. وانطلاقاً من كل ذلك يؤخذ بأداء الموظف للوصول إلى الأهداف المرغوب فيها من قبل الإدارة، وهي بدورها تلجم إلى معرفة الأداء الفعلي ومستوى الأهداف، بتتنفيذ تقييم للكفاءة وفق طرق عديدة¹ ، و يمكن تمييز نظامين رئисيين هما أجر القطعة الموحدة وأجر القطعة المتغيرة.

1.1.4. أجر القطعة الموحدة:

يحسب أجر الموظف حسب كل قطعة منتجة. مهما كان عدد القطع ، أي يضرب عدد الوحدات المنتجة في أجر القطعة الواحدة للحصول على الاجر الكلي².

1-2. أجر القطعة المتغيرة:

هنا يحدد مستويين للإنتاج و لكل مستوى سعر محدد مثلاً:

- أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أقل أو يساوي 49 قطعة .
 - أجر القطعة المنتجة 150 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50 قطعة.
- و توجد طرق عديدة تعتمد عليها المنظمات لتحفيز العمال على زيادة انتاجهم نذكر منها³:

1-2.أ. طريقة تايلور " Taylor "

اعتمد تايلور على دراسة حركات العمال خلال فترة معينة، لتحديد مستوى الإنتاج ، في حال انتج العامل أقل من المستوى القياسي فإنه يتلقى راتباً معيناً عن كل وحدة منتجة ، ويحصل على اجر مخالف للأول في حال بلغ إنتاجه المستوى القياسي و تعداده.

1-2.ب . طريقة هالسي " Halsey " :

ركزت هذه الطريقة على تحديد زمن قياسي للعمل ، ويحصل الموظف على اجره من خلال الوقت الذي امضاه حقاً في عمله (بالإضافة إلى نسبة مؤدية من الأجر الذي وفره كما هو الموضح في المعادلة التالية: الأجر المستحق = أجر الساعة * (الوقت المستغرق + نسبة مؤدية من الوقت المقتصد) .

1-2.ج. طريقة روان " ROWAN " :

يوضح حسب المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت المستغرق} + \frac{\text{الوقت القياسي}}{\text{الوقت القياسي}} \times \text{الوقت المقتصد})$$

1 أحمد أبو سعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2004 ص 1

2 خالد عبد الرحيم الهبيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي- دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن، 2005، ص 101.

3 زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 . ص 461-465.

تحليل وتصنيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

وهنالك طرق اخرى كذلك :

- طريقة ميريک "MERIEK"

- طريقة جانت "GANTT"

- طريقة إمرسون "EMERSONE".

2.4. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي 1:

اساس هاته الطريقة ان يتم دفع رواتب الموظفين على أساس الجهد الجماعي ، و ليس الجهد الفردي المؤدى ، و بذلك تكون عملية تعيين الرواتب و توزيعها على الأفراد المنضمين الى مجموعة وفق الأسس المتفق عليها ، و تعرف بالتعويض الجماعي ، بحيث يحدد عدد قياسي محدد للإنتاج ، و عند بلوغ المستوى القياسي المحدد سلفا للإنتاج أو تجاوزه يتم اضافة راتب إضافي ، يضاف اليه الراتب السابق، و يوزع بين الأفراد العاملين الذين بذلوا جهدا لإنجاز هذا العمل .

تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف

الفصل الثاني

خاتمة الفصل :

تهدف عديد المنظمات والمؤسسات للوصول الى النجاح والتفوق هو الهدف الأسماى لمختلف المنظمات المعاصرة ، وذلك من خلال خطوة أساسية وهامة تعد الركيزة الأولى لمختلف سياسات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف وانظمة الاجور من خلال استيعاب أهمية العلاقة ما بينها وما لذلك من انعكاسات ايجابية على مستوى الانتماء والولاء لدى الموظف من خلال شعوره بالمسؤولية والإنجاز وهذا بدوره يوفر له جوا ملائما للإبداع والابتكار



مقدمة الفصل :

التصنيف الوظيفي عملية اساسية ترتكز عليها سياسات المنظمات لضرورتها لاحتها الماسة إليها، و تبرز هاته الاهمية وال الحاجة في كل المواضيع المتعلقة بتسهيل الموارد البشرية و أهمها موضوع تحديد الاجور بجعلها منصفة وعادلة بين جميع الموظفين، فالعدالة تتحقق من خلال دقة و موضوعية نظام التصنيف المعتمد، فلهذا فقد قام عديد الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية ببحوث و دراسات حول موضوع التصنيف و اعطوه عناية كبيرة، من خلال عديد الأبحاث، و التطبيقات العملية، بالإضافة إلى الخطط والبرامج التي أقرتها حكومات عديد الدول مما افرز في نهاية المطاف إلى ايجاد انظمة رئيسية للتصنيف.

وقد برق منها نظمان رئيسيان تابعان لدولتين تعتمد كل واحدة منهما نظام وظيفة عامة مختلفا عن الآخر، فالولايات المتحدة الأمريكية ترتكز على نظام الوظيفة العامة المفتوح والذي يعتبر الوظيفة أساس التصنيف و هو النظام الموضوعي له، أما دول أوروبا عموما و فرنسا بالخصوص فقد تبنت نظام الوظيفة العامة المغلق، فهي ترى في الموظف أساس التصنيف وهو النظام الشخصي له.

و كلا من النظامين اخذ بهما و تم تطبيقه في دول العالم الأخرى بتأثير عوامل وأسباب مختلفة، و من بينها الجزائر التي تبنت النظام الفرنسي للتصنيف القائم على أساس المؤهل العلمي.

سنتطرق من خلال دراستنا إلى الظروف التي ادت بمؤسسة سوناطراك والتي صاحبت التفكير في هذا اقامه نظام جديد لتصنيف وظائفها ،وكذا الفلسفة والمبادئ الأساسية التي يبني عليها النموذج المقترن للأدوار والمساهمات، لايوضح كيفية تصميم هذا النظام ومكوناته الأساسية والبرنامج الزمني لإنجازه وما هي العوائق والصعوبات التي واجهت المؤسسة من بينها مقاومة التغيير وغيرها من الظروف المصاحبة .

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

المبحث الاول : ماهية التصنيف الوظيفي وانواعه وخصائصه ومبادئه ومراحله

لقد أصبحت كل الحكومات ونظراً لعديد الوظائف التي أصبحت لديها تضطّلُع إلى ايجاد الحلول المناسبة لتعامل معها من خلال ايجاد اطار معين يساعد في التعامل معها ، بشكل يحقق العدالة والمساواة بين الافراد في ادارة مواردها البشرية ،من هنا نشأت فكرة تصنیف الوظائف .

بعد انشاء المؤسسات وتكوين وظائفها وتحليلها وتصميمها وتحديد مواصفاتها ، يأتي بعد ذلك تصنیفها ،تمهیداً لنقویمها ، ثم شغلها بالكفاءات المناسبة .

المطلب الاول : ماهية التصنيف الوظيفي وانواعه

الفرع الاول : ماهية التصنيف

❖ تصنیف الوظائف بمفهومه العام هو النظم والخطط والطرق والعمليات التي يتم عن طريقها جمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها وتقسيمها إلى مجموعات عامة ومجموعات نوعية ومجموعات فئات، حيث ان نوع العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته يمكن من تحديد تماثل الفئات الوظيفي ، ومطالب التأهيل العلمي والخبرات العملية اللازمة لأداء¹ .

❖ ذكرت لجنة ترتيب الوظائف التابعة لجمعية الخدمة المدنية للولايات المتحدة الأمريكية في تقرير لها عن ترتيب الوظائف بأنه "يعني جمع الحقائق وتحليلها على أنواع الوظائف أو فئاتها المختلفة التي تتطلب معاملة مختلفة في شؤون العاملين" ، والعمل على خلق سجل منظم لفئات الوظائف مع تحrir قائمة بالوظائف التي تتبع كل فئة² .

❖ ويعرفه ديموك "هأن" "الترتيب والتدرج المنظم للوظائف في تسلسل رئاسي تبعاً لمسؤولياتها وصعوبتها النسبية³"

❖ اما" بكر القباني "فيعرف نظام تصنیف الوظائف بأنه " ان اختلاف واجبات ومسؤوليات الوظائف وكذا اختلاف اوصافها وخصائصها المشتركة ، يساهم في تقسيمها إلى مجموعات مختلفة وهذا استناداً إلى بسبب وطبعاً أعمالها والمؤهلات الالازمة لشغلها ، وكذا تقسيم كل مجموعة إلى عدة فئات عامة بأوصاف محددة واتباع كل وظيفة في الوظيفة المناسبة لها"⁴ .

¹ حسين حسن عمار ، "تصنيف الوظائف ، تجربة المملكة العربية السعودية" ، مجلة الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، عدد 45 ، 1985 ، ص 5

² محمد عبد المجيد مرعي ، نظام ترتيب الوظائف ، الطبعة ، 2 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1970 ص 14

³ حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، أصولها وأساليبيها ، واصلاحها ، دار الفكر العربي ، مصر ، ص 12

⁴ عمار عوابدي ، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئيسية ، دار هومة ، الجزائر ، ص 125

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- ❖ ويقصد بنظام تصنيف الوظائف، اتباع كل وظيفة بالمجموعة الوظيفية أو صنف الوظائف التي تنتهي إليه، والحادق الوظائف في درجة واحدة ذا القيمة الواحدة أو المستوى ، مما يسهل تنظيمها وتطويرها وحصرها والتعامل معها ومع شاغلها ، وما تتطلبه من تأهيل وخبرة وتدريب، كل ذلك يساهم في تبسيط عمليات الرقابة وتقييم الأداء والتخطيط لقوى العاملة، مما يزيد من الكفاءة في عمليات الاختيار والتعيين ولترقية والنقل ومنح الأجر ورفع الروح المعنوية للعاملين ¹.
- ❖ ويعرف أبو شيخة والأسعد تصنیف الوظائف على أنه: "عملية يتم من خلالها حصر الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات ، وذلك لتجمیع الوظائف بشكل منظم في مجموعات وظيفية رئيسة وفرعیة نوعیة ، تتشابه في نوع العمل وطبيعة التخصص ²".
- ❖ ترتیب الوظائف على أساس التشابه فيما بينها في صفة أو أكثر ، و تقسيمها إلى أنواع و تجمیعها في مجموعات و فئات ، كما ان تحديد الصفة يقتضي التعرف على الهدف من التصنیف فإذا كان هذا الهدف او الغایة معرفة عدد من الوظائف في المناطق ، فالتصنیف يتم على أساس الموقع الجغرافي، اما ان كان التصنیف هدفه احصاء الموظفين دوی الشهادات الجامعية مثلا فالتصنیف هنا فهو على أساس المؤهلات العلمیة ³.
- ❖ ويرى حبيش أن التصنیف هو:
 ان واجبات ومسؤوليات ودرجات صعوبة الوظائف هي العامل الاساسي في ترتيبها ، لأنها تساعد على تحقيق هدفين أساسيين هما: معرفة المؤهلات بشتى انواعها والخبرات اللازمة لشغل الوظائف ، مما يساهم في تحديد الراتب المناسب لها ⁴.
- ❖ مقارنة الوظائف المختلفة طبقاً لدرجات أو مستويات محددة من ذي قبل ثم تجمع الوظائف المشابهة من حيث الواجبات و المسؤوليات و نوع العمل و مطالب التأهيل في فئات، و قد يصل عدد الوظائف التي تدخل في فئة واحدة إلى عشرات و مئات بل وآلاف، و من مزايا هذا الترتیب هو التركيز على الوظيفة و ليس على الموظف الذي يشغل هذه الوظيفة مما من شأنه حل مشاكل العمالة و إصلاح شؤون العمل⁵.

¹ البكري، محمد مصطفى ، أصوات على ترتیب الوظائف" ، مجلة الإداري، ع 15 .. 1993.

² أبو شيخة، نادر أحمد.. المرشد إلى توصیف وتصنیف الوظائف، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية ، ص 123

³ طارق المجنوب، الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة والإصلاح الإداري)، الطبعة الأولى، منشورات الحلي الحقوقية، بيروت ، لبنان ، 2005 . ص 273، 274.

⁴ حبيش، فوزي. تصنیف الوظائف كمدخل لتنمية الإدارية" ، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية . (مصر)، 1981 مج 5، ع 1 ، ص 21

⁵ فتحي السيد لاشين ، المرجع في نظام العاملين بالقطاع العام ، مطبعة الحضارة العربية ، مصر ، 1972 ، ص 22

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- ❖ يقصد بالتصنيف في هذا السياق إعداد ترتيب تدرجى هيراركى للمناصب أو الوظائف ، وذلك لتحديد شبكة أج리ية من جهة ، و تصميم مدونة مرجعية للمناصب و المهام Nomenclatures ou Référentiels في إطار تصميم أو هيكلة المنظمة من جهة ثانية. كما يتم حصر الوظائف و الأعمال المتشابهة او المتقاربة ووضعها في سلة واحدة "بنتيجة التقييم" ووضعها في مجموعات أو فئات ،وهذا لـأجل تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة والتي تتبع الى الفئة الواحدة .
- ❖ كما عرفت عملية تقييم و تصنيف الوظائف على انها نظام أساسه علمي ، وضع للوصول إلى توزيع منطقي وعادل للأجور ،من خلال تحديد الكفاءات و المجهودات المطلوبة ، وكذا اهمية الوظيفة ضمن الهرم التنظيمي 1.
- ❖ ان التشابه في الصفات يساعم في عملية تجميع الوظائف في مجموعات و فئات محددة ، و تتم عملية التجميع على أساس و مقاييس محددة "2.

الفرع الثاني : خلاصة تعريف تصنيف الوظائف

ما سبق يمكن استنتاج التعريف التالي لنظام التصنيف الوظيفي: " هو مجموعة من القواعد و الترتيبات المعتمدة رسميا والتي تبنتها المنظمة في سياساتها ، و يكون ذلك من خلال التحليل بداية، وهدفه تحديد مواصفات كل وظيفة و تحديد متطلبات شغلها، و من ثم إعداد بطاقة تحليل الوظيفة والتي تنقسم إلى قسمين، قسم يحوي وصف الوظيفة، و قسم يحوي محددات العمل ،كما يوضح المواصفات المطلوب توفرها فيمن يشغل الوظيفة ، مما يمكنه اداءها بشكل ممتاز وتحمله لجميع اعباءها.

و الوظيفة هي مجموع المسؤوليات و الواجبات ، و تتم عملية تجميع التي لها نفس درجة الصعوبة و المسؤولية و المؤهلات المطلوبة لشغلها كل ذلك يكون في فئة واحدة ، ومن ثم جمع الفئات في مجموعات مهنية تسمى الأسلام، و كل سالك يحوي مجموعة من الدرجات ، مما يسمح للمسكيد منها حجز الوظيفة و الحصول على مرتبها و مزاياها ، و تنقسم هي الأخرى إلى عدة رتب ، كل رتبة منها توافق مرتبًا مختلفاً، و كل ذلك من أجل عملية تقييم الوظيفة من خلال تحديد قيمتها النسبية بمقارنة مع الوظائف الأخرى ، و هي العملية التي تساعم في تحديد هيكل الأجور".

1 إسحاق حسيني ،وآخرون ،أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد الرابع/ العدد الثاني/ ديسمبر، ص 187

2 محمد عبد المجيد مرعي ، نظام ترتيب الوظائف ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1970 ، ص 14

المطلب الثاني : مبادئ وفوائد وايجابيات وسلبيات نظام التصنيف الوظيفي 1

ان اي نظام لتصنيف الوظائف يتمتع بالعديد من الايجابيات ، كما انه لا يخلو بدوره من السلبيات ذكر منها :

الفرع الاول: المبادئ الاساسية لتصنيف الوظائف

لتتجنب اي مشاكل وحتى تتحقق النتائج المرجوة من التصنيف ، وحتى يمكن التغلب على كل العوائق

والصعوبات التي قد تعرضه مستقبلا ، نذكر بعضها :

1- يجب تصنيف الوظائف وليس الاشخاص ، وان يركز تصنيف الوظائف على الصفات الشخصية للموظف.

2- يجب وضع الوظائف في فئات بناءا على درجة الصعوبة والوجبات، مما يفرز مرتب وظيفية دقيقة ومتناقة و يحقق اجرا متساوي.

3- يجب ان يكون نظام التصنيف بسيطا ومفهوما للمديرين، وان يكون مرنا بما يجعله قابلا للتغيير والتطوير

4- يجب ان يكون نظام التصنيف الوظيفي قابلا للتطبيق ، والصياغة 2 .

5- وحدة المعاملة: نظام التصنيف العادل يمنح شاغلوها اجرا واحدا، وان تتساوى المرتبات بين الفئات.

6- وحدة الاستخدام: ان تستخدم ألفاظا ومفاهيم موحدة في جميع العمليات التنفيذية، ويمتد استخدامها إلى جميع العمليات المتصلة بالتصنيف، خلال المسار الوظيفي 3 .

► مبادئ أخرى لا تقل أهمية عن السابقة متمثلة في :

7. العدالة: ان يكون التصنيف عادلا، والذي يعتبر مهما لنظام الأجرور.

8. الوضوح: ان يكون التصنيف مفهوما وقابلا للاستيعاب .

9. الشفافية: ان يكون نظام التصنيف شفافا وواضحا ، وان لا يتصف بالسرية، مما يبعده عن التحيز والتمييز بين الموظفين والوظائف.

10. الاستقرار و الثبات: 3 ان يكون ثابتا ومستقرا ، مما يعطيه مصداقية ويمكن للعاملين الرضا عليه، مما يبقي الاجور ثابتة فلا ترتفع وتختفي ، و يعد مبدأ المماثلة المبدأ المؤسس للمبادئ الأخرى المرتبطة بالتصنيف، و هو يحقق لنظام الأجرور الخصائص التالية: العمومية ، البساطة ، التوازن .

الفرع الثاني: فوائد تصنيف الوظائف :

ان وجود علاقة طردية بين الأنشطة التي تؤدى ، واختلاف وتباين مستوياتها ،

1 مازن فارس رشيد ، مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ،مكتبة العبيكان ،ال سعودية ، 1421 هـ ، ص 276

2 محمد عبد الحميد مرعي، المرجع السابق، ص 14.

3 بن عنترب عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص ص . 255 256

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

وتتنوع انشطة الاجهزة الحكومية وتعدد مستويات المسؤولية فيها، واختلاف انواع الأداء ، كان لزاما وجود نظام لتصنيف الوظائف ، إن تصنیف الوظائف يساهمن في تنظیم العلاقة بين العاملین والجهاز من ناحیة، وكذا العاملین بعضهم مع بعض من ناحیة اخیر، وكذا حماية الموظفين من خطر تسرب غير المؤهلین إليها بفعل التأثير الاجتماعي .¹

ولتصنیف الوظائف فوائد عددة يمكن تلخیصها في النقاط التالیة 2:

- في تحديد الأجر: ان تصنیف الوظائف يساهمن في تحديد الأجر والرواتب ، خاصة الأعمال المتماثلة في الصعوبة والمسؤولية فكل موظف الحق في الأجر الذي يتتساب مع صعوبة ومسؤولية العمل الذي يؤدیه مع تساوی الرواتب التي يتقاضاها الموظفين في الاعمال المتماثلة في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

• في مجال إعداد ميزانية الوظائف:

ان تصنیف الوظائف يساهمن في خلق وظائف جديدة بسمیات ومراتب مناسبة ، ومطابقة للاختصاصات المحددة للجهات.

• المسمیات الوظیفیة:

يساهمن التصنیف الوظیفی في إیجاد وظائف موحدة للوظائف تعبّر عن طبیعة واجباتها ومسئولياتها وكذا الصعوبة والمؤهلات العلمیة اللازم توفیرها .

• اختيار العاملین واجراء الامتحانات :

يوفر تحلیل الوظائف الكثیر من المعلومات حول الواجبات والمسؤولیات المتعلقة بالوظائف ، كما تحدد المؤهلات العلمیة والعملیة ، مما يساهمن في اختيار أفضل المرشحین المؤهلین لشغل الوظائف ، وبالتالي يتحقق مبدأ الرجل المناسب للوظيفة المناسبة.

• إجراءات الموظفين الأخرى:

إن تصنیف الوظائف يساهمن في تسهیل عملية تنقل وترقیة الموظفين في الخدمة المدنیة وذلك على أساس سلیم، كما ان معرفة الواجبات والمسؤولیات ومطالب التأهیل يساهمن في وضع برامج للتدريب السليم والفعال .

التنظيم الإداري: تعتبر الوظيفة أصغر وحدة تنظیمية في المنظمات ، كما ان تحلیل الوظائف ومعرفة طبیعة

¹ العبد القادر، عبد الرحمن . وجهات نظر في واقع الخدمة المدنیة ومتطلبات تطويرها. الرياض : المملكة العربية السعودية ، 2010 ص 210

² المطيري بندر، تقریر عن تنفيذ خطة التصنیف الجديدة بالأجهزة الحكومية. الرياض ، المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنیة، 1992 ، ص

4 - 3

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

واجباتها ومسؤولياتها عن طريق تصنيفها لا يسمح بازدواجية العمل ولا تداخله بترتيب المستويات الوظيفية المناسبة، بحيث تراعي العلاقات بين الوظائف سواءً الأفقية أو الرأسية منها.

- رفع الروح المعنوية:**

يساهم التصنيف الوظيفي في رفع الروح المعنوية للأفراد والموظفين ، مما يسمح بتحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، كما يعمل على تقرير الرواتب والأجور العادلة للأعمال التي تتشابه وتتماثل في الصعوبة والمسؤولية، كما ان باقي ادوار الادارة من ترقیات، والنقل، و فرص التدريب، والأداء الوظيفي ... تكون مبنية على أساس سليمة كما انها تستند إلى طبيعة العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته وليس على اعتبارات دوافع شخصية.

الفرع الثالث : ايجابيات وسلبيات نظام تصنیف الوظائف

ان الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين في الادارات العمومية وتضخم اعدادهم فرض وجود طرق لتصنيف الوظائف فقد اضحت ضروريا للحد من الإنفاق في مجال الوظيفة العمومية ، لكن بالرغم من كل المجهودات المبذولة فان لنظام التصنيف عيوبا وايجابيات يمكن ذكر بعضها .

- أ- ايجابيات نظام تصنیف الوظائف :**

- تحدد المرتبات على أساس سليم، ويتم تحديد الدرجات حسب و قدر العمل 1.
- يساهم في تحقيق العدل والمساواة في الأجر بين الموظفين ، اما المؤهل العلمي فيستثنى الاعتبارات الشخصية 2 .
- يمكن تصنیف الوظائف عند تقسيم العمل وواجبات السلطة وقویضها ، كما يمكن من معالجة المشاكل التنظيمية ،ويكون ذلك عن طريق الدراسة التحليلية المعمقة لأنواع الوظائف.
- يزيل الغموض الذي يقع بين الوظائف ،والتدخل في المسؤوليات داخل الوحدة ، مما يسهل اداء المهام بشكل سليم .
- يوفر نظاما متاما متكاملا يتعلق بالعنصر البشري خاص بالمعلومات الوظيفية ، من حيث مستوياتها الوظيفية والكفاءات الازمة ، مما يسهل عملية التخطيط للقوى العاملة اعتمادا على معلومات دقيقة وسليمة ، ضمن اطار موضوعي يحد من سلبيات التضخم في الوظائف 3.

¹ أعمال مؤتمر حول "فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام" ، المنعقد بالدار البيضاء بالمغرب ، 2006 المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2007 ، ص .

² محمد رفعت عبد الوهاب، حسين عثمان محمد عثمان، أساسيات الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص 154

³ حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها ،اصلاحها، دار الفكر العربي، مصر ، 1990 ، ص 19.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- يوفر معياراً موضوعياً لمبدأ (الأجر على قدر العمل) ، لا المؤهل الدراسي مما يتناقض ودرجة الصعوبة والمسؤوليات في الوظائف 1.
 - يسهل عملية رسم خطوط ومعالم واضحة للتسلسل في الترقيات من خلال ربطها بالوظائف تبعاً لأهميتها وواجباتها .
 - يحقق العدالة بين الموظفين ، مما يخلق جواً من الانسجام ، كما أن نظام تصنیف الوظائف العمومية يساهم في تحديد الواجبات ، مما يكشف المخالفات التأديبية ويحدد المسؤول عنها 2.
- بـ- سلبيات نظام التصنيف الوظيفي:**
- لا يخلو أي نظام من سلبيات و يمكن ذكرها بعضها كما يلي:
- 1**- ان كثرة المستويات او الفئات التي تكون اي نظام للتصنيف يسبب الكثير من التعقيدات ، مما يصعب تطبيقه وذلك لتنوع الإدارات العمومية وتعدد مهام فروعها ، مما يسبب مشاكل ادارية وفنية اثناء اعداده وتنفيذها. ان عدم توفر الخبرات العلمية المتخصصة والتي تعاني منها عديد الدول ، يصعب عملية تحضير التصنیف الوظيفي والذي تحتاجه الدول عل وجه السرعة ، كما ان اعداده بالشكل الصحيح والسليم يتطلب الكثير من الجهد والمال والوقت لإعداده 3.
 - 2**- ان انعدام المرونة في التصنیف الوظيفي يؤدي إلى صعوبة تحديد أوضاع الوظائف الجديدة ، خاصة التي نشأت بعد إتمام عملية التصنیف ، مما يجعل هيكل الوظائف في النهاية جاماً. كما ان عملية التصنیف وضعت لتطبيق، ولم توضع حتى تبقى نظرية.
 - 3**- ان تدريب الموظفين المكلفين بإعداد اي تصنیف امر اساسي، من خلال معرفتهم بما اهميته ، ومعرفة المخاطر الناتجة عن عدم انجاحه . بأسلوب سليم مع مراعاة الدقة في اختيار الاشخاص دعوا الكفاءات العالية والخبرات ، بالإضافة إلى انها لا تتم طبقاً لمقتضى الأسلوب العلمي 4.
 - 4**- ان عدم وجود مقاييس حاسمة ، يمنع من معرفة الصعوبة والمسؤولية المتعلقة بكل وظيفة ، من اجل تحديد الدرجة والفئة الملائمة لها لذلك ، وذلك لاختلاف الوظائف العمومية من حيث طبيعة وعدد العناصر التحليلية التي تتكون منها .

1 زكي بن هلال البوسعيدي، الاقتصاد بعيون الخبراء ، اطلع يوم 01-03-2023 https://iraq56.blogspot.com/2015/07/blog-post_1.html ، اطلع يوم 01-03-2023 ، على الساعة 21:00

2 أعمال المؤتمر حول فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام، المرجع السابق، ص 4.

3 فوزي حبيش، تصنیف الوظائف وتحديد رواتبها، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مركز البحث الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 1972، ص 44.

4 أحمد حافظ نجم، مرجع سبق ذكره ، ص 342

جـ- اوجه القصور الرئيسية التي ينطوي عليها تصنیف الوظائف 1:

- من خلال هذه الطريقة مقارنة وصف الوظائف مع معايير الدرجة الوظيفية، مما يصعب تصنیف الوظائف المعقدة.

- صعوبة صياغة التعريفات المتعلقة بعملية التصنیف .

- لا يوجد ضمان لعدم تحيز بالعملية .

- من الممكن ان يتأثر التصنیف بالدرجات الوظيفية ، مع العلم درجات الوظائف متغيرة.

كما توجد بعض اوجه القصور الاخرى التي تعتمد عملية تصنیف الوظائف ذكر منها 2 :

- عدم التمييز بين وصف الوظائف و وصف الوحدات التنظيمية التي تنتمي إليها.

- التفصیل المبالغ فيه بالنسبة للواجبات و المسؤوليات الوظيفية بتعذر الجزئيات غير المفيدة.

- عدم مراعاة الترتيب المنطقي في سرد الواجبات و الخلط بين الدورية منها و الطارئة.

- استخدام تسميات وظيفية دون تحديد واضح أو ضوابط معينة.

- وجود وظائف بموجب العرف أو لعرض منحها للبعض دون أي مبرر عملي لوجودها.

- الوظائف الفخرية التي لو جرى التحليل الصحيح لأمكن جمعها مع وظائف أخرى.

- الإبقاء على وظائف تقوم على واجبات مؤقتة بدل ضمها إلى وظيفة دائمة.

- عدم مراعاة الحجم الكافي من الواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة، و عدم مراعاة التسقیف.

المطلب الثالث : انواع انظمة التصنیف الوظيفي

بعد تصنیف الوظائف عملية ضرورية واساسية لتحديد الاحتياجات المتعلقة بتسيير الموظفين من استقطاب

وتعيين بدقة، والتحول من تسيير كمي اساسه تعداد الموظفين ، إلى تسيير من نوع اخر يسمى نوعي يهتم

بمستواهم وكفاءتهم ، لذلك فقد ظهرت عديد المحاولات لايجاد انظمة لتصنیف الوظائف يمكن التطرق الى اهمها

الفرع الاول: التصنیف الوظيفي الامريكي

أولا - تاريخ التصنیف الامريكي: أصدر الكونغرس قراراً دعا فيه الأجهزة الفيدرالية الرئيسة إلى صياغة خطط

لتصنیف الموظفين الكتبة (clerks) لتحديد أجورهم سنة 1851 م، والتي اعتبرت بداية لتصنیف الوظائف

العامة في الولايات المتحدة على المستوى الفيدرالي، وهي التي أقرها الكونغرس الأمريكي.

1 باري كشواي ،ادارة الموارد البشرية ،دار الفاروق للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،2006 ،ص ص 149 - 150

2 نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية) ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2010 ص

93 - 92

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

وبعدها بستين، في عام 1853م، أصدر الكونغرس قانوناً، تم بموجبه تصنيف الموظفين الكتبة في الأجهزة الفيدرالية الرئيسية وفقاً لرواتبهم في أربع درجات .1

وهكذا فإن التصنيف وفقاً لذلك القانون كان تصنيفاً للموظفين أنفسهم وفقاً لرواتبهم، ولم يكن تصنيفاً للوظائف نفسها على أساس واجباتها ومسؤولياتها. كما ان خطة التصنيف السابقة لم تؤد إلى توحيد أسماء الوظائف أو أوصافها الوظيفية. لذلك فإن العديد من الوظائف المختلفة حملت الاسم ذاته، الأمر الذي أدى إلى أن يكون للوظيفة نفسها عشرة أو عشرون اسمأً ومعدلات أجور متباعدة، حيث لم يكن للأجر علاقة حقيقة بالأداء .2

وهكذا بدأت أولى المحاولات التي تهدف إلى تصنيف الوظائف بغية معالجة حالات الإسراف والمحاباة السياسية والشخصية والفوضى القائمة في تحديد واجبات ورواتب موظفي الحكومة الفيدرالية. ففي عام 1883 م صدر قانون بندلتون للخدمة المدنية(Pendleton Civil Service Act) ، الذي كان مستمدة من تجربة إصلاح الخدمة المدنية البريطانية في الفترة ما بين 1850 م- 1870 م .3

وتعتبر مدينة شيكاغو في ولاية إلينوي أول وحدة حكومية أمريكية وضع خطة لتصنيف الوظائف وفقاً لواجبات الوظائف ومسؤولياتها. وكان ذلك سنة 1912م ، كما قامت حكومة ولاية إلينوي، بنفس الخطوة لقيامها بتصنيف الوظائف على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها.

وفي سنة 1919م فقد قام الكونغرس بتشكيل اللجنة المشتركة لإعادة تصنيف الأجور (Joint Commission on Reclassification of Salaries). والتي قامت بإصدار تقريراً في عام 1920م يدعو إلى تصنيف وظائف الحكومة الفيدرالية على أساس واجباتها ومسؤولياتها. كما قدمت اللجنة عدداً من المبادئ التي غدت تشكل المبادئ الأساسية لنظم تصنيف الوظائف :4

- 1- يجب أن يكون التصنيف على أساس الوظائف وليس للأشخاص.
- 2- ان يكون تصنيف الوظائف المشغولة بعيداً عن الخصائص الشخصية.
- 3- التمايز بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض ، هو الأساس في تحديدها..
- 4- فيما يخص المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف ، فتعتبر الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديدها، وكذا المؤهلات العلمية والخبرات العملية.

وبناء على ما قدمته اللجنة صدر قانون التصنيف (Classification Act) الفيدرالي في عام 1923 م، وبدأ

¹ Office of publics affairs ,u s ,civil service commission biographies of an ideal : A history civil service (Washington ,D C U S Civil service commission 1974, P 25

² https://shathratma.blogspot.com/2020/03/job-description.html على الساعة 11 صباحاً

³ Leonard White, introduction to the study of public administration ,4 th ed (new york : Macmillan ,1955) p p352 353

⁴ يوم 12-01-2022 تصفح على الساعة 14 نفس الموقع https://shathratma.blogspot.com/2020/03/job-description.html

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

تطبيقه سنة 1924 م وذلك بهدف تحقيق الأجر المتساوي للعمل المتساوي. وكان ذلك القانون أول قانون لتصنيف الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها. ولكن هذا القانون لم يختص سوى بالوظائف العامة الموجودة في واشنطن العاصمة ولم يشمل الوظائف التي كانت في فروع الأجهزة الفيدرالية¹.

وبعد سنوات أصدر الكونغرس قانونين مهمين لتصنيف الوظائف الحكومية. خلال سنة 1970 م تضمن القانون الأول، قانون علاقات الموظفين الحكومية بندًا يأمر حكومات الولايات والحكومات المحلية والتي تعتمد على إعانت من الحكومة الفيدرالية، ان تقوم بدورها بالنھوض وتطوير نظم التصنيف الوظيفي.

والقانون الآخر هو قانون سياسة تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) الذي كلف هيئة الخدمة المدنية بإجراء دراسة عن تصنیف الوظائف، من خلال صياغة تقرير حول نتائجها وعرضه على الكونغرس. وبعد سنتين من الدراسة والتحليل ، تم تطوير وتطبيق طريقة النقاط التقويم الوظيفي. واضحت نموذجاً يعتمد عليه لتصنيف الوظائف في القطاع العام .

اما الان فسلطة تصنیف الوظائف الفيدرالية يملکه مكتب إدارة الأفراد ، باستثناء بعض الوظائف ، ويتوالى المكتب تطوير وإصدار معايير وسياسات التصنیف النظام الأفراد الفيدرالي ، بدورها تقوم الأجهزة الفيدرالية باستخدامها للتصنیف الوظيفي ، بالتنسيق مع مكتب إدارة الأفراد تحت إشرافه².

وتسمى النظرية الأمريكية بالنظرية الموضوعية حيث بدأت الاهتمام به في وقت مبكر وذلك تحت تأثير نظريات المدرسة العلمية للتنظيم الإداري، بسبب مطالب الحركات النقابية التي كانت تطالب بمبدأ المساواة في الأجر والمرتبات من أجل "أجر متساو للعمل المتساوي ، والتي جاءت كنتيجة للتخلص من نظام الغائم الذي كان أساس الوظيفة العامة فيها ، والذي تميز بعديد عيوبه، على ان يحل نظام الوظيفة العمومية والذي أساسه الجدارة بدل نظام الغائم³. إن الترتيب في النظام الموضوعي أساسه الوظيفة لا الموظف ، فتحديد الواجبات الوظيفية يمكن من تحديد حقوق شاغل الوظيفة وما يلزمها من مؤهلات⁴.

ثانياً - خصائص الخطة الأمريكية (النظرية الموضوعية)

ان النظرية الأمريكية للإدارة العامة و الإدارة الخاصة ترى ان الموظف هو شاغل الوظيفة الذي يتلقى الأجر المقرر لها و ليس له ، و تمتاز بمجموعة من الخصائص ذكر منها :

1 Office of publics affairs ,u s

2 George wedd ‘ ministers and the civil service in 1997,contemporary review 270,1576,May 1997 P 226

3 حمدي امين عبد الهادي حمدي امين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها، واصلاحها، دار الفكر العربي، مصر ، 1990 ، ص

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

1) اعتماد النظرية الموضوعية للتصنيف:

يركز هذا النظام على الوظيفة دون النظر إلى شاغلها ، فشاغلها عليه أن يكون متخصصاً تخصصاً دقيقاً حتى يتمكن من أدائها ، وان يتضمن الواجبات والمسؤوليات و كذلك المؤهلات .¹

و قد امتاز النظام الأمريكي للتصنيف بأسلوبه الموضوعي و تركيزه على الوظيفة و تأسيسه التصنيف عليها وفقاً لما يلي² :

- من خلال هذا النظام يتم دراسة الوظائف بشكل دقيق ، من أجل تحديد الواجبات والمسؤوليات و المؤهلات المطلوبة لذلك ، ثم تتم عملية التحليل والتقييم ، وذلك لمعرفة العلاقة بين مختلف الوظائف للتحديد المشابهة منها لتوحيد اجرها ،

- تقسم بطريقة عمودية حسب نوع العمل وتوضع في مجموعات مهنية، ثم تقسم داخلياً إلى عدد من الفئات، يتميز كل مجال بصعوبة و مسؤولية خاصة بها.

2) الاعتداد بالخصائص الدقيق :

تقوم الدراسة في أمريكا على أساس التخصص الدقيق، هذا النظام أوجد ارتباطاً وثيقاً بين نظام التعليم و نظام التوظيف، وتعتبر بذلك الوظيفة وحدة عمل لا وحدة مالية ، مما خلق العديد من المستويات الوظيفية لتغطية التخصصات الكثيرة، مما يستوجب كثيراً من الجهد و الوقت و المال و الخبرات.³

3) الرابط بين الوظيفة و الدرجة :

يحدد المؤهل الدراسي الدرجة في النظام الأمريكي للتصنيف ، و تستثنى باقي المؤهلات اذ يلزم الموظف اتقان العمل فقط ، مما يحرمه الحق في الترقية و يتم تعينه إن توفرت فيه شروط ذلك ، لذلك توجد علاقة بين التخصص الدراسي و العمل الممارس ، و هو المحدد سلفاً قبل تنصيبه في الوظيفة ، و يترتب عن ذلك ارتباط الدرجة بالوظيفة ارتباطاً وثيقاً، كما تتطلبان مؤهلات محددة، مما ينتج عن ذلك توحيد المعاملات المالية.⁴

4) ارتباط الأجر بالترتيب : وفق هذا النظام ، لا يؤخذ بعين الاعتبار المؤهل ، وإنما ينقاذه الموظف اجراً حسب ما هو مقرر مسبقاً و تبعاً للتقييم الذي أجري لها ، و لذلك فقانون ترتيب الوظائف العامة الأمريكية حدد أجور الوظائف وكذا الحد الأدنى و الحد الأقصى ، مما أوجد صلة وثيقة بين نظام الأجر و نظام التصنيف.⁵

1 محمد أنس قاسم جعفر ، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1973 ص ص 32 ، 33
2 المرجع نفسه ، ص 34

3 أحمد حافظ نجم ، ترتيب الوظائف العامة و توصيفها و تقويمها ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1979 ، ص 129.

4 المرجع نفسه ، ص 130

5 أحمد حافظ نجم ، مرجع سابق ، ص 145 .

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

الفرع الثاني : نتائج العمل بالنظام الموضوعي

- 1- تحدد الاحتياجات من الوظائف سلفا ، مع تحديد الخبرات او المؤهلات . مع ان شاغل الوظيفة يكون على علم بواجباتها قبل تعيينه .
- 2- تحدد الترقيات في مسار الموظف ، لأن نظام الترتيب الموضوعي يوضح ميزات كل وظيفة، وما يربط بعضها بعض ، من حيث الواجبات والمسؤوليات ومستوى الصعوبة .
- 3- ليس لإدارة المنظمة صلاحية نقل الأفراد بحكم القيد المفروض ، لأن هذه العملية مقيدة بشرط توفر الوظيفة المنقول إليها على ميزات وخصائص
- 4- يتم حساب الأجر على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها، ولا تؤخذ المدة الزمنية التي يمضيها الفرد بعين الاعتبار او الخبرة او المؤهل، وبالتالي يسمى هذا الأساس ب " الأجر على قدر العمل " .
ان نظام الترتيب الموضوعي تبرز أهميته في تحقيق العلاقة المنطقية السليمة بين العناصر الثلاثة:
 أ- الواجبات الوظيفية ومسؤولياتها.
 ب- مؤهلات التعليم والخبرة ، على أساس من واجباتها ومسؤولياتها المتميزة.
 ج- ان تطبيق نظام سليم و عادل للأجور الخاص بالوظائف ،يشترط فيه تماثله مع الواجبات و المؤهلات اللازمة لشغلها.

واعتبر هذا النظام نظاماً متميزاً وعملت به عديد الدول ذكر منها أمريكا وبريطانيا واليابان وسويسرا، ومعظم الدول الاشتراكية وبعض الدول العربية ذكر منها مصر والسعودية والأردن .

الفرع الثالث : ما يتطلبه نظام التصنيف الامريكي من خطوات
يمتاز هذا النظام بالدقة والاعراق في التخصص ، و تحدد السلطة الشرعية الوظيفة العامة بانها مجموعة واجبات مسؤوليات ،وان الموظف عليه أداءها على احسن وجه، بما عليه من واجبات و بالمقابل الحصول على ما يقابلها من حقوق ،فأساس هذا النظام الوظيفة لا الموظف .

- 1 - تحديد مهام كل موظف، من خلال وصف الوظيفة بدقة ،وتحديد الاهمية والواجبات .
- 2 - جمع الوظائف المتماثلة والمتشابهة ، من حيث الواجبات في قسم واحد ،حتى تنسكب إلى نظام واحد من حيث شروط التعيين والمرتب.

1 نجيب احمد خلف الجبوري، الامس التي تقوم عليها سياسة الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية القانون ، جامعة بغداد 1991 ص 102 .
2 احمد حافظ نجم ، ترتيب الوظائف العامة وتصنيفها وتقويمها ، مرجع سابق، ص 60 .

3 د. يوسف الياس ، المرجع العملي في شرح قوانين الخدمة المدنية والانضباط والتفاوض المدني ، مطبعة العمال المركزية ط 1 1984 ، ص 37
4 د. احمد حافظ النجم ، مرجع سبق ذكره، ص 49

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- 3 - تصنف الوظائف في أقسام ، وما يمتاز به كل قسم هو درجة أهميته وواجباته .
- 4 - يطبق التصنيف السابق كما هو ، بعد تشريعه من الكongرس، وخضوعه للمراجعة الدورية ، مع امكانية الإلغاء بحسب الظروف المتغيرة 1.

ان تصنيف الوظائف وفق النظرية الموضوعية ومن خلال الدراسة التحليلية لواجباته، يساهم في تحديد أنواع العمل في الوظائف ، ومن خلال مواصفات خاصة متميزة تصنف الأنواع الرئيسية للوظائف في مجموعة وظيفية ، ثم تدرج كل منها عند الحد الذي تفرضه خطط التوظيف والترقيات والمرتبات، وأخيرا وضع الوظائف الموجودة في المجموعات والدرجات المناسبة لها وفق واجباتها 2.

الفرع الرابع : عيوب النظام الأمريكي للتصنيف الوظيفي

يؤخذ على النظام الأمريكي للتصنيف جملة من العيوب، نوجزها فيما يلي 3:

1. بتركيزه على الوظيفة يحرم الإدارة العامة من الخبرة اللازمة للسير الحسن لها.
2. ان عدم شعور الموظف بالأمان والاستقرار ، يدفع به الى عدم تقديم مزدودا افضل مما يضعف ولاءه للمؤسسة
3. يعتبر الموظف مجرد اداة ولا يعطى القيمة المناسبة له ، مما يفقد الشعور بالرغبة في البدل والعطاء .
4. اعتماد هذا النظام التخصص الدقيق، اوجد نظام تعليمي يتماشى وفق ما يميزه ، ولن يتحقق ذلك الا بوجود إدارة تقوم على هذا التخصص.
5. نظام معقد وصلب ، ويستهلك الكثير من الوقت والمال .

ان افتقار الدول للإمكانيات الفنية و المالية يجعل تحقيق هذا النظام غير ممكن ،ولا يمكن تحقيقه الا من تكييفه مع وظيفتها العمومية ،

المطلب الرابع : الدول التي طبقت النظام الامريكي (النظام الموضوعي)

ان اختلاف الدول من حيث انظمتها الاقتصادية والاجتماعية ادى الى اختلاف توجهاتها الى تبني انظمة لتصنيف وظائفها ، فقد رأى بعضها امكانية تطبيق نظام مبني على الموضوعية ، واخرى رأت عكس ذلك ، لذا نتطرق الى بعضها الذي تبني هذا النظام ونذكر منها :

1 عمال مؤتمر حول "فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام" ، المنعقد بالدار البيضاء بالمغرب، 2006 المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 6

2 حمدي أمين عبد الهادي، المرجع نفسه حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها، واصالحها، دار الفكر العربي، مصر، 1990، ص. 27.

3 أحمد حافظ نجم ، مرجع سابق ذكره ، ص ص 173. 175.

الفصل الثالث

الفرع الاول : نظام التصنيف البريطاني

تشكلت في تلك السنة لجنة نورثكوت-تريفلان لإصلاح الخدمة المدنية ، سنة 1854م، وأصدرت تقريراً لتنظيم الخدمة المدنية الدائمة ، أدى إلى الأخذ بمبدأ دائمي الخدمة المدنية، وتصنيف الموظفين على أساس شخصي حسب مؤهلاتهم الدراسية. وبناء على ذلك تم تقسيم الوظائف العامة إلى ثلاثة درجات (إدارية، وتنفيذية، وكتابية). وهي الصورة التي كانت سائدة في إنجلترا من خلال الدرجات الهيكلية للمجتمع في ذلك الوقت ، وهي الطبقية السائدة (طبقة عليا ووسطى وطبقة عاملة). فالتفكير ثولت أمره الطبقة الأولى ، أما و الإشراف فكان من مهام الدرجة التنفيذية ، بينما تضطلع الدرجة الكتابية بمهام تنفيذ الأعمال الروتينية.¹

ومع مجيء مارغريت تاتشر إلى الحكم في 1979 م تم تنفيذ برنامج إصلاحي جذري، غير في كثير من القيم التقليدية للخدمة المدنية الإنجليزية، حيث تم إلغاء إدارة الخدمة المدنية سنة 1981 م، كما تم تبني أسلوب إدارة الأعمال في الحكومة، ولم يعد وجود للسلم الوظيفي المركزي الموحد للخدمة المدنية، وبات من الصعب نقل الموظفين بين الجهات المختلفة في الخدمة المدنية. وأصبح تصنیف الوظائف في بريطانيا في الوقت الحالي يقوم على أساس تجميع الوظائف في مجموعات عريضة: كتابية، علمية، فنية، تنفيذية، إدارية.²

- الوظيفة العامة عموما تخضع فيها للقرارات و التعليمات الإدارية الصادرة عن مجلس الوزراء و وزارة الخزانة و إدارة الخدمة المدنية.

و بمجيء "مارغريت تاتشر" إلى الحكم عام 1979 تبنت أسلوب إدارة الأعمال في الحكومة و إلغاء السلم الوظيفي المركزي الموحد مما صعب انتقال الموظفين بين مختلف الجهات الخدمية، ووضع الوظائف في مجموعات عريضة كتابية علمية فنية تنفيذية و إدارية.³

الشمولية هي الصفة التي تميز بها سياسة المرتبات ، لأخذها بنظام الجدول الواحد ، الذي يحتوي كل ما يكسبه الموظف و ليس مجرد الأجر فقط، إذ أن الفوارق بين المرتبات الدنيا والعليا ، حتى وإن كانت كبيرة، فإنه يتم التحكم في هذا الفارق من خلال أمرين مهمين :

- عدم حصول الموظف على زيادات غير مبررة
- النظام التصاعدي للضرائب.⁴

¹ George wedd ' P 227

2 Geoffrey K ,fry, reforming the civil service ,The fulton Committee on the British home Civil service 1966-1968,(Edinburgh universite) 1993 P 19

3 مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ،مكتبة العبيكان ،السعودية ،1421 هـ ، ص. 268.

4 حماد محمد الشطا ، مرجع سابق ، ص. 299

الفرع الثاني: نظام التصنيف في كندا

يتميز نظام التصنيف في الخدمة العامة الكندية باعتماده على 72 معيار للتصنيف، كما يعتمد على مجموعة مهنية و 106 مجموعات فرعية ، مما أدى إلى 840 معدل تعويض. يتميز بكثافة شديدة ويعتمد على حوالي 70000 قاعدة . مما صعب العمل به لكثره تعقيداته. لتبدا بإصلاحات في أوائل التسعينيات. يليها نشر النسخة الأولى من القواعد العامة للتصنيف NGC الكندية في مايو 1988. وتضم 29 فئة مهنية، وبدأ هذا المعيار في عام 2000.

الهدف الرئيسي للإصلاح هو تحقيق معيار واحد يسمى معيار التصنيف العام (NGC).

يستهدف هذا الإصلاح الجديد إلى إضافة سبعة تحسينات:

- ايجاد نظام موحد للتصنيف .
- ضمان العدل والمساواة في الوظيفة العمومية.
- تجديد الوصف الوظيفي.
- وضع مخطط عمل سنوي.
- تبسيط الاختبارات المهنية.
- اعطاء أكثر تنافسية للتعويض.
- وضع نظام جديد لتقييم الأداء.

يعتمد معيار التصنيف الكندي الجديد على ثلاثة الأهداف الرئيسية:

أ- العالمية: بحيث تكون قواعد التصنيف قادرة على تقييم جميع خصائص الاعمال .

ب- البساطة: يجب أن يكون بسيطاً وفعلاً، حيث تجعل إدارة الموارد البشرية أكثر مرونة كفاءة للموظفين مما يمكن من خلق نظام للوظائف والأجور أكثر شفافية.

ج- عدم التحيز الجنسي: أن يتيح الفرصة للنساء للعمل كما الرجال .

التصنيف المهني الوطني 2011 هو هيكل هرمي يتكون من أربعة مستويات من مجموعات المهن ، التي تضم مستويات متتالية من التفصيل. هذه المستويات المختلفة هي الفئات المهنية والمجموعات الرئيسية والمجموعات الثانوية ومجموعات الوحدات 1.

الفرع الثالث : نظام التصنيف الوظيفي السعودي ١**اولاً : تاريخ التصنيف الوظيفي السعودي :**

بدأ التصنيف في السعودية مع صدور نظام الموظفين لسنة 1971 م ، وهو نتاج البرنامج الاداري الذي بدأ عام 1963م ، وتتناول ضمن مجالاته عمليات تصنیف الوظائف .

وتطور ذلك بصدور نظام الخدمة المدنية عام 1977م، مؤكدا على وجوب تصنیف الوظائف من خلال مواد ثلاثة ، وانطلاقاً من مما نص عليه قرار مجلس الخدمة المدنية رقم 440 في 20-04-1981، فقد تم تبني خطة ثانية اعتبرت نقلة نوعية في مجال تصنیف الوظائف في الخدمة المدنية. فقد ركزت على مجموعة من المبادئ مثل: شمول تصنیف الوظائف لجميع مراتب (سلم رواتب الموظفين العام) ، وفتح المجال لبعض الفئات المهنية كالطب والهندسة لتصدر إلى المراتب العليا ، وقد بدء في الأخذ بهذه الخطة اعتباراً من 1981م .

ويمكن ذكر الخطط التي تم بها تصنیف الوظائف في السعودية كما يلي 2:

١) الخطة الأولى لتصنيف الوظائف: 1971 - 1982

حيث أعدت خطة متعددة الجوانب في مجال الإدارة ، ومن ضمن هذه الجوانب تصنیف الوظائف و بدأ في تنفيذها عام 1971م، حيث عكست الخطة في أول دليل لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، اقتصر على تحديد المجموعات العامة، والنوعية، ومجموعات الفئات.

٢) الخطة الثانية لتصنيف الوظائف : 1982 - 1994

قارب العمل بالخطة الأولى العشر السنوات، حيث برزت ضرورة تطويرها وتحسينها ، وقد بدأ العمل بخطة ثانية لتصنيف الوظائف اعتباراً من عام 1982م . و صدرت الخطة الثانية لتصنيف الوظائف معتمدة على مزيج من طريقي (المراتب والتدرج) في عمليات تقويم الوظائف. وقد قامت الخطة على تبني الهياكل الأساسية في عمليات تصنیف الوظائف.

وقد تم اعداد دليل لتصنيف الوظائف يشتمل على القواعد والأسس الكاملة لتطبيق خطة التصنیف.

(١) كانت تفاصيل الهيكل المهني الذي احتواه دليل تصنیف الوظائف الصادر آنذاك وفق الجدول التالي:

عنوان الهيكل العدد

المجموعات العامة 6 مجموعات عامة

١ موسى بن احمد ناصر الغنيم، دليل تصنیف الوظائف في الخدمة الوظائف ، السعودية ، ص 10

٢ خالد بن محمد المالك ، اطلع عليه يوم 15-03-2023 على الساعة 18:00 ، <https://www.al-jazirah.com/2004/20041109/q03.htm>

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

المجموعات النوعية 22 مجموعة عامة

مجموعات الفئات 168 مجموعة فئات

فئات الوظائف 984 فئة

(2) يتكون الهيكل المهني الخاص بخطة تصنيف الوظائف الثانية التي حواها الدليل من التالي:

عنوان الهيكل العدد

المجموعات العامة 10 مجموعات عامة

المجموعات النوعية 51 مجموعة عامة

مجموعات الفئات 222 مجموعة فئات

فئات الوظائف 2257 فئة

(3)- الخطة الثالثة تصنيف الوظائف الثالثة : 1995م

- الطريقة المتبعة في الخطة الثالثة:

تم اختيار طريقة التقويم بالعوامل والنفاط وهي طريقة تحليلية معروفة ومحرية.

- مبررات الأخذ بالخطة:

أ - إن الخطة الثانية التي بدئ في تطبيقها عام 1982م ، عدم ملائمتها لطبيعة وحجم ونوع وظائف الخدمة المدنية.

ب - اعتمادها على مقاييس موضوعية ووسائل قياس حديثة.

ج - اعتمادها الوصف التحليلي.

د - اعداد دليل شامل لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية.

ثانياً : الأسلوب المتبعة لهيئة التصنيف السعودي 1

يقوم هيكل التصنيف السعودي على ما يلي :

1. تحديد المجموعات الرئيسية:

تحدد مجموعات المهن في عملية التصنيف من خلال تحديد مستوى المهارة.

و يقصد بمستوى المهارة قياس مدى تعقيد و مجال المهام والواجبات التي يتعين القيام بها.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

ومن خلال هذا التحديد ، يتم تعين المجموعات العامة ابتداءً من الوظائف العليا ، و التي تتطلب تأهيل علمي مرتفع، وتسير في خط تنازلي حتى تصل إلى المستوى الأدنى من المهارة ، كالأعمال التنفيذية التي لا تتطلب مستوى تعليمي كبير .

وبعد تحديد المجموعات الرئيسية في التصنيف يتم اللجوء إلى أسلوب التقسيم النوعي، حيث تحدد وتتربع المجموعات الفرعية داخل كل مجموعات رئيسية. كما ان هذا الاسلوب قد يستعمل لأغراض موازنة وتبسيط عملية التصنيف بشرط أن تتضمن هذه المجموعات مهن بنفس المستوى المهاري المطلوب.

2- تحديد الحدود التصنيفية (المجموعات التصنيفي):

يعتبر التصنيف السعودي الموحد للمهن مميزاً عن باقي التصانيف ، لاعتماده على الحد الخامس للتصنيف والمسمى بـ حد المهمة ، وذلك طبعاً بعد مطابقة الحدود التصنيفية الأربع للتصنيف المعياري الدولي للمهن، حتى يمكن تحديد المجموعات الرئيسية والمجموعات التي تليها.

3_ أسلوب الترميز (تحديد عدد أرقام الرمز التصنيفي للحدود التصنيفية):

ان التصنيف السعودي الموحد للمهن مطابق للتصنيف المعياري الدولي للمهن ، من خلال ترميز الأربع حدود التصنيفية والتي تعين رقم واحد فقط لكل حد تصنيفي، ثم تعين رقمين للحد الخامس (حد المهن) ليستوعب أعداد المهن المدرجة تحت الحد الرابع للتصنيف الدولي.

ثالثاً : ملامح خطة التصنيف في السعودية 1

نظراً للتطور السريع في الخدمة المدنية ، أصبحت خطة تصنيف الوظائف السعودية ، لا تسair ، ولا توافق توجهات التنمية الطموحة . مما ادى الى اختيار الطرق الكمية ، والتي هي اكثـر مواعـمة لطبيـعة الخـدـمة المـدنـية في المملكة العربية السعودية وهي طريقة " التقويم بالعوامل والنقاط " .

وفي ما يلي اهم الجوانب المتعلقة بهاـتـهـ الخـطـة :

1) - الاطار النظمي لخطة التصنيف :

نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم م 49 بتاريخ 10-07-1397 هـ والتي تتضمن المادتين الثانية والثالثة.

المادة الثانية: تصنـفـ الوظـائـفـ بـتـجـمـيـعـهـاـ فيـ فـئـاتـ تـتـضـمـنـ كـلـ فـئـةـ الوـظـائـفـ المـتمـاثـلـةـ فيـ طـبـيـعـةـ العـمـلـ وـمـسـتـوـيـاتـ الـواـجـبـاتـ وـالـمـسـؤـلـيـاتـ وـالـمـؤـهـلـاتـ المـطـلـوـبـةـ لـشـغـلـهـاـ.

المادة الثالثة: توصـفـ مـخـتـلـفـ الـفـئـاتـ بـحـيثـ تـتـضـمـنـ اوـصـافـ كـلـ فـئـةـ .

1 انـظـمـةـ وـلـوـاـحـ وـتـعـلـيـمـاتـ شـؤـونـ الـمـوـظـفـينـ فـيـ الخـدـمـةـ المـدنـيـةـ فـيـ الـمـلـكـةـ الـعـرـبـيـةـ السـعـوـدـيـةـ ، دـلـيـلـ تـصـنـيـفـ الـوـظـائـفـ فـيـ الخـدـمـةـ المـدنـيـةـ ، صـ 16

2) - الطريقة المختارة في خطة التصنيف :

هي طريقة التقويم بالعوامل وال نقاط وهي طريقة كمية تحليلية مكونة من:
التدريج ، التقدير بالنقاط ، مقارنة العوامل ،

(3) - ملامح الخطة :

اعطاء القيمة الحقيقة للوظيفة من مقاييس حسابية دقيقة، وتعتبر اكثراً مواعنة لوضع الخدمة المدنية في المملكة
المطلب الخامس : الخطة الاوروبية لتصنيف الوظائف

ان الدول الأوروبية اعتمدت الترتيب كأساس للتصنيف ، الا انها اختلفت عن تلك المعتمدة في النظام الأمريكي
المعروف بالنظام الموضوعي . حيث يركز هذا النظام اهتمامه على الموظف لا الوظيفة عكس النظام
الموضوعي ، بالإضافة الى ومركزه في سلم التدرج الوظيفي والمدة التي قضتها في الخدمة العامة ، حيث تعتبر
كل هذه العوامل أساساً لتحديد ترتيب الموظفين في الهيكل الوظيفي ، وتحديد حقوقهم والتزاماتهم الوظيفية 1.

الفرع الاول: نتائج العمل بالنظام الشخصي :

1- يعين الموظف في الوظيفة المختارة له ، بحيث لا يمكنه رفضها ، كما تحدد الدرجات له 2 .

2- تتمتع المنظمة بحرية نقل الافراد حسب مصلحتها .

3- تحدد الرواتب في هذا النظام على أساس المؤهل العلمي وكذا الخبرة المهنية 3 .

4- تكون الترقية واضحة ومبنية على أساس محدودة ، ويرافق ذلك زيادة في الراتب ، دون ان يرافق ذلك زيادة
اعمال وظيفية 4 .

وقد اعتمد هذا النظام في عديد الدول الأوروبية ، و الدول العربية، وبعض الدول الآسيوية .

أ- تقوم الخطة الاوروبية على اساس تقسيم الوظائف العامة الى نوعين رئيسيين هما 5 :

التقسيمات الافقية : وتقسم الوظائف الى اربعة اقسام هي :

القسم الاول : يتضمن وظائف الابتكار والتوجيه .

القسم الثاني: يشمل وظائف التطبيق.

1 د. زكي محمود هاشم ، ترتيب الوظائف العامة في الجهاز الحكومي ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1970 ، ص 63

2 نجيب احمد خلف الجبوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

3 د. زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الصباح ط 1 ، 1979 ص 68 - 69.

4 د. احمد حافظ نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 60

5 سليمان محمد الطماوي ، مرجع سابق ، ص 384 - 389

القسم الثالث والرابع: تشمل وظائف التنفيذ.

التقسيمات الراسية : ترتكز على التخصص الفني ،ونميز هنا اربع انواع من التخصص:

- الادارة العامة: تتناول الاختصاصات القانونية والاقتصادية والمالية والاجتماعية .
- المرافق المهنية: ينطاط بها كل الاعمال المادية التي تستهدف زيادة الدخل القومي .
- وظائف التعليم والبحوث الفنية.
- القضاء.

والترتيب النهائي يتم على اساس الجمع بين التقسيمات الاقمية والراسية حسب ظروف كل دولة .

المبحث الثاني: الطرق التقليدية والحديثة لتقدير وتصنيف الوظائف

ان اختلاف انظمة التصنيف ادى الى ظهور عديد الطرق لمحاولة تقييمها وتصنيفها ، فقد ظهرت طرق حديثة واخرى سبقتها تعتبر تقليدية ويمكنا ذكر بعضها :

المطلب الاول : الطرق التقليدية والحديثة لتقدير وتصنيف الوظائف ومراحل تقييمها وذليل تصنفيها
 بالرغم من ان بعض الطرق تعتبر تقليدية مقارنة باخرى حديثة ، الا انها لا زالت تأخذ بعين الاعتبار ويمكن الرجوع اليها احيانا.

الفرع الاول: الطرق التقليدية لتقدير وتصنيف مناصب العمل

ان تقييم وتصنيف مناصب العمل هو اعطاء قيمة لكل منصب او وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المنظمة ، وتزيد أهمية التقييم بزيادة حجم المنظمة ، فلا يمكن قيام الأفراد بأدوارهم دون وجود نظام ترتيب عقلاني و عادل ، يحدد مواقعهم في السلم التدرجى و مختلف المزايا المرتبطة بمناصبهم أو وظائفهم.
 و تتحدد هذه القيم على أساس اهمية المهام و حجمها و ما تتطلبه من مؤهلات . و ما يتعرض له العامل من مخاطر و ظروف أثناء أدائه لعمله، وعلى هذا الأساس يتم ترتيب المناصب و تصنفيها ضمن شبكة تحدد أرقامها المعيارية أو مؤشراتها أو قيمها المالية.

و قد حصر H.T. Graham طرق التقييم في ثلات 1:

طريقة الترتيب Ranking التي اعتبرها طريقة غير تحليلية لكونها تقيم المناصب بصفة كلية .

طريقة التدرج Grading وهي في نظره طريقة نصف تحليلية إذ يقيم المنصب عن كثب، و بشكل جيد و لكن ليس بصفة شاملة .

طريقة التقييم Points rating وهي طريقة تحليلية تتطلب الدراسة التفصيلية لمواصفات المنصب .
 و يضيف آخرون طريقة رابعة هي طريقة المقارنة،
 و فيما يلي توضيح لهذه الطرق.

1) طريقة ترتيب المناصب:

هي أقدم و أسهل طريقة لتقدير المناصب أو الوظائف ، و تقوم على أساس دراسة جميع التوصيفات الخاصة بكل منصب بصفة شاملة لأخذ فكرة تقريرية عن كل منصب ثم ترتيبها حسب أهميتها النسبية بعد مقارنة كل منصب باعتباره وحدة قائمة بذاتها بباقي المناصب.

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

و توجد طريقتان للترتيب:

أ)- الترتيب البسيط 1:

ترتيب الوظائف الموجودة بالشركة من الاعلى الى الاسفل، بغض النظر عن شاغلها او الى الرواتب التي تدفع لها فعلا ،ويتم الترتيب على اساس العمل كوحدة .وتكون عن طريق كتابتها جميعا في مصفوفة واحدة ومقارنتها بعضها البعض كما يوضحه المثال التالي:

جدول (III-01): مصفوفة الترتيب البسيط

| المناصب | تقني سامي في الصيانة | محاسب | مهندس في الاعلام الالي | محاسب | عون تقني |
|------------------------|----------------------|-------|------------------------|-------|----------|
| تقني سامي في الصيانة | 1 | | 2 | 0 | 0 |
| محاسب | 1 | | 2 | 0 | 0 |
| مهندس في الاعلام الالي | 0 | | 1 | 1 | 0 |
| حاجب | 2 | | 2 | 1 | 1 |
| عون تقني | 2 | | 2 | 1 | 1 |
| المجموع | 6 | | 9 | 6 | 3 |

2 = المنصب على السطر أكبر من المنصب على العمود

1 = المنصبان متساويان

0=المنصب على السطر أصغر من المنصب على العمود

هناك أسلوب أورده الدكتور عادل حسن تحت اسم طريقة الترتيب البسيط 2:

تشكل لجنة خاصة من ثلاثة أشخاص أو أكثر تسند رئاستها إلى المشرف على برنامج التقييم، و يستخدم لهذا الغرض بطاقات يكتب على كل واحدة التوصيف الكامل بالنسبة لكل منصب دون ذكر اسم المنصب بل يستعاض عن ذلك بتسجيل رقم سري بعرض عدم التأثير على عملية التقييم، و يقوم كل عضو في اللجنة بترتيب هذه البطاقات على أساس التوصيف المذكور فيها من الأقل إلى الأكثر أهمية، و قد تتطلب هذه العملية إجراء عدة محاولات ثمأخذ متوسط الترتيب لمجمل المحاولات، و في نهاية المطاف يؤخذ متوسط الترتيب الذي يضعه كل عضو للمنصب الواحد كما يوضحه الجدول التالي:

¹ علي السلمي ،ادارة الموارد البشرية ،دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة ،ص 194

2 د. عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، ص ص 171 - 173

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

جدول (III-02): طريقة الترتيب البسيط

| الترتيب | المتوسط | العضو الثاني | العضو الاول | رئيس اللجنة | المناصب |
|---------|---------|--------------|-------------|-------------|----------|
| 3 | 2,66 | 1 | 4 | 3 | ميكانيكي |
| 4 | 3 | 4 | 1 | 4 | براد |
| 2 | 2,33 | 3 | 2 | 2 | غزال |
| 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | نساج |
| 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | عتال |

ب) - طريقة الترتيب على اساس المقارنة الزوجية:

يقارن كل منصب بالمناصب الأخرى، كل منصبين معاً، ويحدد أيهما أكثر أهمية أو أكثر صعوبة بوضع خط تحته، و هكذا يقارن كل منصب مع جميع المناصب بالتتابع، فإذا افترضنا وجود المناصب الخمسة التالية: مساعد إداري، كاتب مديرية، معاون إداري، عون مكتب و عون رقن، فإن المقارنة تتم على النحو التالي:

مساعد إداري، معاون إداري، عون مكتب و عون رقن، فإن المقارنة تتم على النحو التالي:

مساعد إداري ← كاتب مديرية

كاتب مديرية ← معاون إداري

معاون إداري ← مساعد إداري

معاون إداري ← عون مكتب

عون مكتب ← عون رقن

عون رقن ← مساعد إداري

عون رقن ← كاتب مديرية

معاون إداري ← عون رقن

مساعد إداري ← عون مكتب

كاتب مديرية ← عون مكتب

يحسب بعد ذلك عدد الخطوط الموضوعة تحت كل منصب بحيث يعتبر المنصب الأهم هو الذي وضع تحته أكبر عدد من الخطوط ثم المناصب التي تليه إلى غاية أقل المناصب أهمية و هو الذي لم يوضع تحته أي خط. وبذلك نحصل على الترتيب التالي:

جدول (III - 03) : الترتيب على اساس المقارنة الزوجية

| المناصب | عدد مرات الاختيار | الترتيب التصاعدي |
|-------------|-------------------|------------------|
| عون راقن | 0 | 1 |
| عون مكتب | 1 | 2 |
| معاون اداري | 2 | 3 |
| نساج | 3 | 4 |
| عتال | 4 | 5 |

و يمكن الاستعاضة عن طريقة الخطوط هذه بالطريقة التالية حيث تسجل المناصب في مصفوفة على الجانبين العمودي و الأفقي ثم نضع داخل كل خانة العدد واحد (1) اذا كان المناصب على العمود أهم من المنصب على السطر أو عدد صفر (0) في غير ذلك ثم نحسب أفقيا لنصل إلى نفس النتيجة مع طريقة الخطوط المذكورة سابقا.

(2) - طريقة الدرجات :

تقوم هذه الطريقة على تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات، بحيث تمثل كل مجموعة درجة معينة تشتهر في واجبات ومسؤوليات متقاربة ومتتشابهة، بحيث تنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات الوظيفية 1، أي أن هذه الطريقة تعتمد على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالتالي:

- تحديد المجموعات الوظيفية، والتي قد تعنى عائلات وظيفية معينة، ويتم ذلك استنادا إلى طبيعة العمل في الشركة، ومن أكثر التقسيمات شيوعا للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي:
- مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية؛
- مجموعة الوظائف الإدارية؛
- مجموعة الوظائف الكتابية؛
- مجموعة الوظائف التسويقية؛

1 شاوش مصطفى نجيب ،ادارة الموارد البشرية – ادارة الافراد ،دار الشروق عمان ،1990، ص 195

- مجموعة الوظائف المالية؛
 - مجموعة الوظائف المعاونة.
 - تحديد عدد الدرجات، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة، فإن أردت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقية وجب زيادة عدد الدرجات؛
 - توصيف الدرجات المختلفة، ويتم التركيز هنا على الواجبات، المسؤوليات، التعليم، المهارة، والخبرة؛
 - توزيع الوظائف على الدرجات، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات) وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية(، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.
- وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، ذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات، ووصف هذه الدرجات إلا أن ما يعيّب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة، وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية

(3) طريقة مقارنة العوامل :

ان قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها، على أساس عوامل تقييم معينة، بحيث تشكل هذه العوامل ركائز وقواعد المقارنة، على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة مع عامل آخر في وظيفة أخرى، وهذه الطريقة تشبه طريقة الترتيب ، إلا أن المقارنة تكون على أساس العوامل المختارة على حدة وليس مقارنة الوظائف بأخذ الوظيفة ككل وليس كأجزاء .1.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

- تحديد عوامل التقييم، والتي من أهمها المسؤلية، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، والمجهود الجسми، إلا وقد توجد عوامل مختلفة تتطلبها طبيعة نشاط الشركة، كما يمكن إضافة عوامل طبيعة الوظائف الإدارية، التخصصية، البيعية، والمالية، وغيرها؛
- تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها، ويتم الالكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطًا لعملية التقييم، متعارف عليه ؛

¹ الفارس مبارك، عيسى شحادة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا ، 2000 ص 214

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية و ذلك من خلال مسح الأجر ، وهو الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية؛
- توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم ، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل،

تقيم باقي وظائف الشركة، ويتم ذلك بأحد باقي وظائف الشركة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجر.

- (4) طريقة النقط:** تعتقد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم ، كما في طريقة مقارنة العوامل، وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً بالخطوات التالية:
- تحديد عوامل التقييم، والتي تشمل الآتي: المسؤولية؛ الخبرة؛ التعليم والتدريب؛ المهارة؛ ظروف العمل؛ المجهود العقلي ،المجهود الجسمى.
 - تقسيم عوامل التقييم من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية ؛
 - اعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم، لتحديد قيمتها وأهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقط، ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم.
 - ويتم توزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخلياً على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها.
 - توزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات.
 - تصميم دليل شامل للتنقيط، مع شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياته.
 - استعمال دليل تقييم الوظائف: يصبح تقييم الوظائف سهلاً عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط، على أن يتم مقارنتهما مع بطاقة وصف الوظيفة، بغية ضبط المستوى الذي تتواجد فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة.

الفرع الثاني : المناهج الجديدة لتقييم وتصنيف الوظائف

أن تطبيق نظام تصنيف فعال هو الذي يمكن من معرفة مراكز الأفراد في المؤسسة ومكانتهم فيها ،وهو ما يسمح بتحديد الأدوار الخاصة لكل منهم، إذ ان فعالية النظام الوظيفي تتأثر وفق مضمون (أدوار/مكانت

. (Roles / Statuts

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

وتسعى جل المنظمات اليوم إلى تحقيق أهدافها بتطبيقها لأنظمة التصنيف الوظيفي والذي لا يتأتى إلا من خلال الاستجابة لعدة اشغالات، أهمها:

- مكافأة الأداء الحقيقي أي الأجر حسب الفعالية والكفاءات
- تحقيق المساواة بين أفراد المنظمة.
- تقييم أداء الأفراد يكون على أساس عقلانية و مرئية توافقية.

وعلى ضوء ما سبق سنتناول المناهج المتعلقة بتقييم وتصنيف الوظائف، من منظورين أحدهما يهتم بمنطق الكفاءات المهنية، و الثاني يهتم بالمناهج المحايدة جنسياً.

أ - مناهج تقييم العمل المبنية على منطق الكفاءات ١:

لقد فرضت التطورات المتتسارعة في السنوات الأخيرة على المؤسسات إعتماد أنظمة تقييم وتصنيف توافقها وذلك باعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم والأجر، و فيما يلي أهم مناهج التقييم المبنية على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية.

أ-١ - طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي ٢ : Méthode CEGOS ٢ :

ان لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي ٣ ، ترى ان لكل مؤسسة خصوصيات ، ولا يمكن ان تكون هناك طريقة شاملة للتصنيف تصلح لكل الهيئات أو المنظمات، لذا على التصنيف التكيف مع معطياتها الذاتية . مما يساهم في نجاح العملية التصنيفية.

و تتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية:

-المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة .

-خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين

-يساهم في خلق احترام لخصوصيات وثقافة المؤسسات.

وقد اعتمدت هذه الطريقة على معايير منتفاث من المناهج العلمية، و أخرى تجريبية ، تتغير حسب مقتضيات المحيط (التنظيم، ثقافة المؤسسة....)

¹ ثابتى الحبيب ،تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل ،رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ،ص ص 276 ، 277
² أ. د، بندي عبد السلام ، واخرون المدخل الى الهندسة الوظيفية ،سلسلة اصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات ،جامعة مصطفى اسطنبولى ،معسكر ،تحت اشراف البروفيسور ثابتى الحبيب ،ص 177.

³ هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني و الاستشارة في مجال الإدارة و تطوير الكفاءات، تأسست سنة 1926 بلغ عدد مستخدميها عام 2007 أكثر من 1200 منهم 700 مستشار، و تكون حالياً من شبكة دولية تضم 10 فروع منتشرة في القارة الأوروبية و الصين

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

يرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة على خمسة (5) إلى ستة (6) معايير مركبة في ثلاثة مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على النحو التالي:

* تعدد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف و الابتكار (4 مستويات).

*مستوى المسؤولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات)

*الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد.

تكون لجنة تحكيم من المسؤولين الإداريين لمختلف قطاعات المؤسسة و ممثلي العمال ، مع الاخذ بعين الاعتبار خصوصية وقيم و ثقافة المؤسسة ، من اجل تحديد موقع كل منصب في المستويات . بمنح نقاط من 60 الى 300 لكل منصب ، مما يساهم في إعداد شبكة مقبولة لدى الجميع .

أ-3 - طريقة معدلات التقييم هاي : Méthode des barèmes d'évaluation HAY

ان مكتب "هاي" الاستشاري ، والمتخصص في الاستشارات المتعلقة بالتسهير و التنظيم و تطوير الموارد البشرية، في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد اعتمد الطريقة التحليلية لتصنيف مناصب العمل، التي تحمل اسمه (طريقة هاي) و التي تنسب إلى عالمي النفس Edouard HAY & Eugene BENGE ، والتي أساسها مبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".

كما اتسمت بانتشارها الواسع والاستخدام في جميع المؤسسات ، تعتمد على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها طابع عمومي فغالبية الوظائف الإدارية لا يمكن النجاح في ادائها الا وجود هذه العوامل فيها .

وهي طريقة تقييم تحليلية للوظائف لاعتمادها على معايير محددة مسبقاً، وتستخدم التصنيف أساساً لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، وبذلك اعتبرت طريقة علمية، مما جعلها محل اقبال وانتشار واسع على الصعيد العالمي .

تحدد طريقة "هاي" القيمة النسبية (أو الوزن) لكل منصب ،من خلال قياس الدرجة المساهمة كل منصب في أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية . عوامل التقييم الرئيسية الثلاثة والعوامل الفرعية 3:

أ- الكفاءة : وهي المؤهلات والمعرفات اللازمة لشغل منصب بصفة مقبولة ،

وتتشكل الكفاءة من ثلاثة معايير فرعية:

¹ Armand Dayan et autres Manuel de gestion, volume 2, edition ellipses, Paris, 1999; v2 ; op ; cit p 461
2 Boyer L , Equilbey n, G.R.H, Nouvelle pratique, ed. ems, Paris, 2003, p156

3 حسين محمودي ، أهمية نظام الأجر ودوره للرفع من انتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة ، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2016 ، ص ص 89 - 90

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

- المعرفة الازمة : المستوى المعرفي اللازم لشغل المنصب في المجالات العلمية والتكنولوجية .
 - القدرات الادارية : تشمل من خمسة الى تسعة مستويات من المتطلبات الادارية وعدد المستويات .
 - القدرات في مجال العلاقات الانسانية: تضم ثلاثة مستويات تبدأ بالقدرات العادلة من اللياقة والفعالية الى القدرات الهامة كالقدرة على الفهم .
- بـ-المبادرة الابتكارية**: درجة المبادرة والتفكير وتحتمل :
- اطار التفكير (درجة المبادرة و التفكير الأولى) تضم ثمانية مستويات.
 - متطلبات المشاكل المطروحة ، بمعنى المشاكل الواجب معالجتها ، ويضم خمس مستويات .
- جـ-المسؤولية** : وهي المسؤولية على الأموال والأفراد.

يضم ثلاث عوامل فرعية:

- اثر نشاط المنصب .
- حرية التصرف .
- سعة نطاق التصرف .

تمثل مجموعة النقاط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقييم الثلاثة وعواملها الفرعية والتي على أساسها يتم تسعير الوظيفة وتمر بمجموعة من المراحل :

1) القيام بتحليل دقيق للمنصب :

تتطلب هذه المرحلة جمع البيانات بخصوص

- هدف المنصب والنتائج المنتظرة منه.
- موقع المنصب في المنظمة.
- حجم المسؤوليات فيه .

2) انجاز تحليل دقيق لمحيط المنصب :

مهمة هذه المرحلة التعرف، على المنصب في نطاق علاقاته وامتداداته في المنظمة مما يلزم تحديد :

- موقع المنصب في الهيكل التنظيمي .
- تأثير المناصب الأخرى على المنصب المدروس .
- تقييم حجم وانواع التدفقات بين المنصب المدروس والمنصب الأخرى .

3) تقييم المنصب :

تستخدم المعايير الثلاثة السابقة(الكفاءة والمبادرة والمسؤولية) كأساس للمقارنة بين المناصب .

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

٤) تصنیف المناصب :

بعد منح قيمة لكل عامل من عوامل التقييم يصبح من السهل تصنیف المناصب بعد جمع كل القيم الممنوحة .

٥) مقارنة تقييم المنصب بالمناصب الأخرى في المنظمة:

تهدف هذه الخطوة الى مراجعة صلاحية التقييم على مستوى المؤسسة .

أ-٤ طريقة التقييم التحليلي الشامل للوظائف 1: Méthode ORBA

صممت هذه الطريقة من طرف الجمعية العامة الهولندية لأرباب العمل ، و تعتبر من أشهر وأكثر الطرق شيوعا واستعمالا ، بسبب سهولتها ومرونة استعمالها ، كما تم تطويرها وتحسينها من طرف مؤسسة OPTIMOR

البلجيكية للاستشارات التي تأسست سنة 1991 م

يتم تطبيقها عبر ست مراحل:

-تحديد الأهداف المرجوة من الدراسة ، و ذلك عن طريق تحديد الإجراءات و توزيع المهام .

-التمهيد للدراسة .

-جمع المعلومات بواسطة الاستبيانات، المقابلات، فرق العمل ...

-تحليل و هيكلة المعلومات

-إعداد توصيفات الوظائف و الوحدات الإدارية

-تقييم الوظائف الموصوفة.

بعد إتمام عملية تحليل الوظائف، يوضع لكل وظيفة عددا من النقاط بحسب درجة تواجدها في الوظيفة ثم تضرب هذه النقاط في المعامل الثابت الخاص بكل وجهة نظر، و من ثم تحصل على التقييم الشامل للوظيفة من خلال جمع حاصل ضرب نقاط وجهات النظر في معاملاتها، و يسمى مجموع النقاط المحصل عليه "علامة Score ORBA".

يستخدم مجموع النقاط كمؤشر مرجعي لتصنيف الوظائف على "قائمة تدرج الوظائف" حيث تتحل كل وظيفة موقعا مناسبا لقيمتها النسبية.

المطلب الثاني : المصطلحات المستعملة في تصنیف الوظائف ومراحله

ان تصنیف الوظائف يحتوي على مجموعة من المصطلحات التي يعتمد عليها ، والتي لابد من الوقوف عند معانيها ، ومحاولة تفصيلها ، كالمجموعات ، سلسلة الوظائف وغيرها .

الفرع الاول : المجموعات

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

أ- المجموعة العامة (General Group) :تحتوي على وظائف تتنمي إلى مهن أو مجالات عمل مختلفة،

ولكن يوجد بينه ترابط في مستوى التأهيل في الوظائف التخصصية،

ب- حيث يشترط توفر الشهادات الجامعية في الوظائف التعليمية والوظائف الدبلوماسية.

ب-المجموعة النوعية (Quality Group) :

وهي الوظائف التي تعمل في مجال واحد ، ولكن تختلف في الجزئيات التفصيلية للعمل والمستوى ، كوظائف الهندسة المدنية والمعمارية والكهربائية والميكانيكية وغيرها من أنواع الهندسة.

ج- سلسلة الفئات :

وهي الوظائف المتشابهة في نوع العمل، ولكن تختلف في مستوى وصعوبة المسؤوليات والواجبات ، مثل وظائف الميزانية التي تحوي مستويات مختلفة ومترفة من حيث المسؤولية والصعوبة، فتبدأ بفئة باحث مساعد وتنتهي بفئة مدير عام ميزانية.

د - الفئة(Catégorie) :

وهي الوظائف المتماثلة في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية

ه- مواصفات الفئة (Spécifications Catégorie) :

وهي الفئة التي تحتوي على وظائف متشابهة في الواجبات والمسؤوليات ، وتشتمل المواصفة على: مسمى الفئة . والحد الأدنى من التأهيل العلمي والعملي اللازم لشغلها. المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة لشغلها.

و- المدى الوظيفي(Career range) :

يعني سلسلة المراتب التي تحتوي عليها مجموعة الفئات مثلاً من المرتبة السادسة حتى المرتبة الخامسة عشرة، أو من المرتبة الأولى حتى المرتبة العاشرة، ويختلف حسب اختلاف نوعية وصعوبة ومسؤولية الأعمال المشمولة في كل مجموعة .

الفرع الثاني : دليل تصنيف الوظائف 1 (Job Classification Guide)

يعتبر دليل تصنيف الوظائف الأداة الرئيسة التي تحتوي على تطبيقات خطة تصنيف الوظائف، ويكون هذا

الدليل من الأجزاء الرئيسة التالية:

✓ **الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف:** ويعني بأسس ومبادئ تصنيف الوظائف، الأحكام المنظمة لقبول وتقدير الخبرات العملية والنماذج المستخدمة.

¹ عطا الله، وآخرون ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، وتحديات الألفية الثالثة، ط١ ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015، ص ص 119 127

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

- ✓ الجزء الثاني : المجموعات العامة للوظائف ويحتوي على المجموعات العامة للوظائف مقسم إلى مجموعة أجزاء فرعية، بحيث تكون كل مجموعة عامة في جزء مستقل بذاتها، وباشتراطاتها الخاصة بها ومثال ذلك:
1. المجموعة العامة للوظائف التخصصية.
 2. المجموعة العامة للوظائف التعليمية.
 3. المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.
 4. المجموعة العامة للوظائف الإدارية المساعدة.
 5. المجموعة العامة لوظائف العمليات.
 6. المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.
 7. المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.
 8. المجموعة العامة للوظائف الحرفية.
- ✓ الجزء الثالث : المؤهلات العلمية و مجالات العمل المناسبة لها: يحتوي على المؤهلات العلمية، وتحديد مستوياتها المناسبة، بمختلف درجاتها وشعبها و تخصصاتها، وبالوظائف المناسبة لها، والمستوى الوظيفي المحدد لكل منها، من حيث المرتبة والدرجة كمستوى دخول.
- ✓ الجزء الرابع : البرامج الإعدادية و مجالات العمل المناسبة لها يعني بالأحكام الخاصة بتقييم البرامج الإعدادية بمختلف المستويات، وفئات الوظائف المناسبة لها، والمستوى الوظيفي المحدد لكل برنامج من حيث المرتبة والدرجة.
- ✓ الجزء الخامس : الدورات التدريبية وفئات الوظائف .

الفرع الثالث : مراحل التصنيف الوظيفي

يحتاج نظام التصنيف إلى مجموعة من الإجراءات العملية . بداية إنشاء هذا النظام ، مروراً بتنفيذه و انتهاءً عند متابعته، فالإنشاء مجموعة من الخطوات العملية حتى يكون النظام جاهزاً للتنفيذ، يليه التنفيذ عن طريق تحويله من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي ، تم يتبع بمرحلة الرقابة والمتابعة الضرورية لمواكبة تطورات الإدارة و تغير وظائفها ، بالإضافة أو النقصان أو التعديل.

و نتناول هذه المراحل الثلاثة :

- مرحلة إنشاء نظام التصنيف الوظيفي.
- مرحلة تنفيذ نظام التصنيف الوظيفي.
- مرحلة متابعة نظام التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

1) مرحلة إنشاء نظام التصنيف الوظيفي: تعد مرحلة إنشاء مهمة جدا، ولها أهمية كبيرة و هي تحتوي على عدة مراحل مختلفة ومتعددة ، وتميز بالارتباط من الناحية الموضوعية و الإجرائية، والتي تكون متسللة

بطبيعتها 1. و تتمثل هذه المراحل في:

أولا: جمع المعلومات المطلوبة للتصنيف،

ثانيا: تحليل هذه المعلومات،

ثالثا: إنشاء الفئات التصنيف،

رابعا: إعداد هيكل الأجر الخاص بكل فئة.

أولا . جمع المعلومات الازمة للتصنيف:

للقى بهذه المرحلة لابد من توافر اشخاص مدربون او مختصون في عملية الجمع مع توفر الوسائل الازمة، حتى تضمن دقة ونجاجة عملية الجمع .

■ المعلومات و البيانات المطلوبة للتصنيف 2:

تعتمد عملية التصنيف على بيانات ومعطيات تعبر عن الواقع الحقيقى لبيئة العمل ، وتبدأ بجمع المعلومات الازمة عن الوظائف ، وتحديد الواجبات والمسؤوليات ، والمؤهلات الازمة لشغلها. تتميز المعلومات والبيانات عند جمعها بالتنوع والدقة وهي مرتبطة بالوظائف محل التصنيف. لذا يجب ان تكون المعلومات والبيانات دقيقة في مضمونها وواضحة، اذ ان هذه المرحلة هي العنصر الاساسي في عملية تصنيف الوظائف 3.

و تتمثل البيانات لغرض التصنيف فيما يلي 4:

- القوانين و التنظيمات و التعليمات و القرارات التي تحكم التنظيم الموجود.

- احترام التقسيمات الرئيسية و الفرعية.

- اعتناد الممارسات الفعلية الموجودة في ارض الواقع .

- البيانات التي تخص العاملين وتضم : المؤهل العلمي، الخبرة العملية، الدراسات التدريبية، بالإضافة الى البيانات المتضمنة الواجبات و المسؤوليات وكذا الصعوبات التي تتخطى عليها.

■ الأشخاص الموكلا اليهم مهمة التصنيف 5:

1 محمد عبد المجيد مرعي ، مرجع سابق ، ص 17 .

2 المرجع نفسه ، ص 18

3 د. مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 1421 هـ ، ص 271

4 محمد عبد المجيد ، سبق ذكره ، ص 18

5 سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص ص 159 - 161

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

يقوم بهاته العملية أشخاص مؤهلين لذلك و هم "المحللون" ، يتاسب عددهم مع حجم المنظمة ، و الذين تتتوفر فيهم الكفاءة نتيجة التدريب الخاص بهاته العملية مع التحلي بالصدق و الدقة ، و ان تكون الفئة المدروسة متعاونة مع من يقومون بعملية التصنيف "المحللون".

▪ الوسائل المستخدمة لجمع المعلومات حول التصنيف 1:

وتكون من ثلاثة وسائل هي :

أ . الاستقصاء : يكون بإعداد استمار استبيان والمكونة من مجموعة من الأسئلة، توزع على العاملين للإجابة عليها و اعادتها الى المحللين، مع وضوح وفهم للأسئلة من قبل كل العاملين .

ب . المقابلة : تتم بين الفرد و المحلل، من خلال طرح اسئلة على العامل والذي يقوم بالإجابة عنها، من أجل الحصول على بيانات قد تكون خافية على المحللين. كما يتيح للمحللين توضيح أسئلتهم و العاملين توضيح أجوبتهم، إلا أن المقابلة تتطلب تكلفة عالية و كثير من الوقت.

ج . الاستقصاء المعزز بال مقابلة : وذلك من شأنه تعزيز دقة و موضوعية العملية، من خلال إعداد الاستمارات و توزيعها على العاملين، تليها مقابلة استكمال ما ينقصها من بيانات.

ثانيا . تحليل و توصيف بيانات التصنيف 2:

يقصد بتحليل الوظيفة دراسة كل عنصر من حيث الواجبات و المسؤوليات، فالتحليل يعتبر الطريقة المثلث لمعرفة الوظيفة تمهدًا لتصنيفها في فئات لاحقاً.

و تستخدم في عملية التحليل العوامل التالية 3:

واجبات الوظيفة، الإشراف الذي تخضع له، إشرافها على أعمال الغير، المسؤوليات و المجهودات العقلية و البدنية، ظروف العمل، ومتطلبات التأهيل. ثم يتم وصف كل وظيفة وصفاً دقيقاً ، متضمنا كل البيانات و الحقائق التي تم تجميعها، وتتضمن بطاقة الوصف البيانات التالية: اسم الوظيفة، وصف عام لها، الواجبات، مطالب التأهيل.

تحديد اوصاف الوظائف ومواصفاتها 4:

1 المرجع نفسه ، ص ص ، 157-158

2 محمد عبد المجيد مرعي ، مرجع سابق ، ص 21

3 المرجع نفسه ، ص 21.

4 مازن فارس رشيد ، مرجع سابق ، ص 276

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

ان الاوصاف والمواصفات الوظيفية هي السجل الرسمي ، الذي تحدد فيه الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة المطلوبة لكل وظيفة المراد تصنيفها . ففهم الوظيفة هو الاساس في عملية التصنيف وليس الاشخاص الذين يشغلونها ، من خلال اعداد الاوصاف والمواصفات بشكل يتواهمن والمتطلبات الاساسية للوظائف .

ثالثا - إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها :

تجمع الوظائف في فئات ، من خلال خطوتين الاولى تقسيم الوظائف على اساس نوع العمل ، والثانية على اساس مستوى صعوبة العمل واهمية المسؤوليات ¹ ، و يمكن إنشاء العديد من الفئات حسب تدرج مستوياتها ، يمكن نظريا أن يكون عدد كبير من الفئات دون معايير محددة تماما، ويرجع الأمر في ذلك للسلطة التقديرية للمحللين للقيام بضبطها.

مع توفر الشروط الآتية الذكر في إنشاء الفئات 2:

أ- يطلق اسم واحد على وظائف الفئة الواحدة.

ب- أن يكون نفس التأهيل المطلوب لأداء وظائف الفئة الواحدة.

ج- يوحد الأجر لكل عمال وظائف الفئة الواحدة.

تحدد الدرجة المناسبة بعد دراسة معتمدة كال التالي ³:

1. مقابلة أعلى فئة مع الدرجة المناسبة لها.

2. مقابلة أدنى فئة مع الدرجة المناسبة لها كذلك.

3. وضع الفئات الواقعه بين الفئتين الأعلى والأدنى إلى درجاتها تباعا.

4. إعداد جدول يتضمن الفئات و الدرجات المقابله لها.

▪ خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها :

أ- تكوين المجموعات العامة :

يتم تجميع الوظائف العامة في مجموعات عامة ،والتي لها نفس الخصائص العريضة ،ك :المجموعات العامة للوظائف التعليمية ،المجموعات العامة للوظائف الدبلوماسية وغيرها ...

ب- تكوين المجموعات النوعية :

من خلال تقسيم المجموعات العامة الى مجموعات نوعية، وهاته المجموعات النوعية تتبع الى مهنة محددة ،مثلا: الوظائف الهندسية ،الوظائف الطبية ،الوظائف القانونية .

¹ نفس المرجع المذكور سابقا، ص 278

² محمد عبد الحميد المرعي ، مرجع سابق ، ص ص. 22، 23

³ المرجع نفسه ، ص ص ، 25، 26

ج- تكوين مجموعات الفئات :

وبدورها تقسم المجموعات النوعية الى مجموعة فئات .

رابعا . إعداد هيكل الأجر 1:

تجمع الوظائف في فئات لتجنّب المنظمة مشقة تسعير كل وظيفة على حدا، و هيكل الأجر يتكون من مجموع الوظائف التي يتم تقييمها نقدا بما يسمى الأجر، ومن ثم توضع الدرجات لكل وظيفة، لكن لا وجود لطريقة لتحديد الدرجات و الفئات وحصرها، لذا يجب مراعاة بعض الاعتبارات ، كعدد الوظائف بالمنظمة و سياساتها و طريقة التقييم المتبعة .

و لذلك نجد أن هناك ثلاثة أنواع من هيأكل الأجر متمثلة فيما يلي 3:

1. الهيكل الذي يعتمد المربوط المتداخل : تتداخل نهاية مربوط الفئة الوظيفية مع الفئة الأعلى ، مما يمكن زيادة مرتبات الموظفين بالرغم من عدم نوفر فرص للترقية، و حتى عند تخفيض الوظيفة لا يقابل ذلك تخفيض للأجر ، مما يجنب المنظمة الزيادة في الأجر عند الترقية إلى الوظيفة الأعلى.

2. الهيكل الذي يعتمد المربوط المتلامس : تلامس نهاية مربوط الفئة الوظيفية أول مربوط الفئة الوظيفية الأعلى منها ، وذلك ان الفئات الوظيفية تتميز عن بعضها ، كما يعاب عليها ان اجور الموظفين لا تزيد إلا من خلال الترقية.

3. الهيكل الذي يعتمد المربوط المتبعاد : ان نهاية و بداية الفئات الوظيفية المختلفة تكون فيه فروق في الاجور ، مما يعطي دافعا للموظف ليحظى بالترقية، إلا أن ما يعاب عليها عدم زيادة او نقصان في الاجور المرتبات.

و نظرا لما في النوعان الثاني و الثالث من عيوب ، مما دفع المنظمات تعمل بالأول.

خطوات تصميم نظام الأجر: ويكون ذلك من خلال خطوات متسللة و متكاملة فيما بينها، والشكل التالي يوضح

ذلك² :

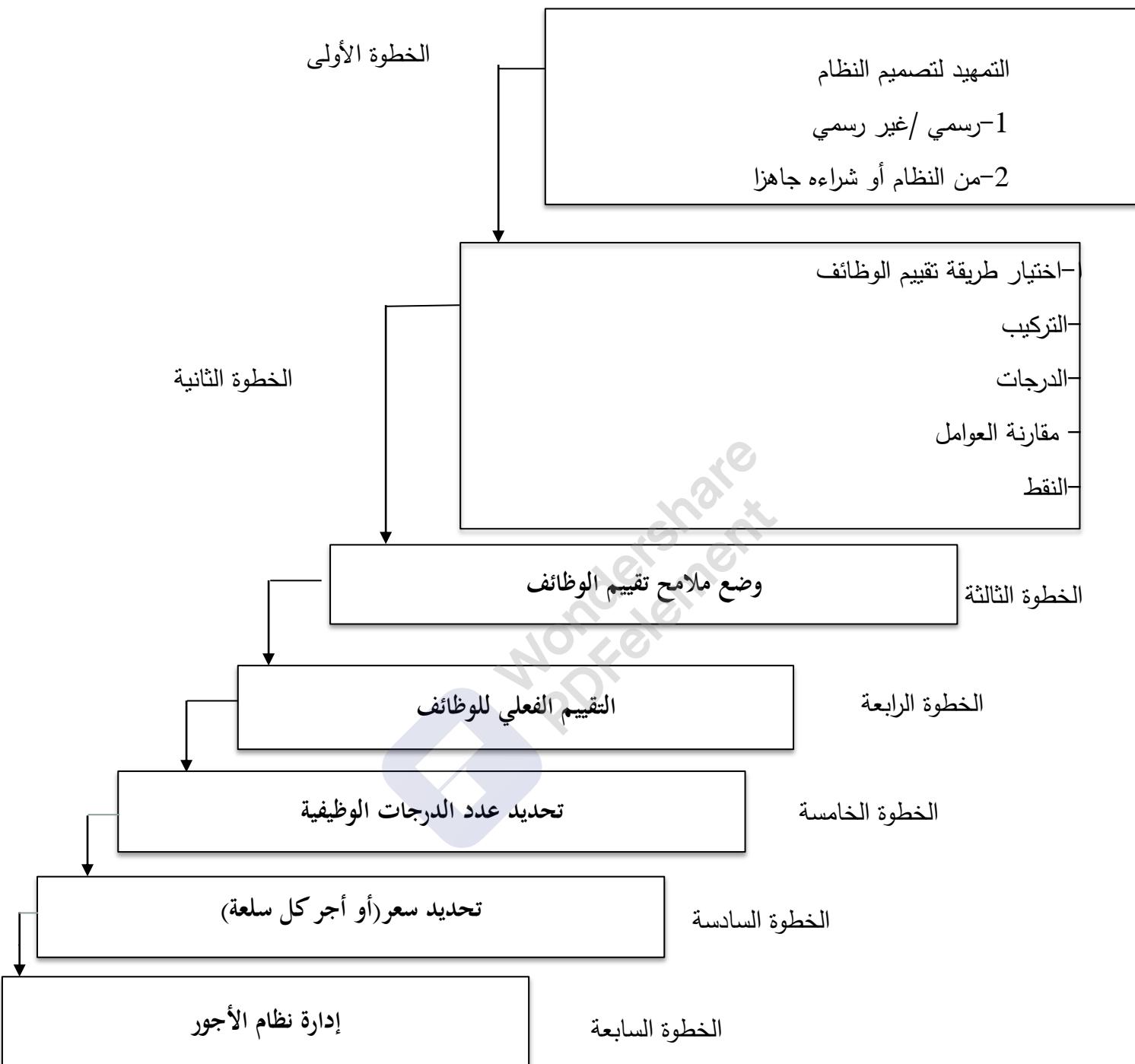
¹ صلاح الدين محمد عبد الباقى ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 332 - 333

² خالد عبد الرحمن الهيثى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005، ص 167



ذ

الشكل رقم (III - 01): خطوات تصميم نظام الأجر



المصدر: خالد عبد الرحمن الهبيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005
 .167 ص.

المبحث الثالث: نظام التصنيف الوظيفي في الجزائر

لقد شهدت الجزائر حركة اقتصادية واسعة خاصة بعد الاستقلال، فقد وجدت الإدارة نفسها أمام تحدي جديد فرضته هذه الحركة الواسعة، مما يتطلبها مواكبتها. كما أصبح الاهتمام بالعنصر البشري وتأهيله والتکلف بانشغالاته من أجل الفعالية والمردودية، هي على رأس متطلبات الإصلاح والتغيير مما فرض عليها اختيار نظام لتصنيف يوفر العدالة والمساواة لموظفيها، وبحكم عديد الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتاريخية فقد عمدت إلى اختيار النظام الأوروبي لتصنيف وظائفها.

المطلب الأول : عوامل اختيار النظام الأوروبي في التصنيف الوظيفي في الجزائر

الفرع الأول: تمهيد

يعتبر النظام الأوروبي لتصنيف الوظائف من أحسن التصنيفات بشهادة عديد خبراء الأمم المتحدة ، ووصف بالنظام الأساسي المساهم في تكوين الديمقراطية الحديثة ، ويتميز بالبساطة والوضوح ، وعدم اشتراط التخصص الدقيق ، والفصل ما بين الدرجة والوظيفة ، ويحسب الأجر على أساس شخصي للموظف .

بالرغم من ذلك واجه عديد الانتقادات لما فيه من عيوب ، ولكنه اعتمد بكل مبادئه وخصائصه ، ولم تأخذ بعين الاعتبار عيوبه ، ولا ينافي ذلك إلا بالتطبيق الجيد لهذا النظام ، أما نجاحه فيختلف من دولة إلى أخرى ، من خلال مدى الانسجام مع عالم الشغل وبالخصوص الوظيفة العمومية ، ونجيبه بما يلام نظام الوظيفة العمومية .

وتم اختيار النظام الأوروبي في الجزائر لعديد العوامل منها التاريخية واقتصادية وأخرى اجتماعية وثقافية . فالتاريخية منها كون الجزائر كانت مستعمرة فرنسية ، وأما الاقتصادي لعدم توفر الامكانيات المالية الكافية ، تساعده على بناء نظام تصنفي معقد .

الفرع الثاني : العوامل التاريخية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية

هناك عامل اقتصادي واجتماعي وثقافي يمكن شرحها كما يلي :

✓ العامل الاقتصادي :

ان الجانب المالي يعتبر امراً مهماً واساسياً في عمليات الاختيار لتصنيفات التي تسعى الدول لتطبيقها . وللقيام بذلك لابد من توفر خبراء و مختصين واعضاء للجان التقييمية ، مع توفير الامكانيات والظروف الازمة لذلك . وللقيام بذلك لابد من صرف تعويضات لقاء جهدهم المبذول ، وهو الحافز للقيام بعملهم على احسن وجه ، واي تقصير قد يؤدي الى عدم قيامهم بواجبهم على اتم وجه ، وبالتالي يعرض التصنيف الى الفشل ، فالدول الفقيرة والدول النامية لا يمكنها انتاج نظام تصنيف لوظائف لقلة الامكانيات ، لذا لا يمكن ان تساير التطورات المتسارعة بدون نظام سليم .

✓ العامل الاجتماعي :

تتبني الجزائر فكر اساس الاهتمام بالجانب الاجتماعي ، واعطاءه الاهمية البالغة ، فقد حاولت التخفيف من البطالة ، من خلال تشغيل الفئات التي لها مؤهلات علمية ، بإعطائهم اجر وفق هاته المؤهلات ، فقد صدر الامر رقم 133/66 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية بقوله : "يجب عدم النظر الى الوظيف العمومية من حيث مظاهرها فقط كأداة في خدمة الدولة لا غير بل يجب الشعور بالواقع الاجتماعي الذي تغطيه هذه الوظيفة وبالمكانة التي تحملها في الامة"

✓ العامل الثقافي :

وهو مدى اقتناع وادران العمال ، و استيعابهم لهذا النظام ، وما ينتج عنه من تفاوت في الاجور ، ورضاهم به وهذا ما يميز النظام الأوروبي عن النظام الأمريكي والذي هو أكثر تعقيداً.

الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل :

الفرع الثالث : الخلفيات التاريخية والمرتكزات الأيديولوجية

بعد القانون الأساسي للعمل لسنة 1966 م ، صدر القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 م ، وكان هدفه فرض مبدأ الاشتراكية ، دون اغفال نظرية الكم والنوعية ، لمكافحة الجهد المبذول 1.

¹ ثابتى الحبيب وآخرون . المدخل إلى الهندسة الوظيفية . الجزائر: مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكتفاءات، جامعة مصطفى اسطمبولي 2017 ، ص 197

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

وهدف القانون الاساسي للعمل، توحيد المرجعية القانونية للعمل وانظمة الضمان الاجتماعي والتقادم ،مع الاخذ بالبعدين الاجتماعي والاقتصادي كأمراين اساسيين في تسيير الموارد البشرية 1.

ولغلق الباب امام تكريم العمل الرديء ، فقد رکز الميثاق الوطني على تبني عدم المساواة بين العمال، فكل عامل له مواهب لا تتوفر لدى الاخرين .

وتعبر المادة الثانية من القانون الاساسي للعامل ان " تستمد القوانين النموذجية المطبقة على مختلف قطاعات النشاط من هذا القانون، مما اعتبر انتكاسة لهذا القانون " من خلال تخصيص قانون خاص نموذجي statut type لكل قطاع ، فقد صدر قانونان اساسيان احدهما خاص بالإدارة العمومية 2 ، والآخر خاص بالبحث العلمي 3.

وبحكم الاختلاف الكبير بين القطاعات و بين مؤسسات القطاع الواحد، فقد خلق ذلك مشاكل ومعوقات كبيرة في عملية صياغة القوانين النموذجية الخاصة بكل قطاع.

ويلي ذلك صدور المرسوم رقم 356-82 في 20 أكتوبر 1982 م، المتضمن الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل 4، ثم يأتي بعده المرسوم رقم 85-03 المؤرخ في 05 جانفي 1985 م ،المحدد للسلم الوطني الاستدلالي للأجور والشبكة الوطنية للأجور ، من اجل تعميم هذه الطريقة على كل القطاعات ،في اطار ارضية مشتركة في اطار القانون الاساسي العام للعامل الصادر سنة 1978 م .

ونظرا للنفائص المسجلة ظهر الميثاق الوطني لعام 1986 م، لإرساء بعض الأسس المتعلقة بنظام الأجور، وتحقيق انسجام الأجور من خلال تصنیف وطني شامل لمناصب العمل، و مكافأة العامل باحتساب حجم العمل ونوعيته، مما يحفز المبادرة.

بالرغم من ذلك فقد برزت تفاوتات غير منطقية في الاجور والحوافز ، لعدم مراعاة خصوصيات كل قطاع ، بسبب تطبيق الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على كل القطاعات . بالمقابل إعطاء المؤسسات الاقتصادية مزيدا من الحرية والاستقلالية بعيدا عن البيروقراطية 5.

1 ثابتى حبيب ،مرجع سابق سبق ذكره ص 214

2 المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23-03-1985 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ، وقد الغي بموجبه الامر رقم 133-66 المؤرخ في 02 يوليو 1966 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية .

3 المرسوم رقم 52-86 المؤرخ في 18-03-1986 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال قطاع البحث العلمي .

4 النص التنظيمي المتعلق بتشكيل اللجان الكلفة بتصنيف مناصب العمل على مستوى المؤسسات والوحدات طبقا للمرسوم رقم 80-119 المؤرخ في 12 ابريل 1980 صدر قبل صدور النص المتضمن الطريقة الوطنية للتصنيف بأكثر من عامين وستة اشهر وهو ينم عن حجم الارتباط في اتخاذ القرارات والتدا이ير المتعلقة بتطبيق القانون الاساسي للعامل ،وكذا التخطيط في تحديد الاولويات

5 الميثاق الوطني ،1986،

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

بالرغم من ذلك ظلت هذه الأخيرة مجرد صلاحية تتعلق بنظام الأجر، مما قيد المسؤولين من اتخاذ قرارات في منح الاستحقاقات والمكافآت، إلى أن يصدر قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية رقم 01-88 بتاريخ 12-01-1988 م . الذي نص على تبني نظام الاتفاقيات الجماعية، وإلغاء العمل بالطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل، واعطاءها الحق في إدخال التعديلات في نظام تقييم المناصب، وتصميم أنظمة الأجور .

وأكتملت عمليات الإصلاح بصدور القانون 90-11-04-1990م المتعلق بعلاقات العمل، الذي تم من خلاله إلغاء القانون الأساسي العام للعامل، وأهم نتائجه "الطريقة الوطنية الوحيدة لتصنيف مناصب العمل" التي احتوت خمسة عوامل رئيسية وثلاثة عشر عاملًا فرعياً، تتمثل في: وقد ميز المرسوم 365-82 خمس مقاييس حددت في الجدول الآتي:

الجدول رقم (III - 04) : المقاييس الخمسة للترقيم

| المقياس | التعريف | المقايس الفرعية | عدد النقاط | النسبة |
|-----------|--|-----------------------------------|------------|--------------------|
| التأهيل | مجموع المعلومات النظرية والعملية اللازمة لأداء مهام العمل بصفة ملائمة | | 485 | % 40,42 |
| | | التكوين الأساسي الخبرة المهنية | 395 170 | 26,25 % 14,17 % |
| المسؤولية | تقدير المسؤولية الناجمة عن تنفيذ مهام العمل تبعاً لأهمية أخطار الأخطاء المحتمل ارتكابها أثناء أداء العمل | | 260 | 21,66 % |
| | | | 90 | % 7,5 |

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

| | | | | |
|---------|-----|---------------------------------------|--|-------------------|
| % 2,5 | 30 | - المسؤولية المادية وغير المادية. | | |
| % 5,83 | 70 | - المسؤولية عن السلامة البدنية للغير. | | |
| % 5,83 | 70 | - المسؤولية السلمية المنسوبة. | | |
| | | - المسؤولية المباشرة والوظيفية | | |
| % 14,5 | 174 | | يقدر أهمية مواصلة الجهد البدني والعصبي والنفسي والعملي اللازم لتنفيذ مهام العمل بصفة مرضية | الجهد |
| % 4,17 | 50 | - الجهد البدني | | |
| % 2,5 | 30 | - الجهد العصبي. | | |
| % 7,83 | 94 | - الجهد النفسي | | |
| | | - الجهد العقلاني | | |
| % 13,42 | 161 | | يقدر درجة تأثير بيئية منصب العمل على صحة العامل رغم احترام أوامر الأمان | ظروف العمل |
| % 10,5 | 126 | | | |
| % 2,92 | 35 | - المحيط المادي. | | |
| | | - الأخطار من حوادث العمل | | |
| % 10 | 120 | - الضغوط | | الضغوط |
| % 5 | 60 | | | والمتطلبات العامة |
| % 5 | 60 | | | |

المطلب الثاني: التصنيف المعياري للمهن والوظائف

نظراً لتنوع الوظائف والمهن، وبهدف توفير لغة مشتركة لتصنيف المهن ، وتبسيط عملية تبادل المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة. مع الأخذ بين الاعتبار الخصوصيات المتعلقة بكل وظيفة كان لزاماً بایجاد هاته اللغة المشتركة ن والتي سميت بالتصنيف المعياري للمهن .

الفرع الاول: الماهية والأهمية

يقصد بالتصنيف المهني " التعرف على الأعمال ، التي يقوم بها المجتمع، وتحديد هذه الاعمال، و واعطاءها مسميات خاصة بها، و وضعها في مجموعات مهنية على حسب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية " 1.

و يعرفه المهندس أحمد مصطفى بقوله "التصنيف المهني عملية حصر مسميات الأعمال الموجودة في سوق العمل و تبويبها في مجاميع مهنية متدرجة هرمياً بحسب خاصية تجانس / تشابه مشتركة" 2. وتضم التصنيفات المعيارية ثلاثة مستويات:

- المستوى الدولي (و يتمثل في التصنيف الدولي المعياري للمهن).
- المستويات الإقليمية (مثال ذلك الدول العربية في تبنيها للتصنيف العربي المعياري للمهن).
- المستوى القطري او الوطني (الجزائر اعتمدت تصنيفين للمهن، الاول سنة 1998 و الثاني سنة 2014) .

وله أهمية باللغة على الصعيدين الكلي و الجزئي ذكر منها :

1. توحيد أسماء المهن ؛

2. توفير المعلومات عن المهن لمختلف قطاعات النشاط؛

3. إجراء المقارنات لتحسين و تطوير المهن؛

4. تصميم الأعمال الجديدة؛

5. إعداد إحصاءات القوى العاملة؛

6. تحديد القوى العاملة؛

1 د. منذر واصف المصري، التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة ، اجتماع خبراء خاص بـ "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول" ، القاهرة ،

27-29/06/2006 مكتب العمل العربي القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس ليبيا

2 المهندس أحمد مصطفى، التصنيف المهني العربي ودوره في تحديد وتنمية الموارد البشرية، حزيران/يونيو 200 87 ص

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

7- إعداد برامج التوجيه المهني؛

8. تصميم برامج التدريب الذهني؛

9. الإسهام في تقييم العمل؛

10. وضع مستويات قياس العمل و الانتاجية؛

11. عمليات الاختيار و التعيين؛

12. تقويم الأداء؛

13. نظم الحواجز و المكافآت التشجيعية؛

14. برامج الصحة و السلامة المهنية .1

الفرع الثاني : التصنيف الدولي والعربي المعياري للمهن

1) - التصنيف الدولي المعياري للمهن:

تعتمد اغلب دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن

C.I.T.P. Classification Internationale Type des Professions الدولية للعمل O.I.T. ، والذي يتم تديثه كل 20 سنة، حيث كان اخر تديث سنة 2008 (CITP-08) .

وقد اعتمد اول تصنيف دولي معياري للمهن سنة 1957 ، في المؤتمر الدولي التاسع لإحصائي العمل ، تحت مسمى CITP-58 ، لتعتمد صيغة جديدة تحت مسمى CITP-68 في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائي العمل ، وتمت المصادقة عليها في سنة 1966 .

كما ظهرت صيغ جديدة من بينها ، CITP-88 ، و المصادق عليها في المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 م، ونتيجة وقد برزت الصيغة الاخيرة في ديسمبر 2007 . تحت مسمى CITP-08 .2

2) - التصنيف العربي المعياري للمهن:

صدر التصنيف المهني العربي الموحد في عام 1989م. عرفت ميادين العمل العربية والعالمية تطورات كمية ونوعية كبيرة، ونظراً لعديد العوامل المحلية والإقليمية والدولية، فقد استدعى ذلك بذل جهوداً كبيرة للتحديث والتطوير. مشتملة على 1803 أعمال.

1 أ.د. ثابتى الحبيب المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، العدد 1 ، 2021 ، ص ص 119 120

2 أ. د. ثابتى الحبيب ، الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات ، سلسلة دفاتر التدريب العملي إصدار مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ، جامعة معسكر . الجزائر ، ص ص 14-15

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

والهدف من التصنيف المعياري العربي هو خلق نظام شامل وكامل ، وذلك لحصر الاعمال والمهن في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً ، لخلق لغة تفاهم مشتركة للهيكل المهني خاصة بالقوى العاملة وتساهم في :

1- جمع معلومات سوق العمل،

2- حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها،

3- تبادل معلومات سوق العمل كمقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية المحلية 1،

وقد اعتمد في التصنيف العربي المعياري للمهن مفهومان أساسيان:

- نوع العمل المؤدى ،

- ومفهوم المهارة.

○ يعتبر مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية في التصنيف العربي المعياري للمهن، 'وهو مجموعة المهام والواجبات التي تؤدى من قبل الموظف ، مقابل راتب' .

ويعد العمل جزءا من المهنة، و المهنة تضم مجموعة الأعمال المتباينة في طبيعتها ، والتي تختلف في مستوى المهارة.

○ المهارة: فهي القدرة على أداء المهام والواجبات بإتقان، وتضم بعدها:

أ-مستوى المهارة Skill level :

ويحدد هذا المستوى بدلالة سعة المهام والواجبات، ودرجة عمقها، وتعقيدها من حيث المجالات: المعرفي، والأدائي، والوجوداني، والعلاقات البينية، ودرجة المسؤولية المصاحبة لأدائها، ودرجة الإتقان.

ب- التخصص المهارى : Skill specialization

يتحدد بدلالة مجال المعلومات اللازمة، والآلات المستخدمة، ومواد العمل، ونوع المنتجات والخدمات 2.

الفرع الثالث : المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف

اعتمدت الجزائر على التصنيف الدولي المعياري للمهن لسنة 1988 م، لتكوين مدونة الوظائف الوطنية، بمناسبة إجراء الإحصاء العام الرابع للسكان و السكن، تتضمن هذه المدونة 10مجموعات كبيرة ، قسمت إلى 28 مجموعة فرعية كبيرة و 116 مجموعة فرعية و 330 مجموعة قاعدية، و تعتمد نظام التصنيف العشري، و تتضمن حوالي 760 وظيفة.

¹ أ. د. ثابتى الحبيب ،مرجع سبق ذكره، ص 121

2 د. احمد مصطفى ، المنتدى العربي حول التدريب التقنى والمهنى واحتياجات سوق العمل ، التصنيف العربي المعياري للمهن 2008 (التطبيق

والاستخدامات (الرياض، 16 - 18 / يناير/ كانون الثاني / 2010)، ص 3

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

قامت الوكالة الوطنية للتشغيل¹، بانجاز المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف سنة 2014، للتقرير بين العرض و الطلب الخاصة بالعمل.

"و تضم أزيد من أربعة الاف وظيفة و مهنة، تتجمع في مسميات مهنية حول نواة مركبة معلومة. هاته النواة المركزية تفتح على عائلات متقاربة من حيث التكنولوجيا أو الأنشطة، وتعتبر وثيقة مرجعية عملية تضم الوظائف والمهن ويتم تحبيتها باستمرار"².

صممت المدونة على نمط تشجيري مشكل على النحو التالي 2:

4 مستويات تجميعية؛

16 قطاعا موزعا على ثلات مجموعات (القطاع الأولي، القطاع الثانوي و قطاع الخدمات)؛

87 ميدانا؛

36 ميدانا فرعيا؛

422 بطاقة مهنة.

الجدول رقم (III-05) :المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف

| Domaines et sous domaines | Nbre de fiches métiers |
|---|------------------------|
| A-AGRICULTURE ET PÊCHE | |
| A11-Espaces naturels et espaces verts | 3 |
| A12-Production agricole | 4 |
| A13-Production animale | 3 |
| A14-Pêche et Aquaculture | 3 |
| A15-Soins aux animaux | 4 |
| A16-Saliculture | 1 |
| 17-Études et assistance technique agricole | 2 |
| A18-Conduite d'engins d'exploitation agricoles et forestières | 1 |
| B-ÉNERGIE, EXTRACTION ET HYDROCARBURE | |
| B11-Énergie Électrique | 2 |
| B12-Études et recherche géologique | 1 |
| B13-Extraction solide | 2 |

¹ ج... بليبي، ح. ثابتي و ج بن عبو قاموس الموارد البشرية وفقا للسباقين الفرنسي و الجزائري، ط ، 1 ، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر، 2015 ص 67

² أ. د. ثابي الحبيب، المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ،المجلد - العدد 1،

129، ص من 126-129

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| | |
|---|---|
| B14-hydrocarbures | 6 |
| C-INDUSTRIE | |
| C1-Études et supports techniques à l'industrie | 2 |
| C11-Affaires et support technique client | 4 |
| C12-Conception, recherche, études et développement | 2 |
| C13-Hygiène Sécurité Environnement industriel et conformité technique | 2 |
| C14-Méthodes et gestion industrielles | 5 |
| C15-Qualité et analyses industrielles | 3 |
| C2-Production industrielle | 6 |
| C21-Industrie alimentaire | 1 |
| C22-Industrie du bois | 1 |
| C23-Conduite d'équipement de production chimique ou pharmaceutique | 1 |
| C24-Industrie du cuir et textile | 5 |
| C25-Encadrement en production industrielles | 4 |
| C26-Électronique et électricité | 4 |
| C27-Matériaux de construction, céramique et verre | 1 |
| C28-Mécanique, travail des métaux | 1 |
| C29-Conduite d'équipement de Transformation de papier | 1 |
| C30-Conduite d'équipement de fromage des plastiques et caoutchoucs | 2 |
| C31-Préparation et conditionnement en industrie | 3 |
| C32-Traitements thermiques et traitements de surfaces | 2 |
| D-INSTALLATION , MAINTENANCE ET PROPRETÉ | |
| D1-Installation et maintenance | |
| D11-Management et ingénierie de maintenance industrielle | 1 |
| D12-Entretien technique en BTP | 4 |
| D13-Installation et maintenance d'équipements de production | 8 |
| D14-Maintenance d'équipements domestiques et informatiques | 2 |
| D15-Travaux d'accès difficile | 2 |
| D16-maintenance de véhicules, engins, marine et aéronefs | 7 |
| D2-Propreté urbaine et industriels | |
| D21-Nettoyage et propreté industriels | 3 |
| D22-Propreté et environnement urbain | 6 |
| E-ARTISANAT D'ART | |
| E11-Arts plastiques | |
| E12-Décoration et gravure d'objets artisanaux | 1 |
| E13-Restauration de livres et archives | 2 |
| E14-Fabrication et réparation d'instruments de musique | 1 |
| E15-Bijouterie et horlogerie | 1 |
| E16-Fabrication d'objets en métal, verre, céramique, bois et fibres | 5 |
| | 1 |

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

| | |
|--|----|
| E17-Conservation et reconstitution d'espèces animales | 5 |
| E18-Fabrication d'articles en tissu et cuirs | |
| F-BÂTIMENT ET TRAVAUX PUBLICS | |
| F11-Direction et conduite de chantier en BTP | 2 |
| F12-Gros œuvres et travaux publics | 5 |
| F13-Seconds œuvres | 11 |
| F14-Montage de structures | 2 |
| F15-Conception et études en BTP | 7 |
| F16-Sécurité et prévention des risques du BTP | 1 |
| F17-Conduite d'engins de chantier | 2 |
| G-COMMERCE | |
| G11-Vente en gros | 1 |
| G12-Commerce alimentaire et métiers de bouche | 6 |
| G13-Commerce non alimentaire | 6 |
| G14-Prestation de service | 4 |
| G15-Prestations de confort | 3 |
| G16-Force de vente | 8 |
| G17-Grande distribution | 5 |
| H-HÔTELLERIE ,RESTAURATION ET TOURISME | |
| H11-Gestion et direction d'établissement hôtelier ou de restauration | |
| H12-Accueil en hôtellerie | 3 |
| H13-Personnel d'étage en hôtellerie | 3 |
| H14-Production culinaire | 3 |
| H15-Service en restauration | 4 |
| H16-Accueil et promotion touristique | 3 |
| H17-Animation d'activités de loisirs | 2 |
| H18-Conception et vente de produits touristiques | 4 |
| | 2 |
| I-TRANSPORT ET LOGISTIQUE | |
| I1-Logistique | |
| I11-Personnel d'encadrement en logistique | 3 |
| I12-Affrètement, transite des marchandises | 2 |
| I13-Magasinage, manutention des charges et déménagement | 4 |
| I2-Transport aérien et activités aéroportuaires | |
| I21-Personnel navigant du transport aérien | 2 |
| I22-Personnel sédentaire du transport aérien | 5 |
| I3-Transport maritime et activités portuaires | |
| I31-Personnel navigant du transport maritime | 2 |

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| | |
|---|---|
| I32-Personnel sédentaire du transport maritime | 2 |
| I4-Transport terrestre | 4 |
| I41-Personnel de conduite du transport routier | 4 |
| I42-Personnel d'encadrement du transport routier | 4 |
| I43-Contrôle des transports en commun | 1 |
| I44-Personnel du transport ferroviaire et réseau filo guidé | 4 |
| J-COMMUNICATION, MÉDIA ET MULTIMÉDIA | |
| J11-Édition et communication | 8 |
| J12-Images et sons | 3 |
| J13-Industries graphiques | 6 |
| J14-Publicité | 2 |
| K-BANQUE, ASSURANCES ET IMMOBILIER | |
| K11-Banque | 6 |
| K12-Assurances | 8 |
| K13-Marché financier | 3 |
| K14-Immobilier | 4 |
| L-SUPPORT A L 'ENTREPRISE | |
| L11-Achats | 2 |
| L12-Comptabilité et finance | 6 |
| L13-Direction d'entreprise ou d'établissement | 1 |

| | |
|--|----|
| L14-Organisation et études | 3 |
| L15-Ressources humaines | 3 |
| L16-Secrétariat et assistance | 6 |
| L17-Stratégie commerciale et marketing | 6 |
| L18-Systèmes d'information et de télécommunication | 9 |
| M-SANTÉ | |
| M11-Praticiens médicaux | 4 |
| M12-Praticiens médico techniques | 2 |
| M13-Professionnels médico-techniques | 6 |
| M14-Rééducation et appareillage | 11 |
| M15-Soins paramédicaux | 6 |
| N-SPECTACLE | |
| N11-Conception et production de spectacles | 4 |
| N12-Artistes interprètes du spectacle | 3 |
| N13-Animation de spectacles | 3 |
| N14-Personnel technique de spectacle | 9 |
| O-FORMATION, ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE SCIENTIFIQUE | |

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

| | |
|---|------------|
| O11-Direction d'établissement et d'enseignement | 1 |
| O12-Conseil et orientation pédagogique | 3 |
| O13-Formation et enseignement professionnel | 3 |
| O14-Enseignement et éducation | 4 |
| O15-Enseignement supérieur et recherche scientifique | 2 |
| P-SERVICES A LA PERSONNE ET A LA COLLECTIVITÉ | |
| P11-Accompagnement et assistance à la personne | 2 |
| P12-Action sociale, socioéducative et socioculturelle | 4 |
| P13-Conception et mise en œuvre des politiques publiques de santé | 2 |
| P14-Culture et gestion documentaire | 1 |
| P15-Conseil en emploi et insertion socioprofessionnelle | 2 |
| P16-Droit | 2 |
| P17-Sécurité privée | |
| TOTAL | 422 |

المطلب الثالث: نظام التصنيف الوظيفي المعتمد

ان نظام التصنيف الشخصي والذي اخذ بالمؤهل العلمي اساسا له اعتبر النظام الأنسب له، و قد اعتمد لتصنيف مختلف فئات الموظفين العموميين، وكذا الأعوان المتعاقدين، مما افرز ثلاثة جداول لتصنيف الموظفين و تحديد رواتبهم و هي:

- الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين العموميين، والتي حددها المرسوم الرئاسي 07/304 .
- الجدول الخاص بتصنيف الموظفين و الأعوان العموميين، ذوي الوظائف العليا في الدولة، و حددها المرسوم الرئاسي 305/07 المعدل للمرسوم التنفيذي 228/90.
- الشبكة الخاصة بتصنيف الأعوان المتعاقدين الموظفين في إطار المادة 19 من الأمر 03/06 ، و المحددة في المرسوم الرئاسي 308/07.

ننطرق لها تباعا في الفروع الثلاثة التالية:

. الفرع الأول: التصنيف العام المعتمد للموظفين العموميين.

. الفرع الثاني: التصنيف الخاص بشاغلي الوظائف و المناصب العليا.

. الفرع الثالث: التصنيف الخاص بالأعوان المتعاقدين.

توضيح المصطلحات المستعملة في الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين:

تضمنت الجداول المخصصة للتصنيف الوظيفي مصطلحات تقنية توضح كما يلي:

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

أ . السلك: يعتبر السلك الواحد هو ما يجمع الوظائف المتشابهة في ثلاثة عناصر هي: طبيعة العمل و شروط التعين و سلسلة الرواتب، بحيث إذا اجتمعت هذه العناصر الثلاثة في وظيفتين أو أكثر فإنها تنتهي إلى سلك واحد.

تقوم هيكلة الوظيفة العمومية على توزيع الموظفين عبر أسلاك، يشتمل كل سلك منها على الوظائف المتشدة في طبيعة العمل الواحد و هو ما أشارت إليه المادة 7 من المرسوم 85/59 ، ولا يمارس هذه الوظائف إلا من يمتلكون نفس المؤهلات و يتوفرون على نفس الشروط و لذلك فهم يخضعون لقانون أساسي خاص واحد، و هو ما أوضحته المادة 7 من الأمر 133 ، 66 و قد أخذ بهذا المفهوم أيضاً الأمر 03/06 المتضمن القانون الجديد للوظيفة العمومية .

هذا و يمكن التمييز بين نوعين من الأسلاك هما:

1- الأسلاك المشتركة بين المؤسسات و الإدارات العمومية، و تتولى تصنيفها لجنة التصنيف.

2- الأسلاك النوعية، و تتولى تصنيفها اللجان المختصة بالمؤسسة أو الإداره.

و تعكس الأسلاك النظام المغلق للوظيفة العامة القائم على المهنة، فالموظفي يتم تعينه في سلك للانخراط في حياة مهنية.

الفرع الأول: التصنيف العام المعتمد للموظفين العموميين

ان مرتبات الموظفين العموميين حدّدت طبقاً لنصوص قانونية و تنظيمية أهمها المرسوم الرئاسي 07/304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ،وكذا نظام دفع رواتبهم، وتتضمن نفس المرسوم جدولًا خاصًا بمستويات التأهيل ، التي تحدّد اسس التصنيف المعتمد للموظفين، ويقصد بالموظفيين العموميين الذين يمارسون عملهم في المؤسسات و الإدارات العمومية.

و حدّدت المؤسسات و الإدارات العمومية بأنها: المؤسسات العمومية، و الإدارات المركزية في الدولة، و المصالح غير المركزية التابعة لها، و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي، واعتمد ذلك بناءً على المادة الثانية من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

كما خضعت المؤسسات العمومية الأخرى غير المذكورة ، لقانون الوظيفة العمومية، بناءً على عبارة: " و كل مؤسسة عمومية ...".

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

المادة الرابعة نصت في مضمونها ، ان الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ، مع ترسيم في رتبة في السلم الإداري، والترسيم هو ثبات الموظف في رتبته.

وطبقاً للمادة السابعة، فإنه يعتبر الموظف في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية اتجاه الإدارة.

أحكام التصنيف في الشبكة الاستدلالية وفقاً للأمر 03/06 و المرسوم الرئاسي 07/304 :

عنوان: "التصنيف، الراتب" ورد الباب الخامس من الأمر 03/06 المتضمن المواد من 114 إلى 126 أو التي تتناولت الأحكام التالية:

. تقسم المجموعات أ، ب، ج، د الواردة في المادة الثامنة إلى أصناف، و يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته. . تخصص لكل درجة رقم استدلالي يواكب الخبرة المهنية التي يحصل عليها الموظف.

أ - تصنيف الموظفين حسب شبكة مستوى التأهيل.

يوضح للمرسوم الرئاسي 07-304 مختلف المستويات المطلوبة في كل مجموعة، وذلك من خلال شبكة مستوى التأهيل وقبل ذلك نتطرق لمفهوم مستوى التأهيل وكيفية إثباته.

أ - 1 - إثبات المؤهل العلمي:

المؤهل "هو كل ما يحمله الفرد من : قدرة، معرفة، وشهادات علمية ودورات تدريبية ، وكذا المهارات بجميع أنواعها وما يتاح من امكانيات للفرد لشغل وظيفة معينة 1.

ويختلف مستوى المؤهل باختلاف مستوى المنصب ، كلما زادت صعوبة الوظيفة و مسؤولياتها تطلب ذلك مؤهلاً أعلى، والعكس صحيح 2.

المادة 79 من قانون الوظيفة العمومية تنص على : "يلتحق بالرتبة من اثبت تأهيلاً بالشهادات أو اجازات أو مستوى تكوين 3.

طبقاً للمادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يتم التصنيف على حسب مستويات التأهيل والكفاءة، وتشمل هذه الشبكة سبعة عشر صنفاً تتماشى مع مختلف مستويات التأهيل.

ان مبدأ تصنيف وترتيب الوظائف العامة يقوم على أساس المؤهلات الازمة لها وثبتت بالشهادات، الممنوحة من طرف السلطات والمؤسسات المختصة .

وقد حدد المرسوم الرئاسي 07-304 مستويات التأهيل المطلوبة في الوظائف حسب التصنيف المحدد في

1 عبد القادر بن مازوزية، دليل الموظف الجزائري، (د ط)، (د د ن)، (د ت ن)، (د ب ن)، ص 4.

2 حسن غربى، (الوظيفة عمى أساس الكفاءة في القانون الجزائري)، مجلة نبراس للدراسات القانونية، ع 2، سبتمبر، 2019 ، ص 15

3 التعليمية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 ، تتضمن تطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، الصادرة عن رئاسة الجمهورية.

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

المادة 08 ضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية 1.

أ- 2- شبكة مستويات التأهيل:

تصنف الرتب في مختلف الأصناف والاقسام الفرعية خارج الصنف اعتمادا على معيار مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة لالتحاق بالوظيفة ،كما هو مبين في الشكل التالي :

جدول رقم (III - 06): شبكة مستويات التأهيل

| المجموعات | الاصناف | مستويات التأهيل |
|-----------|---------|---|
| | 1 | * السنة السادسة من التعليم الأساسي او اقل |
| d | 2 | * السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي. |
| | 3 | * شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي. |
| | 4 | * شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط. |
| | 5 | *شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + إلى 18 شهرا من التكوين). *السنة الأولى من التعليم الثانوي . |
| | 6 | * شهادة التحكم المهني. *السنة الثانية من التعليم الثانوي. |
| ج | 7 | *السنة الثالثة من التعليم الثانوي. *السنة الثانية من التعليم الثانوي 12 + شهرا من التكوين. *السنة الأولى من التعليم الثانوي 24 + شهرا من التكوين. |
| | 8 | *البكالوريا. *شهادة تقني. |
| | 9 | * البكالوريا 24 + شهرا من التكوين. |

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| | | | |
|------------|------------|---|--|
| ب | 10 | | |
| | | * شهادة تقني سام. *شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. *البكالوريا 36 + شهرا من التكوين. | |
| أ | 11 | | |
| | | *ليسانس. *ليسانس نظام "L M D (LMD)" *شهادة الدراسات العليا (DES). | |
| 12 | | * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة. | |
| 13 | | * البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. *ماستر نظام "L M D (LMD)". *ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص. | |
| المجموعات | الاصناف | مستويات التاهيل | |
| أ | 14 | | |
| | | * ماجستير. *شهادة المدرسة الوطنية للادارة (النظام الجديد). | |
| 15 | | * صنف مخصص لرتب الترقية. | |
| 16 | | *دكتوراه في الطب العام. | |
| 17 | | *صنف مخصص لرتب الترقية .. | |
| أ | قسم فرعي 1 | *ماجستير (للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). *دكتوراه. *دكتوراه دولة | |
| | قسم فرعي 2 | *شهادة الدراسات الطبية المتخصصة DEMS | |
| خارج الصنف | قسم فرعي 3 | *شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي. | |
| | قسم فرعي 4 | *قسم فرعي مخصص لرتب الترقية . | |

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| | | | |
|------------------------------------|------------|--|--|
| *دكتوراه في العلوم الطبية (DEMS) . | قسم فرعى 5 | | |
| *التأهيل الجامعي | قسم فرعى 6 | | |
| *قسم فرعى مخصص لرتب الترقية | قسم فرعى 7 | | |

المصدر : الجريدة الرسمية للجمهورية المؤرخة في 29 سبتمبر، 2007 الجريدة الرسمية عدد، 61 ص ص، 10 - 11

- وقد استعملت شبكة مستويات التأهيل كاطار مرجعي لإعداد الشبكة الاستدلالية في النظام الجديد للتصنيف والرواتب.

• تشمل الشبكة الاستدلالية الجديدة رقماً استدلاليًا أدنى يطابق مستوى التأهيل الأدنى ، ورقم استدلالي أقصى للدرجات بطابق مستوى التأهيل الأعلى في الوظيفة العمومية.

• التدرج في الأرقام الاستدلالية على الصعيد الأفقي ، يوضح الترقية في الدرجة في إطار الخبرة المهنية، أما التدرج العمودي فيوافق الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى.

• تشمل الشبكة الاستدلالية على مجموعات وأصناف ودرجات، حيث نجد أن الشبكة تبدأ من الرقم الاستدلالي 200 وهو القاعدي في الصنف، وتنتهي بالرقم الاستدلالي 2368 الذي يوافق الدرجة الثانية عشر ، وذلك في القسم الفرعى خارج الصنف الأعلى.

توضيح التعليمية رقم 07 ما تشمله الشبكة، فقد نصت على: "تشمل شبكة مستويات التأهيل سبعة عشر صنف (17) وسبعة (07) اقسام فرعية خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل.

قسمت الشبكة إلى أربع (04) مجموعات أ، ب، ج، د، الموافقة لمستويات التأهيل الرئيسية ، والتي تكون على الشكل التالي:

❖ المجموعة (د) :

التنفيذ . وتوافق الأصناف من الأول (1) إلى السادس (6) وتوافق السنة الثالثة من التعليم الثانوي، وتكتمل عند الاقتضاء بتكوين مهني.

❖ المجموعة (ج) :

التحكم . وتوافق الصنفين السابع (7) والثامن (8) وهي مخصصة لمستويات التعليم والتكوين لسنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا.

❖ المجموعة (ب) :

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

التطبيق. وتوافق الصنفين التاسع (9) والعشر (10) وهي مخصصة لمستويات البكالوريا بالإضافة إلى سنتين من التكوين ، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية او البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين.

❖ المجموعة (أ) :

التصميم أو البحث او الدراسات . وتوافق الأصناف من الحادي عشر (11) الى السابع عشر وكذا الأقسام الفرعية السبعة (7) الخارج الصنف وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل.

وفيما يخص الأقسام السبعة (7) خارج الصنف، فهي تتوافق مستويات التأهيل الماجستير ، وشهادة الدراسات التطبيقية المتخصصة (DEMS) والدكتوراه، ودكتوراه دولة في العلوم الطبية (DESM) والتأهيل الجامعي 1 . وقد تم تعديل المرسوم 304-07 بموجب المرسوم الرئاسي 14-206 حيث أحدث تغيير في الشبكة بموجب المادة الأولى:

جدول رقم (III - 07) : شبكة مستويات التأهيل من المادة 1 من المرسوم الرئاسي 14-266

| المجموعات | الاصناف | مستويات التأهيل |
|-----------|--|-----------------|
| د | بدون تغيير | |
| ج | بدون تغيير | |
| 9 | بدون تغيير . | |
| 10 | * شهادة تقني سام. * البكالوريا 36 + شهرا من التكوين. | |
| 11 | * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. (DEUA) (بكالوريا 3+ سنوات) | |
| أ | * لبكالوريا + 3 سنوات من التعليم العالي. | |
| 12 | *ليسانس (L M D) *ليسانس نظام ل م د *ليسانس الدراسات العليا (D E S) | |

¹ التعليمية رقم 7 المؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 ، تتضمن تطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، الصادرة عن رئاسة الجمهورية

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

| | | |
|---|--|--|
| شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (نظام قديم) . | | |
| الباقي بدون تغيير | | |

ان مشكل التوفيق بين التأهيل ومستويات التكوين الاساسي من جهة ، وبين الاقمية ومكتسبات الخبرة المهنية من جهة اخرى ، لا يزال قائما بالرغم من صدور بعض القوانين الاساسية الخاصة، المنبثقة عن قانون الوظيفة العمومية الجديد .

تكتسي الاقمية اهمية خاصة من ناحية اكتساب الخبرات ،وكذا التكوين لما له من مكانة استراتيجية ،بالرغم من ذلك ليسا سببا كافيا في اكتساب الكفاءة، بسبب ضعف المستوى التعليمي والتكنولوجي¹. كل ذلك كان معاكسا للتصریحات الرسمية التي كان تهدف للوصول لطريقة تصنيف جديدة اساسها الكفاءة .

افتقرت علاوة المردودية الى الموضوعية لعدم وجود معايير ناجعة ،وذلك لارتباط الراتب بالمنصب ، وبذلك فهو بعيد كل البعد المساهمة في عملية تحفيز الموظفين ، وبالتالي تحقيق عدم المساواة في الاجور ، وخلق الحافر لذا الموظفين وروح المبادرة للاستغلال الامثل للموارد البشرية المتوفرة.

ت-3- الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين:

وتكون الشبكة من "أرقام استدلالية" موزعة على 17 صنفاً، و 7 أقسام فرعية، و 12 درجة. إلى جانب نقطة استدلالية، تم تحديدها بـ 45 دينار جزائري.

فاما "المجموعات" و"الأصناف" و"الأقسام الفرعية" ، فهي تصنيفات ترتّب على أساسها مستويات الأجور الممنوحة للموظفين حسب مستوياتهم الدراسية.

وأما الأرقام الاستدلالية فهي قيم عددية تتضاعد بتصاعد الموظف في الأصناف والأقسام الفرعية حسب مستوى الدراسي. وتُضاف إليها قيم عددية أخرى، تتضاعد أيضا حسب "درجات" الاقمية من الدرجة "1" إلى الدرجة "12".

وبناء على ما سبق، يحدّد الأجر الأساسي للموظف عن طريق عملية حسابية بالشكل التالي:

أ- 4- النقطة الاستدلالية ²:

¹ الاستاذ بendi عبد الله عبد السلام، الاستاذ ثبيقي الحبيب ، التعلم بالمرافقه وتنمي مكتسبات الخبرة المهنية ، الملتقى الدولي حول التكوين ،انتاج الكفاءات وتسخير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويير ، جامعة وهران ايام 04-05-06-2005

² بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 الصادر في سبتمبر 2007

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

الأجر الأساسي لموظف من الصنف 13 في الدرجة الأولى = 703 (الرقم الاستدلالي الأدنى) + 35 (الرقم الاستدلالي للدرجة الأولى) \times 45 (النقطة الاستدلالية) = 33.210 دينار جزائري.

وتم تحديد قيمة النقطة الاستدلالية التي تُحسب على أساسها أجور الموظفين بـ: 45 دينار جزائري.

الفرع الثاني: التصنيف الخاص بشاغلي الوظائف العليا

1) - المقصود بالوظائف العليا:

جاء الفصل الثالث من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بعنوان: "المناصب العليا و الوظائف العليا للدولة" ، و ذلك في المواد من 10 إلى 18. و نصت المادة 15 على إنشاء وظائف عليا للدولة في إطار تنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال ممارسة مسؤولية باسم الدولة ، من أجل المساهمة المباشرة في إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، كما أن التعيين في هذه الوظائف العليا يرجع قراره إلى السلطة التقديرية للسلطة المؤهلة بحسب المادة 16.

2) - تصنيف شاغلي الوظائف العليا في المرسوم الرئاسي 305/07 :

طبقاً للمادة 17 من الأمر 03/06 التي أعطت صلاحية تحديد قائمة الوظائف العليا وشروط التعيين فيها و الحقوق و الواجبات المرتبطة بها للتنظيم ، و كذا نظام الاجر الذي يتقادمه شاغلها.

صدر المرسوم الرئاسي رقم 305/07 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 228/90 رقم 2 والتي تحدد كيفية منح المرتبات المطبقة على الموظفين والأعون العوميين والذين يشغلون وظائف عليا في الدولة، وعدلت المادة 5 عن طريق المادة 3 من المرسوم التنفيذي 228/90 والتي تضمنت جدول التصنيف الخاص بهاته الفئة .

وفقاً لهذا الجدول تم وضع سبعة أصناف هي: أ ، ب ، ج ، د ، ه ، و ، ز ، تشمل الأصناف الست الأولى على قسمين و يشتمل الصنف الأخير "ز" على قسم واحد، و يحتوي كل قسم على رقم استدلالي أساسي.

يستفيد أصحاب الوظائف العليا عند تعيينهم من راتبأساسي ، هذا الأخير يرتبط بقسم الصنف لترتيب الوظيفة التي عينوا فيها، يضاف لذلك تعويض الخبرة، و عند التعيين في وظيفة عليا أخرى ، يستفيدين من الراتب الأساسي لقسم الصنف لترتيب الوظيفة التي عينوا فيها يضاف إليه مبلغ تعويض الخبرة المقاضي في آخر وظيفة عليا شغلوها.

3) - الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية

¹ المرسوم الرئاسي رقم ، 305/07 ، مؤرخ في 29 سبتمبر ، 2007 ، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 228/90 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين والأعون العوميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية رقم 61 ، مؤرخة في 30 سبتمبر 2007.

² المرسوم التنفيذي رقم ، 228/90 ، مؤرخ في 25 يوليوليو ، 1990 يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ، الجريدة الرسمية رقم ، 31 مؤرخة في 28 يوليوليو 1990.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

امضى الرئيس عبد المجيد تبون على مرسوم رئاسي يوضح كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية ، في العدد الاخير من الجريدة الرسمية رقم 23 . بداية من اول مارس 2022 بأثر رجعي . وبمقتضى مرسوم رئاسي رقم 22-139 مؤرخ شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس سنة 2022 يعدل المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية. و تضمن المرسوم احلال الزيادة الاستدلالية المنصوص عليها في هذا المرسوم ، محل الزيادة الاستدلالية بالموافقة للمستويات السلمية للمناصب العليا .

وأضاف المرسوم انه يعاد تصنيف شاغلي المناصب العليا في الجدولين المنصوص عليهما في المادتين 1 و 2 أعلاه. في نفس المستويات السلمية التي كانوا يحوزونها عند تاريخ بدایة سريان مفعول هذا المرسوم. ويسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول مارس سنة 2022.

| الرقم الاستدلالي الأساسي مع الزيادة المطابقة لعدد سنوات الممارسة | | | | | | | | | | | | | الرقم الاستدلالي الأساسي | الصنف | القسم |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|---------|---------|---------|-----------|------|--------------------------|-------|-------|
| 24 سنة | 22 سنة | 20 سنة | 18 سنة | 16 سنة | 14 سنة | 12 سنة | 10 سنوات | 8 سنوات | 6 سنوات | 4 سنوات | ستنان (2) | | | | |
| 4872 | 4720 | 4568 | 4415 | 4263 | 4111 | 3959 | 3806 | 3654 | 3502 | 3350 | 3197 | 3045 | 1 | ج | |
| 5124 | 4964 | 4804 | 4644 | 4484 | 4323 | 4163 | 4003 | 3843 | 3683 | 3523 | 3363 | 3203 | 2 | | |
| 5376 | 5208 | 5040 | 4872 | 4704 | 4536 | 4368 | 4200 | 4032 | 3864 | 3696 | 3528 | 3360 | 1 | ج | |
| 5628 | 5452 | 5276 | 5100 | 4925 | 4749 | 4573 | 4397 | 4221 | 4045 | 3869 | 3693 | 3518 | 2 | | |
| 5880 | 5696 | 5513 | 5329 | 5145 | 4961 | 4778 | 4594 | 4410 | 4226 | 4043 | 3859 | 3675 | 1 | د | |
| 6132 | 5940 | 5749 | 5557 | 5366 | 5174 | 4982 | 4791 | 4599 | 4407 | 4216 | 4024 | 3833 | 2 | | |
| 6384 | 6185 | 5985 | 5786 | 5586 | 5387 | 5187 | 4988 | 4788 | 4589 | 4389 | 4190 | 3990 | 1 | هـ | |
| 6636 | 6429 | 6221 | 6014 | 5807 | 5599 | 5392 | 5184 | 4977 | 4770 | 4562 | 4355 | 4148 | 2 | | |
| 6888 | 6673 | 6458 | 6242 | 6027 | 5812 | 5597 | 5381 | 5166 | 4951 | 4736 | 4520 | 4305 | 1 | وـ | |
| 7140 | 6917 | 6694 | 6471 | 6248 | 6024 | 5801 | 5578 | 5355 | 5132 | 4909 | 4686 | 4463 | 2 | | |
| 7392 | 7161 | 6930 | 6699 | 6468 | 6237 | 6006 | 5775 | 5544 | 5313 | 5082 | 4851 | 4620 | 1 | زـ | |
| 7644 | 7405 | 7166 | 6927 | 6689 | 6450 | 6211 | 5972 | 5733 | 5494 | 5255 | 5016 | 4778 | 2 | | |
| 7896 | 7649 | 7403 | 7156 | 6909 | 6662 | 6416 | 6169 | 5922 | 5675 | 5429 | 5182 | 4935 | قسم وحيد | زـ | |

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

الفرع الثالث : التصنيف الخاص بالأعوان المتعاقدين

هناك نشاطات و ظروف خاصة و استثنائية، تتحتم الاستعانة بأعوان دون ترسيمهم ، مع منحهم حقوقا و اجورا و يكلفون بواجبات ضمن عقد ينتهي بانتهاء مدته. هذا التوظيف الاستثنائي استلزم إخضاع الأعوان الموظفين بها إلى نظام قانوني خاص بهم يختلف عن النظام القانوني المطبق على الموظفين العموميين. وقد حدد ذلك المرسوم الرئاسي رقم 308/07 حقوقهم و واجباتهم وما يتشكل راتبهم ، و القواعد المتعلقة بتسييرهم .

١) - تصنیف الأعوان المتعاقدین بموجب المرسوم الرئاسي 308/07:

نصت المادة 24 من الامر 03/06 بقولها : تحدد عن طريق التنظيم كيفيات توظيف الاعوان المذكورين في المواد من 19 الى 21 اعلاه و حقوقهم و واجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم ، و القواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم .

ويوضح المرسوم الرئاسي رقم 308/07 ، والمتعلق بنظام التصنيف ودفع الرواتب الخاصة بهاته الفئة ، الا ان
التصنيف الخاص بالأعون المتعاقدين الذين تم توظيفهم في اطار المادتين 19 و 21 من الامر 03/06
وقد وضحت المادة 23 من المرسوم الرئاسي طريقة تحديد رواتبهم.

308/07 حسب الحالة وعلى اساس مستوى تأهيلهم في احدى الشبكتين :

- إما الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة في المرسوم الرئاسي 304/07، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين تم توظيفهم في إطار المادتين 20 و 21 من الامر 03/06 .
 - إما الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المحددة في المادة 45 من المرسوم الرئاسي 308/07، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين تم توظيفهم في إطار المادتين 19 و 21 من الامر 03/06

بمقتضى المرسوم الرئاسي الصادر في العدد الأخير من الجريدة الرسمية رقم 23 رقم 22-145. المؤرخ في 28 شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس سنة 2022 ،يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-308. المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007. الذي يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم. والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسخيرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

وفقاً لذات المرسوم تعدل الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المنصوص عليها في المادة 45 من المرسوم الرئاسي رقم 07-308. المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين. وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسخيرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

وأضاف المرسوم انه يحل الرقم الاستدلالي الأدنى المنصوص عليه في هذا المرسوم محل الرقم الاستدلالي. الموافق لمناصب الشغل المنصوص عليها في النصوص التنظيمية المعمول بها.

ويعاد تصنیف العون المتعاقد في الشبکة الاستدلالية لمناصب الشغل نفس الصنف وعدد سنوات الخبرة المهنية. التي كان يحوزها عند تاريخ بداية سريان مفعول هذا المرسوم. ويسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول مارس سنة 2022.

| الأرقام الاستدلالية | التصنیف | مناصب الشغل |
|---------------------|---------|---|
| 250 | 1 | - عامل مهني من المستوى الأول - عون خدمة من المستوى الأول - حارس |
| 269 | 2 | - سائق سيارة من المستوى الأول |
| 290 | 3 | - عامل مهني من المستوى الثاني - سائق سيارة من المستوى الثاني - عون خدمة من المستوى الثاني |
| 313 | 4 | - سائق سيارة من المستوى الثالث ورئيس حظيرة |
| 338 | 5 | - عامل مهني من المستوى الثالث - عون خدمة من المستوى الثالث - عون وقاية من المستوى الأول |
| 365 | 6 | - عامل مهني من المستوى الرابع |
| 398 | 7 | - عون وقاية من المستوى الثاني |

المطلب الرابع : الشبکة الاستدلالية الجديدة حسب الزيادات الجديدة : تم تعديل الشبکة الاستدلالية لأجور الموظفين ابتداء من 1 جانفي 2023 بالشكل التالي : وأقرّ الرئيس تبون في اجتماع لمجلس الوزراء شهر ديسمبر 2022، زيادات جديدة في أجور الموظفين. وذلك خلال عامي 2023 و2024. وقد حذرت هذه الزيادة ما يقارب مليونين و800 ألف موظف وستمسّ بـ 4500 دينار و 8500 دينار في كل سنة، حسب الرتب من الوظيف العمومي، حسب ما أكدّه وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي يوسف شرفه وتضمن المرسوم الرئاسي رقم 138-22 المؤرخ 8 شعبان عام 443 الموافق 31 مارس سنة 2022. يعدل المرسوم الرئاسي رقم

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1442هـ الموافق 29 سبتمبر سنة 2007م، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم. وهذا بأثر رجعي بدأية من أول مارس 2022م المرسوم المؤرخ في 16 جانفي 2023، وال الصادر في العدد الأخير من الجريدة الرسمية (العدد 3) :

¹ المرسوم الرئاسي رقم 54-23 في 23 جمادى الثانية عام 1444هـ الموافق 16 جانفي 2023 بتعديل المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428هـ الموافق لـ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

الشبكة الاستدلالية الجديدة للمرتبات

| الرقم الاستدلالي للدرجات | | | | | | | | | | | | | المجموع | |
|--------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------------------------|------------|--------------|
| الثانية عشرة | الحادية عشرة | العاشرة | التاسعة | الثامنة | السابعة | السادسة | الخامسة | الرابعة | الثالثة | الثانية | الأولى | الرقم الاستدلالي الأدنى | الصنف | |
| 195 | 179 | 163 | 146 | 130 | 114 | 98 | 81 | 65 | 49 | 33 | 16 | 325 | 1 | ج |
| 206 | 189 | 172 | 155 | 138 | 120 | 103 | 86 | 69 | 52 | 34 | 17 | 344 | 2 | |
| 219 | 201 | 183 | 164 | 146 | 128 | 110 | 91 | 73 | 55 | 37 | 18 | 365 | 3 | |
| 233 | 213 | 194 | 175 | 155 | 136 | 116 | 97 | 78 | 58 | 39 | 19 | 388 | 4 | |
| 248 | 227 | 207 | 186 | 165 | 145 | 124 | 103 | 83 | 62 | 41 | 21 | 413 | 5 | |
| 264 | 242 | 220 | 198 | 176 | 154 | 132 | 110 | 88 | 66 | 44 | 22 | 440 | 6 | |
| 284 | 260 | 237 | 213 | 189 | 166 | 142 | 118 | 95 | 71 | 47 | 24 | 473 | 7 | |
| 302 | 277 | 252 | 227 | 202 | 176 | 151 | 126 | 101 | 76 | 50 | 25 | 504 | 8 | |
| 326 | 299 | 272 | 244 | 217 | 190 | 163 | 136 | 109 | 81 | 54 | 27 | 543 | 9 | |
| 347 | 318 | 289 | 260 | 231 | 202 | 173 | 145 | 116 | 87 | 58 | 29 | 578 | 10 | |
| 374 | 343 | 312 | 280 | 249 | 218 | 187 | 156 | 125 | 93 | 62 | 31 | 623 | 11 | بـ |
| 397 | 364 | 331 | 298 | 265 | 232 | 199 | 166 | 132 | 99 | 66 | 33 | 662 | 12 | |
| 422 | 387 | 352 | 316 | 281 | 246 | 211 | 176 | 141 | 105 | 70 | 35 | 703 | 13 | |
| 448 | 410 | 373 | 336 | 298 | 261 | 224 | 187 | 149 | 112 | 75 | 37 | 746 | 14 | |
| 475 | 435 | 396 | 356 | 316 | 277 | 237 | 198 | 158 | 119 | 79 | 40 | 791 | 15 | |
| 503 | 461 | 419 | 377 | 335 | 293 | 251 | 210 | 168 | 126 | 84 | 42 | 838 | 16 | |
| 532 | 488 | 444 | 399 | 355 | 310 | 266 | 222 | 177 | 133 | 89 | 44 | 887 | 17 | |
| 633 | 580 | 528 | 475 | 422 | 369 | 317 | 264 | 211 | 158 | 106 | 53 | 1055 | قسم فرعى 1 | خارج المجموع |
| 669 | 613 | 558 | 502 | 446 | 390 | 335 | 279 | 223 | 167 | 112 | 56 | 1115 | قسم فرعى 2 | |
| 708 | 649 | 590 | 531 | 472 | 413 | 354 | 295 | 236 | 177 | 118 | 59 | 1180 | قسم فرعى 3 | |
| 750 | 688 | 625 | 563 | 500 | 438 | 375 | 313 | 250 | 188 | 125 | 63 | 1250 | قسم فرعى 4 | |
| 795 | 729 | 663 | 596 | 530 | 464 | 398 | 331 | 265 | 199 | 133 | 66 | 1325 | قسم فرعى 5 | |
| 843 | 773 | 703 | 632 | 562 | 492 | 422 | 351 | 281 | 211 | 141 | 70 | 1405 | قسم فرعى 6 | |
| 963 | 883 | 803 | 722 | 642 | 562 | 482 | 401 | 321 | 241 | 161 | 80 | 1605 | قسم فرعى 7 | |

كما ينصّ نفس المرسوم، على تعديل الشبكة الاستدلالية لأجور الموظفين ابتداءً من الفاتح جانفي 2024،

بالشكل التالي :

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| الرقم الاستدلالي للدرجات | | | | | | | | | | | | | المجموعة | |
|--------------------------|--------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------------------------|----------|---|
| الثانية عشرة | الحادية عشرة | العاشرة | التاسعة | الثمنة | السابعة | السادسة | الخامسة | الرابعة | الثالثة | الثانية | الأولى | الرقم الاستدلالي الأدنى | الصنف | |
| 240 | 220 | 200 | 180 | 160 | 140 | 120 | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 400 | 1 | ج |
| 251 | 230 | 210 | 189 | 168 | 147 | 126 | 105 | 84 | 63 | 42 | 21 | 419 | 2 | |
| 264 | 242 | 220 | 198 | 176 | 154 | 132 | 110 | 88 | 66 | 44 | 22 | 440 | 3 | |
| 278 | 255 | 232 | 208 | 185 | 162 | 139 | 116 | 93 | 69 | 46 | 23 | 463 | 4 | |
| 293 | 268 | 244 | 220 | 195 | 171 | 146 | 122 | 98 | 73 | 49 | 24 | 488 | 5 | |
| 309 | 283 | 258 | 232 | 206 | 180 | 155 | 129 | 103 | 77 | 52 | 26 | 515 | 6 | |
| 329 | 301 | 274 | 247 | 219 | 192 | 164 | 137 | 110 | 82 | 55 | 27 | 548 | 7 | |
| 347 | 318 | 290 | 261 | 232 | 203 | 174 | 145 | 116 | 87 | 58 | 29 | 579 | 8 | |
| 371 | 340 | 309 | 278 | 247 | 216 | 185 | 155 | 124 | 93 | 62 | 31 | 618 | 9 | |
| 392 | 359 | 327 | 294 | 261 | 229 | 196 | 163 | 131 | 98 | 65 | 33 | 653 | 10 | |
| 419 | 384 | 349 | 314 | 279 | 244 | 209 | 175 | 140 | 105 | 70 | 35 | 698 | 11 | د |
| 442 | 405 | 369 | 332 | 295 | 258 | 221 | 184 | 147 | 111 | 74 | 37 | 737 | 12 | |
| 467 | 428 | 389 | 350 | 311 | 272 | 233 | 195 | 156 | 117 | 78 | 39 | 778 | 13 | |

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

| | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|------|------------|
| 493 | 452 | 411 | 369 | 328 | 287 | 246 | 205 | 164 | 123 | 82 | 41 | 821 | 14 |
| 520 | 476 | 433 | 390 | 346 | 303 | 260 | 217 | 173 | 130 | 87 | 43 | 866 | 15 |
| 548 | 502 | 457 | 411 | 365 | 320 | 274 | 228 | 183 | 137 | 91 | 46 | 913 | 16 |
| 577 | 529 | 481 | 433 | 385 | 337 | 289 | 241 | 192 | 144 | 96 | 48 | 962 | 17 |
| 678 | 622 | 565 | 509 | 452 | 396 | 339 | 283 | 226 | 170 | 113 | 57 | 1130 | قسم فرعي 1 |
| 714 | 655 | 595 | 536 | 476 | 417 | 357 | 298 | 238 | 179 | 119 | 60 | 1190 | قسم فرعي 2 |
| 753 | 690 | 628 | 565 | 502 | 439 | 377 | 314 | 251 | 188 | 126 | 63 | 1255 | قسم فرعي 3 |
| 795 | 729 | 663 | 596 | 530 | 464 | 398 | 331 | 265 | 199 | 133 | 66 | 1325 | قسم فرعي 4 |
| 840 | 770 | 700 | 630 | 560 | 490 | 420 | 350 | 280 | 210 | 140 | 70 | 1400 | قسم فرعي 5 |
| 888 | 814 | 740 | 666 | 592 | 518 | 444 | 370 | 296 | 222 | 148 | 74 | 1480 | قسم فرعي 6 |
| 1008 | 924 | 840 | 756 | 672 | 588 | 504 | 420 | 336 | 252 | 168 | 84 | 1680 | قسم فرعي 7 |

ناتج
التصنيف

المبحث الرابع: نظام التصنيف الجديد لسوناطراك.

يمر العالم بالعديد من التطورات الكبيرة والمتسرعة ، وبالخصوص التي تتعلق بالمنافسة الشديدة ، بين المؤسسات العالمية في شتى القطاعات الطاقوية والصناعية والتجارية وغيرها . و يعتبر القطاع الطاقوي الذي تتتمي اليه شركة سوناطراك من اكبر القطاعات الذي يخضع الى منافسة شرسة على المستوين المحلي والدولي لهذا تحاول مؤسسة سوناطراك المحافظة على اطاراتها وكفاءاتها من المنافسة الشرسة بعدد المؤسسات خاصة الاجنبية منها التي اصبحت تستقطب هاته الكفاءات بشتى الطرق .

المطلب الأول: الظروف التي صاحبت التفكير في تبني التغيير وطبيعة النظام الجديد

الفرع الاول: الظروف التي صاحبت التفكير في تبني التغيير

لقد حولت مؤسسة سوناطراك دعم العمالة لديها ، بتقديم حواجز مادية ومعنوية ، من اجل استقطاب خبرات وقدرات جديدة تدعم بها مواردها البشرية ، خاصة ذوي الخبرات الطويلة من فنيين وإطارات ومدراء . والذين ابدوا رغبة كبيرة للهجرة نحو دول الخليج ، أو العمل بالشركات الأجنبية مثل Schlumberger British Petroleum فهاته الشركات من خلال نظام أجورها المرتفع ، و التحفيزات المادية والمعنوية الجد مغربية اصبحت تستقطب الكثيرين منهم. خلال العشرة أشهر الأولى فقط من العام 2006، غادر ما يقارب 610 موظفا شركة سوناطراك . فهاته الشركات الأجنبية تدفع أضعاف ما تدفعه الشركة الجزائرية ، ما يعادل ثلاثة إلى أربعة اضعاف 1.

وحتى تحافظ سوناطراك على اطاراتها ، وحتى تحول دون ترك مناصبهم، وان تسد الابواب أمام الاحتجاجات المطلبية أو "الهجرة الاقتصادية".

تبنت سوناطراك نظاما جديدا للأجور ، فاضحى البحث عن نظام جديد يجمع بين الأجر والأداء ومستوى الكفاءة، ورأى المسيرون حينها منح هذا المشروع ، لمكتب دراسات أجنبي من خلال عرض مناقصة دولية، حيث حاز على العرض المجموعة الاستشارية في الموارد البشرية لشركة (IBM) ، ثم شركة (Services Towers Perrin HR) التي تكمل مسيرة تطبيق المشروع على أرض الواقع .

الفرع الثاني: طبيعة النظام وطريقة اجراءه: وقد قامت مؤسسة سوناطراك سنة 2004 بإجراء تحقيق نوعي، شارك فيه مجموعة من الموظفين محاولة لتطبيق هذا النظام الجديد 2.

1 بندى عبد السلام، ثابتى الحبيب ، واخرون ،المدخل الى الهندسة الوظيفية ،جامعة معسكر ،2017 ص 217

2 Sonatrach, DCG RH, Direction rémunération, séminaire sur: la formation des managers positionneurs au nouveau système de rémunération, Hôtel Miridien, Oran, premier trimestre 2014, p 4-24

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

أ - منهجية التحقيق النوعي : وذلك باختيار عينة من العمال تمثل مختلف مستويات المسؤولية، ومختلف المهن وكذا الواقع الجغرافية التي تتوارد بها مؤسسة سوناطراك، فقد وصل عدد الأفراد المشاركين حوالي 200 فرد.

بالإضافة إلى إجراء مقابلات فردية مع أعضاء من اللجنة التنفيذية ، وبعض المديرين وأيضاً ممثلين عن الشرك الاجتماعي، بالإضافة إلى تنظيم طاولات مستديرة ، ضمت مجموعة من الإطارات السامية والإطارات المتوسطة وأيضاً بعض أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

ب - المواضيع محل التحقيق : مس هذا التحقيق العديد من المواضيع منها :

- سياسات تسيير الموارد البشرية المعتمدة من طرف المؤسسة (تسيير العمال ، تسيير الكفاءات .. الخ)
- الأجر والكافآت.
- الترقيات و التنمية المهنية.
- إدارة الأداء، إدارة الأفراد، ومحظى وتنظيم العمل.

ج - نتائج التحليل والتشخيص : وما خلص اليه التحقيق رغبة الكثير او جل عمال المؤسسة للوصول الى مزيد من العدل والمزيد من الشفافية في المسار المهني .

و عموما يمكن أن نستنتج من هذا التشخيص ما يلي:

1- يتصرف التصنيف الحالي بعدم المرونة واعتماده على مفهوم المنصب، كما أن لائحة المناصب محدودة ، وتعتمد معايير تعجيزية للحصول على المنصب، والذي هو معيار المنصب .

2. نظام التصنيف الحالي يحول دون الوصول الى التنمية المهنية: نظرا لأن المناصب محدودة ، وارتباط الترقيات بالهيكل التنظيمي، بذلك تخسر المؤسسة خبرائها في عديد المجالات فور تقادهم لمناصب مسؤولة .

3 . لا يتصرف بالعدالة: فالمواصفات الإدارية العليا تصنف بتصنيف احسن من الأنشطة العملياتية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق بين الأنشطة العملياتية القاعدة (Métiers de Base) والأنشطة الثانوية الداعمة (Métiers de soutien et support).

4. نظام التصنيف الحالي غير متحكم فيه: عدد المناصب في المؤسسة لا يتناسب والشروط التنظيمية والرؤوية الإستراتيجية الموضوعة سلفا.

5. توصيف الوظائف (Descriptifs de Poste) : يتتوفر فقط لمدراء الأقسام والمدراء الجهويين ورؤساء الدوائر، وشروط شغل المناصب معظمها تقليدية وقديمة.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

6. صعوبات التوظيف والولاء الوظيفي في بعض المهن: هاجر عديد العمال نحو المؤسسات المنافسة ، وذلك لعدم قدرة سوناطراك على خلق حواجز أو جذب الكفاءات، خاصة التي تتعلق بمناصب التنقيب ، الاستكشاف والاستغلال.

7- اجور قاعدية غير عادلة: الأجر القاعدية بين الدرجة السلمية متقاربة ولا توجد بينها فجوات كبيرة.

8. الزيادات في الأجور المطبقة معظمها ناتجة عن تدخل الشريك الاجتماعي وليس من خلال زيادات طبقتها المؤسسة لخلق جو من التحفيز .

9. شبكة الأجر الحالية تفتقر إلى محفزات للتطوير المهني: فالأجر القاعدي ضعيف ، والفارق بين الدرجات السلمية ضعيفة أيضا، فأجور رؤساء المصالح ورؤساء الدوائر لا يوجد بينها فروقات كبيرة ، وإنما تعتبر هامشية ، مما يجعل هذه الأجر تفتقر لحافز يدفع لتقديم مناصب المسؤولية.

الفرع الثالث :اهداف النظام

وقد حددت لهذا النظام اهداف كبرى اهمها 1:

العمل على تطوير وتحسين النتائج على جميع الاصعدة والمستويات وال المجالات في المنظمة.

عصرنة عمل الشركة من خلال تطوير الممارسات المهنية للعمال ، بالتجهيز نحو الاحترافية .

تحقيق شفافية أكبر ، والعمل على تطوير المسارات المهنية للعمال .

ويكون ذلك من خلال المبادئ التالية 2:

أ - تحقيق العدالة والانصاف : يعطى كل عامل اجرا يقدر على حساب مساهمته الفردية، وأدائه الفردي خلال فترة زمنية معينة ، والتي حددت بسنة.

ب - الاعتراف بالمساهمات الفردية ، واعطاء أفضل المساهمين مكافأة على قدر مساهمتهم لتحفيزهم ، وإعادة تثمين الوظائف الأساسية والمهن القاعدية .Cœur de Métier Fonction

ث- التركيز على الأداء : لمزيد من الكفاءة والفعالية، والاحترافية، لزيادة التحفيز والأولويات المتقاسمة.

الفرع الرابع : نظام الأجر الجديد: "المشاركة / المكافأة" 3 :

النظام الجديد له ثلاثة أهداف رئيسية:

Jouabri ,directeur du système de rémunération «système de rémunération pour une gestion moderne des ressources humaines »interview revue SH ,n 62 ,dec 2013¹ ;

² عبد القادر رياض ،سياسة الأجر ودورها في المحافظة على الموارد البشرية ، حالة نظام الأجر لشركة سوناطراك - نشاط المنبع. مجلة المؤسسة، 2015 ، (1)4، 194 - 208 .

M r tabeti habib ,Pr Bendiabellah abdessalem , la rénovation des système de rémunération dans les entreprises économiques Algérienne (cas de la Sonnatrach) ,P 36³

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

1- التحول الناجح من خلال تحسين الممارسات المهنية للموظفين.

2- تتميم ثقافة الأداء من خلال رد الجميل للموظفين، آفاق نمو الرواتب والتطوير المهني

3- تحسين النتائج في كافة مجالات النشاط وعلى كافة مستويات المنظمة.

يتم أيضاً استهداف ثلاثة قيم أساسية:

1- العدالة من حيث التوازن بين المساهمة والأجر.

2- الشفافية في فهم مكونات التعويض.

التمايز في مستويات الراتب على أساس الأداء الفردي والجماعي.

ويضم الجدول التالي أهم الاختلافات بين النظام التقليدي للأجور والنظام الجديد:

الجدول رقم (III - 08) : الاختلافات بين النظام التقليدي للأجور والنظام الجديد

| النظام الجديد | النظام القديم |
|--|---|
| العدالة الداخلية والقدرة التنافسية للأعمال | الاجر المتساوي |
| أولوية الفرد والمهارات المطبقة والنتائج | التركيز على المنصب ، بدون تسمية الوظيفة والتدريب الأولى |
| إدارة الأداء والتدريب المسبق | ملاحظة الأداء اللاحق |
| زيادة مرنة جزئياً في الأجور وفقاً للجدرة الفردية | الاجر المضمون ، الزيادة الية |
| مسؤولية المدير وإشراك ادارة الموارد البشرية في تقديم المشورة والتنظيم والرواتب | نظام مركزي مسير عن طريق ادارة الموارد البشرية |
| ادارة حديثة وشخصية تشمل ادارة الموارد البشرية والمدير والرواتب | الادارة التقليدية ، جماعية آلية وميكانيكية |

المصدر : M r tabeti habib ,Pr Bendiabdellah abdessalem , la rénovation des système de rémunération dans les entreprises économiques Algérienne (cas de la Sonnatrach) ,P 37

المطلب الثاني : المبادئ والمحاور الأساسية للنظام

لقد حددت لهذا النظام مبادئ ومحاور أساسية نذكرها حسب التالي :

الفرع الاول : مبادئ النظام الجديد.

لأجل تحقيق الاهداف المسطرة اعتمدت شركة سوناطراك على مبادئ أساسية تتمثل في :

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

R&C Rétribution / Contribution

و يضم محورين رئисين :

المحور الاول : تصنيف على أساس الأدوار و المساهمات Contributions & Rôles

ما يميزه انه اكثـر مرونة ولـيونة ، كما يسـاهم في تسـيير المـكافـات ، الوـظـائـف والـهـياـكـلـ الـتـطـيـمـيـة، بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ اـتـاحـةـ الفـرـصـةـ لـتـثـميـنـ الموـظـفـيـنـ الـأـكـثـرـ اـسـهـامـاـ، وـذـلـكـ بـزـيـادـةـ اـجـورـهـمـ.

المحور الثاني : نظام تسـيـيرـ الـادـاءـ SMP Système de Management de la Performance

وضع هذا النـظـامـ لـتـروـيجـ استـرـاتـيـجـيـةـ المؤـسـسـةـ عـلـىـ مـخـتـلـفـ الـاصـعـدـةـ ، وـيـرـكـزـ عـلـىـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـوـضـوـعـةـ مـسـبـقاـ، بـالـإـضـافـةـ إـلـىـ الـأـنـشـطـةـ الـوـاجـبـ الـقـيـامـ بـهـاـ عـلـىـ مـدارـ السـنـةـ، وـيـمـنـحـ الـفـرـصـةـ لـإـعـطـاءـ روـاتـبـ تـغـيـيرـ اـمـاـ فـرـديـاـ اوـ جـمـاعـيـاـ RVI / RVC للـمـوـظـفـيـنـ الـذـيـنـ اـدـوـاـ اـدـوارـهـمـ وـحـقـقـواـ الـاهـدـافـ الـمـعـلـنـةـ اوـ تـجاـزوـهـاـ. كـمـاـ يـصـنـفـ النـظـامـ الـأـجـرـيـ الجـدـيدـ فيـ إـطـارـ رـؤـيـةـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ مـتـكـامـلـةـ وـمـنـدـمـجـةـ تـهـدـفـ لـلـوـصـولـ إـلـىـ أـرـبـعـةـ مـحاـوـرـ جـوـهـرـيـةـ تـشـكـلـ دـعـائـمـ النـجـاحـ وـالـقـدـرـةـ التـنـافـسـيـةـ لـسـوـنـاطـرـاـكـ ، وـهـيـ مـسـتـبـطـةـ مـنـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـوـاردـ الـبـشـرـيـةـ الـتـيـ تـرـغـبـ سـوـنـاطـرـاـكـ فـيـ رـفـعـ كـفـاءـاتـ موـظـفـيـهاـ، وـهـاـتـهـ الـمـحـاوـرـ هـيـ الـأـدـاءـ، الـمـصـدـاقـيـةـ وـالـأـمـنـ، الـتـشـارـكـيـةـ وـالـمـبـادـرـةـ وأـخـيرـ التـغـيـيرـ.

ثـانـيـاـ: الـأـدـوارـ

انـ النـمـوذـجـ الـذـيـ وـضـعـتـهـ مـؤـسـسـةـ سـوـنـاطـرـاـكـ يـتـكـونـ مـنـ عـشـرـةـ أـدـوارـ، وـلـابـدـ لـكـلـ موـظـفـ أـنـ يـشـغلـ دـورـاـ مـنـهـاـ، كـمـاـ انـ الدـورـ هوـ يـتـكـونـ مـنـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـوـظـائـفـ ذـاتـ طـبـيـعـةـ وـاحـدـةـ، وـبـنـفـسـ درـجـةـ الـمـسـؤـلـيـةـ، وـتـحـتـويـ عـلـىـ نـفـسـ الشـرـوـطـ التـشـارـكـيـةـ، وـتـعـدـ الـأـدـوارـ وـفقـ قـائـمـةـ الـوـظـائـفـ وـالـفـرـوـعـ الـمـهـنـيـةـ الـمـعـتـمـدةـ، مـنـ طـرـفـ مـؤـسـسـةـ سـوـنـاطـرـاـكـ.

الـفـرعـ الثـانـيـ: مـحـاوـرـ الـمـسـاـهـمـةـ

وـقـدـ اـخـتـارـتـ مـؤـسـسـةـ سـوـنـاطـرـاـكـ مـحـاوـرـ اـرـبـعـةـ لـلـمـسـاـهـمـةـ الـفـرـديـةـ فـيـ نـجـاحـ الشـرـكـةـ les Axes de contribution

1- التـغـيـيرـ Changement: تـسـعـيـ المؤـسـسـةـ مـنـ خـلـالـهـ لـتـحـديـثـ طـرـقـهاـ وـأـسـالـيـبـهاـ وـأـنـظـمـةـ عـمـلـهاـ، فـيـ عـالـمـ مـتـغـيـرـ وـمـنـافـسـةـ اـكـبـرـ مـنـ فـبـلـ الـمـؤـسـسـاتـ الـآـخـرـىـ .

2- الـأـدـاءـ Performance: حـتـىـ تـتـمـكـنـ المؤـسـسـةـ مـنـ الـوـصـولـ إـلـىـ مـرـاتـبـ مـتـقـدـمـةـ، مـعـ كـبـرـيـاتـ شـرـكـاتـ الـنـفـطـ الـعـالـمـيـةـ .

3- الـمـشـارـكـةـ وـالـمـبـادـرـةـ Implication: تـهـدـيـ المؤـسـسـةـ لـمـشـارـكـةـ كـلـ عـمـالـهـاـ فـيـ عـمـلـيـةـ التـطـوـيرـ، وـاسـهـامـهـمـ فـيـ

سيرورة

النجاح.

4-المصداقية والسلامة **Fiabilité et sécurité** : تسعى المؤسسة من خلال احترام معايير الأمان وسلامة و الحفاظ على البيئة الى العمل الجاد والمضي قدما .

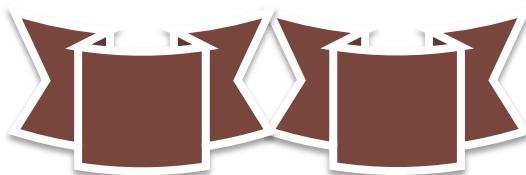
الشكل الرقم (III - 02): المحاور الأساسية لنجاح مؤسسة سوناطراك

التغيير

الاداء

تسعى المؤسسة الى تحديث

نظمها الادارية



المشاركة

الفاعلية - الامن

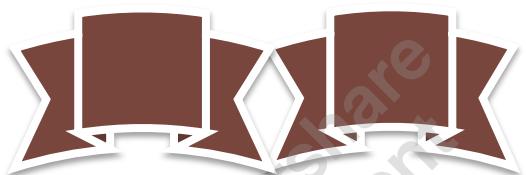
تسعى المؤسسة الى اقحام كل

تسعى المؤسسة الى استغلال

مستخدميها في حياة المؤسسة

تجهيزاتها طبقا للمعايير الموحدة

حفظ الصحة والامن



المصدر : 1 ،بندي عبد السلام ،ثابتى الحبيب ، واخرون ،المدخل الى الهندسة الوظيفية جامعة معسكر 2017 ص 218

وللوصول الى هاته الأهداف السابق ذكرها، النظام الجديد للأجور والمكافآت يسمح بما يلي :

1 (تموضع) Positionnement كل العاملين وذلك بنقلهم من النظام القديم إلى النظام الجديد استنادا على:

- ما يفعلونه حقيقة وليس ما يطلب منهم أو منصبهم النظري (دورهم داخل التنظيم ؛)

- كيف يفعلونه: الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم ومهامهم (مساهمتهم بالمؤسسة).

2. الاعتماد على المساهمات التي يتقاسمها كل من في المؤسسة حتى تنضح السلوكيات المتوقعة من جميع العاملين.

3. تعيين الأجر الفردية بناءا على مستوى المساهمات ، والتي يقدمها كل عامل خلال فترة زمنية معينة.

4- توضيح لكل عامل الجهود والتحسينات اللازمة للتنمية المهنية.

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

الفرع الثالث: ما يوفره نظام الأجر والكافات الجديد.

١- ما يوفره نظام الأجر والكافات الجديد للعاملين :

يسمح النظام الجديد للعامل إمكانية توليه مسؤولية تطوير ، وترقية وتسخير وتنمية مساره المهني ، وكذا الحصول على مكافأة متغيرة ، تحسب على أساس النتائج المحققة ، وذلك تبعا للأهداف المسطرة سلفا. وتعتبر هاته المكافأة زيادة في اجر الفرد ، لذا فالمطلوب من العامل بدل المزيد من المجهودات، لتلبية ما تطلبه منه المؤسسة بناءا على الدور المكلف به داخل النظام، ومدى مساهمته، واللامام بالتحسينات الواجب القيام بها.

ب- ما يوفره نظام الأجر والكافات الجديد للمسيرين:

يوفر هذا للمسيرين تحسين مستمر و حقيقي في دورهم، حيث يبين الجدول التالي دور المسيرين قبل وبعد تطبيق هذا النظام.

الجدول رقم (٣٩) : دور المسيرين قبل وبعد تطبيق هذا النظام

| قبل تطبيق النظام | بعد تطبيق النظام |
|---|--|
| يعتبر المسير مسؤول تقني وعملياتي والممسوحة الى ذلك أنشطته المعتادة. | المسير هو المسؤول على ادارة الموارد البشرية ويضاف الى ذلك أنشطته المعتادة. |
| الاعتراف بأحسن المساهمين (الزيادة في الأجر). الاعتراف بالأداء الفردي (المكافأة المتغيرة). تسخير المسار المهني، الترقية، التدريب والتكتوين | متابعة الأنشطة والإنجازات. نظام الإنتاج. تقسيم أعباء العمل. المراقبة والعقوبات. |

من الجدول التالي يمكن أن نلاحظ وضعية المساهمة دور من الأدوار العشرة، مع إبراز لمستوى المساهمة ومحاور المساهمة، ثم درجات التحكم ضمن مستويات ومحاور المساهمة.

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

الجدول رقم (III - 10): مصفوفة المساهمة لدور من الأدوار العشرة

| مرجع | متتطور | محكم | مطبق | متعلم | الوضعية في المساهمة | |
|---|--|--|--|---|---------------------|----------------|
| | | | | | مستوى المساهمة | محاور المساهمة |
| تطوير وإضفاء الطابع الرسمي على أفضل الممارسات لتحسين كفاءة وربحية الفريق. | - تحديد الأولويات والمشاركة في تخصيص الموارد داخل الفريق. - يحل أسباب الأعطال المحتملة أو الانحرافات عن الأهداف . | تستمد الإلهام من أفضل الممارسات المعروفة لتحسين أساليب عملها وإنجازيتها. | - يحترم التزاماته ويحقق نتائج تتماشى مع التوقعات | - يفهم مهمته وكذلك دوره داخل الفريق. - يتعلم كيفية استغلال الموارد المخصصة له. | الاداء | |
| - يعزز تبادل ونقل المعرفة والخبرة. | - ينفذ الإجراءات ويضفي عليها طابعاً رسمياً لصالح الزملاء من مهاراته. | - يتقن تقنيات مجال تخصصه. | - يكيف مهاراته ويعمقها حسب المهام الموكلة إليه. | - يستوعب ويحترم المعايير والعمليات المرتبطة بمهنته. | المصداقية والامن | |

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <p>في تكييفها مع احتياجات سوناطراك</p> <p>إنقاذ عمليات جديدة لتوسيع مجال عملها وتقديم مساهمة أفضل لسوناطراك</p> | <p>وتسلط الضوء على احتياجات التحسين</p> | | | |
| <p>- يُظهر مشاركته في جميع الظروف وتحقيق مهمته على أفضل وجه.</p> <p>- يحشد المهنيين الآخرين أو المرحلات الفنية ويشجعهم على المشاركة بشكل أكبر.</p> | <p>- يتحمل المسئولية الكاملة عن قراراتهم وأفعالهم.</p> <p>- يعزز مناخاً ملائماً للمبادرات والأفكار الجديدة داخل الفريق</p> | <p>- يتّخذ الإجراءات من خلال دمج جدواها والمخاطر المرتبطة بها.</p> <p>- يتوقع ويقيم عواقب أفعاله على نتائج الفريق</p> | <p>- يحل المشكلات المحتملة ويقترح الحل الأنسب.</p> <p>- الاستثمار بشكل نشط ومستمر لتحقيق الأهداف والتغلب على الصعوبات والمشاكل.</p> | <p>- يتبع الإجراءات لحل المشاكل التي تمت مواجهتها.</p> <p>- اتصل بالآخرين إذا لزم الأمر لفهم أهدافه وبوجه أفعالك لتحقيقها</p> |
| <p>- يقترح التغييرات التي سيكون لها تأثير كبير على مستوى الجهة .</p> <p>- يشجع الزملاء على تكييف العمليات والأدوات</p> | <p>- يدير بمرؤونة عواقب التغييرات على مهامه وأنشطته.</p> <p>- المساعدة وتقديم الدعم لآخرين من خلال شرح</p> | <p>- يلتقط التطورات في مجال تخصصه ويستعد للتغييرات التي ستترجم عنها.</p> <p>- يقترح إدخال أساليب جديدة في العمليات بعد</p> | <p>- يفهم كيفية تنفيذ أساليب جديدة لتحسين الكفاءة.</p> <p>- يدمج وينفذ التغييرات في الأساليب أو الأدوات أو التقنيات المقررة على مستوى الفريق</p> | <p>- يتعرف على الأساليب أو التقنيات المختلفة في مجال تخصصك.</p> <p>- مراقبة والتعلم من الزملاء</p> |

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

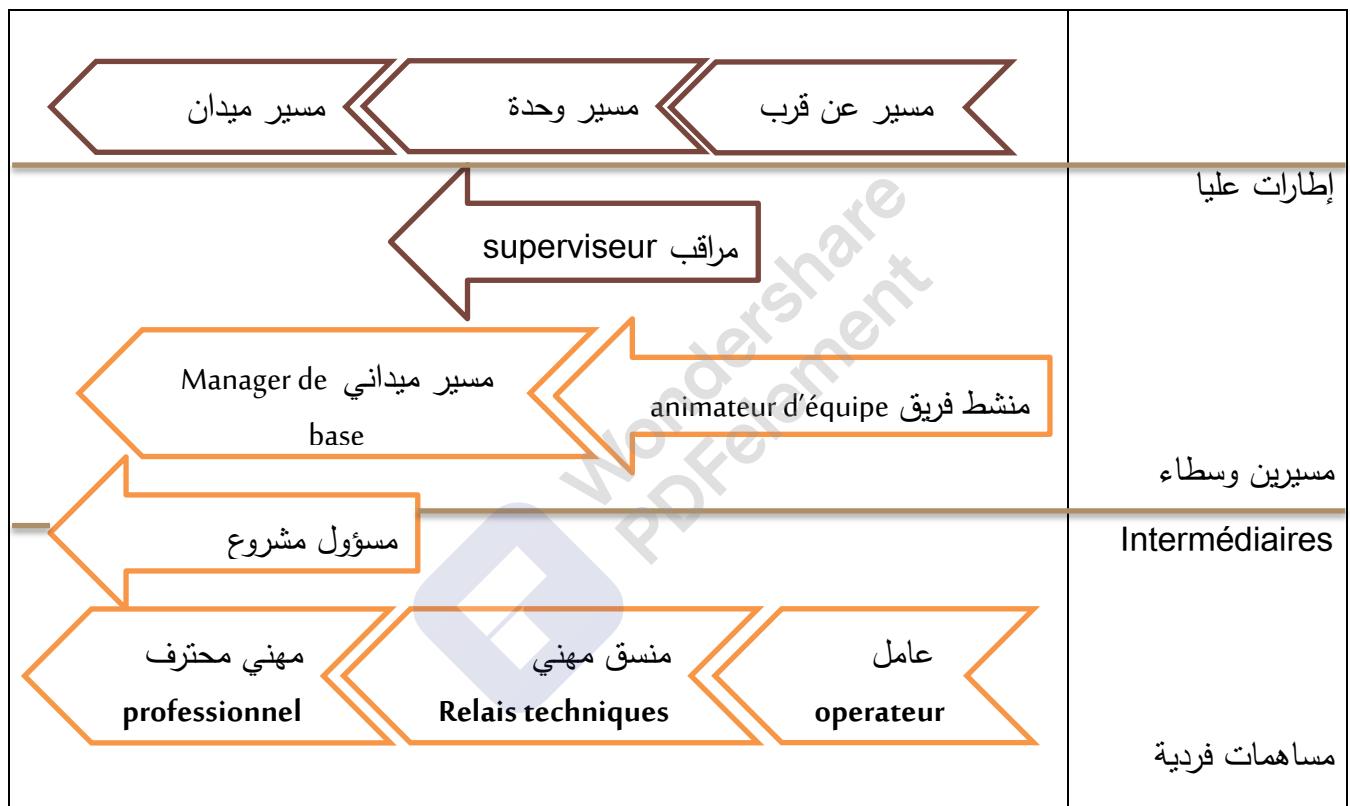
| | | | | | |
|-----------------|-------------------|--------------------|--|--|--|
| وأساليب التشغيل | التغييرات وقيمتها | التأكد من فعاليتها | | | |
| بشكل دائم | المضافة | | | | |

المصدر : Sonatrach, DCG RH Système de Rémunération Rôle & contributions ; Définitions des Rôles et référentiels de Contributions ;, p 5 p 6

ثانياً : الأدوار

الأدوار : تم تحديدها من خلال دمج عدة مناصب في دور واحد، وفق نوعية المهام، الكفاءات وشروط شغل تلك المناصب.

الشكل رقم (III - 03) : يوضح الأدوار العشرة



المصدر : Sonatrach, DCG RH Système de Rémunération Rôle & contributions ; Définitions des Rôles et référentiels de Contributions , p 2.

المطلب الثالث: خصائص الأدوار والسياسة الاجرية :

يتميز كل دور من الأدوار بعدد الخصائص يمكن اختصارها فيما يلي :

الفرع الاول : خصائص الأدوار 1:

أهم الخصائص التي تميز الأدوار العشر:

1 سوناطراك، المديرية الجهوية حاسي الرمل ، وثيقة غير منشورة ، ص 4

اولا : المساهمات الفردية

العامل **operator**

- يؤدي العامل مهاما تتميز بالبساطة ، والتي تتطلب معرفة اساسية ، مع تمكنه مهنيا .
- الدراية التامة والتحكم في إجراءات الجودة ، والمعرفة الكاملة بمعايير الإنتاجية .
- ان يقوم بعمله بشكل جماعي ، مع تطبيق التعليمات والإجراءات ، و تحديد المواعيد النهائية لأدائها، كما يقوم بتحديد الوسائل والأساليب المستخدمة لذلك.
- التطبيق الصارم والاحترام الكامل لكل اجراءات السلامة والوقاية ، في كل الظروف.
- ان يقدم تقارير مفصلة حول نشاطه، ويكون ذلك دوريا و بشكل منتظم للمسؤول المباشر عنه.

منسق تقني **Relais techniques** 1 :

يقوم بتأدية بعض الاعمال التي تتميز بالتعقيد ، ضمن فريق ، في اطار قواعد تقنية معروفة وذلك ب :

- القيام بعملية بتحليل المواقف .
- البحث عن اسباب المشكل ، واقتراح حلول مناسبة.
- حل المشاكل التي قد تكون جديدة.
- تلقي التعليمات العامة من المسؤول المباشر عنه ، مما يترك بعض الحرية في المبادرة ، من اجل تأدية عمله.
- العمل على تحسين طرق واساليب واجراءات التشغيل .

مهني (محترف) **professionnel** 2 :

- يقوم وفق معارفه الخاصة بتنفيذ ما طلب منه ، في اطار تخصصه ، من اجل تحقيق الاهداف المسطرة.
- تحليل المواقف ، واقتراح حلول لها ، بعد التأكد من صحتها، لإيجاد حلول للمشاكل المعقدة.
- يعمل على رصد التطورات التكنولوجية في تخصصه ، العمل على تقاسم معارفه مع الفريق الذي ينتمي اليه.

➢ تقديم تقارير حول ما ياديه من اعمال ، مع ابلاغ مسؤوليه.

-الدور المختلط بين المساهمة الفردية والمسير السامي 3 :

مسؤول مشروع (Responsible de Projet)

¹ Sonatrach :, DCG RH Système de Rémunération Rôle et Contributions Modèle Rôle & contribution ,p 8

² Sonatrach, DCG RH Système de Rémunération Rôle et Contributions Modèle Rôle & contribution, p 12

³ سوناطراك، المديرية الجهوية حاسي الرمل ،وثيقة غير منشورة ، ص 5

الفصل الثالث

نظم التصنيف الوظيفي

- القيام بتسهيل المشروع ، والذي حدد هدفه مسبقا ، بموارد محددة ومتخصصة لذلك ، مع تحديد مدة المشروع.
- يقوم بتحديد مستوى الموارد الداخلية والخارجية وطبيعتها ، والتي يتطلبها مادية ، ومالية وبشرية، في إطار الميزانية المحددة له.
- قيادة الموارد البشرية المتوفرة ، حتى لو لم يكن المسؤول المباشر عنهم.
- تنفيذ الإجراءات التي تساهم في اتمام المشروع، دون اهمال أهداف الجودة ومراعاة وضبط الموعد النهائي والتكلفة.

ثانيا : المسيرين الوسطاء 1 :

منشط فريق *Animateur d'équipe*

يشرف على فريق من المشغلين وكذا المراحل الفنية ذات الملفات المتজانسة ويكون الحد الأدنى 3 .
يقوم يوميا بقيادة فريقه ، كما يعمل على تحفيزهم لتنفيذ خطة العمل.
يضمن ما يلي:

توزيع عبء العمل على أساس يومي أو أسبوعي .
توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة .
الالتزام بالمواعيد النهائية، وشروط الجودة ، والتعليمات والقواعد الخاصة بالصحة والسلامة والبيئة .
إنتاجية وكفاءة والتزام كل أعضاء الفريق .

المسيير القاعدي *(manager de base)*

- يقود ويدير مجموعات مختلفة لعاملين، وذلك بمساعدة منشطي المجموعات.
- تحليل خطة العمل الخاصة به، عبر تسلسل هرمي، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ ذلك، ويطور خطط العمل لفرقه.
- استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بعقلانية ودون تبذير، مع الانضباط بمعايير الجودة ، واحترام المواعيد النهائية، ومعايير الصحة و السلامة للوصول الى الأهداف المحددة سلفا.
- يقوم باقتراح طرق أو أساليب، لتنفيذ عمليات التشغيل تكون جديدة في مجال نشاطه.

4- الدوار المختلط بين المسيرين الوسطاء والمسير السامي 2:

- مراقب *(Superviseur)* :

Sonatrach, DCG RH Système de Rémunération Rôle et Contributions Modèle Rôle & contribution, p 15¹
² سوناطراك، المديرية الجهوية حاسي الرمل ، وثيقة غير منشورة ، ص 7

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

- يشترط ان يكون محترفاً أو مديرًا أساسياً على الأقل من مستوى "التنفيذ".
- يقوم بعملية التحكم والاشراف ، كما يمكن الطلب منه التحقق من مدى صحة واتكمال العمل.
- المساهمة في تطوير وتحسين للإجراءات والطرق ، والأساليب الداخلة في عملية التشغيل في مجال تخصصه ونشاطه.
- اعداد دفتر الشروط ،وكذا ما يربطه مع الشركاء.
- وتشمل مهامه عملية المراقبة ، والتصديق على اداء الأعمال وانجازها من طرف الاشخاص الذين يقومون بإنجاز الخدمات (les Prestataires) الداخليين منهم او الخارجيين.

ثالثا : اطراف سامية 1

مسير ميداني (Manager Proximité)

- يشرف على قيادة فريق واحد أو أكثر والتنسيق فيما بينهم، من خلال اعادة صياغة وترجمة الأولويات التشغيلية لتحويلها إلى أهداف وخطط عمل (جماعية وفردية).
- يدير ويحسن تنظيم عمل فرقه، كما يعمل على تحسين الموارد المتاحة ويسعد حصول فرقه على الموارد اللازمة.
- كما يتبع ويراقب الإنجازات، يحل النتائج، يبحث عن أسباب الانحرافات ويقرر أعمال تصحيحية.
- يضمن تقديم التقارير عن تحقيق الأهداف وخطط العمل لفريقه .

مسير وحدة (Manager d'entité)

- مساهمته في تحسين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ويسقطها على الكيان الذي يعمل فيه (مديرية، قسم (...))
- يقوم بتنقييم وتقويم الانحراف.

- يعمل على انجاز الميزانية الخاصة بكيانه ويسهر على متابعتها وتطبيقاتها، ويقترح المشاريع الاستثمارية.

مسير منطقة نشاط :

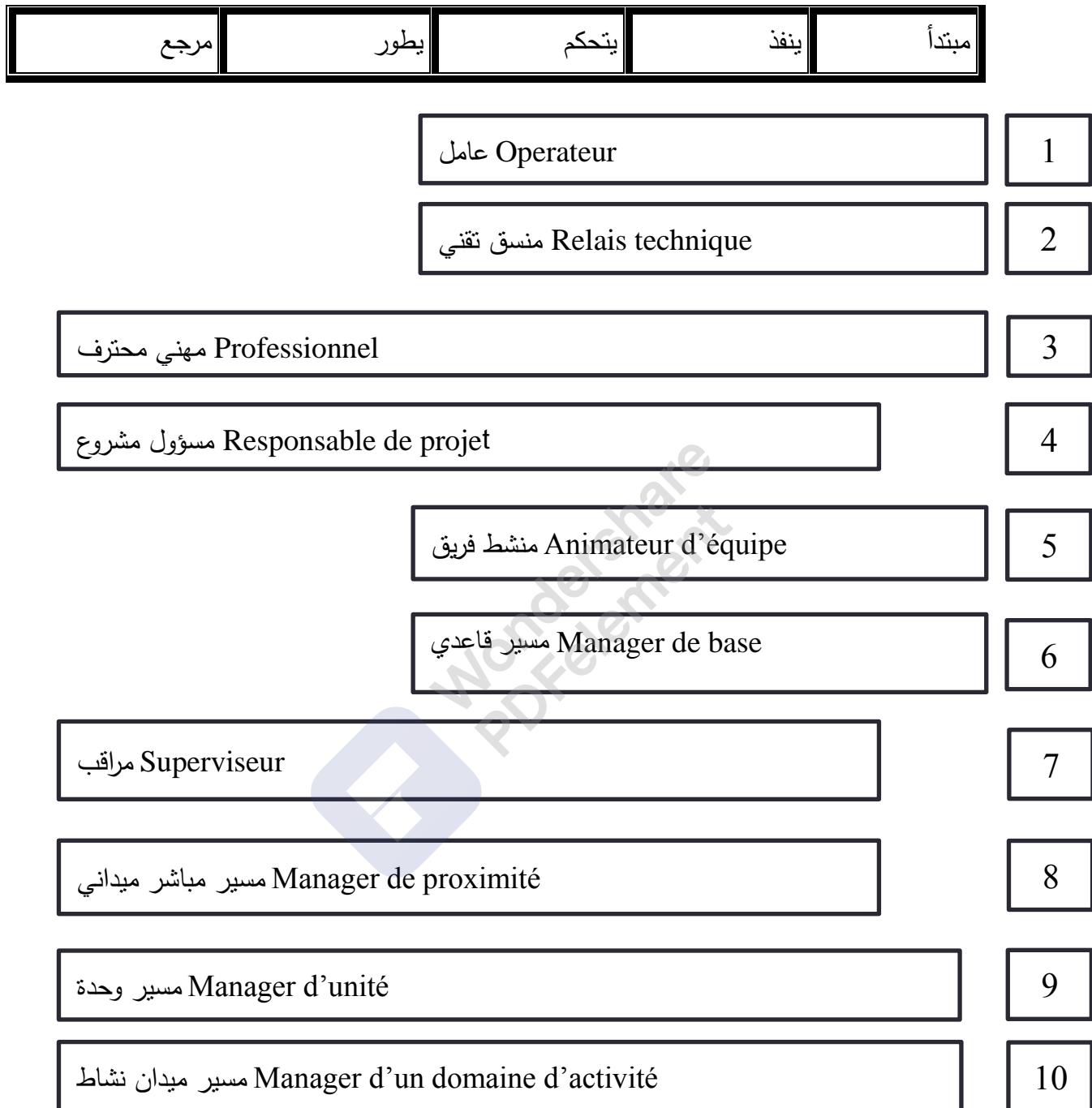
- يشارك في تحديد الإستراتيجية الخاصة بمجال نشاطه ومن ثم تفيذهما في الجهات التي يشرف عليها، وذلك كجزء من الإستراتيجية الشاملة.
- يقترح تنظيم الجهات التي يشرف عليها (هيكلها وعملياتها وغيرها) وحجم مواردها (البشرية والفنية والمالية).
- يضمن تحقيق النتائج من خلال تحديد الأهداف التفصيلية التي يدير إنجازها.

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

ينسق ويسهل العمل متعدد الوظائف مع الهياكل الأخرى، ويعزز التواصل.

الشكل رقم (III - 04) : يوضح تدرج الفرد في الأدوار



المصدر : وثيقة غير منشورة ، النظام الجديد للأجور بشركة سوناطراك

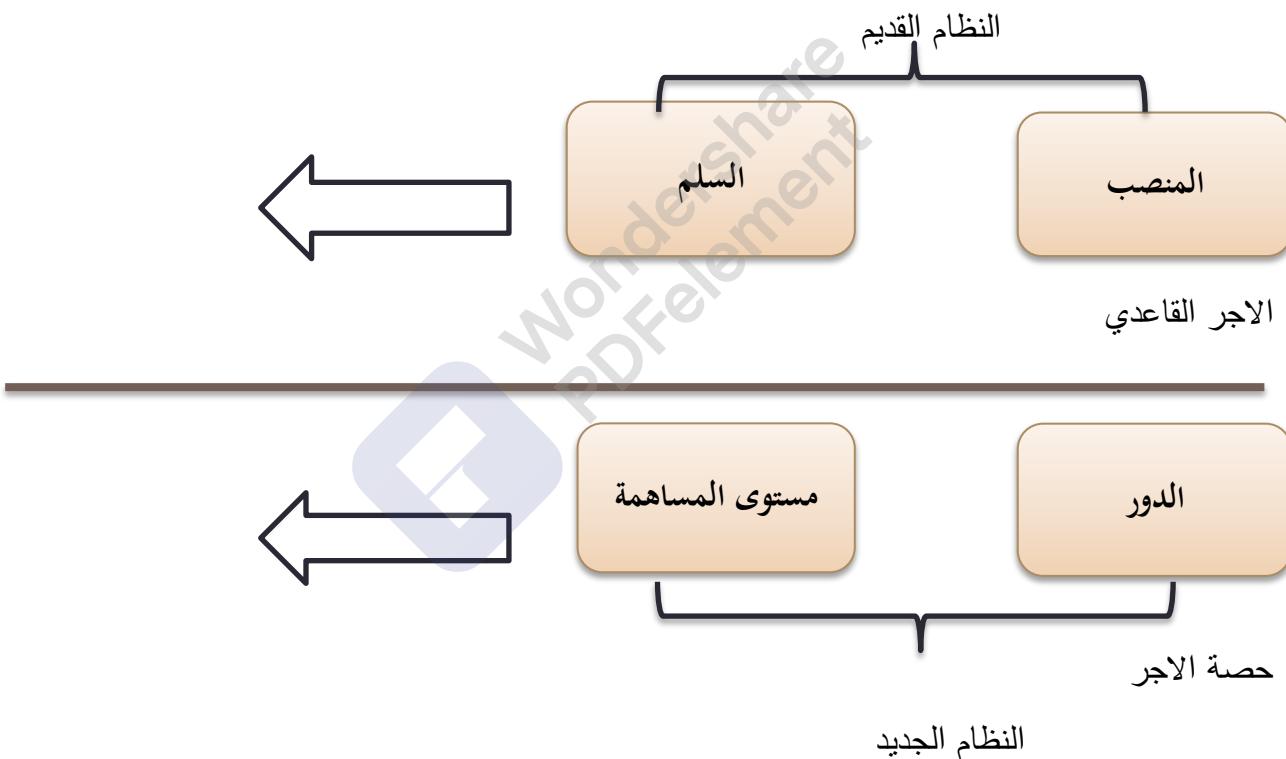
الفرع الثاني : السياسة الأجرية الجديدة 1

وت تكون السياسة الأجرية الجديدة من :

اولا - حصة ثابتة : تتكون من الأجر الثابت القديم (السلم + الدرجة)، يضاف لها مكافأة المردودية السابقة بنوعيها (الفردية و الجماعية PRI-PRC) ، منح ظروف الحياة و تعويض الخبرة المهنية، كل هذه المكونات تم حسابها في الأجر الثابت الجديد .

ثانيا - حصة متغيرة : وقد تكون فردية أو جماعية أو نصف جماعية ، مع الاخذ في الحسبان مدى تحقق الأهداف و النتائج. و الشكل التالي يوضح أهم الفوارق بين مكونات الأجر القديم و الأجر الجديد

الشكل رقم (III – 05): مقارنة بين النظام القديم والنظام الجديد



المصدر : ثابتي الحبيب ،تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل ،رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،

ص 316

١.أ.د.بندي عبد السلام ثابتي الحبيب وآخرون ،المدخل الى الهندسة الوظيفية ،مخبر تحليل وتطوير الوظائف والكفاءات ،جامعة معسکر مصطفى اسطنبولي ص 221.

الفرع الثالث : هيكل الرواتب الجديد في النظام الجديد

يتكون هيكل الرواتب الجديد في النظام الجديد من العناصر التالية 1 :

- أولاً : **مكونات الهيكلة الأجرية الجديدة** : تتكون الهيكلة الأجرية الجديدة من العناصر التالية:

1. الأجر القاعدي الجديد (Salaire de Base Reconstituer): ويضم الأجر القاعدي القديم تبعاً للسلم

الاستدلالي والدرجات وبعض المنح والعلاوات التي يعبر عنها بنسبة من الأجر القاعدي القديم كمنحة المردودية الفردية والجماعية ومنحة المسؤلية.

2. علاوة الخبرة المهنية (IEP): يبقى الاقتراح الجديد للهيكلة الأجرية على هذه العلاوة لبعض الوظائف فقط المتمثلة في أ尤ون التنفيذ والتحكم الذين ينتمون إلى أنشطة الدعم والإسناد، عدا ذلك تعد هذه العلاوة جزءاً من الأجر القاعدي الجديد.

3. المنح والعلاوات الأخرى المتعلقة بطبيعة المنصب

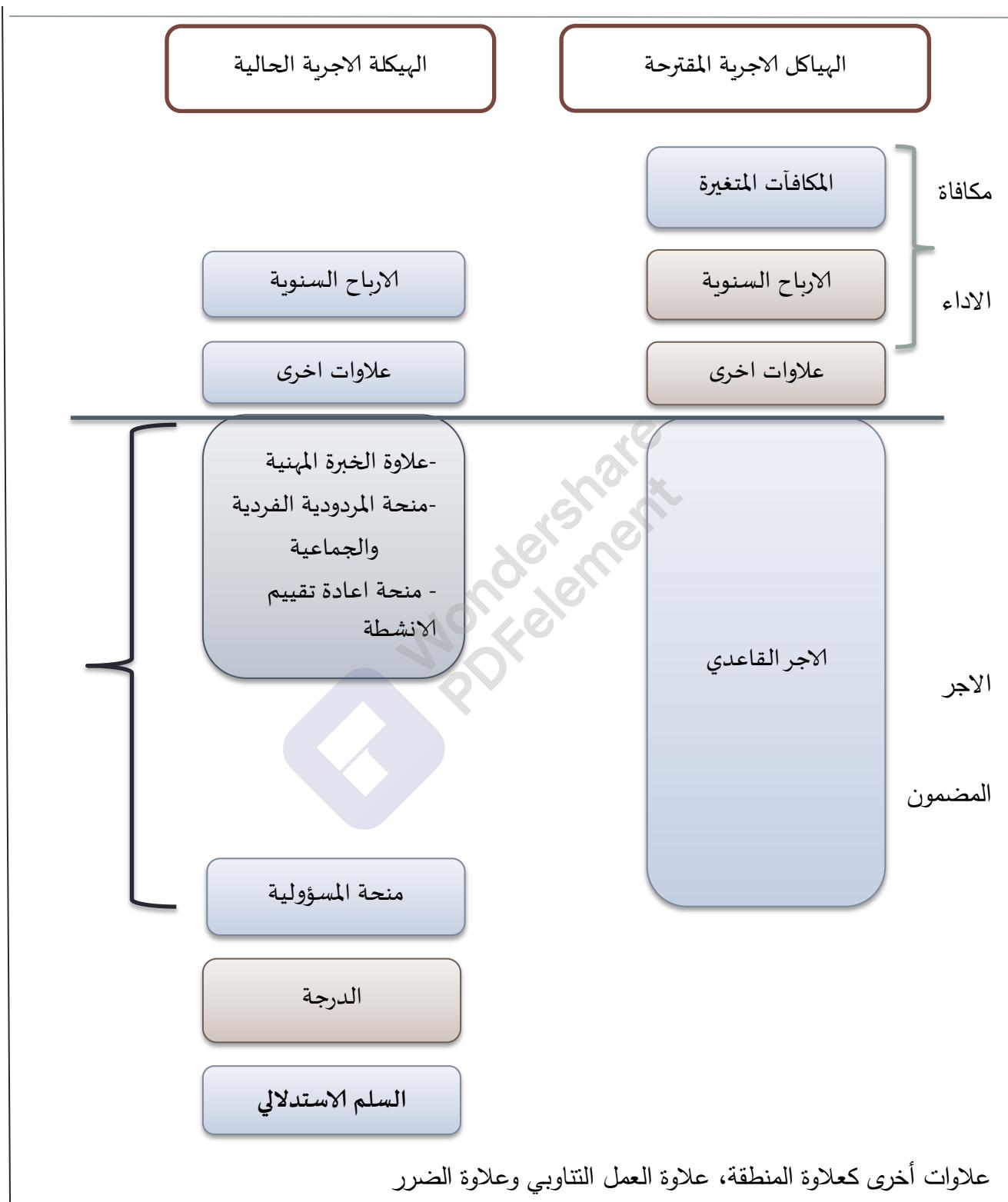
4- منحة الأرباح السنوية (Prime d'Intéressement) : تبقى هذه المنحة على حالها، نظراً لطبيعتها كمنحة على أرباح المؤسسة.

5- المكافأة المتغيرة الفردية (RVI) : هذه المنحة إضافة لمنحة الأرباح السنوية يعبران عن مكافأة الأداء لكل عامل بالمؤسسة.

والشكل التالي يوضح ذلك :

¹ ثابت حبيب، نفس المرجع، ص 36

الشكل رقم (III - 06) : الهياكل الاجرية الجديدة



المصدر : Mr tabeti habib ,Pr Bendiabdellah abdessalem , la rénovation des système de rémunération dans les entreprises économiques Algérienne (cas de la Sonnatrach) ,P 36

الفرع الرابع : شروط نجاح نظام الاجور الجديد 1

ان نظام الجديد للأجور (المشاركة = المكافأة) ويكون ذلك بقدر المساهمة تكون المكافأة ، وحتى يتم تطبيقه بالشكل المرجو وبشكل ناجع فانه يتطلب معرفة وتحديد درجة المساهمة لكل فرد من خلال نظام تسيير النجاعة (système de management de la performance) عبر خطوات متكاملة مما يسمح ب :

1- ان تقوم كل المستويات التنظيمية بالعمل على تحقيق نتائج من خلا ترجمة استراتيجية المؤسسة ، من خلال منهجية واضحة وترتيب لأولويات الشركة .

2- العمل على رفع حجم الانتاج وتسويق ونقل المحروقات ، بالإضافة الى رفع مستويات البحث والاستكشاف مع الخفض الدائم لتكليف الانتاج ، دون الاغفال الجانب البيئي بالمحافظة عليه ، كل ذلك يصب في تحقيق الغايات والاهداف المسطرة من طرف الشركة .

3- العمل على تحفيز الافراد بشكل دائم لتحسين مستويات انتاجهم ، وذلك بإعطاء التبرير للأجر مقابل الجهد ، مما يعني نجاح نظام الاجور الجديد .

4- خلق جو تنافسي بين الافراد من خلال التحفيز المستمر ، ورفع الاداء من خلال اشراك العاملين في التخطيط والمساهمة في برامج الشركة .

المخطط الزمني لتطبيق النظام الجديد للأجور :

حتى تقوم مؤسسة سوناطراك بتطبيق وتتنفيذ النظام الجديد للأجور ، فقد مررت تلك العملية التي كانت محل الدراسة بعيد المراحل ، بفترات زمنية مختلفة تخص كل مرحلة ، والخطوات المستهدفة لكل مرحلة ، والقيام بعملية التدقيق وتقدير وفحص الاختلالات والانحرافات التي اعتبرتها 2 :

المرحلة الأولى: من سنة 2004 إلى سنة 2006

وكان الهدف المبرمج كما يلي:

1. نظام التصنيف: العمل على تعديل نموذج الأدوار والمساهمات ، والمصادقة عليه . كما تتم عملية ربط لوائح الوظائف التي تضمنها مؤسسة سوناطراك مع هذا النموذج الجديد .

2. هيكلة الرواتب الجديدة: تحليل معطيات اجور العاملين لدورات 2004، 2005، 2006 ، ومحاكاة العديد من السيناريوهات للهيكلة الرواتب .

1 د. رياض عبد القادر، سياسة الاجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الاجور في سوناطراك - نشاط المطبع، مجلة المؤسسة، العدد 5 ، ص 203 ، 2015

² Séance d'information sur la Formation des Managers positionneurs au **positionnement managérial dans le modèle « Rôles & Contributions »**, Hôtel Hilton, Alger, le 18/09/2007, P 37

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

3. نظام تقييم الأداء: تحليل المعطيات الإستراتيجية المتوفرة، لإعطاء تعريف للمؤشرات المتوفرة للأداء، وتوفير وسائل لإدارة الأداء.

4. إعادة العمالة (التموضع): تم ضبط مجموعة من المناصب المتاحة (postes clés) بالمؤسسة، وتحديد الأفراد المؤهلون لشغلها، لتحضيرهم كأول فوج في عملية إعادة العمالة والتموضع، ولذلك فقد تم الوصول إلى ضبط قائمة ل 135 إطار موجه.

5. خلق إطار للإعلام والاتصال ، والهدف منه أن يمس كل العاملين من أجل تعبيتهم لأي تغيير.

المرحلة الثانية : خلال سنة 2007

1. التفاوض مع الشريك الاجتماعي: لتوضيح الهيكلة الأجرية الجديدة المقترحة ، وابراز طرق التصنيف وكيفياته.

2. تحضير كل الفاعلين في النظام: ايضاح الصورة وايصالها حول مفهوم هذا النظام الجديد لكل العاملين، واطلاق عملية تكوين الإطارات السامية والمسيرين والمديرين ،وكذا الإطارات المتخصصة في الموارد البشرية.

3- العمل على تطبيق الهيكلة الأجرية الجديدة: ابتداء من الفاتح جانفي 2007 بالنسبة لكل العاملين ، والقيام بعملية تمويع كل العاملين في نموذج الأدوار والمساهمات، مع تحديد وتوجيه أهداف دورة 2007 ، (135) إطار موجه ، وبعض المناصب الأخرى المتاحة التي لها أولوية.

المرحلة الثالثة: من سنة 2008 إلى 2014

حيث انحرف المشروع عن مساره المخطط، كما ميز هاته المرحلة الجمود ، والتخلّي المؤقت عن تطبيق النظام، مما خلق جوا مشحونا كثُرت فيه الشائعات لدى العاملين.

كما ان هذه المرحلة اتسمت بالشد والجذب والصراع بين الإدارة العليا للمؤسسة والشريك الاجتماعي الممثل للعمال ، حول عديد القضايا ، والمتعلقة أساسا بتسخير المسار المهني للعاملين. و العيوب العديدة منها طريقة التصنيف المعتمدة ، وخصوصا الإجحاف الذي مس فئة الجامعيين ذوو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. كما ميز هذه المرحلة وجود حركية كبيرة ، مست العاملين في الإدارات العليا، بتغييرهم ، وبخاصة الرئيس المدير العام للمؤسسة، إذ تم تغيير الكثيرين منهم بإقالة وتعيين مدراء عامين خلال هذه الفترة.

المرحلة الرابعة: سنة 2014

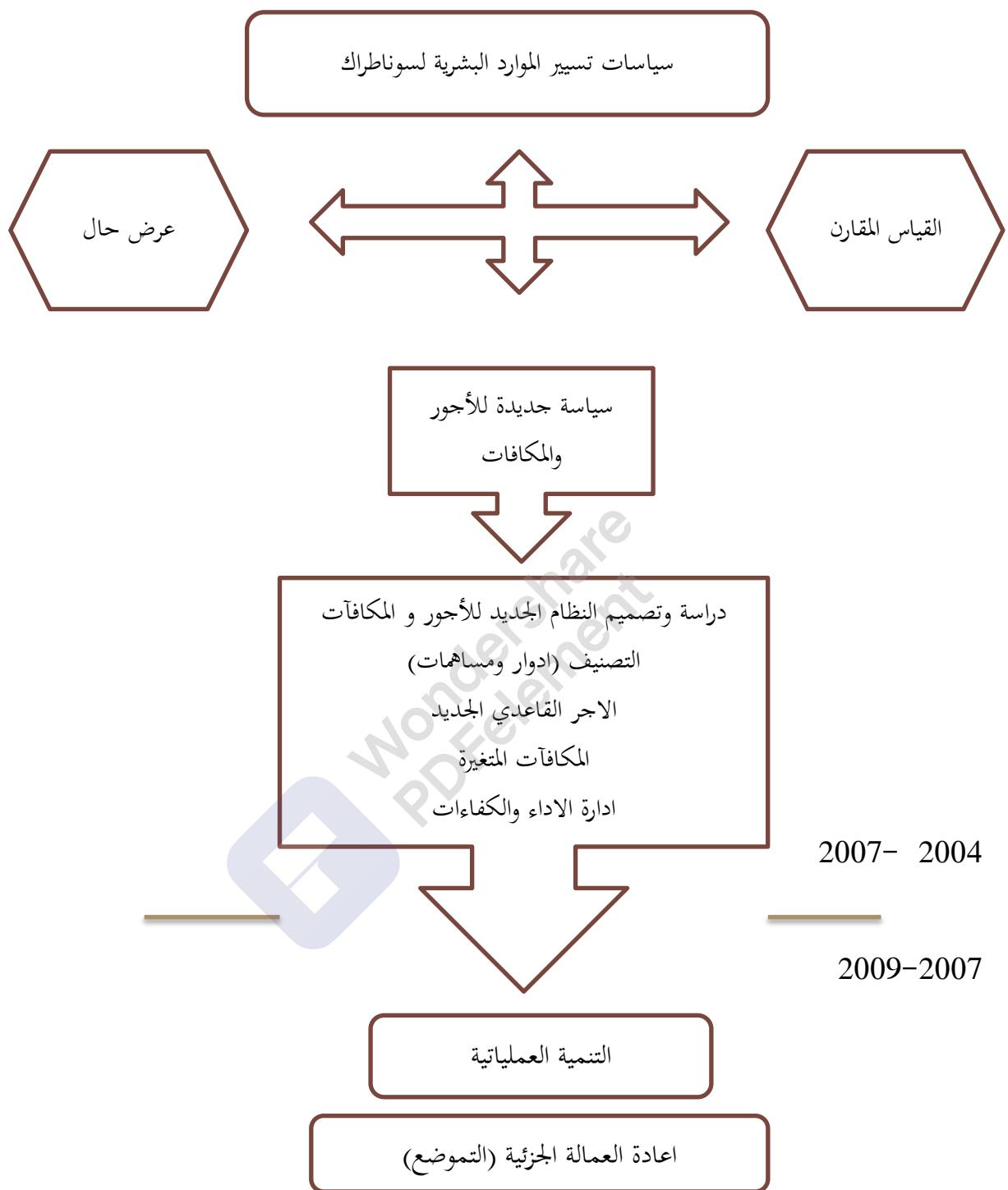
وهي مرحلة تم خلالها إعادة بعث النظام المقترن ؛ وقد شملت عديد العمليات منها ، العمل على إعادة تمويع جميع العاملين، مع ضبط الأهداف والنتائج لسنة 2015 ، والقيام بعملية تكوين كل الإطارات السامية بالمؤسسة ، وكذا إطارات الموارد البشرية ، والإطارات النقايبة، جول مضمون النظام الجديد للأجور والمكافآت. بالرغم من كل المجهودات المبذولة الا انه الى حد الان لم يتم تطبيق النظام الجديد .

المرحلة الخامسة: ما بعد 2022

والتي تم استحداث برنامج جديد سمي ب TRH تحول الموارد البشرية سنة 2022: LA LETTRE N° Spécial Octobre 2022 والتي تضمنت مقترحا جديدا لإعادة صياغة المبادئ الأساسية لإدارة الأجر والرواتب في مؤسسة سوناطراك.

الفرع الخامس: مراحل تبني النظام الجديد للأجور والمكافآت بمؤسسة سوناطراك

الشكل رقم (III - 07) : مراحل تبني النظام الجديد للأجور والكافئات بمؤسسة سوناطراك



المصدر : Le système de rémunération, présentation au conseil syndical de la Sonatrach, le 05 février 2007, p16

المطلب الرابع : المشروع الجديد المقترن TRH تحول الموارد البشرية (TRANSFORMATION) (RESSOURCES HUMAINES)

قامت مؤسسة سوناطراك بتقديم مقترن جديد لتحقيق الاهداف التي كانت تصبو اليها المؤسسة وسمى هذا المقترن ب TRH تحول الموارد البشرية . كما تعتمد ديناميكيات التغيير التي تتبناها سوناطراك على الملاحظة الموثقة، مصحوبة باستطلاع رأي يتضمن مشروع تحول الموارد البشرية بشكل كامل.

مقدمة حول مشروع TRH تحول الموارد البشرية

يعد هذا مشروعًا رئيسيًا لإصلاح عمليات التعبئة والتطوير والحفظ على الموارد البشرية، مع تعريف العلامة التجارية لسوناطراك، وجعلها واضحة وجذابة ومن المرجح أن تتشكل اقتراح قيمة جديد لجميع موظفيها الحاليين والمستقبلين، بناءً على ثلاثة التزامات 1 :

- ❖ مسارات شاملة للقيادة لمتابعة مهنة طويلة الأمد في سوناطراك، بناء على تحديد الإمكانيات الادارية، إدارة المشروع والخبرة
- ❖ مسارات مهنية منظمة لجميع الموظفين، بناءً على التنقل الداخلي المنظم.
- ❖ مراقبة الأداء والامكانات بناءً على المكافأة على النتائج الاستثنائية.

الفرع الثاني : المحاور الاربعة لمشروع تحول الموارد البشرية TRH .

يتحotor مشروع تحويل الموارد البشرية حول اربعة محاور رئيسية هدفها اعادة التفكير في عمليات الموارد البشرية الاساسية من اجل تحقيق الالتزامات ، وهو عرض القيمة الجديد لشركة سوناطراك .

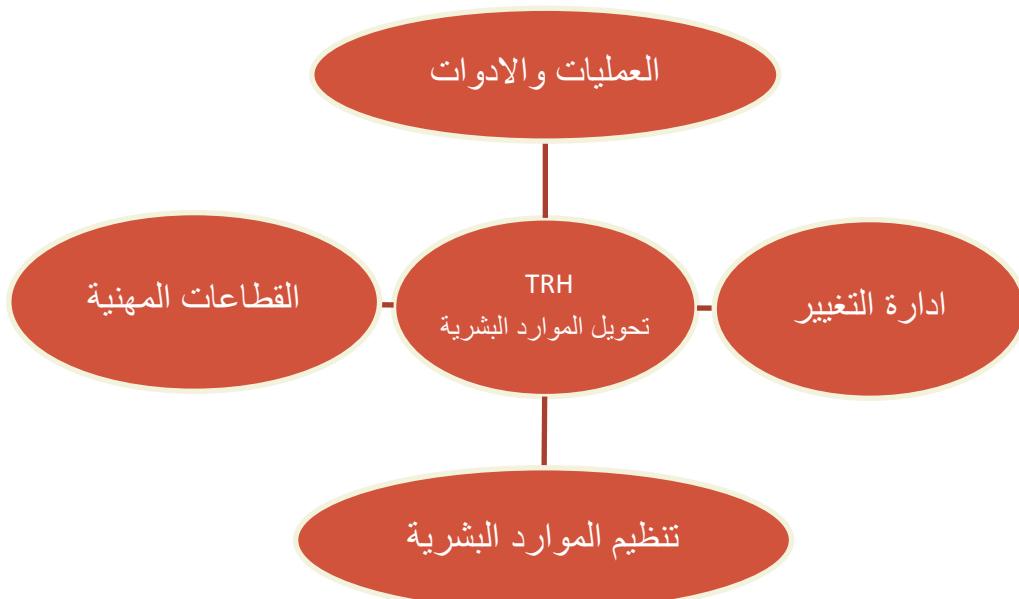
وتضم المحاور الاربعة التالي :

¹ وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك ص 5

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

الشكل رقم (III - 08): يوضح المحاور الاربعة لمشروع تحويل الموارد البشرية



المصدر : وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك ص 05

- **المحور الاول : العمليات والاـدوات ١ .**
مراجعة العمليات الاساسية الاربعة للموارد البشرية ورقمتها :
 - التعيين
 - تسهيل وادارة الأداء
 - تطوير المهارات
 - ادارة المسار المهني.
- **المحور الثاني : القطاعات المهنية :** من خلال اعادة تصميم وتسمية الوظائف في سوناطراك ، ووصف الوظائف المرجعية ، وتحديد المهارات المهنية.
- **المحور الثالث : ادارة التغيير :** الدعم من خلال تنفيذ خطة الاتصال وخطة التدريب.
- **المحور الرابع : تنظيم الموارد البشرية:**
تحسين ادوار ومسؤوليات وظائف الموارد البشرية
ومن بين الأهداف الاستراتيجية التي حددتها سوناطراك في مشروعها الانقال من الكفاءة إلى التميز ، وتعتمد بشكل كبير على إصلاح سياستها المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وبالتالي عمليات الموارد البشرية من خلال مaily : التعيين ، تمية وتطوير الكفاءات ،تسهيل و ادارة الاداء ،وتسيير المسار المهني.

¹ وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك ص 6

نظم التصنيف الوظيفي

الفصل الثالث

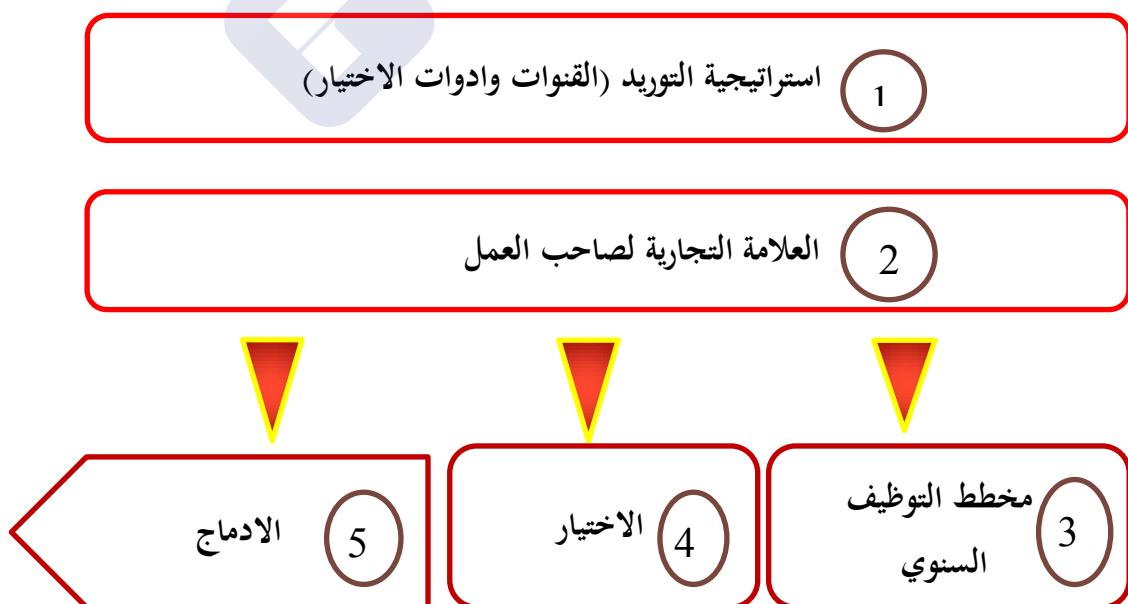
كما ان من بين الاهداف المرجوة من المشروع تعزيز الأسس فيما يتعلق بإدارة رأس المال البشري، من خلال :

- الاستفادة من الفرص المتاحة من عمل وتدريب وتطوير.
- الحصول على تعويض عادل بما يتماشى مع مساهمات الأفراد وأدائهم .
- العمل على خلق توازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية.
- خلق ولاء بانتماء الأفراد الى المؤسسة (سوناطراك).

الفرع الثالث : العمليات الاساسية للموارد البشرية

- التعيين
 - تسيير وادارة الأداء
 - تطوير المهارات
 - ادارة المسار المهني
- أ • **التعيين (التوظيف) :** تهدف عملية التوظيف او التعيين إلى وضع القواعد المستهدفة، من خلال الالتزام الصارم بمبادئ تكافؤ الفرص والشفافية، وذلك لجذب المرشحين المحتملين، وتوظيف أفضلهم ، ودعم الموظفين الجدد والاحتفاظ بهم.
- العناصر الاساسية للتعيين 1 :

الشكل رقم (III - 09): يوضح العناصر الاساسية للتعيين



المصدر: وثيقة بعنوان "تحول الموارد البشرية" وثيقة غير منشورة، مؤسسة سوناطراك، ص 7

- 1- استراتيجية التوريد :** تتيح تخطيطاً أفضل للتوظيف من خلال الاعتماد على قنوات التوظيف الأكثر فعالية ، والتي تضمن أفضل النتائج، مدرومة بتنوع قنوات البحث والتقديب.
- 2- علامة تجارية جذابة لصاحب العمل:** تساهم في عملية نقل الرسائل والتي تثير الرغبة في الحصول على أفضل الملفات الشخصية داخلياً وخارجياً.
- 3- مخطط التوظيف:** يضمن هذا الأخير أفضل تخطيط لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- 4 - الاختيار :** وذلك من خلال اختيار صارم لافضل المهارات.
- 5- الادماج:** ضمان الدعم الفعال للموظف الجديد، وذلك على ثلاثة مستويات: إداري ، ثقافية ، احترافي.
- قنوات التوظيف توفر عملية التوظيف 8 قنوات تقدير لاستهداف المرشحين المختلفين

ب• تسيير الأداء 1:

تعتمد عملية إدارة الأداء التي يتم تنفيذها كل سنة مالية على الإدارة حسب الأهداف التي تأخذ في الاعتبار مهارات وإمكانات وخبرات كل موظف. والغرض منه هو مكافأة الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين بطريقة موضوعية وعادلة.

• العناصر الأساسية لتسخير الأداء:

- 1- ضمان العدالة داخل سوناطراك:** ان معايير المهن والآهداف من الخطة المتوسطة المدى للشركة استخدام إطار مرجعي للمديرين، وهي مشتركة بين جميع الموظفين.
- 2- تمكين المديرين الموجودين في الخطوط الأمامية:** من خلال تحديد الأهداف وتدريب وتقدير وتطوير الموظفين.
- 3- تحديد فجوات الأداء الفردي:** العمل على الاعتراف بمهارات واداء الموظفين من خلال وضوح عملية التقىيم مما ينعكس على فرص مكافأة الموظفين .
- 4- ضمان التضامن داخل سوناطراك:** العمل على تقاسم الأهداف الجماعية ، بالرغم من امكانية وجود اختلافات.

• خطوات إدارة الأداء 2:

تعتمد عملية إدارة الأداء على دورة والتي تتكون من ثلاث خطوات:

¹ مرجع سابق ذكره ، ص 10

² وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك ، ص 10

1- تحديد الأهداف:

- الأهداف الفردية المستمدة من مؤشرات الأداء ، المحددة في التوصيف الوظيفي.
- أهداف تنمية المهارات (إنقان الوظيفة)،
- الأهداف الجماعية .

2- التدريب:

- إدارة تحقيق الأهداف،
- اجتماع رسمي في منتصف العام،
- اجتماعات دورية لمناقشة مستوى الأداء.

3- تقييم الأهداف:

- تقييم الأهداف الفردية،
- تقييم أهداف إنقان المنصب،
- تقييم الأهداف الجماعية.

C) - تنمية وتطوير المهارات 1 :

ان الهدف من عملية تنمية المهارات هو الوصول الى الأسس الازمة لتطوير مهارات الموظفين، والاستجابة للتحديات الإستراتيجية التي ستواجهها الشركة مع ضمان عائد إيجابي لكل الاستثمارات التي تود القيام بها.

1) - المبادئ الأساسية لتنمية وتطوير المهارات :

وقد حددت سوناطراك 5 مبادئ لتطوير المهارات:

- موازنة الاحتياجات التدريبية المعلنة مع أهداف العمل وجعلها تتواافق مع أفضل عروض التطوير.
- إدارة فهرس تدريب سوناطراك: التحقق بانتظام من اتساق الفهرس، ولا سيما مع المتخصصين في الأعمال.
- تحسين إنشاء المحتوى من خلال استخدام أفضل مقدمي خدمات إنشاء المحتوى والاعتماد على متخصصي الأعمال في سوناطراك ومنظمات التدريب الداخلية للشركة وهذا تلبية لمتطلبات الجودة.
- إشراك المتخصصين في الأعمال التجارية في التنفيذ: ولا سيما من خلال تحديد الأهداف والتدريب والتقييم وتطوير الموظفين.
- تقييم جودة التدريب من خلال قياس رضا العملاء .

¹ مرجع سبق ذكره ،ص 13

(2)- خطة التدريب 1:

وتضم ما يلي :

- ✓ احتياجات الهياكل : وهي التي انشات انطلاقا من خطط التنمية المختلفة.
- ✓ تطور المهن : وانشات اعتمادا على التقدم التقني والتكنولوجي للمهن.
- ✓ التوجهات الاستراتيجية : وهي الخيارات الاستراتيجية التي حددتها المؤسسة لتنفيذها، وترجمتها إلى مهارات جديدة.
- ✓ تدريب الموردين : يشترط في العقود المبرمة مع الموردين أو المقاولين أو مقدمي الخدمات أو الاستشاريين تضمين التدريب كجزء اساسي وضروري
- ✓ الاحتياجات التنظيمية : الالتزام التنظيمي بتأهيل المنخرطين لممارسة مهنتهم.
- ✓ تدريب المنخرطين الجدد من خلال ايجاد قاعدة تدريبية مشتركة لهم لتعزيز مهاراتهم الفنية والسلوكية.

(3)- التقويم 2:

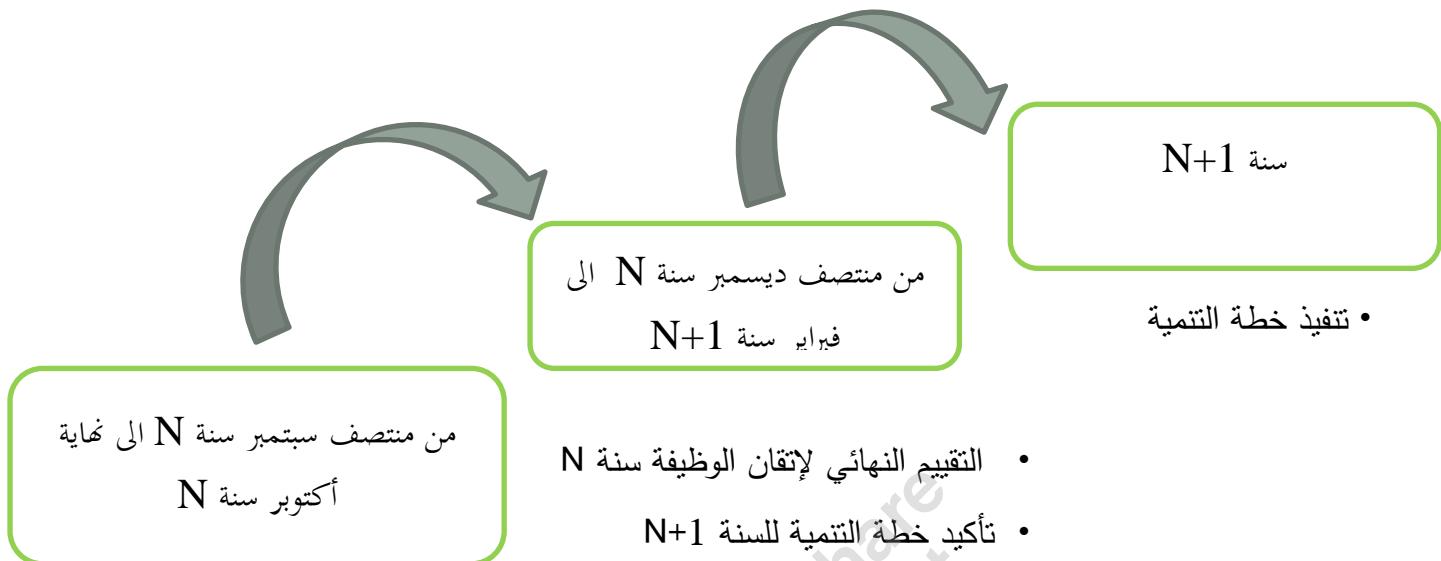
تتم عملية تنمية المهارات وفق جدول زمني محدد، على النحو التالي:

- 1) خلال الفترة من منتصف سبتمبر إلى نهاية أكتوبر من السنة N، يقوم مدير التقييم بمساعدة مكتب ادارة الموارد البشرية بإجراء تقييم أولي لمدى إتقان الموظف للوظيفة ، ويضع بناءا على فجوة المهارات التي رصدت خطة تطويره للسنة $N + 1$.
- 2) من منتصف ديسمبر من السنة N إلى فبراير من السنة $N+1$ ، يتم تأكيد إجراءات التدريب المضمنة في خطط التطوير المختلفة من قبل المدير خلال مقابلة التقييم السنوية.
- 3) يتم دعوة الموظفين المعينين من خلال نظام معلومات الموارد البشرية للمشاركة في التدريب المخطط له، ويتم إبلاغ مديرهم مع تأكدهم من حضور موظفيهم.
- 4) في نهاية التدريب يقوم الموظفون بتقييم التدريب الذي اتبعوه من أجل قياس بالمقارنة بأمور أخرى، فعالية التدريب، والمدربيين، وطرق التدريس، وملاءمة التدريب لاحتياجات المحددة.
- 5) ويقوم المدير، خلال التقييم الأولي أو أثناء المقابلة السنوية، بتقييم التحسن الملحوظ في مهارات وممارسات الموظفين في الميدان.

¹ وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك، ص 13

² مرجع سبق ذكره ،ص 14

لشكل رقم (III - 10) : يوضح المخطط الزمني للتقويم



المصدر: وثيقة بعنوان "تحول الموارد البشرية" وثيقة غير منشورة، مؤسسة سوناطراك، ص 14

D - ادارة المسار الوظيفي : ان الهدف من خلال عملية إدارة المسار الوظيفي محاولة التوفيق بين حاجة الشركة إلى الموارد البشرية المؤهلة من ناحية، وبين تطلعات العاملين فيما يتعلق بتقدّمهم المهني من ناحية أخرى. ويهدف أيضًا إلى دعم تطوير الموظفين ومنحهم رؤية حول آفاق تطورهم.

يضع هذا النهج الجديد المدير في دور مركزي في عملية إدارة المسار المهني حيث سيكون مسؤولاً عن:

- التقييم السنوي للأداء وإمكانات الموظفين ومناقشة رغباتهم في المناصب.
- تطوير خطط التطوير الوظيفي لموظفيها بناءً على درجة إتقانهم للمنصب.

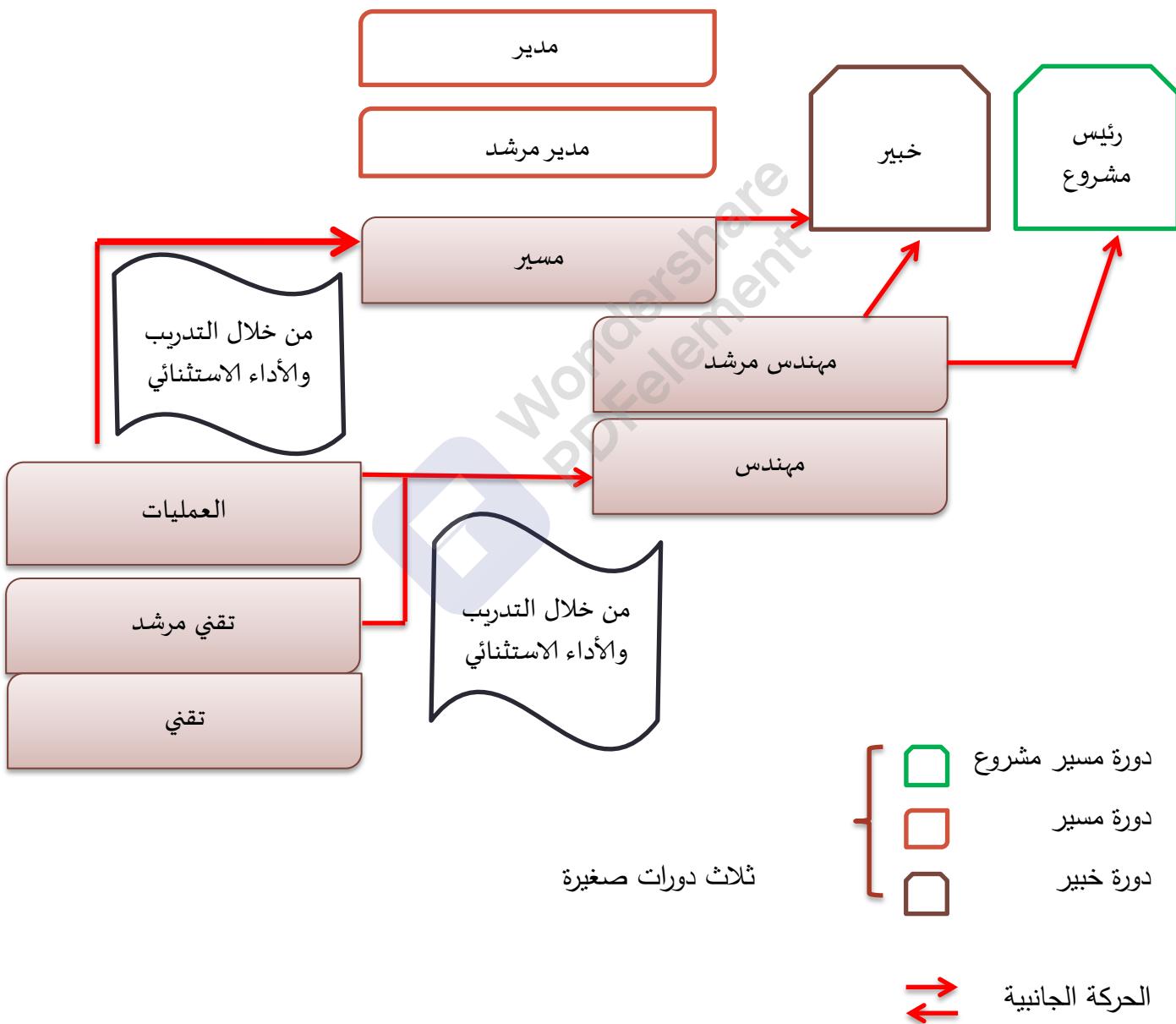
أ - المعايير المتبعة : يجب بالضرورة أن يستوفي المرشح للانتقال المعايير التالية:

- الأداء في المنصب الحالي والذي يجب أن يتجاوز التوقعات.
- مستوى المهارات (الفنية والسلوكية) والتي يجب أن تكون أيضًا أكبر من أو مساوية لتوقعات المنصب الحالي.
- الإمكانيات الملحوظة لتوقعات المنصب المستهدف.
- شغور المنصب المستهدف.

بـ- المبادئ الأساسية :

- إضفاء الطابع الرسمي على المسارات الوظيفية: داخل القطاع، وفيما بين القطاعات، وفي المسارات الكلية (الإدارة، وإدارة المشاريع، والخبرة).
- التنقل المنظم: حيث يكون الأداء والإمكانات هما معيار التطوير.
- مسؤولية العامل في إدارة حياته المهنية بدعم من الشركة. • معرفة الفرد من قبل المدير.

الشكل رقم (III - 11) : المسار المهني الاحترافي



المصدر : وثيقة داخلية بعنوان تحول الموارد البشرية TRH ، وثيقة غير منشورة مؤسسة سوناطراك 16

ج- شغل المناصب الشاغرة :

- 1- شغل منصب القائد يتم شغل مناصب القيادة من خلال خطة الخلافة، والتي يجب من خلالها تحديد وإعداد خليفة واحد على المدى القصير واثنين من الخلفاء على المدى المتوسط.
- 2- يستفيد الخلفاء الذين تم اختيارهم بهذه الطريقة من خطة تطوير مهني معدلة (CDP)، بما في ذلك التدريب والإجراءات الملموسة لتطوير واكتساب مهارات جديدة للمنصب المستهدف .

د- شغل منصب القائد :

يتم شغفهم باتباع الخطوات التالية:

- إعلان عن شغور الوظيفة من قبل المدير .
- يقوم محل التوظيف الرئيسي بدعوة الموظفين المراديين في خطوة الخلافة لإجراء مقابلة.
- يقوم مدير التقييم بإجراء المقابلات واختيار المرشح الذي يلبي متطلبات الوظيفة المطلوب شغلاها.
- يقوم مدير التقييم بإجراء مقابلة والتحقق من الاختيار النهائي للمرشح.
- يقوم محل التوظيف الرئيسي بإبلاغ النتيجة إلى الموظف المحدد، وتنظيم تاريخ بدء عمل الموظف، وضمان تنفيذ خطة تكامل الموظف.

• في حالة عدم وجود خليفة مختار، يتصل محل المهمة الرئيسي بأنشطة DCP-RHU/DRH من أجل الاقتراح بناءً على رؤيتهم الشاملة لمرشحين محتملين لشغل المنصب الشاغر. إذا كان ذلك مناسباً، فإن اختيار الخليفة يتبع الخطوات الخاصة بشغل منصب القائد

شغل منصب خارج القادة**هـ- شغل المناصب غير القيادية :**

يتم شغفهم على النحو التالي:

- إعلان شغور الوظيفة من قبل المدير .
- إنشاء قائمة قصيرة من الخلفاء المحتملين من قبل BPRH، تتألف من:
 - الإمكانيات التنموية والمواهب ضمن النطاق المؤهل للوظيفة المستهدفة .
 - المتعاونون المجاوروون الذين يؤدي مسارهم المهني إلى القطاع المستهدف والمنصب ذو الأداء العالي.

- في حالة عدم وجود مرشح ناجح، بعد إجراء المقابلات، تنشر BPRH الوظيفة المراد شغلها على لوحة الوظائف وتختار من بين المتقدمين الطلبات ذات الصلة التي يشير مسارها المهني إلى القطاع والوظيفة المستهدفة. ويعتبر التوظيف الخارجي مقبولاً في حالة عدم وجود طلب بعد كل هذه المراحل.

خاتمة الفصل :

ان عملية تصنیف الوظائف تكتسي أهمية بالغة في تنظيم العمل وتحديد هيكل الرواتب والمكافآت داخل المؤسسات، ان تصنیف الوظائف يساهم في تحقيق العدالة والمساواة في التعامل مع الموظفين، وضمان أن يتم النظر وتقدیر كل وظيفة بناءً على قيمتها الفعلية ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يمثل أداة فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وتطوير مسارهم الوظيفي، مما يعزز من كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

فتجربة سوناطراك تعتبر رائدة في هذا المجال ، فمن شانها فتح الباب امام المؤسسات الجزائرية لاعتماد انظمة اجرية حديثة وفعالة تساير التطورات الحاصلة في الانظمة الاجرية، مما سبب لعديدها فقدانا كبيرا اطرافتها، وذلك لأن اغلب المؤسسات الجزائرية لا زالت تعاني اختلالات كبيرة، ولاستجذب لطلعات وطموحات افرادها .

فاعتماد منطق الكفاءة اصبح شرطا ولزاما تطبيقه وتفعيله ، بالرغم من كونه ليس بالامر اليسير لما يجد من صعوبات عديدة منها مقاومة بعض الفئات التغيير ورغبتها فيبقاء الوضع على حاله ،والمستويات المتدنية لتأطير .

لذا يستلزم احداث تغييرات جذرية في الثقافة السائدة في انظمة التسيير ، وتكثيف الجهد لتطوير الكفاءات وتنمية وتطوير الموارد البشرية ،لمحاولة اعطاء التقدير للكفاءات واحترامها.



الفصل الرابع
الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تمهيد:

سننطرق في هذا الفصل إلى توضيح عملية التغيير التي يحاول مسيريو مؤسسة سوناطراك تطبيقها خلال السنوات الأخيرة، وقد انصب الاهتمام حول أسس انتهاج سياسة تصنيف جديدة للوصول إلى أهداف مسطرة مسبقاً منها المحافظة على اطارات المؤسسة ، والحد من التزيف في مواردها البشرية الكفؤة من جهة وتحقيق النجاعة للمؤسسة، وزيادة تنافسيتها أمام المؤسسات الأجنبية العاملة بقطاع المحروقات من جهة أخرى.

لهذا الهدف فقد قمنا بتصميم استبيان لغرض معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة والمكونة من عديد المكونات (إطارات سامية ، طارات ، مهندسين ، تقنيين ، ... الخ) ، حول عملية التغيير المنتظر وانعكاساته على السياسة الأجرية لمؤسسة سوناطراك .

وقدمنا في الأخير بتحليل إحصائي لنتائج الاستبيان عن طريق الاستعانة ببرنامج SPSS، كما خلصنا في آخر الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تقييد المؤسسة موضوع الدراسة ؛ حيث قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية حاسي الرمل (محل الدراسة)

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان .

المبحث الرابع: تحليل واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقة

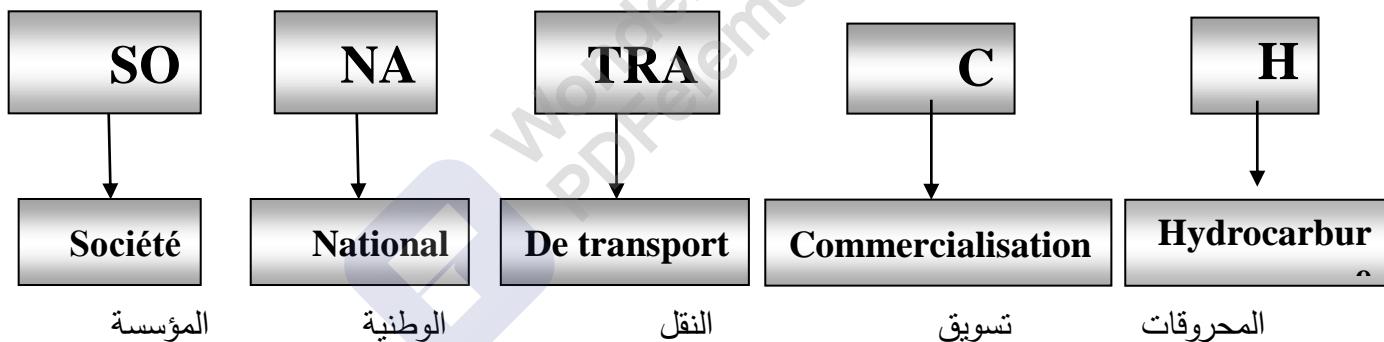
المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة سوناطراك والمديرية الجهوية حاسي الرمل (محل الدراسة)
تعتمد الجزائر في اقتصادها باكير نسبة على مداخيل المحروقات ،والذي يعتبر اهم مصدر للعملة الصعبة ، بالرغم من المحاولات التي تحاول الحكومة الجزائرية بدلها لتنوع المداخيل خارج المحروقات ، الا انها تعتبر لازالت بعيدة ،لذا تعتبر شركة سوناطراك اهم الشركات الاقتصادية والتي تحاول الجزائر المحافظة عليها ذائما .
المطلب ، الأماكن: شركة سوناطراك

المطلب الأول: شركة سوناطراك.

الفرع الاول : تقديم شركة سوناطراك

يعتبر قطاع المحروقات في الجزائر من بين اهم القطاعات الاقتصادية فهو يعتبر قطاعا استراتيجيا فهو يكتسي اهمية بالغة يعتمد عليها الاقتصاد الوطني، فهو بمثابة المورد الأساسي للعملة الصعبة التي بواسطتها تمون كل العملية التنموية، لذلك أولت الجزائر اهتماما بالغا لهذا القطاع بحيث يتجسد هذا الاهتمام من خلال إنشائها للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات سوناطراك.

الشكل رقم (IV - 01): يوضح تفكيك رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



الشكل رقم (IV - 02) : يوضح رمز مؤسسة سوناطراك



هي شركة عمومية جزائرية تم إنشاءها بموجب المرسوم رقم 31-31-12-1963 المؤرخ، 791 رقم المرسوم 63-31 المؤرخ، وهي المؤسسة الأكبر في الجزائر وفارة إفريقيا تعمل في قطاع المحروقات شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر،

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

وهي الآن متعدة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف، والاستخراج، والنقل، والتكرير، بالإضافة إلى دخولها أنشطة أخرى ، كالأنشطة البتروكيماوية وتحلية مياه البحر.

أسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 .. فقد كانت تسعى السلطات الجزائرية للسيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثاً. وهدفت السلطات من إنشاء الشركة السلطات الجزائرية لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي. مع بداية عام 1969 كانت الجزائر قد حققت إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات وعثرت على مخزونات كبيرة من الغاز ، خاصة اثر استكشاف حقل حاسي العادم الى الجنوب الشرقي من حاسي مسعود في 1968 ، وفي نفس الفترة حصلت سوناطراك على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي الرمل الى سككدة عبر خط من الأنابيب تعود ملكيته اصلا لفرنسا . وتوج هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر الى منظمة الدول المصدرة للنفط (اويك) عام 1969 ، وتماشيا مع هذا الوضع قامت سوناطراك بإطلاق اولى عمليات الاستكشاف بوسائلها الذاتية .¹

الفرع الثاني : أنشطة ومهام مؤسسة سوناطراك

اولاً : أنشطة مؤسسة سوناطراك:

سوناطراك هي مؤسسة عالمية بمجال عملها مختصة في الصناعة البترولية والغازية ومن اهم انشطتها :

- نشاط الاستكشاف والانتاج
- نشاط النقل عبر القنوات
- نشاط التكرير و البتروكيمايء
- نشاط التمييع والفصل
- نشاط تسويق المنتوجات البترولية.

ثانياً : مهام المؤسسة الوطنية سوناطراك

إن مهام المؤسسة الوطنية "سوناطراك" عديدة ومتعددة حيث عرفت تطورات وتحولات، وذلك بصدور مرسوم رئاسية مختلفة منها ما ورد في المرسوم الرئاسي 262/66 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 و الذي ينص على توسيع مهام المؤسسة والمتمثلة في 2:

¹ مباركي رابحة ،اثر تسويق الموارد البشرية على الاداء المؤسسي ، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، شهادة دكتوراه ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2020-2021 ص 110

² 1. Revue « Sonatrach », N° 10, Juillet 1998, P 18

-التغيب على المحروقات واستغلالها.

-إنشاء و استغلال جميع الطرق و الوسائل لنقل المحروقات عن طريق البر و البحر.

-تمبيع الغاز الطبيعي و معالجته.

-تحويل و تكرير المحروقات.

-تسويق المحروقات و مشتقاتها داخل و خارج الوطن.

-تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط و البعيد.

ولا زالت تعرف مؤسسة "سوناطراك" توسيعا و أهمية متزايدة على الصعيد الوطني و الدولي، حيث وجدت نفسها ملزمة بمهمة تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات.

وقد قامت المؤسسة بعدة شراكات و استثمارات حيث سمح قانون صادر في أغسطس 1986 لسوناطراك بالانفتاح على اشكال متنوعة مع الشراكة الاقتصادية ،ولكن وفق قاعدة اساسية هي ان تحفظ في جميع تلك الشركات نسبة من الاسهم لا تقل عن 51 بالمائة.

تهدف شركة سوناطراك على المستوى المحلي إلى:

- تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحسين التكامل الوطني.

- تلبية الحاجيات المتزايدة الوطنية.

- تنوع منتجاتها.

- التحكم والتوزيع في نشاطاتها مع الاستعمال الامثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم لشهرتها وصورة علامتها.

أما عن أهداف شركة سوناطراك على المستوى الدولي :

- أن تكون القائد في الميدان الخاص بالغاز الطبيعي المميك.

- الحصول على حصة في السوق العالمي لكل منتج على حدى على مستوى مختلف البلدان المستهلكة.

حسبما نشرت شركة سوناطراك عن أنه في دراسة أجرتها مجلة "ذى إكونوميست" الصادرة في بريطانيا، صنفت سوناطراك ضمن قائمة أكبر 15 شركة نفطية في العالم باحتلالها المرتبة الـ12 من حيث إنتاج النفط والغاز. وبحسب ما أورده عملاق النفط الجزائري فقد تصدر مجمع "سوناطراك" المرتبة الأولى التصنيف السنوي لعام 2022 لأفضل مؤسسة Africaine ، من مجموع 500 شركة .¹

¹ على الساعة 21:00 ، اطلع عليه يوم 2-10-2023 <https://al-ain.com/article/algeria-s-sonatrach-world-ranking-122023-10-2>

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

وبهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وفي عدة بلدان في العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، وتحتل سوناطراك الصدارة عالميا من خلال كونها:

الولايات المتحدة الأمريكية، وتحتل سوناطراك الصدارة عالميا من خلال كونها 2:

- أول مؤسسة إفريقية ؛
- رابع عشر مؤسسة بتولية عالمية ؛
- ثالث عشر مؤسسة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات) ؛
- سادس مؤسسة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي (احتياطات وانتاج) ؛
- خامس وعشرون مؤسسة بتولية من حيث عدد الموظفين ؛
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي ؛
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي الممبيع ؛
- ثالث مصدر عالمي للغاز بتول الممبيع ؛

ثالثا : دخول الأوبك

مع بداية عام 1969، كانت الجزائر قد حققت إنجازات كبيرة في مجال استكشاف المحروقات وعثرت على مخزونات كبيرة من الغاز، خاصة إثر اكتشاف حقل "هاسي العادم" إلى الجنوب الشرقي من حاسي مسعود في 1968. وفي نفس الفترة، حصلت سوناطراك على رخصة نقل الغاز المنتج في حاسي أرمبل إلى سكيكدة عبر خطٍ من الأنابيب تعود ملكيته أصلاً لفرنسا. ونُتج هذا المسار التصاعدي في الإنتاج والتسيير بدخول الجزائر منظمة الدول المصدرة للنفط (الأوبك) عام 1969. وتماشياً مع الوضع الجديد بوصف الجزائر أصبحت بلداً مصدراً للنفط، قامت سوناطراك بإطلاق أولى عمليات الاستكشاف بوسائلها الذاتية، وجرت هذه العمليات في حقل "البورما" 1.

الفرع الثالث : اكتشافات وارقام حول مؤسسة سوناطراك

أولاً : ارقام حول سوناطراك 2022 2

- قيمة الصادرات حوالي 60 مليار دولار أمريكي
- الاستثمار ما يعادل (5,5 مليار دولار أمريكي)

- إنتاج أولي 189,6 مليون طن مكافئ نفط
- الكميات المنقولة عبر الانابيب 237,2 مليون طن
- شبكة الشمال 154,3 مليون طن مكافئ نفط
- شبكة الجنوب 82,9 مليون طن من مكافئ نفط
- إنتاج غاز البترول المسال 8,3 طن
- إنتاج الغاز الطبيعي المسال 22,8 مليون م³

ثانياً: الاستكشاف والانتاج

دعمت سوناطراك مكانتها في السوق الدولية للنفط والغاز، وذلك بفضل 15 اكتشافاً سجلت خلال سنة 2022 ، منها 03 بالشراكة.

أ- اهم الاكتشافات:

- اكتشاف الغاز المكثف بمحيط عين أمناس ، بحوض إلizi، حيث بلغت معدلات التدفق 300.000 م³ / يوم من الغاز و 26م³ / يوم من المكتشفات على مستوى المكمن الاول و 213.000 م³ / يوم من الغاز و 17م³ / يوم من المكتشفات على مستوى المكمن الثاني.
- اكتشافات بالشراكة مع إيني في كتلة الاستكشاف سيف فاطمة 2 الواقعة على مستوى بركين. حيث أنتج البئر 1300 برميل في اليوم من النفط و 51000 م³ / يوم من الغاز المصاحب.
- اكتشاف بمنطقة البحث بتاغيت في حوض بشار، مما يؤكد وجود إمكانات غازية هامة في هذه المنطقة.
- كما سجلت سوناطراك اكتشاف^١ ا مهما لمكتشفات الغاز على مستوى محيط الاستغلال في حقل حاسي الرمل، حيث تم تحديد كميات كبيرة من المحروقات تقدر ما بين 100 و 340 مليار م³ من الغاز المكثف.
- اكتشاف كميات كبيرة من النفط في البئر الذي تم حفره في حاسي إيلاتو بمحيط سبع بولاية أدرار، ويقدر الحجم بحوالي 150 مليون برميل.
- تم اختبار إنتاج البئر الاستكشافي أولاد سيدي الشيخ الواقع بولاية البيض، حيث تم إنتاج النفط الخام والغاز المصاحب بمقدار 925 برميل نفط / يوم و 6456 م³ يوم من الغاز.
- استكملت سوناطراك بنجاح حفر بئر التحديد في محيط تقرت شرق ، الواقعة شمال حاسي مسعود، مما سمح بإعادة تقييم هذه الأحجام 961 مليون برميل، مع إضافة إنتاج البئر المقدر بـ 415 مليون برميل.

ثالثاً : التسويق

نمول شركة سوناطراك عديد الدول من بينها :

أول ممون لإيطاليا بالغاز

ثاني ممون لإسبانيا بالغاز

ثاني ممون لتركيا بالغاز الطبيعي المسال

ثاني ممون لليونان بالغاز الطبيعي المسال

رابعاً : عقود الشراكة بين سوناطراك وبعض الدول

تعد مؤسسة "سوناطراك" أحد أهم الشركات الوطنية التي تعود عليها الحكومة لدعم مسار التنمية، حيث تحاول وزارة الطاقة خلال السنوات الأخيرة إخراجها من مرحلة "التقوّع" والانغلاق على نفسها، إلى توسيع الشراكات مع عدة دول في مجال الطاقة والغاز.

١° . الشراكة مع ايطاليا :

توقيع اتفاقية مع شركة إيني بهدف زيادة حجم الغاز المصدر باستخدام القدرات المتاحة لخط أنابيب الغاز العابر للمتوسط أندريكو ماتي (Transmed Mattei Enrico) بينوود تعاقدية جديدة مرتبطة بمراجعة الأسعار.

• توقيع اتفاقية مع الشركة الإيطالية للكهرباء ENEL في إطار عقود شراء وبيع الغاز الطبيعي الموجه للأسوق الإيطالية والإسبانية، مع تعديل سعر البيع وفقاً لظروف السوق ١.

٢° . الشراكة مع الصين :

تبرز هذه الشراكة في الشراكة القوية مع هواوي الشركة الصينية ، التي تم إبرام معها اتفاقيات تخص قطاع المحروقات، حيث تم التوقيع مع العملاق الصيني اتفاقيات في مجالات التعاون المشترك وفرص للاستثمار في الجزائر، ولاسيما في مجالات التحول الرقمي والتكنولوجيات الجديدة المستخدمة في مجال استكشاف وإنتاج المحروقات والتقليل من الانبعاثات ٢ .

¹ موقع سبق ذكره . <https://elyoum.dz/2023/03/26/>
<https://www.elitihadcom.dz> على الساعة 14:00 يوم 21-08-2023 موقع الاتحاد اطلع عليه يوم

3 ° . الشراكة مع البرازيل :

وقدت شركة سوناطراك عقدا مع الشركة WEG البرازيلية ، وهذا التعاون سيمرر أفاق تبادل الخبرات والتجارب في مجال تحسين الأداء والتحكم التكنولوجي بمنشآت سوناطراك من خلال رؤية لشراكة مريحة للطرفين. وبعد اعتماد مذكرة التفاهم هذه مع مجمع WEGA أحد أهم موردي المحركات الكهربائية في العالم خطوة لتطوير وتحديث منشآت سوناطراك من خلال تحديد أفضل التكنولوجيات التي تسمح بتحسين الفاعلية الطاقوية لمنشآت سوناطراك ورفقنة التجهيزات الكهربائية وصيانتها 1.

4 ° . الشراكة مع سلوفينيا :

ووقع عقد شراء وبيع الغاز الطبيعي مع الشركة السلوفانية GEOFPLIN لتزويد سلوفينيا بالغاز الطبيعي عبر خط أنابيب الغاز الذي يربط الجزائر بإيطاليا. تسمح هذه الاتفاقية لشركة سوناطراك باستعادة حصتها في السوق السلوفينية وكذا المساهمة في تلبية طلب السوق الأوروبية من الغاز الطبيعي 2.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.

تم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمؤسسة سوناطراك انطلاقا من النطريق إلى تنظيم المؤسسة العام، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له وشرحه.

الفرع الأول: التنظيم العام لمؤسسة سوناطراك.

وهو يعكس أهم الهيئات العليا بالمؤسسة والمتمثلة فيما يلي 3:

1- الجمعية العامة و مجلس الإدارة : هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة و الإستراتيجية للمؤسسة لها اجتماعات دورية منتظمة و أخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة، يمكن توضيحها كما يلي:

1-1. الجمعية العامة : و هي أعلى هيئة بالنسبة للمؤسسة و أقواها سلطة، تتكون من أربعة 04 أعضاء

ورئيسيها، هم:

1. وزير الطاقة (رئيسا)

2. وزير المالية (عضووا)

3. محافظ بنك الجزائر (عضووا)

4. مندوب التخطيط (عضووا)

5. ممثل رئاسة الجمهورية (عضووا)

2-1. مجلس الإدارة : وهي الهيئة الثانية من حيث السلطة، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، وتحديد

التوجهات انطلاقا من توجيهات الجمعية العامة، ويتكون هذا المجلس من 12 عضوا ورئيسا، هم:

1. الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك

1 موقع اطلع عليه <https://www.aljazairalyoum.dz> 13:00 ، على الساعة 4-10-2023

2 موقع سبق ذكره <https://elyoum.dz/2023/03/26>

3 وثيقة غير منشورة ، خاصة بمصلحة الموارد البشرية مديرية حاسي الرمل ، سوناطراك ص 4

2. ممثلان لوزارة المالية (أعضاء)

3. ممثل لبنك الجزائر (أعضاء)

4. ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (أعضاء)

5. شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) ويكون من خارج المجمع (أعضاء).

6. أربع ممثلين لمؤسسة سوناطراك (أعضاء)

7. ممثلان لعمال المؤسسة (أعضاء)

2- المجلس التنفيذي : وهو الهيئة التنفيذية للمؤسسة، يضطلع بدور التسيير المباشر، ويرفع تقاريره إلى الكلا من مجلس الإدارة والجمعية العامة، حيث يتكون هذا المجلس من:

أ . الرئيس المدير العام لمؤسسة سوناطراك

ب. نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT)

ج. نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC)

د. نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL)

ه . نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM)

و . المدير التنفيذي للمالية

ز . المدير التنفيذي للفروع والمساهمات

ح . المدير التنفيذي للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد

ط . المدير التنفيذي للشؤون القانونية

ك . المدير التنفيذي للشراكات

ل . المدير التنفيذي للموارد البشرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك

تم تقسيم نشاط شركة سوناطراك - نشاط الاستكشاف و الإنتاج- عبر التراب الوطني إلى 11 مناطق مهيكلة في شكل مديريات جهوية (Des Directions régionales) ، وتمثل في المديريات الجهوية التالية :

| | | | |
|----------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| Alger(A) | - Hassi R'mel(B) | -Haoud Berkaoui(C) | - Hassi Messaoud(D) |
| RHourd el Baguel (E) | - Gassi Touil (K) | - Rhound Nouss (L) | - TFT (M) |
| OHANT (N) | - STAH (P) | - In Salah(R)- | |

الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية بالمؤسسة، والتي هي كما يلي 1:

- 1- الرئيس المدير العام : هو أعلى سلطة تنفيذية بالمؤسسة، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.
- 2- اللجنة التنفيذية : تتطلع بتسيير المؤسسة، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة، وإلى الجمعية العامة إذ لزم الأمر.
- 3- لجنة الأخلاقيات: مكلفة بالسهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.
- 4- الديوان : له دور التسيير الإداري للمؤسسة، ومتابعة مختلف الشؤون الإدارية.
- 5- مديرية التدقيق والمخاطر : تتولى عملية التدقيق الداخلي للمؤسسة لمختلف الأنشطة والمستويات مع اعتماد إطار عمل لإدارة المخاطر في مؤسسة سوناطراك.
- 6- الأمن الداخلي للمؤسسة : له دور متابعة وتسيير الأمن داخل المؤسسة، سواء الموفّر ذاتياً، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة.
- 7- المستشارين : لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات، وتسهيل فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المؤسسة.
- 8- الأمانة العامة : وهي مرتبطة مباشرة بالمديرية العامة، تعمل على ضمان الأداء الإداري السليم للمؤسسة.
- 9- المديريات التنسيقية للأعمال : وهي المسئولة عن تنسيق عمل الإدارات المختلفة بالمؤسسة.
- 10- مديرية التحويل 2030 SH (TRF) : وهي المسئولة عن تنسيق ومراقبة تنفيذ التحويل 2030 SH بمؤسسة سوناطراك، والذي يحدّد مسار السياسة الجديدة المطبقة لتحويل المؤسسة بشكل جذري.
- 11- مديرية الاتصال (CMN) : وهي المديرية المسئولة عن تطوير وتنفيذ استراتيجية الاتصال ما بين الوحدات والفروع و المديريات بمؤسسة سوناطراك.

¹وثيقة خاصة بمصلحة الموارد البشرية مديرية حاسي الرمل ، سوناطراك ص 6

²يرتكز برنامج التحويل 2030 SH على تطوير الصناعة البتروكيماوية والطاقة المتتجددة و التكوين و تحسين ظروف الموارد البشرية، وأيضا تطوير أداء تخطيط الأعمال و التسيير و التجارة، وكذا تطوير عمليات الاستكشاف و الحفر و الإنتاج.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

- 12-المديرية التنسيقية للاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد (SPE): تشرف على صياغة و اختيار استراتيجية المؤسسة على المدى القريب والبعيد وتقيم مدى تنفيذها.
- 13-المديرية التنسيقية للشؤون المالية (FIN): هي المديرية المسؤولة عن تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالشؤون المالية و تقيم مدى تنفيذها، كما تسهر على ضمان جودة المعلومات المالية بالمؤسسة.
- 14-المديرية التنسيقية لإدارة الأعمال، التطوير والتسويق(BDM): وهي المديرية المسؤولة عن صياغة استراتيجية النمو، وكذا البحث عن الفرص الاستثمارية للمؤسسة.
- 15-المديرية التنسيقية للموارد البشرية (RHU): تساهم هذه المديرية في صياغة السياسات والاستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمؤسسة ومراقبة مدى تنفيذها.
- 16-المديرية المركزية للمشتريات والخدمات اللوجستية (L & P): وهي المديرية المسؤولة عن قيادة عمليات المشتريات واللوجستيات للمؤسسة.
- 17-المديرية المركزية للموارد الجديدة (N & R): وهي المديرية المسؤولة عن توجيه وتشغيل من المركز ، مشاريع الموارد غير التقليدية والبحرية (والتي تتم في عرض البحر، على منصات التنقيب عن النفط وهذا من أجل استغلال النفط البحري)
- 18-المديرية المركزية للهندسة وإدارة المشاريع (EPM): وهي المديرية المسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الصناعية الكبرى للمؤسسة.
- 19-المديرية المركزية للشؤون القانونية (JUR): دورها هو متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المؤسسة، لتقوم بكتفها وتوضيحها لمختلف المستويات والأنشطة، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة والمستويات، ومتابعة ذلك.
- 20-المديرية المركزية للرقمنة ونظام المعلومات (DSI): وهي المديرية المسؤولة عن تحديد ومراقبة تكنولوجيا المعلومات وسياسة الرقمنة الخاصة بالمؤسسة.
- 21-المديرية المركزية للصحة، الأمن والبيئة (HSE): تساهم هذه المديرية في صياغة السياسات لحماية صحة وأمن الأفراد داخل المؤسسة و خارجها، و كذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة والمستويات ومراقبتها.
- 22-المديرية المركزية للبحث والتطوير (R & D): تعمل على توفير كل الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية الضرورية من أجل تعزيز القدرة البحثية للمؤسسة.
- 23- مديرية الإنتاج والاستغلال (AMONT) : مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التنمية واستغلال البترول والغاز وتتلخص مهامها فيما يلي: الاكتشاف، مراقبة العمليات، البحث وتنمية المحروقات وتطوير تكنولوجيات جديدة، تطوير الهندسة البترولية، الإنتاج والتنقيب، الهندسة والانتاج.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

24- مديرية النقل عبر الأنابيب TRC: مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية نقل المحروقات وتتمثل مهامها فيما يلي: استغلال منشآت نقل المحروقات والمركبات المينائية، صيانة المركبات والقوافل، الدراسات والتطوير.

25- مديرية التمبيع والتكرير AVAL: مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التنمية واستغلال البترول والغاز وتتلخص مهامها فيما يلي: تمبيع الغاز الطبيعي، تفريغ الغاز البترولي GPL تكرير البترول، الدراسات وتنمية التكنولوجيا الجديدة.

تعتبر الجزائر أول بلد في العالم دخل هذا النشاط، كون أن أول مركب لتمبيع الغاز في العالم قد أنشأ في أرزيو، كما تملك مؤسسة سوناطراك اليوم أربعة مركباً للتمبيع، ثلاثة منها متواجدة بأرزيو وواحدة بسكيكدة.

26- مديرية التسويق COM: مكلفة بالعمل على تطبيق سياسة واستراتيجية التسويق الداخلي والخارجي للمحروقات وتهتم بـ: التسويق الخارجي للبترول الخام، المنتوجات المصفاة، تمبيع الغاز البترولي GPL والغاز الطبيعي ، GAZ التسويق الداخلي للمنتوجات المكررة والغاز الطبيعي والمنتوجات البتروكيماوية ومنتجات أخرى مثل الغاز الصناعي، التسويق البحر للمحروقات. هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك من المؤسسات المملوكة لها كلياً أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، أهمها :

1. المؤسسة الوطنية للجيوفизياء (ENAGEO) : والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل

2- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR) والتي تمتلكها أيضاً سوناطراك كلياً.

3. المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) : والتي ترجع ملكيتها أيضاً كلياً للمؤسسة.

4. المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (ENGCB) : والتي تمتلكها سوناطراك كلياً.

27- نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC): يشمل الأنشطة التي تعمل وتساعد على ضمان نقل منتجات المؤسسة عبر الأنابيب، وقد جمعت سوناطراك أيضاً هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار و المساهمة (SIP)، التي تضم بدورها حصص مؤسسة سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى، و من أهم مكونات هذه المحفظة:

1. شركة نقل المحروقات (STH) : حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60%.

2. الشركة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية (SARPI) : حيث تمتلك سوناطراك 50% منها.

28- نشاط المصب (AVAL): ويشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات وتحويلها، وقد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير و كيمياء المحروقات

(RCH) والتي تضم حصص المؤسسة في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، والتي من أهمها:

1. المؤسسة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC) : والتي تمتلكها سوناطراك بالكامل.
2. المؤسسة الوطنية للبتروكيمياويات (ENIP) : والتي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100%.
- 29- نشاط التسويق : ويشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مؤسسة سوناطراك، و التي جمعت في سوناطراك القابضة لنقييم المحروقات (SVH) هذه الأخيرة التي تضم حصص المؤسسة في مؤسسات تتوزع ملكيتها ما بين الملكية الكاملة، وبين الشراكة مع مؤسسات أخرى، وتتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة فيما يلي :

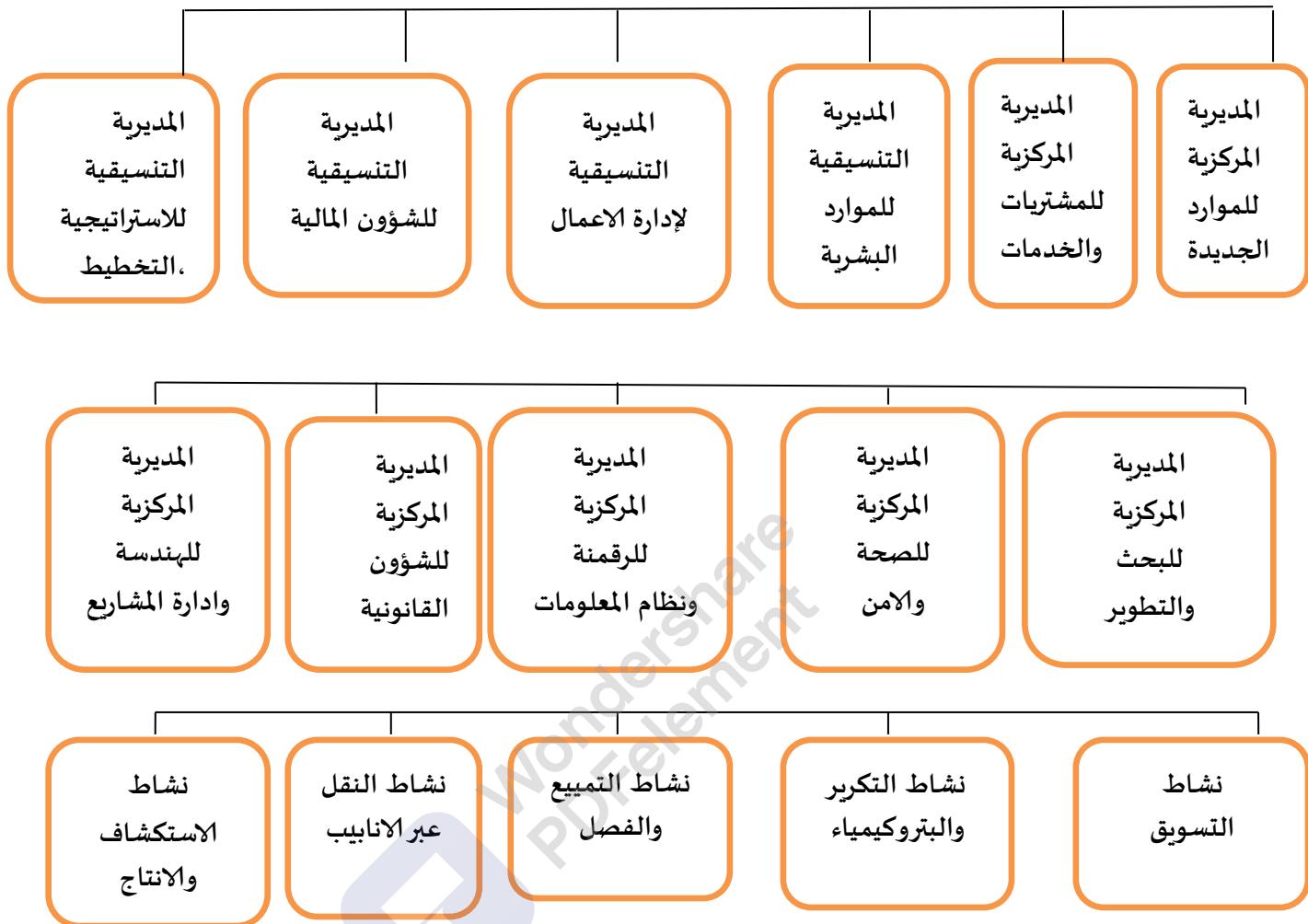
1. المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات النفطية (NAFTAL) : والتي تمتلكها المؤسسة بالكامل.
2. مؤسسة النقل البحري (HYPROC) : والتي تمتلكها المؤسسة كليا.
3. شركة تجهيز وتسويق الغازات الصناعية (COGIZ) : والتي ترجع ملكيتها بالكامل للمؤسسة.
4. الشركة الجزائرية للطاقة (AEC) : والتي تمتلك مؤسسة سوناطراك حصة 50% منها الشركة الجزائرية للطاقة المتعددة (NEAL) : والتي ترجع ملكية 45% منها للمؤسسة.

الشكل رقم IV - 03 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية



المصدر : سوناطراك : التعريف بالمؤسسة ،التنظيم ،متاح في
<http://www.sonatrach.com/ar/organization.html>:

المطلب الثالث : تقديم مؤسسة الدراسة المديرية الجهوية حاسي الرمل

الفرع الاول : معلومات عامة حول المديرية الجهوية حاسي الرمل

تقع المديرية الجهوية حاسي الرمل التابعة لشركة سوناطراك في بلدية حاسي الرمل في ولاية الأغواط ،وتقع فيها حقل حاسي رمل، وهو يُعد أكبر حقل غاز في الجزائر ويعتبر واحد من أكبر حقول الغاز في العالم ويحتل المرتبة الرابعة عالمياً من بين أكبر حقول الغاز بالعالم، يقع في بتراب دائرة حاسي الرمل في ولاية الأغواط على بعد 550 كيلومتراً جنوب عاصمة الجزائر، ويمتد حقل الغاز هذا 70 كيلومتراً، من الشمال إلى الجنوب، و50 كيلومتراً من الشرق إلى الغرب.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تم اكتشاف حقل حاسي الرمل عام 1956 م، تزامناً مع العثور على حقل حاسي مسعود، وانطلق الإنتاج به عام 1961 م.

وقدرت الطاقة الإنتاجية السنوية لحقل حاسي الرمل بحوالي 100 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي ويتم نقل الغاز الطبيعي من حقل حاسي الرمل إلى المدن الساحلية أرزيو، الجزائر وسكيكدة .ويقوم الحقل بإمداد خطوط أنابيب تصدير مثل خط أنابيب الغاز المغرب-أوروبا، خط أنابيب عبر المتوسط، ميدغاز وڭالسي، إلى جنوب أوروبا وتتواجد في بلدية حاسي رمل أكبر محطة لتوليد الكهرباء على مستوى الوطن وهي التي تمد ربع الوطن بالكهرباء.

وتمثل الجزائر على ما يضاهي 30 حقلًا لاستغلال الغاز الطبيعي، تحل الجزائر بواسطتها الرتبة السابعة عالمياً والأولى أفريقياً ضمن قائمة الدول المصدرة للغاز .

الشكل رقم (IV - 04): توضح موقع بئر حاسي الرمل



الفرع الثاني: نشاط الشركة بحاسي الرمل

يتمثل النشاط الأساسي لشركة سوناطراك المديرية الجهوية للإنتاج قسم الإنتاج بحاسي الرمل في إنتاج واستخراج الغاز الطبيعي و غاز البروبان المميع و الغاز السائل و تبلغ الطاقة الإنتاجية ذروتها في فصل الشتاء نظراً للطلب المتزايد على الغاز محلياً و دولياً كما تتحل المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل مكانة هامة من

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

بين المديريات الأخرى في الشركة الأم لأنها تساهم بنسبة 70% إلى 90% من صادرات الجزائر إلى الخارج ، كما أنها تغطي السوق الداخلية بنسبة عالية من الغاز بكل أنواعه.

يوجد بالمديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل سوناطراك أربعة مصانع كبيرة هي (MPP1,MPP2,MPP3,MPP4) وأخر متواجد في القطاع الشمالي هو (MPP3) (ومصنعين صغيرين (جبل سيسا وحاسي الجنوب) وكل من هذه المصانع له مخبر خاص به يحمل كل المواصفات الأمنية والبيئية و ظروف العمل الجيدة مهمته استخراج ومعالجة كل من الغاز الطبيعي والبترول و الغاز المميع و الغاز السائل.

أعلنت المديرية العامة لسوناطراك يوم 27 جوان 2022 أنها تمكنت من تحديد إمكانات هامة جديدة من المحروقات في مكمن لياس الكربوناتي LD2 "على مستوى رقعة استغلال حقل حاسي الرمل. أظهر التقييم الأولي لهذه الإمكانات حجما يتراوح بين 100 و 340 مليار متر مكعب من الغاز المكثف، يشكل هذا الحجم من الغاز المكثف واحدة من أكبر عمليات إعادة تقييم الاحتياطيات حال العشرين سنة الماضية.

يجري إنجاز برنامج أشغال تطويري لتأكيد الأحجام التقديرية والعمل على إنتاج مستعجل يقدر بحوالي 10 ملايين متر مكعب يوميا اعتبارا من نوفمبر 1 .

الفرع الثالث :مكونات المديرية الجهوية لحاسي الرمل.

ت تكون المديرية الجهوية لحاسي الرمل من مجموعة من المديريات واقسام كما يلي 2:

مديرية هندسة الانتاج ، مديرية الاستغلال ، مديرية الصيانة ، المديرية التقنية ، مديرية التمويل ، مديرية الاستغلال واد نومر ، مديرية الاستغلال توات والاقسام التالية :

قسم الصحة والامن والبيئة، قسم الموارد البشرية، قسم الوسائل العامة ،قسم القانوني ،قسم الاعلام الالى
قسم المالية والمحاسبة ،قسم الامداد
بالإضافة الى :

مساعد الامن الداخلي ،المنسق التقني

كما تحتوي على مركز التكوين والتطوير التابع لقسم الموارد البشرية : وهو مكلف بما يلي:
إنشاء برامج تكوين وتطوير ورسكلة الموارد البشرية، تحقيق النشاطات التكوينية، وضع برامج ودورات تطويرية

1 مجلة سوناطراك نيوز ، العدد 37 ص 6

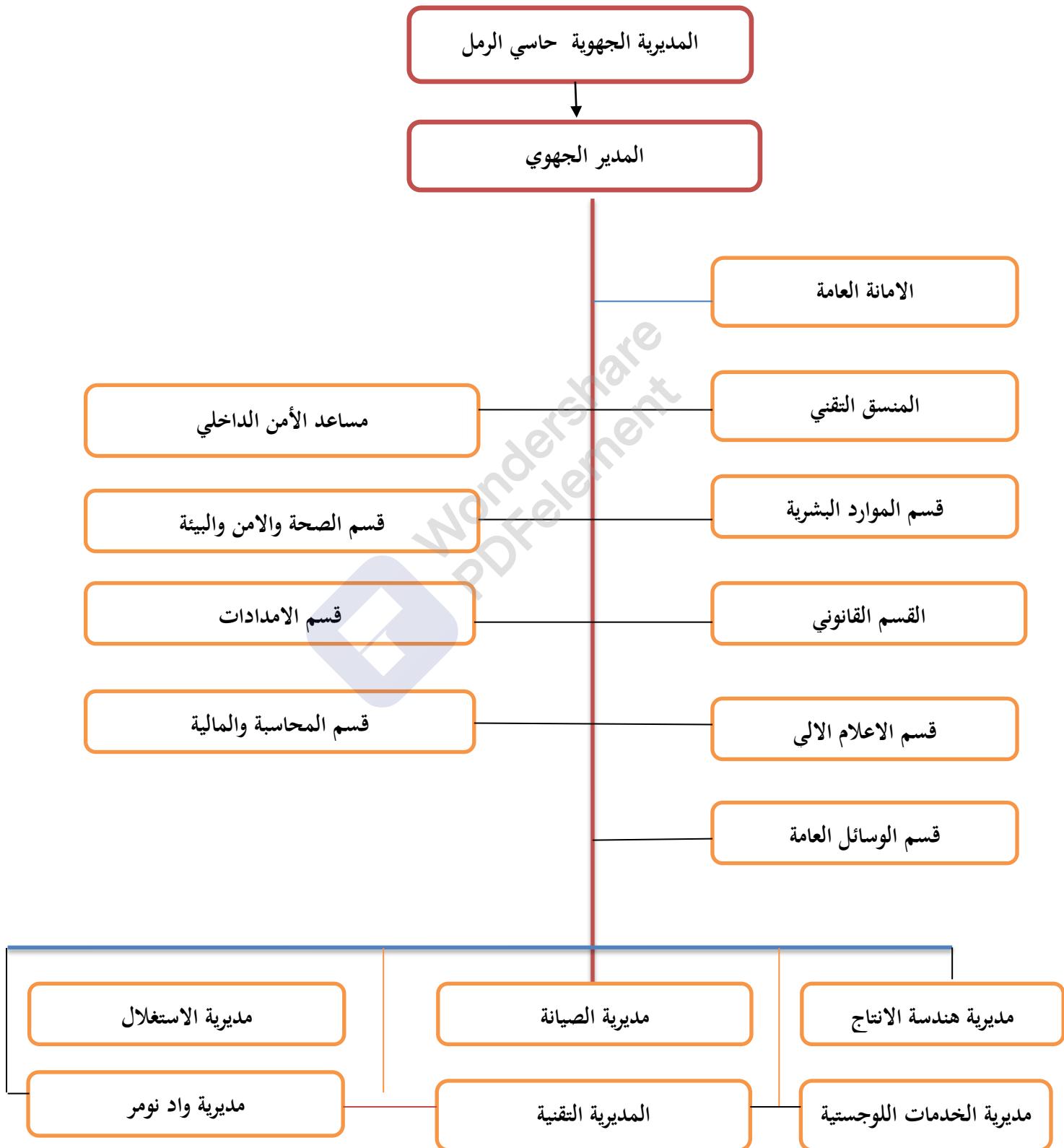
2 من وثائق المؤسسة ، مديرية الموارد البشرية ، المديرية الجهوية حاسي الرمل سوناطراك

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

كل نشاط في قطاعات (الإنتاج، الاستغلال، الصيانة، الأمن والتسبيير)، تنظيم أيام إعلامية وملتقيات حول القطاعات الخاصة بالمؤسسة، تحضير دورات تكوينية للمتربيين.

الشكل رقم (١٧ - ٥٥) : المخطط العام للمديرية الجهوية حاسي الرمل



المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على وثيقة خاصة بالمديرية الجهوية حاسي الرمل

الفرع الرابع : المهام الاساسية للمديرية الجهوية حاسي الرمل 1

- تنفيذ ومراقبة برامج الإنتاج والشحن التفصيلية في إطار البرامج الأساسية التي وضعها قسم هندسة وتطوير البترول.
- إجراء عمليات الإنتاج وفقاً لقواعد وتعليمات السلامة.
- تثمين وتحسين تربية الرواسب والمنشآت السطحية.
- القيام بأعمال التطوير وت تقديم كل مساعدة ضرورية من أجل سرعة إنتاج الآبار والمنشآت السطحية.
- الإعداد والإشراف على استكمال الإكمال والتحفيز والعمل وتنفيذ التدخلات بشكل جيد.
- الصيانة الوقائية والحماية لمراقب المديرية الإقليمية.
- هندسة وتنفيذ أشغال جديدة للمديرية الإقليمية.
- التوريد والتخزين ، في الوقت المناسب وبالتكلفة المثلثى ، للمعدات الازمة للعمليات.
- القيام بالعمليات المحاسبية والمالية المتعلقة بأنشطة الادارة الإقليمية.
- إدارة وصيانة أسطول المركبات والشاحنات والآلات.
- الإدارة الإدارية للموظفين وخدمات الإقامة والإطعام والنقل.
- تطوير ومتابعة ميزانيات المديرية الإقليمية.

المطلب الرابع : المهام الرئيسية للمديريات والاقسام 2

تنعدد مهام المديريات الجهوية المكونة لشركة سوناطراك ونذكر منها :

الفرع الاول : مهام المديريات

1 - مديرية الهندسة والانتاج :

- تخطيط وتطوير وتنظيم وتنفيذ الخدمات الفنية لآبار والمنشآت النفطية التابعة للمديرية الإقليمية.
- تشغيل الآبار والمنشآت النفطية السطحية حتى حواف المدخل لوحدات المعالجة ومحطات الضغط والوحدات التابعة للمجموعات.
- مراقبة وضبط الدعم الجيولوجي لعمليات الحفر التابعة للمديرية الإقليمية.

¹ من وثائق المؤسسة : قسم الموارد البشرية ، المديرية الجهوية حاسي الرمل سوناطراك. ص 6

² نفس المرجع الذكر اعلاه. ص 6

الدراسة التطبيقية

الفصل الرابع

- التحكم في أخذ العينات والاختبارات وكذلك مراقبة معايير الإنتاج والاستغلال للودائع لتلبية احتياجات الإدارة الإقليمية وقسم PED.

- تحليل المشاكل الفنية وتطوير برامج التدخل وبرامج القياس والاختبار.
- القيام بأعمال الصيانة في أسفل ورأس الآبار.
- تطبيق قواعد وتعليمات الصحة والسلامة والبيئة.

2- مديرية الاستغلال:

- إدارة الأنشطة التشغيلية للمعدات والتركيبيات لجميع وحدات المركز الصناعي لضمان حسن سيرها وريحيتها.

- تنفيذ برامج إنتاج المياه والغاز أو الحقن أو إعادة الحقن.

- المشاركة في تنسيق استغلال المنتجات السائلة والغازية وصيانة الروابط الازمة لهذا الغرض مع .TRC و LRP و NAFTAL

- تحديد معايير تحسين أداء المنشآت وكذلك معايير جودة المنتج.

- إعداد وتنسيق الاستقبال والتشغيل للوحدات أو المنشآت الجديدة في المجمعات.

- توفير خدمات المختبر ومراقبة الجودة والتحليل الفني المختلفة.

- المشاركة في تشغيل وتحسين معدلات الإنتاج وإعادة الحقن.

- المعالجة والشحن والمحروقات المعدة للمجمعات والمنشآت السطحية والجوفية؛

- الالتزام بقواعد وتعليمات الصحة والسلامة والبيئة.

3- مديرية الصيانة 1:

- تخطيط وتطوير وتنظيم خدمات الصيانة البترولية المرتبطة باحتياجات المديرية الإقليمية الحالية والمستقبلية.

- تحديد سياسة الصيانة التي تتيح التشغيل الأمثل للمنشآت الصناعية؛

- تنفيذ برامج الصيانة الوقائية والعلاجية وفق معايير وأساليب تتلاءم مع أولويات الخدمات؛

- إدارة الورش المركزية الميكانيكية والكهربائية والتنظيمية وصناعة الغلايات.

4)- المديرية التقنية :

- تخطيط وتنفيذ القدرة على تنفيذ أعمال سطح النفط ومراقبة المقاولين.

- إعداد المخطط التفصيلي للمنشآت الجديدة المزمع بناؤها.

- تطوير المواصفات والمشتريات ومراقبة التكاليف.

¹ وثيقة غير منشورة ، قسم الموارد البشرية ،المديرية الجهوية حاسي الرمل سوناطراك ص 7

- مراقبة ورصد الإنجازات في مجالات العمليات والمعدات والهندسة المدنية.
- القيام بأعمال الصيانة لشبكات التجميع والخدمة.
- إعداد وتحديث المخططات الطبوغرافية والخرائطية لحفل حاسي مسعود.
- تطبيق أنظمة ومعايير وقواعد السلامة المعتمدة في الشركة.
- إنشاء قاعدة بيانات محوسبة للإدارة الهندسية والفنية والمالية للمشاريع.

(5) مديرية الخدمات اللوجستية :

- تحديد احتياجات المنطقة من البنية التحتية غير النفطية وتنفيذها وصيانتها وفق أهداف التنمية.
- المسؤولية عن تنفيذ أعمال صغيرة جديدة (منصة، وما إلى ذلك).
- توفير القدرة على إنتاج وتكييف المياه النقية.
- صيانة البنية التحتية القائمة (مقرات الحياة، الإسكان، شبكات الطرق، المباني، المرافق، الخ).
- إدارة وصيانة وسائل النقل العام الخفيفة والتقليلة.

(6)- مديرية وادي نومر :

- تنفيذ برامج الإنتاج والشحن حسب البرامج.
- إجراء عمليات الإنتاج وتدخلات الآبار.
- التأكيد من استكمال برامج الصيانة للوحدات الصناعية.
- التأكيد من سلامة المرافق والعاملين.
- الميزانية والمحاسبة والإدارة المالية للأنشطة.
- التأكيد من هندسة وتنفيذ الأعمال الجديدة.
- توريد وتخزين المعدات اللازمة للعمليات.
- إدارة وصيانة أسطول المركبات والشاحنات والآلات.
- التنظيم الإداري للموظفين والإقامة والإطعام والنقل.
- صيانة المساحات الخضراء في القاعدة السكنية والموقع الصناعية.
- تطبيق سياسة الصحة والسلامة والبيئة.

الفرع الثاني : الأقسام 1**1) - قسم الصحة والسلامة والبيئة:**

- مراقبة حماية الأشخاص والمنشآت والبيئة.
- إعداد وتنفيذ دليل السلامة للإدارة الإقليمية وفقاً لقواعد قسم الإنتاج.
- مراقبة الالتزام بالإجراءات والأنظمة المنظمة لمجال الصحة والسلامة والبيئة على مستوى منشآت المديرية الجوية.
- إعداد التقارير والتقارير المتعلقة بالبيئة والصحة والسلامة.
- تنظيم خطط مكافحة الحرائق وتحديد المخاطر.
- جعل المنشآت الصناعية متوافقة مع اللوائح الحالية.
- وضع وتنفيذ برامج الوقاية بهدف الحد من الحوادث والوقائع.
- تنفيذ مشاريع الصحة والسلامة والبيئة التي تقوم بها الشركة فيما يتعلق بالتحكم في المخاطر الصناعية والمهنية وتحسين الأداء: HSE MS، EVRP، SPT Work Permit System، ICS، إلخ.
- تنظيم خطط الطوارئ ومحاكاة الكوارث المؤدية إلى الأزمات PAM (PCT pôle HRM)، ORSEC
- مراقبة تعزيز وحماية البيئة وفقاً لالتزامات الشركة (ميثاق الصحة والسلامة والبيئة).

2) - قسم الموارد البشرية :

- دراسة وتحديد احتياجات المديرية الإقليمية من الموظفين من حيث التوظيف والتدريب.
- تدريب ومتابعة تنمية الإمكانيات البشرية للمديرية الإقليمية في إطار ميزانيات التكوين المعتمدة.
- التسيير الإداري والاجتماعي لموظفي المديرية الإقليمية.
- إعداد ومراقبة الإقرارات الاجتماعية والضربيّة لموظفي الإدارة الإقليمية.
- مراقبة وتطبيق التشريعات المعمول بها في مجال الطب المهني والوقاية.
- الحفاظ على استقرار المناخ الاجتماعي على مستوى الإدارة الجوية في إطار اللجان المشتركة والمراقبة الاجتماعية.
- المساهمة في إنشاء منظمة لدعم أهداف الإنتاج الموكلة إلى الإدارة الإقليمية.
- تشجيع وتنشيط الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية.
- إدارة النقل الجوي لاستبدال الموظفين المنتظمين الخاضعين لإشراف المديرية الإقليمية.

(3) - قسم الإمدادات 1 :

- إجراء عمليات الشراء ضمن مسؤوليتها ومراقبة طلبات الشراء، واحترام مواصفات وقيود المستخدم.
- استلام المعدات وتسلیمها إلى الهياكل المعنية.
- مراقبة عمليات الاستيراد والتخلص الجمركي.
- مراقبة تطور الأسعار والأسواق لاختيار الموردين.

(4) - قسم الوسائل العامة:

- تطوير المواصفات وإدارة العقود المرتبطة بالأنشطة المتعاقدة عليها من الباطن.
- الإشراف على تقديم الخدمات من حيث الإقامة والإطعام لموظفي المديرية الإقليمية.
- الإشراف على إمدادات المواد الغذائية والأثاث وأماكن الإقامة ومعدات تقديم الطعام.
- الإشراف على مخازن تخزين المواد الغذائية.
- تدبير وصيانة الأصول المنقوله وغير المنقوله، ولا سيما القاعدة المعيشية (المباني والبني التحتية ذات الصبغة الاجتماعية، المطار، السكن المخصص لأعوان المديرية الجهوية، إلخ).
- الإشراف على صيانة المساحات الخضراء ضمن الإدارة الإقليمية.
- المراقبة والإشراف على خدمات صيانة قاعدة المعيشة فيما يتعلق بجميع المهن (السباكه، النجارة، الخزائن، الأفقال، الزجاج).
- استقبال وتسجيل وإرسال البريد من المنطقة عن طريق مكتب التسجيل.
- تشغيل شبكات الاتصالات (قياسية، تلکس) وكذلك الفواتير ذات الصلة.
- تشغيل غرفة الطباعة والتصوير.
- إدارة وتشغيل غرفة التوثيق والمحفوظات.

(5) - قسم المالية والمحاسبة:

- الإداره المالية والمحاسبية للإداره الإقليمية وفقا للقواعد والإجراءات المعمول بها داخل الشركة (الميزانية المحاسبية).
- توحيد ميزانيات التشغيل والاستثمار، ورصد ومراقبة الميزانيات المعتمدة.
- إدارة النقد وتنفيذ عمليات الدفع والتحصيل للإداره الإقليمية.
- إعداد ونشر المعلومات إلى الهياكل ذات الصلة للإداره الإقليمية والشركة.

(6) - القسم القانوني 2 :

- وضع البنود القانونية والمالية والضريبية الخاصة بالمواصفات.
- مراقبة مشروع المواصفات وتسجيلاتها

¹ وثيقة غير منشورة ، قسم الموارد البشرية ،المديرية الجهوية حاسي الرمل سوناطراك ص 9

² وثيقة غير منشورة ، قسم الموارد البشرية ،المديرية الجهوية حاسي الرمل سوناطراك ص 9

- إنشاء إيداع الملصقات الإعلانية.
- إعداد الملفات لاجتماعات مؤتمر الأطراف والمدير التنفيذي ولجنة السوق.
- مراقبة وتسجيل ومراقبة تنفيذ العقود والاتفاقيات.
- إعداد وثائق التأمين على الآبار والمنشآت وأنواع التأمين الأخرى.
- مراقبة صحة أصول الشركة.
- مراقبة المسائل التجارية والاجتماعية الخلافية وكذلك الدفاع عن مصالح الشركة أمام المحكمة تمثل المديرية الجهوية لدى الإدارات العمومية (الولاية، الدائرة، البلديات، تفتيش الأشغال).
- مساعدة الهيأكل التابعة للمديرية الإقليمية في المسائل الضريبية.
- دراسة وتفسير ونشر الأنظمة على الهيأكل الإدارية.
- مساعدة المستخدمين عند التفاوض على العقود مع أطراف ثالثة.

7) - قسم الاعلام الالى :

- المساهمة في تطوير خطة تكنولوجيا المعلومات للمديرية الإقليمية ومتابعة تحديثها.
 - تحديد الاحتياجات المحددة لتكنولوجيا المعلومات لجميع هيأكل المديرية الإقليمية.
 - معالجة المعلومات نيابة عن هيأكل الإدارة الإقليمية.
 - إدارة وتشغيل وصيانة أجهزة الكمبيوتر
- ❖ بالإضافة الى المديريات والاقسام توجد مهام اخرى وهي :

أ - مساعد الأمن الداخلي:

- تحديد الميزانيات والموارد البشرية والمادية الازمة لحماية تراث الوحدة.
- تقييم المخاطر والتهديدات التي قد تتعرض لها أصول الشركة.
- تصميم وتنفيذ وثائق المراقبة، ولا سيما السجلات التنظيمية المخصصة لتنقية الإشارة إلى تنفيذ مهام الأمن الداخلي.

- إرسال التقارير الدورية إلى الرؤساء والإبلاغ دون تأخير عن أي حدث يؤثر على أمن الأصول.
- إجراء تحقيقات التخلص للموظفين ضمن مجال خبرتهم.
- ضمان التدخل لمنع الأعمال الخبيثة (حالات الطوارئ والإندار الإنقاذ والتحييد في المواقع والمناطق المحيطة بها) والتحكم في الوصول وكذلك الحماية الطرفية والمقرية، وكذلك النقاط الحساسة والاستراتيجية.
- إدارة المعدات المحددة الموكلة إليه.

ب - المنسق التقني :

- العمل على التنسيق بين مختلف المديريات التقنية .

الفرع الثالث : عدد العمال في المديرية الجهوية حاسي الرمل

يبلغ عدد العمال التابعين للمديرية الجهوية حاسي الرمل 3824 عاملًا ، منهم 3335 دائمين و 489 مؤقتين .

والجدول التالي يبين حجم هاته العمالة حسب الحالات التالية :

الجدول رقم (IV - 01) : يوضح حجم العمالة حسب التصنيف

| الرتبة حسب التصنيف | الدرجات | العدد |
|--------------------|------------|-------|
| اعوان التنفيذ | 14 - 9 | 496 |
| اعوان التحكم | 20-15 | 1830 |
| الاطارات | 26-21 | 1460 |
| الاطارات السامية | 32 فما فوق | 38 |

المصدر : قسم الموارد البشرية ، المديرية الجهوية حسي الرمل سوناطراك

الجدول رقم (IV - 02) : يوضح عدد العمال حسب السن

| سن العامل (سنة) | العدد |
|-----------------|-------|
| 29 - 18 | 416 |
| 39 - 30 | 1447 |
| 49 - 40 | 781 |
| 59 - 50 | 1052 |
| 60 سنة فما فوق | 128 |

المصدر : قسم الموارد البشرية ، المديرية الجهوية حسي الرمل سوناطراك

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية والوسائل المستخدمة.

تتمثل إجراءات الدراسة التطبيقية في الإلمام بمختلف النقاط والجوانب الأساسية ذات الصلة والأهمية الواجب معرفتها والمتمثلة أساسا في تحديد مجتمع الدراسة الميدانية، عينة الدراسة والحدود المتعلقة بها، سواء كانت موضوعية، مكانية، بشرية وزمانية، إضافة لمراحل إعداد الإستبيان وتوزيعه على عينة الدراسة .

المطلب الأول :مجتمع وحدود الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة .

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عمال مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل .

الفرع الثاني : عينة الدراسة

ت تكون عينة الدراسة من مجموع عمال الاقسام والمديريات التابعة للمديرية الجهوية حاسي الرمل ، والعينة المستهدفة في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل وقد حدد عدد العمال 1121 عاملًا موزعون كما يلي في :

- قسم الموارد البشرية 149 عاملًا.
- قسم الاعلام الالى 67 عاملًا .
- قسم الوسائل العامة 134 عاملًا.
- مديرية هندسة الانتاج 327 عاملًا.
- مديرية واد نومر 444 عاملًا.

و بناءا على البرنامج الذي تطبقه المؤسسة بالعمل لبعض العمال لمدة شهر والباقي يكون في عطلة لمدة شهر ، فقد قدر عدد العمال العاملين خلال فترة اجراء الاستبيان في المؤسسة 817 عاملًا . وقد قام الباحث بتوزيع 430 استماراة، تم تسليمها إلى أفراد العينة المعنية بشكل ورقي ، وبعد إتمام عملية التوزيع تم استرجاع 400 استماراة فقط، بعد عملية الفحص والفرز تم إلغاء 32 استماراة غير صالحة للتحليل، لعدم إتمام الإجابة على كامل محاور الاستبيان، ليكون عدد الاستمارات النهائية القابلة للتحليل هو 368 استماراة، والجدول المولاي يبين عدد الإستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للتحليل بالنسبة لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

الجدول رقم (IV - 03): يوضح عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة القابلة للتحليل بالنسبة لمؤسسة

سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل

| البيان | | العدد | النسبة المئوية |
|--|--|-------|----------------|
| عدد الإستمارات الموزعة | | 430 | %100 |
| عدد الإستمارات غير المسترجعة | | 30 | 6.97% |
| عدد الإستمارات المسترجعة | | 400 | 93.02% |
| عدد الإستمارات الملغاة | | 32 | 7.44% |
| عدد الإستمارات المقبولة والقابلة للتحليل | | 368 | 88,58% |

المصدر : من إعداد الباحث .

الفرع الثالث : حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة في :

أولا- الحدود الموضوعية : إهتمت هذه الدراسة بموضوع مدى تأثير التصنيف الوظيفي المطبق في شركة سوناطراك على اداء العمل .

ثانيا- الحدود الجغرافية : اهتمت هذه الدراسة بمعرفة مدى اداء المورد البشري في شركة سوناطراك وذلك من خلال دراسة لمجموعة من عمال المديرية الجهوية لحاسي الرمل ضمن الإطار الجغرافي في الجزائر.

ثالثا- الحدود البشرية : اهتمت هذه الدراسة بالاهتمام بإجابات عينة الدراسة المتمثلة في عمال المديرية الجهوية لشركة سوناطراك حاسي الرمل الاغواط والمكونة من مهندسين وتقنيين وبعض التخصصات الأخرى.(ليسانس ، ماستر ، دكتوراء... الخ)

رابعا- الحدود الزمنية : تم بداية الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2023 الى غاية شهر أكتوبر وذلك على مستوى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية لحاسي الرمل الاغواط، وذلك بعد إتمام الصيغة النهائية لاستمار الإستبيان الموزعة والمعدلة من طرف أساتذة محكمين وطنيين ، ثم بداية التوزيع لاستمارات الإستبيان على العينة المدروسة ، أين تم جمع الإستمارات الموزعة وبداية العمل والتحليل عليها.

المطلب الثاني : تقديم آداة الدراسة.

من بين الأساليب المتتبعة في معالجة المشاكل هو الاعتماد على الإستبيان لدراسة مشكلة ما، غير أنه من أعقد الأساليب وذلك لصعوبة تحديد عينة الدراسة خاصة المستهدفة من أسئلة الإستبيان خاصة إذا تعلق الأمر بميدان الموارد البشرية ، إذ لابد من الصياغة العلمية الدقيقة للأسئلة المختارة، مع تجنب التعقيد ومحاولة استهداف أكبر شريحة ممكنة من مجتمع الدراسة.

الفرع الأول : مصادر جمع المعلومات.

اهتم الباحث بنوعين من المصادر في عملية جمع البيانات لتغطية الجانب النظري والتطبيقي وتتمثل هذه المصادر كالتالي:

أولا- المصادر العلمية:

اهتم الباحث خاصة في الجانب النظري على مصادر علمية ممثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ، ذات العلاقة بموضوع الدراسة في جودة المورد البشري و رضا الزبون، إضافة إلى مختلف القوانين والمراسيم

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

المنظمة لقطاع النقل الجوي، إضافة إلى المقالات والمدخلات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

ثانياً - المصادر الأولية:

لأجل إثبات صحة أو نفي فرضيات الدراسة إتجاه الباحث إلى إعداد استبيان كأدلة رئيسية للبحث للجانب التطبيقي والذي يعتبر بمثابة المصادر الأولية لعملية جمع المعلومات، ثم القيام بتوزيعه على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: تقديم استبيان الدراسة.

أولاً: إعداد أسئلة إستمارية الإستبيان.

من أجل الإمام الكافي بمتغيرات الدراسة فيما قام الباحث بعملية تصميم إستماراة إستبيان للإمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالمتغيرات تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي كمتغير مستقل، وإلى الجوانب المتعلقة بالمتغير التابع اداء الموارد البشرية. حيث قام الباحث بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي كان الاعتماد فيها على أداة الإستبيان لجمع المعلومات والإجابة على التساؤلات المطروحة وكذلك لإثبات صحة أو رفض الفرضيات الموضوعة، ومن هذا المنطلق قام الباحث بصياغة إستماراة إستبيان ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة لتكون أداة لمعالجة الإشكالية المطروحة.

كما اهتما الباحث عند تصميم إستماراة الإستبيان بالأسلوب العلمي المنهج من حيث تدرج الأسئلة وتبسيطها ومحاولة اجتناب التعقيد عند طرح الأسئلة لتكون قابلة لفهم لدى شريحة أكبر من العينة المدروسة، حيث تم تقسيم إستماراة الإستبيان إلى جزئين.

1 - الجزء الأول: وهو جزء خاص بالمعلومات الشخصية للشخص المجيب عن إستماراة الإستبيان وهذا من خلال الإمام بالعناصر التالية : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية.

2 - الجزء الثاني: تم تخصيص هذا الجزء إلى محاور الدراسة والذي قسم إلى محورين أساسيين أحدهما مستقل وهو تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي والآخر تابع وهو اداء الموارد البشرية ، وذلك لإثبات صحة فرضيات الدراسة.

ثانياً: محاور الإستبيان:

بعد أن تم إعداد إستماراة الإستبيان من طرف الباحث وتحكيمه من قبل 5 محكمين مع الأخذ بكافة الملاحظات والتوجيهات المقدمة من طرفهم، تم صياغة إستماراة الاستبيان النهائية ، حيث يتكون هذا الإستبيان من 62 سؤالاً مقسم إلى محورين أساسيين على النحو التالي:

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

1) - المحور الأول: يتمثل هذا المحور في المتغير المستقل تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي ، و يتكون من 33 سؤال ، ، وينقسم بدوره إلى بعدين وهما:

البعد الأول : النظم ويتكون من 15 سؤال؛

البعد الثاني : التصنيف الوظيفي ويتكون هذا البعد من 18 سؤال؛

2)- المحور الثاني: يتمثل هذا المحور في المتغير التابع وهو اداء الموارد البشرية ، ويتكون من 29 سؤال؛

الفرع الثالث : قياس مدى الموافقة لمحاور الإستبيان .

من أجل معرفة وقياس توجهات أفراد العينة مع فقرات الإستبيان، تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، الذي يعد من أشهر المقاييس إستخداماً خاصة في ميدان العلوم الاجتماعية إضافة إلى سهولة تطبيقه والاعتماد عليه في عملية التحليل للنتائج، حيث يستخدم هذا المقياس لمعرفة نوعية إتجاهات عينة الدراسة فيما يخص أسئلة الإستبيان الموجهة إليهم، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي الذي يتكون من 5 درجات لقياس درجة إستجابة أفراد العينة مع فقرات الإستبيان وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 04): درجات سلم ليكارت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | الاستجابة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الدرجة |

المصدر : من إعداد الباحث.

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الإستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفريغ وتحليل هذه الإستمارات وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي وأهمية نسبية موافقة لاستجابتهم وذلك وفق الجدول الموالي :

الجدول رقم (IV - 05): المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي

| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | الدرجة |
|-----------------|------------|------------|------------|-------------|-----------------|
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما | الاستجابة |
| 5 - 4.2 | 4.19 - 3.4 | 3.39 - 2.6 | 2.59 - 1.8 | 1.79 - 1 | المتوسط الحسابي |
| ضعيفة جدا | ضعيفة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جدا | الأهمية النسبية |

المصدر : من إعداد الباحث.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

تم إعداد الاستبيان الموجه لعمال واطارات التابعين للمديرية الجهوية حاسي الرمل مؤسسة سوناطراك: وبعد الانتهاء من إعداده و تحكيمه من طرف مجموعة من الخبراء و إجراء التصحيحات المطلوبة ، تم توزيعه .

المطلب الثالث: اختبار الثبات لفقرات الإستبيان.

ثبات الإستبيان دلالة على أن نتائجه سوف تكون نفسها وثابتة لو تم توزيعه عدة مرات على أفراد عينة الدراسة، وذلك بتوفير نفس الشروط السابقة الذكر أو التي تم مراعاتها في أول مرة لتوزيع الإستبيان، إضافة إلى قياس الإتساق الداخلي لعبارات الإستبيان وذلك من خلال معرفة الترابط بين عبارات كل بعد أو كل محور من محاور الإستبيان، وذلك بإستخدام طرق إحصائية علمية، ومن خلال هذه الدراسة التطبيقية تم الاستعانة بالتحكيم أو ما يعرف بالصدق الظاهري وذلك بتوزيعه على عدة ممتحنين، ثم قياس قيمة الثبات للإستبيان بإستخدام مقياس آلفا كرونباخ حيث تم الاستعانة ببرنامج SPSS أو ما يُعرف بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وذلك بإستخدام إصدار ، حيث يعد من بين البرامج الأكثر إستخداما لتحليل المعلومات الإحصائية.

الفرع الأول: الصدق الظاهري.

من أجل إعداد إستيانة وفق شكل علمي ومنهجي استعان الباحث بمجموعة من الأساتذة الجامعيين في تحكيم الإستيانة للاستعانة بخبراتهم وتوجيهاتهم حيث بلغ عدد الأساتذة الممتحنين 05 أساتذة ، وقد تحصل الباحث على جملة من الملاحظات والتعديلات والتي تم الالتزام بتطبيقها خاصة فيما يتعلق بإعادة الصياغة بعض العبارات وحذف و إضافة عبارات أخرى، إلى غاية الوصول إلى إعداد إستمانة إستيان في شكلها النهائي.

الفرع الثاني: قياس الثبات لفقرات الإستبيان بإستخدام معامل آلفا كرونباخ Alpha Crounbach

يستخدم معامل آفلا كرونباخ لقياس مدى الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان أي مدى التجانس لعبارات محاور الإستيان، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل ما بين الصفر والواحد، وأن أدنى قيمة مقبولة لهذا المعامل هي 60 % وبإستخدام برنامج التحليل الإحصائي يمكن معرفة الفقرات ذات المعامل الأقل وذلك بإعادة صياغتها أو إزالتها ثم إعادة التوزيع للإستيان على عينة الدراسة، وقد قام الباحث من خلال هذه الدراسة التطبيقية بحساب معامل الثبات لكل محاور الإستيان والإستيان ككل، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الجدول التالي.

اختبار الثبات لفقرات الإستيان الموجه لعمال شركة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

الجدول رقم (IV-06): اختبار ثبات فقرات الإستبيان بإستخدام معامل Alpha Crounbach لمحاور**وأبعاد الدراسة**

| Alpha Crounbach | عدد الفقرات | البيان |
|-----------------|-------------|--|
| 0.903 | 33 | المحور الأول : تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي |
| 0.694 | 15 | البعد الأول : النظم |
| 0.907 | 18 | البعد الثاني : التصنيف الوظيفي |
| 0.932 | 29 | المحور الثاني: أداء الموارد البشرية |
| 0.951 | 62 | الإستبيان الكلي |

* $\alpha = 0.05$ مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04-06): ان معامل الثبات الكلي للإستبيان قد بلغ (0.951) وهو معامل مرتفع وقوى جداً، وهو ما يشير أنه لو تم إعادة توزيع الإستبيان وقت نفس الظروف والشروط فإن ما نسبته 95.1% من أفراد عينة الدراسة سوف يعيدون نفس الاستجابة، كما يسمح هذا المعامل الذي يتعدى المتوسط المقبول وهو (0.6) بأن تكون النتائج المتحصل عليها قابلة للتحليل والدراسة، وكما بلغ معامل هذا المقياس (0.694) للمحور الأول المتمثل في تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي و (0.932) للمحور الثاني أداء الموارد البشرية، وعليه فإن درجة الثبات للإستبيان تتمتع بدرجة جد عالية من الثبات وهو ما يسمح للباحث الاعتماد عليه في عملية الدراسة التطبيقية.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الاستبيان.

يسمح التحليل الإحصائي والوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة بمعرفة مدى الترابط والاتساق الداخلي لكامل فقرات الاستبيان، ومنه الوقوف على الدراسة الكاملة لموضوع الدراسة التطبيقية، حيث يتم التحليل بواسطة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمحاور الدراسة، إضافة إلى التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة الخاصة بالجزء الأول لاستنارة الاستبيان.

المطلب الأول: قياس الصدق للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

الفرع الأول: قياس الصدق للاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الموجه لشركة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

يمثل الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور لتحديد معامل الارتباط Pearson الذي تنتهي إليه، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط وقد قام الباحث بالاعتماد على هذا المعامل في حسابه درجة الترابط بين محاور الاستبيان ككل، وبين أبعاد المحور الأول المتمثل في النظم والتصنيف الوظيفي، وكذلك بين عبارات المحور الثاني المتمثل في أداء الموارد البشرية، حيث كان الاتساق الداخلي وصدقه لمحاور الاستبيان الإجمالي كما يلي:

الجدول رقم (IV - 07): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان الكلي الموجه لعمال شركة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| رقم المحور | المحاور | معامل الارتباط Pearson | مستوى الدلالة |
|---------------|-----------------------------|------------------------|---------------|
| المحور الأول | تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي | 0.918 ** | 0.000 |
| المحور الثاني | أداء الموارد البشرية | 0.934 ** | 0.000 |

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول درجة الارتباط بين محاور الاستبيان المتمثلة في تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي كمحور أول وأداء الموارد البشرية كمحور ثانٍ، وهذا عند درجة ثقة عالية تقدر ب ($\alpha = 0.01$) حيث بلغ معامل الارتباط 0.918 و 0.934 ، وهو ارتباط قوي ومرتفع مما يدل على درجة الاتساق والمصداقية للإستبيان، ومنه صدق ومصداقية العمل لإجراء الدراسة التطبيقية عليه.

وعليه سوف يتم حساب معامل الإرتباط بين كل عبارة من أبعاد المحور الأول وبين عبارات المحور الثاني وذلك لإثبات مدى درجة الإتساق الداخلي التي تتمتع بها عبارات محاور الإستبيان، وذلك كما يلي:

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول (تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي).

تم تقسيم هذا المحور إلى بعدين وهما النظم والتصنيف الوظيفي، وقبل قياس الإتساق الداخلي لهذا المحور كل لابد من قياس صدق الإتساق الداخلي لكل بعد من هذين البعدين.

أولاً: صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (النظم)

نستخدم في ذلك حساب معامل الارتباط لكل عبارة من عبارات هذا البعد مع البعد الكلي الذي تتتمى إليه هذه العبارات وذلك كما يلي:

الجدول رقم (IV - 08): يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات بعد النظم.

| رقم العbara | العبارات | معامل الارتباط Pearson | مستوى الدلالة |
|-------------|---|------------------------|---------------|
| 1 | يحقق نظام الاجر بالإنتاج عدالة في الأجر من خلال تصنيف العاملين على اساس مهاراتهم | 0 ,634** | 0.000 |
| 2 | يعد نظام الاجر بالإنتاج أهم عنصرا دافعا للعاملين على زيادة الاننتاج | 0, 524** | 0.000 |
| 3 | يعتمد نظام الاجر بالزمن على الوقت فيصنف اقل فعالية من النظام الاجر بالإنتاج | 0,448** | 0.000 |
| 4 | نظام الاجر بالزمن يكبح روح المبادرة والابداع | 0, 469** | 0.000 |
| 5 | نظام الاجر بالزمن لا يراعي الفروقات الفردية | 0.280** | 0.000 |
| 6 | يتميز الاجر الممنوح من نظام الاجر بالقطعة الموحدة عن نظام الاجر بالقطعة المتغيرة. | 0,377** | 0.000 |
| 7 | هناك توافق بين الاجر والجهد المبذول من طرف العامل وفق مهاراته وكفاءاته في مؤسستكم | 0,492** | 0.000 |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | |
|-------|---------|--|----|
| 0.000 | 0.393** | تعتبر كيفية احتساب الاجر في مؤسستكم مناسبة. | 8 |
| 0.000 | 0.569** | يعتبر نظام الاجر حافزاً مباشراً للعاملين على زيادة الإنتاج | 9 |
| 0.000 | 0.564** | يحقق نظام الاجر بالإنتاج العدالة في المعاملة بين العمال في مؤسستكم | 10 |
| 0.000 | 0.475** | التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات في مؤسستكم | 11 |
| 0.000 | 0.442** | تبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الاجور على أساس حجم الإنتاج "المردودية" | 12 |
| 0.000 | 0.441** | تعتمد مؤسستكم طريقة حساب نظام الاجور على أساس الوقت "الزمن" - عدد ساعات العمل -. | 13 |
| 0.000 | 0.447** | تبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الأجر على أساس المجهود " عضلي كان أم فكري " | 14 |
| 0.000 | 55**30, | لدى مؤسستكم طريقة واضحة في حساب نظام الأجر، تعتمد على ابعاد شخصية ومعنىـة . | 15 |

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

** عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول أعلاه معامل الارتباط Pearson بين عبارات البعد الأول النظم ومحوره، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهو مستوى ثقة عالي جداً، وهو يسمح بالقول ان عباراته جد مترابطة وذات ارتباط متناسق ومنه قابلية إجراء الدراسة التطبيقية عليها.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التصنيف الوظيفي).

يتم ذلك بحساب الارتباط لكل عبارة مع عبارات البعد الذي تنتهي إليه وهو التصنيف الوظيفي، وذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم IV - 09: يوضح صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التصنيف الوظيفي

| رقم العبرة | العبارات | العلاقة | معامل الارتباط Pearson | مستوى الدلالة |
|------------|---|-----------|------------------------|---------------|
| 1 | يُشجع نظام التصنيف الوظيفي الجديد على الدافعية وروح المبادرة | 0,617** | 0.000 | |
| 2 | يتميز التصنيف الوظيفي بالعدالة من خلال موائمة رتب الوظائف بالمهام الموكلة والمسؤوليات ونطاق الاشراف | 0,597** | 0.000 | |
| 3 | نظام التصنيف الجديد ملائم في المؤسسات الكبيرة مثل مؤسستكم سوناطراك. | 0 ,697** | 0.000 | |
| 4 | يعتمد النظام الحالي لتصنيف الوظائف على معايير لا تساهم في الرفع من روح المبادرة والإبداع | 0 ,245 ** | 0.000 | |
| 5 | يتتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالمرونة | 0 ,353 ** | 0.000 | |
| 6 | لا يتتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالعدالة والانصاف بين كل العاملين | 0 ,353 ** | 0.000 | |
| 7 | يحقق تطبيق نظام التصنيف الجديد في سوناطراك الانصاف من ناحية الترقىات والزيادات. | 0 ,604 ** | 0.000 | |
| 8 | يساهم تطبيق النظام الجديد في الحد من معاندة الكفاءات من مؤسستكم | 0 ,600 ** | 0.000 | |
| 9 | يتيح تطبيق نظام التصنيف الجديد حل مشكلات الترقية في مؤسستكم | 0 ,772 ** | 0.000 | |
| 10 | يعتبر تطبيق نظام التصنيف الجديد ضروري لمؤسستكم | 0 ,778 ** | 0.000 | |
| 11 | تتميز مؤسستكم بإرادة قوية وحازمة بغية تطبيق نظام التصنيف الجديد. | 0 ,661 ** | 0.000 | |
| 12 | تتمتع مؤسستكم بقدرة عالية تسمح لها بتطبيق نظام التصنيف الجديد بكل سهولة. | 0,657 ** | 0.000 | |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | |
|-------|-----------|---|----|
| 0.000 | 0 ,782 ** | لدى نظام تصنيف الوظائف الجديد مميزات إيجابية فارقة للعمال مقارنة بالقديم. | 13 |
| 0.000 | 0 ,785 ** | يساهم التصنيف الوظيفي في مؤسستكم على تحقيق طموحاتكم الوظيفية | 14 |
| 0.000 | 0 ,742 ** | يتمتع العاملون في مؤسستكم بمزايا مرضية من خلال التصنيف الجديد | 15 |
| 0.000 | 0 ,721 ** | يرسم التصنيف الوظيفي الجديد معالم سياسة اجور عادلة | 16 |
| 0.000 | 0 ,723 ** | تعتمد مؤسستكم اثناء تصميم نظام تصنيف الوظائف على نظام تقييم ذو مصداقية عالية. | 17 |
| 0.000 | 0 ,640 ** | تسعى مؤسستكم لضمان عملية تصميم نظام تصنيف الوظائف بشفافية كاملة. | 18 |

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يوضح الجدول معامل الارتباط Pearson بين كل عبارات البعد الثاني والمحور الذي ينتمي إليه، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وهو مستوى ثقة عالي، وبالتالي عبارات هذا البعد متناسقة ومنه قابلية إجراء الدراسة التطبيقية عليها.

ثالثاً: صدق الإتساق الداخلي للمحور الأول مع أبعاده.

يتمثل في حساب معامل الارتباط لكل بعد من البعدين المتمثلين في النظم والتصنيف الوظيفي مع المحور الأول الذي ينتمي إليه هذين البعدين، والمتمثل في محور تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم IV - 10: صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

| المحور الأول : تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي | | | | |
|--|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| رقم الأبعاد | البعد | معامل Pearson | الارتباط | مستوى الدلالة |
| | النظم | ** 0.853 | | 0.000 |
| | البعد الثاني | ** 0.954 | التصنيف الوظيفي | 0.000 |

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

يوضح الجدول رقم (4-10) : معامل الارتباط Pearson بين أبعاد المحور الأول، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) أي عند مستوى ثقة عالي جدا وهو ما يدل على أن أبعاد المحور الأول تتسم بدرجة عالية من الإتساق والمصداقية والترابط للأبعاد الخمسة مع المحور الأول المتمثل في جودة خدمة المورد البشري، ومنه قابلية إستخدامها في الدراسة التطبيقية.

الفرع الثالث : صدق الإتساق الداخلي للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية)

يحتوي هذا المحور على 28 عبارة، حيث يتم حساب معامل الارتباط لكل عبارة على حد و مدى ارتباطها مع كامل عبارات المحور الذي تنتهي إليه، وقد كانت درجة الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (IV - 11) : يوضح صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (أداء الموارد البشرية).

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط Pearson | العبارات | رقم العبارة |
|---------------|------------------------|---|-------------|
| 0.000 | 0,555** | يوجد رضا عن ادائكم اتجاه مؤسستكم | 01 |
| 0.000 | 0,674** | تحرص مؤسستكم على التطابق بين الاهداف المحققة والاهداف المسطرة | 02 |
| 0.000 | 0,633** | هناك توافق بين مهام ومسؤولياتك مع المردودية المحصلة من طرفكم. | 03 |
| 0.000 | 0,650** | تتمتع مؤسستكم بالتصنيف الوظيفي المفعلي باستمرار. | 04 |
| 0.000 | 0,752** | أثناء عملية التقييم تسعى مؤسستكم على تعديل التصنيف الوظيفي | 05 |
| 0.000 | 0,706** | تسعى مؤسستكم لتعديل التصنيف الوظيفي قصد وضوح صورة الاداء بنوعيه الجزئي (الافراد)والكتي (الشامل). | 06 |
| 0.000 | 0,507** | التقييم المجدى من خلال نظام التصنيف الوظيفي الجديد يعظم مخرجات الاداء " ويدنى مستويات استخدام مدخلات الاداء " | 07 |
| 0.000 | 0,711** | تعمل مؤسستكم على الرفع من مستويات الاداء الجزئي و الاداء الكلي الشامل . | 08 |
| 0.000 | 0,571** | تحرص مؤسستكم لتعزيز للأرباح والقيمة المضافة على جميع المستويات | 09 |
| 0.000 | 0,649** | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال العمل على تحسين الاداء . | 10 |
| 0.000 | 0,441** | تتمتع مؤسستكم بنظرة استشرافية للوظائف من خلال استخدام طرق كمية ونوعية | 11 |

| | | | |
|-------|---------|---|----|
| | | لنظم الاجر. | |
| 0.000 | 0,754** | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال اعتمادها على نظام التصنيف والتقدير الوظيفيين | 12 |
| 0.000 | 0,635** | توفر مؤسستكم جميع الظروف المادية والمعنوية للوصول للأداء المتميز بشكل دائم. | 13 |
| 0.000 | 0,653** | تسعى مؤسستكم الى الأداء المتميز من خلال مواكبة التكنولوجيا وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لذلك. | 14 |
| 0.000 | 0,723** | نتائج تقييم الأداء الايجابية تزيد في التحفيز وتدفع للعمل بكفاءة وفعالية في مؤسستكم | 15 |
| 0.000 | 0,736** | يكافى التصنيف الجديد مساهمات الافراد تبعاً لأدائهم المرصد ويهم بزيادته | 16 |
| 0.000 | 0,748** | يحسن التصنيف الوظيفي الجديد من نتائج الاداء لمؤسستكم على كل مستويات التنظيم | 17 |
| 0.000 | 0,704** | يثمن التصنيف الوظيفي الجديد الانشطة القاعدية التي تخلق الثروة بمؤسستكم | 18 |
| 0.000 | 0,707** | يعطي التصنيف الوظيفي الجديد الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتنميتها | 19 |
| 0.000 | 0,729** | يضمن التصنيف الوظيفي الجديد تسخير امثل للكفاءات الفردية بمؤسستكم | 20 |
| 0.000 | 0,687** | هناك توافق وتكامل بين هدف الوظيفة الواحدة واهداف الوظائف الأخرى | 21 |
| 0.000 | 0,495** | في الوحدة الادارية يوجد تداخل بين المهام والواجبات مع الوظائف الأخرى لدى مؤسستكم | 22 |
| 0.000 | 0,667** | يوجد ترابط بين مهام وعناصر الوظائف الأخرى المشمولة في الوحدة الادارية او الفرعية لدى مؤسستكم | 23 |
| 0.000 | 0,748** | تسعى مؤسستكم لتفعيل مكونات الوظيفة باستمرار | 24 |
| 0.000 | 0,731** | تعمل مؤسستكم على تفعيل العمل، الواجب و المهمة باعتبارها مكونات الوظيفة. | 25 |
| 0.000 | 0,764** | تحرص مؤسستكم على المواءمة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة بنسبة كبيرة مع | 26 |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | |
|-------|---------|---|----------|
| | | | أهدافها. |
| 0.000 | 0,675** | توجد مواءمة كبيرة بنسبة كبيرة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة مع مخرجاتها. | 27 |
| 0.000 | 0,562** | المورد البشري هو المفعول للمهام والوظائف والمسؤوليات من خلال الاداء الجزئي. | 28 |
| 0.000 | 0,646** | بعد المورد البشري محدد نظم الاجر وسياسة التصنيف والتقييم في مؤسستكم | 29 |

* عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

** عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول (10-04) معامل الارتباط Pearson بين كامل عبارات المحور الثاني المتمثل في رضا الزبون وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) أي عند مستوى ثقة عالي جدا، وهو ما يدل على أن عبارات المحور الثاني (رضا الزبون) هي عبارات تتسم بالمصداقية والتانسق ومنه قابلية إجراء الدراسة التطبيقية لها.

المطلب الثاني: الخصائص демографية لعينة الدراسة.

تتمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة في الإجابة عن أسئلة الجزء الأول للاستبيان و ذلك في الإجابة عن الأسئلة من 01 إلى 05 والتي تم تحليلها كما يلي .

1- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة للاستبيان الموجه لمؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.

الفرع الأول: الجنس.

يعد الجنس من بين الخصائص العلمية لعينة الدراسة، إذ يعتبر ذو أهمية بالغة في المجيب وقد لخص توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجدول التالي:

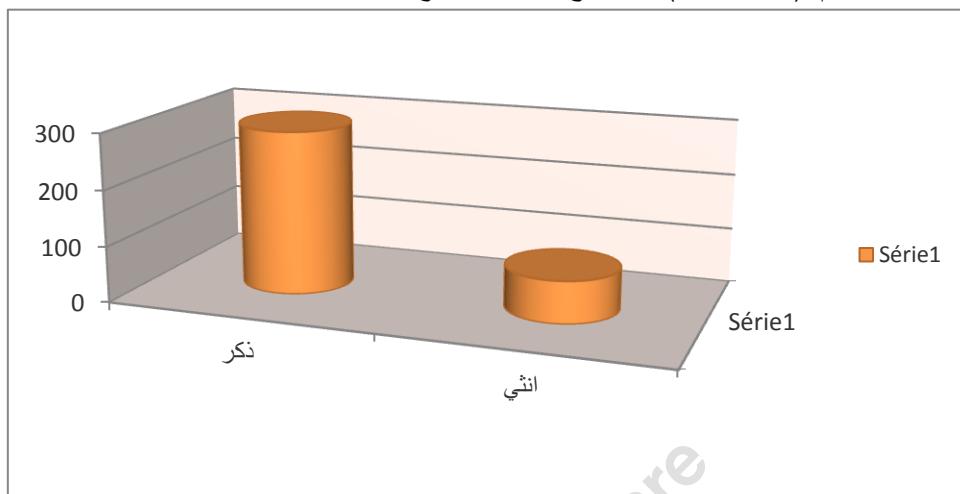
الجدول رقم (IV - 12) : يوضح تصنيف أفراد العينة تبعاً للجنس.

| البيان | النسبة | التكرار |
|---------|--------|---------|
| ذكر | %79,6 | 293 |
| انثى | %20,4 | 75 |
| المجموع | %100 | 368 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (IV - 12) أعلاه أن الجنس لأفراد عينة الدراسة يتوزع بنسبة أكبر للذكور بنسبة قدرت بـ 61% بينما نسبة الإناث 39%， وذلك لطبيعة العمل في مؤسسة سوناطراك الشاقة والتي تكون فيها نسبة الذكور عالية، ويمكن تمثيل الجدول السابق (IV - 12) وفق الشكل التالي:

الشكل رقم IV - 06: يوضح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للجنس



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وياستعمال برنامج EXCEL

الفرع الثاني: الوظيفة أو المهنة.

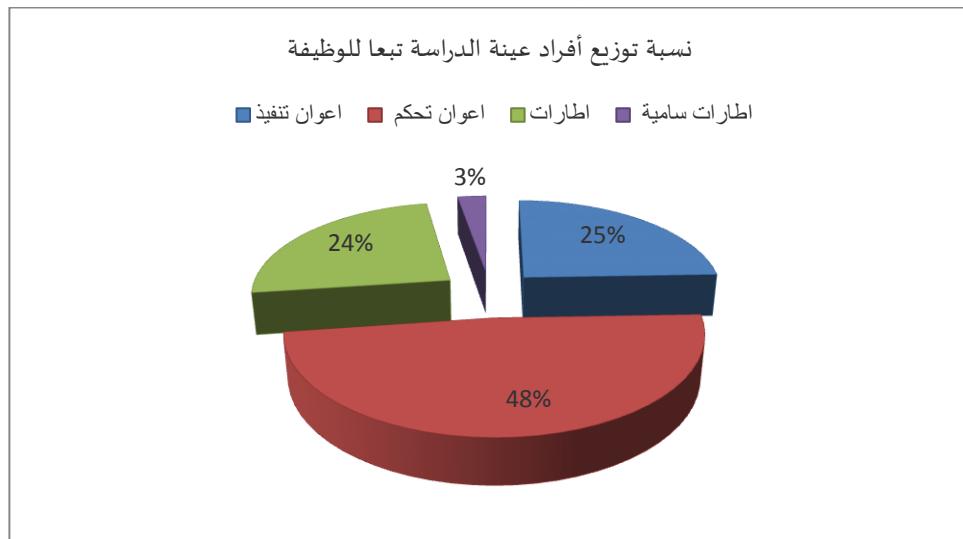
اعتمد واهتم الباحث وتماشياً مع الدراسة المرجوة بالاهتمام بالوظائف المطلوبة والتي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة، ومن خلال الجدول الموالي يمكن إبراز أهم الوظائف لأفراد عينة الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك اعتماداً على الاستثمارات الموزعة القابلة للدراسة.

الجدول رقم IV - 13: يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة.

| البيان | | النسبة | النكرار |
|--------------|--|--------|---------|
| اعوان تنفيذ | | 24.5% | 90 |
| اعوان تحكم | | 48.3% | 178 |
| اطارات | | %24.5 | 90 |
| اطارات سامية | | %2.7 | 10 |
| المجموع | | %100 | 368 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أنه أكثر 48.3% من أفراد عينة الدراسة هم من أعوان التحكم، يليها الإطارات وأعوان التنفيذ تزيد عن 24.5% ثم الإطارات السامية بنسبة تقدر بـ 2.7%， ويمكن تمثيل الجدول السابق وفق الشكل التالي:

الشكل رقم IV - 07: يوضح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للوظيفة


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وباستعمال برنامج EXCEL
الفرع الثالث: العمر.

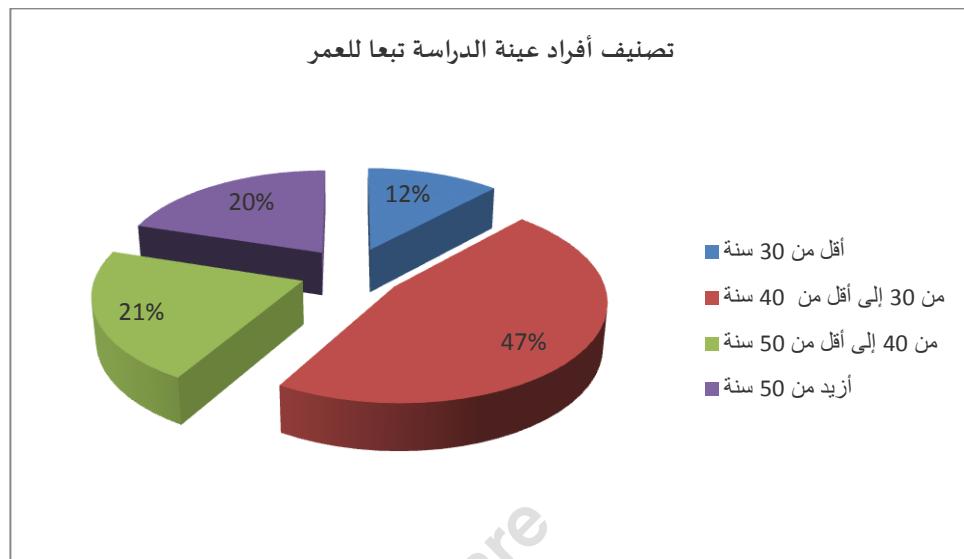
يمثل سنوات العمر أهمية بالغة في الحكم على جودة الخدمة وكذلك الإلمام بموضوع الدراسة ، ويمكن توضيح عينة الدراسة تبعاً للخبرة المهنية المكتسبة وفق الجدول التالي .

الجدول رقم IV - 14) : يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً للعمر

| البيان | النكرار | النسبة |
|-------------------------|---------|--------|
| أقل من 30 سنة | 44 | 12% |
| من 30 إلى أقل من 40 سنة | 171 | 46.4% |
| من 40 إلى أقل من 50 سنة | 79 | 21.5% |
| أزيد من 50 سنة | 74 | %20.1 |
| المجموع | 368 | %100 |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الفئة العمرية الذين يتبعون للفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، حيث تقدر نسبتها 46.4 % تليها نسبة 21.5 % للفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة، ويمكن تمثيل النسب السابقة للجدول السابق وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (١٧ - ٠٨) : يوضح تصنيف أفراد العينة تبعاً للعمر



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وباستعمال برنامج EXCEL
الفرع الرابع: الخبرة المهنية.

يمثل سنوات الخبرة المهنية أهمية بالغة في الحكم على أداء الموارد البشرية وكذلك الإلمام بموضوع الدراسة ، ويمكن توضيح عينة الدراسة تبعاً لخبرة المهنية المكتسبة وفق الجدول التالي:

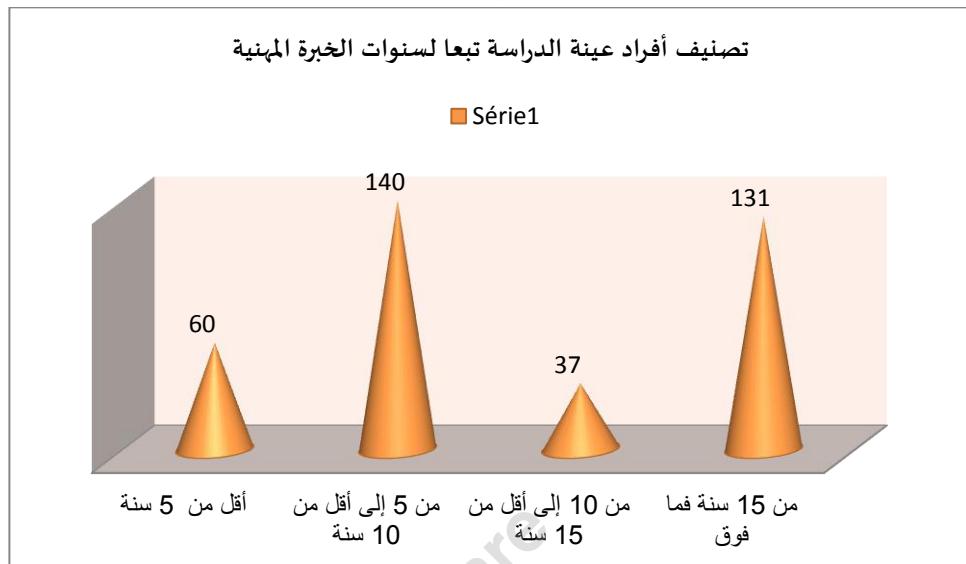
الجدول رقم (١٧ - ١٥) : يوضح تصنيف أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة المهنية

| البيان | النسبة | النكرار |
|-------------------------|--------|---------|
| أقل من 5 سنة | 16.3% | 60 |
| من 5 إلى أقل من 10 سنة | 38% | 140 |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة | 10.1% | 37 |
| من 15 سنة فما فوق | %35.6 | 131 |
| المجموع | %100 | 368 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة الذين ينتمون للفئة من 5 إلى أقل من 10 سنة، حيث تقدر نسبتها 38 % تليها نسبة 35.6% للفئة من 15 سنة فما فوق، ويمكن تمثيل النسب السابقة للجدول السابق وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (IV - 09) : يوضح تصنیف افراد العينة تبعاً للخبرة المهنية.



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وباستعمال برنامج EXCEL

الفرع الخامس : المستوى التعليمي.

يعد المستوى التعليمي من بين الخصائص العلمية لعينة الدراسة، إذ يعتبر ذو أهمية بالغة لتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجدول التالي:

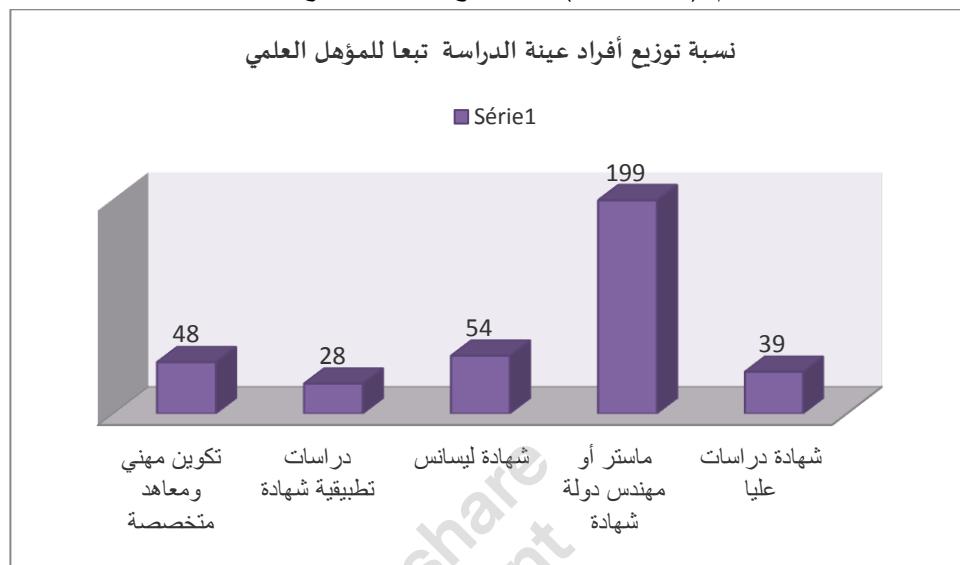
الجدول رقم (IV - 16) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي.

| البيان | التكرار | النسبة |
|---------------------------|---------|--------|
| تكوين مهني ومعاهد متخصصة | 48 | % 13 |
| دراسات تطبيقية شهادة | 28 | % 7.6 |
| شهادة ليسانس | 54 | % 14.7 |
| ماستر أو مهندس دولة شهادة | 199 | % 54.1 |
| شهادة دراسات عليا | 39 | % 10.6 |
| المجموع | 368 | % 100 |

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وباستعمال برنامج EXCEL

يبين الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة يتوزع بنسبة اكبر لحاملي شهادة مهندس دولة أو ماستر بنسبة قدرت بـ 54.1% ، ويمكن تمثيل الجدول السابق وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (IV - 10) : يوضح نسبة توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على معطيات الجدول السابق وبإستعمال برنامج EXCEL

المطلب الثالث: تحليل إتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة.

وفق هذا المطلب قام الباحث بتحليل وصفي لكامل إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الإستبيان المقدم لأفراد عينة الدراسة، وذلك بتحديد عدد التكرارات للإجابة عن كل سؤال وهذا وفق مقياس ليكارت الخصيسي، وحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة على حدى، ثم تحديد رتبتها أو أهميتها ضمن البعد الذي تنتهي إليه، إذا كانت ضمن المحور الأول .

تحليل اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة

الفرع الأول: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على المحور تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي

يتم ذلك بتحليل عبارات كل من البعدين الخاصين بهذا المحور كما يلي:

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد النظم:

تم إعداد هذا التحليل للبعد الخاص بالنظم وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 17) : يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بُعد النظم

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | تكرارات الإجابات | | | | | العبارات | الرقم |
|-------------------|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----|--------------------|--------------------|--|-------|
| | | غير موافق بنسبة ٤% | غير موافق بنسبة ٦% | ١٠٪ | موافق بنسبة ٣٧٪ | موافق بنسبة ٣٩٪ | | |
| 1.274 | 2.236 | 24 | 62 | 22 | 129 | 131 | يحقق نظام الاجر بالإنتاج عدالة في الأجر من خلال تصنيف العاملين على اساس مهاراتهم | 1 |
| 1.076 | 1.926 | 14 | 28 | 32 | 137 | 157 | يعد نظام الاجر بالإنتاج أهم عنصرا دافعا للعاملين على زيادة الانتاج | 2 |
| 0.974 | 2.035 | 9 | 23 | 68 | 160 | 118 | يعتمد نظام الاجر بالزمن على الوقت فيصنف اقل فعالية من النظام الاجر بالإنتاج | 3 |
| 0.973 | 1.883 | 12 | 13 | 44 | 150 | 149 | نظام الاجر بالزمن يكبح روح المبادرة والابداع | 4 |
| 0.852 | 1.986 | 8 | 11 | 50 | 198 | 101 | نظام الاجر بالزمن لا يراعي الفروقات الفردية | 5 |
| 0.802 | 2.432 | 4 | 25 | 133 | 170 | 36 | يتتميز الاجر الممنوح من نظام الاجر بالقطعة الموحدة عن نظام الاجر بالقطعة المتغيرة. | 6 |
| 1.131 | 3.494 | 66 | 156 | 57 | 72 | 17 | هناك توافق بين الاجر والجهد المبذول من طرف العامل وفق مهاراته وكفاءاته في مؤسستكم | 7 |
| 1.075 | 3.562 | 59 | 179 | 58 | 54 | 18 | تعتبر كيفية احتساب الاجر في مؤسستكم مناسبة. | 8 |
| 1.196 | 2.345 | 20 | 65 | 33 | 154 | 96 | يعتبر نظام الاجر حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الانتاج | 9 |
| 1.187 | 2.758 | 36 | 66 | 90 | 125 | 51 | يتحقق نظام الاجر بالإنتاج العدالة في المعاملة بين العمال في مؤسستكم | 10 |
| 1.104 | 3.366 | 47 | 157 | 66 | 80 | 18 | التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات في مؤسستكم | 11 |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | | | | | | |
|-------|--------|----|-----|-----|-----|----|---|----|
| 0.992 | 3.421 | 29 | 190 | 70 | 65 | 14 | تتبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الاجور على أساس حجم الإنتاج " المردودية " | 12 |
| 1.088 | 2.714 | 23 | 80 | 65 | 189 | 31 | تعتمد مؤسستكم طريقة حساب نظام الاجور على أساس الوقت " الزمن" - عدد ساعات العمل .- | 13 |
| 1.084 | 3.491 | 62 | 150 | 78 | 63 | 15 | تتبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الأجور على أساس المجهود " عضلي كان أم فكري" | 14 |
| 1.165 | 2.663 | 30 | 56 | 104 | 116 | 62 | لدى مؤسستكم طريقة واضحة في حساب نظام الأجور ، تعتمد على ابعاد شخصية ومعنوية. | 15 |
| 1.064 | 2.6208 | | | | | | فقرات بعد النظم | |

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تمثل نحو الجانب الإيجابي وفق المقاييس المعمول به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.687 وانحراف معياري يقدر ب 1.064 ل الكامل فقرات بعد النظم، ومنه فهو يقع ضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة، (أنظر الجدول رقم (04-05)) بسلم ليكارت الخماسي.

- ثانياً :تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التصنيف الوظيفي:

تم إعداد هذا التحليل للبعد الخاص بالنظم وفق الجدول التالي:

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (IV - 18): يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التصنيف الوظيفي

| الرقم | العبارات | | تكرارات الإجابات بـ | الأنحراف المعياري | | | | | المتوسط الحسابي |
|-------|---|-------|---------------------|---------------------|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| | | | | غير موافق بنسبة ٣٠% | موافق بنسبة ٦٠% | غير موافق بنسبة ١٠% | موافق بنسبة ٨٠% | غير موافق بنسبة ٥% | |
| 1 | يشجع نظام التصنيف الوظيفي الجديد على الدافعية وروح المبادرة | 0.936 | 2.429 | 3 | 59 | 79 | 179 | 48 | |
| 2 | يتميز التصنيف الوظيفي بالعدالة من خلال موائمة رتب الوظائف بالمهام الموكلة والمسؤوليات ونطاق الاشراف | 1.024 | 2.462 | 14 | 56 | 65 | 184 | 49 | |
| 3 | نظام التصنيف الجديد ملائم في المؤسسات الكبيرة مثل مؤسستكم سوناطراك. | 1.059 | 2.576 | 20 | 54 | 91 | 156 | 47 | |
| 4 | يعتمد النظام الحالي لتصنيف الوظائف على معايير لا تساهم في الرفع من روح المبادرة والابداع | 1.218 | 2.445 | 28 | 43 | 94 | 103 | 100 | |
| 5 | يتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالمرونة | 1.083 | 2.872 | 30 | 76 | 108 | 125 | 29 | |
| 6 | لا يتتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالعدالة والانصاف بين كل العاملين | 1.262 | 2.459 | 29 | 54 | 80 | 99 | 106 | |
| 7 | يحقق تطبيق نظام التصنيف الجديد في سوناطراك الانصاف من ناحية الترقى والزيادات. | 1.034 | 2.622 | 21 | 54 | 94 | 163 | 36 | |
| 8 | يساهم تطبيق النظام الجديد في الحد من مغادرة الكفاءات من مؤسستكم | 1.184 | 2.921 | 49 | 65 | 94 | 128 | 32 | |
| 9 | يتيح تطبيق نظام التصنيف الجديد حل مشكلات الترقية في مؤسستكم | 1.149 | 2.554 | 22 | 42 | 143 | 72 | 89 | |
| 10 | يعتبر تطبيق نظام التصنيف الجديد ضروري لمؤسستكم | 1.124 | 2.478 | 23 | 36 | 116 | 112 | 81 | |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | | | | | | |
|-------|-------|----|----|-----|-----|----|---|----|
| 1.027 | 2.633 | 30 | 29 | 117 | 160 | 32 | تميز مؤسستكم بإرادة قوية وحازمة بغية تطبيق نظام التصنيف الجديد. | 11 |
| 1.047 | 2.589 | 23 | 46 | 98 | 159 | 42 | تتمتع مؤسستكم بقدرة عالية تسمح لها بتطبيق نظام التصنيف الجديد بكل سهولة. | 12 |
| 1.117 | 2.440 | 20 | 39 | 109 | 115 | 85 | لدى نظام تصنيف الوظائف الجديد مميزات إيجابية فارقة للعمال مقارنة بالقديم. | 13 |
| 1.123 | 2.967 | 40 | 81 | 99 | 123 | 25 | يساهم التصنيف الوظيفي في مؤسستكم على تحقيق طموحاتكم الوظيفية | 14 |
| 0.965 | 2.774 | 22 | 51 | 139 | 134 | 22 | يتمتع العاملون في مؤسستكم بمزايا مرضية من خلال التصنيف الجديد | 15 |
| 0.991 | 2.782 | 22 | 59 | 128 | 135 | 24 | يرسم التصنيف الوظيفي الجديد معالم سياسة اجور عادلة | 16 |
| 1.064 | 2.942 | 38 | 73 | 98 | 148 | 11 | تعتمد مؤسستكم اثناء تصميم نظام تصنيف الوظائف على نظام تقييم ذو مصداقية عالية. | 17 |
| 1.101 | 2.611 | 32 | 43 | 83 | 170 | 40 | تسعى مؤسستكم لضمان عملية تصميم نظام تصنيف الوظائف بشفافية كاملة. | 18 |
| 1.078 | 2.642 | | | | | | فقرات بعد التصنيف الوظيفي | |

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تقع ضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة، وذلك وفق مقياس ليكارت الخمسى المعتمول به، حيث بلغ الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد 1.078 ومقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي ما مقداره 2.642 .

ثالثاً : تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اداء الموارد البشرية
تم إعداد هذا التحليل للبعد الخاص باداء الموارد البشرية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 19): يوضح تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد اداء الموارد البشرية

| الرقم | العبارات | | تكرارات الإجابات بـ | | | | | | | النحوين | المتوسط الأساسي |
|-------|---|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|-----------------|
| | | | متوافق | متوافق | متوافق | متوافق | متوافق | متوافق | متوافق | | |
| 1 | يوجد رضا عن ادائكم اتجاه مؤسستكم | 1.009 | 2.396 | 16 | 41 | 70 | 187 | 54 | | | |
| 2 | تحرص مؤسستكم على التطابق بين الاهداف المحققة والاهداف المسطرة | 0.990 | 2.500 | 14 | 60 | 54 | 208 | 32 | | | |
| 3 | هناك توافق بين مهام ومسؤولياتك مع المردودية المحصلة من طرفكم. | 1.164 | 2.665 | 33 | 62 | 69 | 157 | 47 | | | |
| 4 | تتمتع مؤسستكم بالتصنيف الوظيفي المفعل باستمرار. | 0.958 | 2.894 | 14 | 80 | 156 | 89 | 29 | | | |
| 5 | أثناء عملية التقييم تسعى مؤسستكم على تفعيل التصنيف الوظيفي | 1.001 | 2.766 | 16 | 79 | 100 | 149 | 24 | | | |
| 6 | تسعي مؤسستكم لتفعيل للتصنيف الوظيفي قصد وضوح صورة الاداء بنوعيه الجزئي (الافراد) والكلي (الشامل) | 1.001 | 2.663 | 7 | 84 | 93 | 146 | 38 | | | |
| 7 | التقييم المجيء من خلال نظام التصنيف الوظيفي الجديد يعظم مخرجات الاداء ويدني مستويات استخدام مدخلات الاداء | 0.818 | 2.983 | 18 | 56 | 206 | 78 | 10 | | | |
| 8 | تعمل مؤسستكم على الرفع من مستويات الاداء الجزئي و الاداء الكلي الشامل. | 1.126 | 2.698 | 27 | 72 | 73 | 155 | 41 | | | |
| 9 | تحرص مؤسستكم لتعظيم للأرباح والقيمة المضافة على جميع المستويات | 1.112 | 2.225 | 19 | 31 | 71 | 140 | 107 | | | |
| 10 | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال العمل على تحسين الاداء. | 1.090 | 2.703 | 19 | 71 | 112 | 114 | 52 | | | |
| 11 | تتمتع مؤسستكم بنظرة استشرافية للوظائف من خلال استخدام طرق كمية ونوعية لنظم الاجر. | 3.641 | 3.108 | 19 | 86 | 71 | 166 | 26 | | | |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | | | | | | |
|-------|-------|----|----|-----|-----|----|---|----|
| 1.005 | 2.744 | 12 | 89 | 86 | 155 | 26 | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال اعتمادها على نظام التصنيف والتقييم الوظيفي | 12 |
| 1.062 | 2.828 | 19 | 95 | 87 | 138 | 29 | توفر مؤسستكم جميع الظروف المادية والمعنوية للوصول للأداء المتميز بشكل دائم. | 13 |
| 1.088 | 2.562 | 17 | 75 | 52 | 178 | 46 | تسعى مؤسستكم الى الأداء المتميز من خلال مواكبة التكنولوجيا وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لذلك. | 14 |
| 1.076 | 2.750 | 24 | 80 | 70 | 168 | 26 | نتائج تقييم الأداء الإيجابية تزيد في التحفيز وتدفع للعمل بكفاءة وفعالية في مؤسستكم | 15 |
| 0.980 | 2.660 | 20 | 47 | 117 | 156 | 28 | يكافئ التصنيف الجديد مساهمات الأفراد تبعاً لأدائهم المرصد ويهتم بزيادته | 16 |
| 1.020 | 2.600 | 21 | 49 | 95 | 168 | 35 | يحسن التصنيف الوظيفي الجديد من نتائج الأداء لمؤسستكم على كل مستويات التنظيم | 17 |
| 0.935 | 2.614 | 18 | 43 | 106 | 181 | 20 | يثمن التصنيف الوظيفي الجديد الأنشطة القاعدية التي تخلق الثروة بمؤسسستكم | 18 |
| 0.991 | 2.619 | 20 | 50 | 95 | 176 | 27 | يعطي التصنيف الوظيفي الجديد الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتنميتها | 19 |
| 1.042 | 2.622 | 26 | 45 | 94 | 170 | 33 | يضمن التصنيف الوظيفي الجديد تسخير امثل للكفاءات الفردية بمؤسسستكم | 20 |
| 0.982 | 2.464 | 5 | 45 | 103 | 178 | 37 | هناك توافق وتكامل بين هدف الوظيفة الواحدة واهداف الوظائف الأخرى | 12 |
| 0.941 | 2.535 | 12 | 54 | 80 | 195 | 27 | في الوحدة الادارية يوجد تداخل بين المهام والواجبات مع الوظائف الأخرى لدى مؤسستكم | 22 |
| 0.866 | 2.521 | 5 | 53 | 95 | 191 | 24 | يوجد ترابط بين مهام وعناصر الوظائف الأخرى المشتملة في الوحدة الادارية او الفرعية لدى مؤسستكم | 23 |
| 0.896 | 2.557 | 5 | 62 | 91 | 185 | 25 | تسعى مؤسستكم لنفعيل مكونات الوظيفة باستمرار | 24 |

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

| | | | | | | | | |
|-------|-------|----|----|-----|-----|----|--|----|
| 0.961 | 2.540 | 10 | 60 | 83 | 181 | 34 | تعمل مؤسستكم على تفعيل العمل، الواجب و المهمة باعتبارها مكونات الوظيفة. | 25 |
| 0.949 | 2.619 | 9 | 72 | 80 | 184 | 23 | تحرص مؤسستكم على المواءمة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة بنسبة كبيرة مع أهدافها. | 26 |
| 0.929 | 2.728 | 14 | 67 | 105 | 169 | 13 | توجد مواءمة كبيرة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة بنسبة كبيرة مع مخرجاتها. | 27 |
| 0.999 | 2.399 | 19 | 45 | 37 | 230 | 37 | المورد البشري هو المفعل للمهام والوظائف والمسؤوليات من خلال الاداء الجزئي . | 28 |
| 1.067 | 2.502 | 16 | 63 | 63 | 174 | 52 | يعد المورد البشري محدد نظم الاجر وسياسة التصنيف والتقييم في مؤسستكم | 29 |

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSSV. 23

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن إجابات أفراد عينة الدراسة تقع ضمن مجال الأهمية النسبية المتوسطة، وذلك وفق مقياس ليكارت الخماسي المعمول به، حيث بلغ الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد 1.093 ومقابل ذلك بلغ المتوسط الحسابي ما مقداره 2.636.

المبحث الرابع : تحليل واختبار الفرضيات.

المطلب الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد بعد النظم أثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

H_0 : لا يوجد بعد النظم أثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : يوجد بعد النظم أثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (IV - 20): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين بعد النظم والمحور الثاني أداء الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| الدالة المعنوية Sig | قيمة F فيشر | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | بعد النظم |
|---------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|----------------|--------------------------------------|
| 0.000 | 14.716 | 3.189 | 34 | 108.421 | بين المجموعات | المحور 02 أداء الموارد البشرية |
| | | 0.217 | 333 | 9062.760 | داخل المجموعات | |
| | | | 367 | 19646.411 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول رقم (IV - 21): يوضح نتائج معامل الارتباط بين بعد النظم مع المحور الثاني بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل

| النظم | | |
|---------|--------|----------------------|
| عمل | النظام | |
| | | |
| **0.648 | 0.000 | أداء الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم (20-04) يتضح لنا أن قيمة الدالة المعنوية 0.000 $Sig =$ وهي أقل من قيمة الدالة المعنوية المعتمدة ($\alpha=0.05$) وقيمة F المحسوبة 14.716 أكبر من قيمة F الجدولية بين بعد النظم و المحور الثاني (أداء الموارد البشرية) من خلال جدول تحليل التباين ANOVA وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على أنه يوجد لبعد النظم أثر على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدالة الإحصائية $(0.05 = \alpha)$.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21-04) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الثاني (أداء الموارد البشرية) و بين بُعد النظم نلاحظ وجود ارتباط قوي بنسبة 64.8% عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) و هو ما يؤكّد صحة الفرضية البديلة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الفرعية الثانية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.
 تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد بعد التصنيف الوظيفي أثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

H_0 : لا يوجد بعد التصنيف الوظيفي أثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

H_1 : يوجد بعد التصنيف الوظيفي أثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم IV - (22): يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي انوفا بين بعد التصنيف الوظيفي و المحور الثاني اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| بعد التصنيف الوظيفي | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة فيشر F | الدلالة المعنوية Sig |
|-----------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------------|----------------------|
| المحور 02 اداء الموارد البشرية | بين المجموعات | 126.638 | 49 | 2.584 | 15.235 | 0.000 |
| | داخل المجموعات | 53.944 | 318 | 0.170 | | |
| | المجموع | 180.582 | 367 | | | |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

الجدول رقم (IV - 23): نتائج معامل الارتباط بين بعد التصنيف الوظيفي مع المحور الثاني بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل

| التصنيف الوظيفي | | | |
|-----------------|-------|-------|----------------------|
| معلم | بيان | الذلة | |
| **0.677 | 0.000 | | اداء الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم الجدول رقم (22-04) يتضح لنا أن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ($\alpha=0.05$) و قيمة F المحسوبة 15.235 أكبر من قيمة F الجدولية بين بعد التصنيف الوظيفي و المحور الثاني اداء الموارد البشرية من خلال جدول تحليل التباين ANOVA و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تتنص على أنه يوجد بعد التصنيف الوظيفي اثر على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل . و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (23-04) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الثاني (اداء الموارد البشرية) و بين بعد التصنيف الوظيفي نلاحظ وجود ارتباط قوي بنسبة 67.7 % عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) و هو ما يؤكّد صحة الفرضية البديلة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية.

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى.

تنص هذه الفرضية على أنه لا تتبّنى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

H_0 : لا تتبّنى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

H_1 : تتبّنى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام T-Test و حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الجدول رقم (IV - 24) : يوضح نتائج اختبار T-Test.

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية SIG |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------|-----------------------|
| المجموع | 2.663 | 0.533 | 95.833 | 367 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (24-04) يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات هو 2.663 بانحراف معياري قدره 0.533 وهذا ما يقابل درجة الإجابة محايي أي أنها ذات أهمية نسبية متوسطة وتبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة T المحسوبة 95.833 تفوق قيمة T الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: تتبنى مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها عند مستوى الدلالة الإحصائية $(\alpha = 0.05)$.

الجدول رقم (IV - 25) : يوضح نتائج معامل الارتباط بين المحور الأول مع المحور الثاني بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي | | الأداة |
|-----------------------------|----------------|--------|
| مستوى الأداء | معامل الارتباط | |
| **0.918 | 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (25-04) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي) وأداة الدراسة ككل فإذا نلاحظ وجود ارتباط قوي بنسبة 91.8% عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهو ما يؤكّد صحة الفرضية البديلة.

الفصل الرابع

الدراسة التطبيقية

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل
 تنص هذه الفرضية على أنه لا تتسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

H_0 : لا تتسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

H_1 : تتسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام T -Test وحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الجدول رقم (IV - 26): يوضح نتائج اختبار T-Test.

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | درجة الحرية المحسوبة | SIG | القيمة الاحتمالية |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------------|-------|-------------------|
| المجموع | 2.637 | 0.701 | 72.121 | 367 | 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (26-04) يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات هو 2.637 بانحراف معياري قدره 0.701 و هذا ما يقابل درجة الإجابة محайд أي أنها ذات أهمية نسبية متوسطة وتبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة T المحسوبة 72.121 تفوق قيمة T الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تنص على: تتسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$).

الجدول رقم (IV - 27): نتائج معامل الارتباط بين المحور الثاني مع أداة الدراسة ككل بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| اداء الموارد البشرية | | | |
|----------------------|---------|------------------|------------------|
| | | اداء الدراسة ككل | أداة الدراسة ككل |
| اداء الدراسة ككل | **0.939 | 0.000 | اداء الدراسة ككل |
| أداة الدراسة ككل | | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (27-04) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي) و محور الدراسة الثاني (اداء الموارد البشرية) نلاحظ وجود ارتباط قوي بنسبة 93.9% عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) و هو ما يؤكّد صحة الفرضية البديلة.

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل
 تنص هذه الفرضية على أنه لا يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).
H0: لا يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).
H1: يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).
 تم اختبار هذه الفرضية باستخدام T-Test وحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الجدول رقم (IV - 28): يوضح نتائج اختبار T-Test.

| البيان | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة المحسوبة T | درجة الحرية | SIG | القيمة الاحتمالية |
|---------|-----------------|-------------------|-----------------|-------------|-------|-------------------|
| المجموع | 2.650 | 0.568 | 89.421 | 367 | 0.000 | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات هو 2.650 بانحراف معياري قدره 0.568 وهذا ما يقابل درجة الإجابة محابي أي أنها ذات أهمية نسبية متوسطة وتبلغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية $0.000 = \text{Sig}$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة في حين نجد أن قيمة T المحسوبة 89.421 تفوق قيمة T الجدولية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والتي تنص على يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$).

الجدول رقم (29-04) : نتائج معامل الارتباط بين المحور الأول مع المحور الثاني بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل.

| تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي | | | |
|-----------------------------|-------|----------------------|--------|
| عامل | محور | الحادي | الثاني |
| **0.727 | 0.000 | | |
| | | اداء الموارد البشرية | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

و بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (29-04) الذي يوضح معامل الارتباط بين محور الدراسة الأول (تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي) و محور الدراسة الثاني (اداء الموارد البشرية) نلاحظ وجود ارتباط قوي بنسبة 72.7 % عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) و هو ما يؤكد صحة الفرضية البديلة

الخاتمة العامة

خاتمة

إن التطور الكبير الذي عرفته السنوات الأخيرة في مجال ادارة وتسخير الموارد البشرية ساعد بشكل كبير في ظهور نماذج حديثة لتسخير الموارد البشرية ، وتطور ممارساتها الكلاسيكية عقد من مهمة منظمات اليوم للتوفيق بين احتياجاتها من جهة و كذا رغبات موظفيها من جهة أخرى، ان نظام التصنيف الوظيفي يعتبر من بين الأنظمة الأكثر أهمية في المنظمة فهو يعبر عن التقسيم الأفقي و العمودي للهيكل التنظيمي في شكل وظائف و كذا القيمة المالية المناسبة لكل وظيفة ،وما تتطلبه هذه الوظائف من كفاءات و مهارات لتقديم مناصب ومسؤوليات حسب نوع كل وظيفة، فنظام تصنیف الوظائف يوضح للمسؤولين نظرية شاملة تسهم في التوزيع المناسب للأفراد داخل المؤسسة "الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة"، كما ان الموظف ان النظام العادل لتصنيف الوظائف يمثل له مجموعة من الآمال و الطموحات التي يسعى من خلالها إلى تقادم وظائف تتناسب مع رغباته المهنية فسعيه الدائم للسلطة و الاستقلالية في العمل، و كذا رغبته الاساسية في زيادة راتبه الذي يضمن له تحسين مستوى المعيشي .

وقد سعت مؤسسة سوناطراك منذ سنوات عديدة الى محاولة ايجاد نظام لتصنيف الوظائف يتماشى والتحديات التي اصبحت عديد الشركات والمؤسسات الكبيرة اصبحت عاني منها وهي فقدان اطاراتها بانتقالهم الى شركات منافسة اخرى وخاصة الاجنبية منها والتي تعمل على استقطاب الاطارات العاملة في مؤسسة سوناطراك ،لذلك عملت شركة سوناطراك بالاعتماد على مكاتب دراسات الى ايجاد نظام جديد يساهم في وضع بداية جديدة لعهد جديد في المؤسسة ، من خلال رفع مستويات الاجور ، وكذا الترقيات لموظفيها باخذ بعين الاعتبار مهاراتهم وكفاءاتهم ، الا انها لم تتحقق ما كانت تصبو اليه ، بالشكل المطلوب والمأمول ، وذلك ما استشرفناه من خلال نقاشاتي مع عديد موظفي واطارات المؤسسة ، الا ان مجهودات مسيري مؤسسة سوناطراك لم تتوقف عند هذا الحد بل تم اقتراح مشروع جديد سنة 2002 سمي ب TRH تحول الموارد البشرية والذي هدفه هو مرافقنة الموظف من بداية التوظيف الى غاية تقاعده.

وقد خلصنا من خلال الدراسة الميدانية التي اجريناها في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل من خلال معرفة ما مستوى تأثير نظم التصنيف الوظيفي على اداء الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل وهو عبارة عن إسقاط للجانب النظري لبحثنا من خلال دراسة ميدانية. حيث تم توزيع استبيان على اطارات الشركة وموظفيها محل الدراسة، حيث توصلنا الى انه

اما الفرضية الرئيسية فان قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي فقد استنتجنا على انه يوجد تأثير لتطبيقات نظم التصنيف الوظيفي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل .

بعد اختبار الفرضية الرئيسية الاولى فقد بلغت قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي فان مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل تتبني مفهوم تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي في ممارساتها عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) .

الخاتمة العامة

اما الفرضية الرئيسية وتبليغ قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig = 0.000 < 0.05$ وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة والتي تنص على: تتسم مستويات أداء الموارد البشرية المحققة بمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية حاسي الرمل بمستويات مرتفعة من الدقة.

افق الدراسة:

- إمكانية إجراء دراسات ميدانية في مؤسسات اقتصادية عمومية أخرى مثل مؤسسة نفطال، سونلغاز، اتصالات الجزائر وغيرها كونها ذات طابع صناعي وخدمي؛ وذلك للتحقق من إمكانية تعليم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في القطاع الصناعي العمومي أو حتى توسيع الدراسة للنشاطات الخدمية التجارية والقطاع الخاص.
- يمكن اعتماد المزيد من المتغيرات للحصول على رؤية أكثر شمولاً لنظم التصنيف الوظيفي، واداء الموارد البشرية مع توسيع مجتمع وعينة الدراسة لتشمل مديريات جهوية خرى.
- إدراج متغيرات أخرى معدلة ووسطية في العلاقة ما بين التصنيف الوظيفي واداء الموارد البشرية.

الوصيات :

- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره ركيزة المؤسسات واساس نموها، والعمل على تطوير أوضاعهم الوظيفية، لما له من انعكاس إيجابي على مستوى أدائهم.
- إعطاء الاهتمام الملائم لرفع مستوى أداء اللعاملين وتطويره، من خلال العمل على معرفة معوقاته لديهم إن وجدت، وإجراء الدراسات المناسبة لذلك ، مع بذل الجهد لإزالتها و التخلص منها.
- ضرورة شمول البرامج الجديدة للتصنيفات الوظيفية والاجرية والحوافز جميع العاملين بشتى مستوياتهم ، وعدم اقتصاره على الوظائف العليا او الاطارات .
- إجراء المزيد من الدراسات والمشاريع للتعرف على المزيد من العوامل المؤثرة على فعالية اداء العمال ، والعمل على تطبيقها على ارض الواقع.
- إجراء المزيد من الدراسات والمشاريع للتعرف على المزيد من العوامل المؤثرة على فعالية اداء العمال ، والعمل على تطبيقها على ارض الواقع.
- الاهتمام بالدورات التدريبية التي يتلقاها شاغلو الوظائف ، عند تقلدهم مناصبهم واخرى خلال مسارهم الوظيفي لمواكبة التطورات .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.
- عبد المنعم الركابي، تجربة وزارة الخدمة المدنية في الاستخدام الأمثل للقوى العاملة الإدارية، عمان، العدد 45-46، 1991.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشئون العاملين، مكتبة لبنان، بيروت، 1997.
- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق لنشر والتوزيع، ط 2.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- د. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفراء، عمان ، الأردن، 2000 .
- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش ،ادارة الموارد البشرية ،مطبعة الاقتصاد للنشر والتوزيع 1991 .
- يوسف حجيم الطائي ،مؤيد عبد الحسين الفضل ،هاشم الفوزي العبادي ،ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 2006 .
- هنا نصر الله ،ادارة الموارد البشرية ،عمان دار العقل للنشر والتوزيع ، 1999 .
- منال طلعت محمود "اساسيات في علم الادارة" المكتب الجامعي ، الحديث ،الاسكندرية ، 2003.
- نوري منير ،الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- محمود فتحي عكاشه، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية مصر، 1999.
- علي غري وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر مصر 2007 .
- يونس عبد العزيز ، مقدادي عبد الكريم ، مدخل الى علم الادارة ، عمان ، دار زهران ،1995.
- عبد الفتاح بوخمسم ، إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري ، 2001 .
- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ، د- ط، 1998/1999
- عبد الفتاح بوخمسم ، مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ، 15 جوان 2001
- الدكتور منير نوري، دروس تسيير الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

قائمة المصادر والمراجع

- السيد الحسيني ، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط، 4 سلسلة علم الاجتماع المعاصر ، عدد ، 18 دار المعارف.
- الدكتور منير نوري، دروس تسيير الموارد البشرية ، بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بواعلي بالشلف .
- عادل حrhoش صالح، ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار عالم الكتب الحديث، إربد الأردن، 2009 .
- جمال داود أبو دولة؛ لؤي محمد صالحية، "تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية" ، الأداء الاستراتيجي في المنظمات العامة والخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012.
- عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان .
- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية ، نحو منهج استراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر ، الرياض ، 2008.
- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرایة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010،
- حسونة، فيصل " إدارة الموارد البشرية" الأردن، عمان ، دار أسامة ، 2008 .
- السالم، مؤيد، والصالح، حrhoش، " إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي" ، الأردن، عمان ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002 .
- عبوى زيد منير ، "ادارة الموارد البشرية" ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2006 .
- القربيوتى محمد قاسم ،**الوجيز في إدارة الموارد البشرية** ، عمان ، دار وائل ، 2010 .
- العانى هيثم ،**الإدارة بالمدفوعات والمكافآت: التحفيز والمكافآت** ، عمان ، دار كنوز المعرفة ، 2007 .
- توفيق عبدالرحمن ،**تنمية الموارد البشرية: الأدوار الجديدة**، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ط 1 ،الجيزة ، 2010 ،
- روبرت ماتيس وجون جاكسن ، تعریب محمود فتوح، " إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى ، دار شعاع للنشر والعلوم ، حلب ، سوريا ، 2002 .
- السلمي علي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- عبد الملك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية ، العدد رقم 1 نوفمبر ، 2001 .

قائمة المصادر والمراجع

- عاشور أحمد صقر ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- د. خالد رجم د. رشيد مناصرية د. العربي عطية -جامعة ورقلة- دروس مقياس : ادارة الموارد البشرية 2016-2017.
- فيصل عبد الرؤوف الدخلة، 'تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج'، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001 .
- طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- فايز الزعبي، **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال** ، دار الهلال، الأردن، 1991 .
- ماهر احمد ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2007.
- زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشركات والعاملين** ، دار قياء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
- توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)** ، دار النهضة العربية، 1999 .
- درة عبد الباري ابراهيم وآخرون، ادارة الموارد البشرية في القرن العشرين ،الطبعة الاولى ،وائل للنشر 2008،
- عاشور أحمد صقر ، **السلوك التنظيمي في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى ، 2005 .
- احمد ماهر ،ادارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ،الاسكندرية،1999 .
- عبد الفتاح دياب حسن ،ادارة الموارد البشرية ،مصر ،شركة البراء للتوزيع، الطبعة الثانية 1997.
- صلاح الدين عبد الباقي وعبد الغفار حنفي ،ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، القاهرة، 1998 .
- عبد الباري إبراهيم درة ونهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين.
- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، 2008/2009.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر ،الأردن، ط ،2006 .
- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 .
- سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن ، ط 1،2011.
- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، 2001 .
- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط 4 ، 2011 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الاسكندرية، مصر،2000.

قائمة المصادر والمراجع

- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء- ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة، دار الفكر العربي ودار النضرة العربية، 2006 .
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدراة الإستراتيجية لمواجهة القرن القادم المنصورة ، دار أم القرى، 1988 .
- خالد أبو ماضي، معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة، 2007 .
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج، عمان، 2005 .
- مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملی، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، ، 1999 .
- جمال الدين محمد المرسي، الإدراة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- أبو شيخة نادر أحمد، ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000،
- احمد صقرى عاشور، "إدارة القوى العاملة الأساس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 1986 .
- عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2003 .
- ماريون أي هاينز ، ترجمة محمود مرسي وآخرون، إدارة الأداء وإدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1988 .
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب، مصر ، 2000 .
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ، 2001 .
- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (منهج تحليلي)، مكتبة عين شمس، مصر، ج 1 ، 1975 .
- عقيلي، عمر ، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة ". الأردن، عمان :دار زهران للنشر، 2008 .
- برنوطي ، سعاد نايف ، " إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد "، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ،2007 .
- زويلف، حسن مهدي، "إدارة الأفراد". دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن ، 2003 .
- لاروس، المعجم العربـ الأساس، المنظمة العربية للتربية و الثقافة والعلوم، 1989 .
- شير هدفي ، الوجير في شرح القانون ، دار الريحانة للنشر و التوزيع ، ط.20 ، 2009 .

قائمة المصادر والمراجع

- شوام بوشامة، **مدخل في الاقتصاد العام**، دار الغرب، الجزائر، 2001 .
- رافون هنري ، **فلسفة العمل ، منشورات عويدات ، بيروت ، لبنان ، 1977 .**
- ثابتى حبيب،**بندى عبد السلام وآخرون، المدخل الى الهندسة الوظيفية، مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكافاءات ،جامعة اسطنبولى معسكر .**
- غربى صباح ، **تحليل العمل: المفهوم و الطرق و الاستخدامات ، مجلة العلوم الانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة العدد ،38 ،مارس ، 2015 .**
- خطير، كاظم جمود وآخرون.(د.ت) .**ادارة الموارد البشرية. للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2001.**
- عبد الرحمن عيسوي ،**دراسات في علم النفس المهني والصناعي ،دارالمعرفة الجامعية ، القاهرة، 1997 .**
- فرج، عبد القادر طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2003 .**
- حمدي يسین وآخرون ، **علم النفس الصناعي والتنظيمي - بين النظرية والتطبيق-، دار الكتاب الحديث، الاسكندرية، 1999.**
- أمية تارس بدران، هيفاء راسم حوسنة، **دراسات في قوانين المهنة وادائها ، دار هيفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2000 .**
- مهدي حسن زويلف. **الإدارة: نظريات و مبادئ .** الطبعة الأولى عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1421-2001هـ.
- محمد البشير المغربي ،**ادارة الموارد البشرية ،دار الجنان،الأردن ،2016 .**
- محمد الصيرفي ، **ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية دار الفكر الجامعي ، 2006 .**
- النجار فريد، **الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .**
- البكاشي سيد عبد الحميد مرسي ،**تحليل العمل واستخدامه في مجال التحليل المهني، ط 2 ، مؤسسة التاهيل المهني القاهرة ، 1998 .**
- خالد عبد الرحمن الهيثي ، **ادارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، عمان ، 2003 .**
- ثابتى حبيب وبندى عبد السلام ، **تجديد مناهج وادوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف ،مدخل الكفاءات ، مخبر البحث حول الادارة المحلية ،جامعة معسكر .**
- د. فرج عبد القادر ،**علم النفس الصناعي والتنظيمي ،دار المعارف ،مصر ، ط الرابعة ، 1983 .**
- صلاح عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2001 .**
- بيريتي جان ماري، ثابتى الحبيب، بن عبو الجيلالي ، **قاموس الموارد البشرية طبقا للسياقين الفرنسي والجزائري، كنوز الحكمة، الجزائر ،2015 .**
- بجاري ديسлер ، **ادارة الموارد البشرية ،ترجمة عبد العالى محمد الرياض دار المريخ للنشر . 2003 .**

قائمة المصادر والمراجع

- ثابتى حبيب ،دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، العدد 7 ، 2009.
- بوثلجة حسين ،تجديد مناهج توصيف الوظائف وتقدير الكفاءات ،في الوظيفة العمومية: من منطق التأهيل إلى منطق الكفاءات ،جامعة معسكر ، 2018-2019 .
- سالم احمد، وصف وتقويم وظيفة الافراد في منظمات قطاع الاعمال العام الصناعي ، مجلة البحث التجارية المجلد 1 ، 1996 .
- اسرار الزهرة ،**تحليل الوظائف وتصنيفها** ،محاضرات ادارة الموارد البشرية ،كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة بغداد ،2007.
- الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية ،**نظام تقييم و توصيف الوظائف في الحكومة الإتحادية** ،2014.
- احمد جلال ،**محاضرات تسيير الموارد البشرية** ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة اكلي محنـد اولـاج الـبـوـيرـة 2017،
- بشار يزيد الوليد: **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية لمنشور والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008 .
- مصطفى مصطفى كامل: **إدارة الموارد البشرية**، الشركة الوطنية لمنشور والتوزيع، القاهرة ، 1994 .
- سامي بودبوس ،خالد زهملول ،ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الهيئة العامة للثقافة.
- عبير عدنان البرقاوي ،**برنامج المسار الوظيفي للعاملين بقطاع مياه الشرب والصرف الصحي**، العدد 01/07/2015، .
- عطا الله، محمد تيسير وغالب، محمود سنجق ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، ط 1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2015 .
- اللوزي، موسى ،**التنظيم واجراءات العمل** ، ط 2 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
- صبحي جبر العتيبي ، **تطور الفكر و الأساليب في الإدارة** ،الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2005.
- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 .
- محمد بن علي ظافر الشهري ،**ادارة الرواتب والاجور** ،معهد الادارة العامة للطباعة والنشر ، 2017 .
- أحمد أبو سعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين**، منشأة المعارف بالإسكندرية ، 2004 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، **ادارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي** -دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن ، 2005 .
- زكي محمود هاشم ،**توصيف و تقييم الوظائف و نظم إدارة الرواتب** ، منشورات ذات السلسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 .

قائمة المصادر والمراجع

- حسين حسن عمار ، " **تصنيف الوظائف، تجربة المملكة العربية السعودية** " ، مجلة الإدراة العامة ، المملكة العربية السعودية ، عدد 45 ، 1985 .
- محمد عبد المجيد مرعي ، **نظام ترتيب الوظائف** ، الطبعة ، 2 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1970 .
- حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، أصولها وأساليبها ، واصلاحها ، دار الفكر العربي ، مصر .
- عمار عوابدي ، **مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئيسية** ، دار هومة ، الجزائر ، 2001 .
- البكري ، محمد مصطفى ، **أضواء على ترتيب الوظائف** ، مجلة الإداري ، ع 15 ، 1993 .
- أبو شيخة ، نادر أحمد ، **المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف** ، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، 1998 .
- طارق المجدوب ، **الإدارة العامة (العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري)** ، الطبعة الأولى ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان ، 2005 .
- حبيش ، فوزي. **تصنيف الوظائف كمدخل لتنمية الإدارية** ، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية ، مصر ، 1981 .
- فتحي السيد لاشين ، **المرجع في نظام العاملين بالقطاع العام** ، مطبعة الحضارة العربية ، مصر ، 1972 .
- محمد عبد المجيد مرعي ، **نظام ترتيب الوظائف** ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1970 .
- مازن فارس رشيد ، ادارة الموارد البشرية ، مكتبة العبيكان ، السعودية ، 1421 .
- العبد القادر ، عبد الرحمن ، **وجهات نظر في واقع الخدمة المدنية ومتطلبات تطويرها** . الرياض : المملكة العربية السعودية ، 2010 .
- المطيري بندر ، **تقرير عن تنفيذ خطة التصنيف الجديدة بالأجهزة الحكومية** . الرياض ، المملكة العربية السعودية ، الديوان العام للخدمة المدنية ، 1992 .
- محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد عثمان ، **أساسيات الإدارة العامة** ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- حمدي أمين عبد الهادي ، إدارة شؤون موظفي الدولة ، أصولها وأساليبها ، واصلاحها ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1990 .
- فوزي حبيش ، **تصنيف الوظائف وتحديد رواتبها** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مركز البحث الإداري ، جامعة الدول العربية ، القاهرة ، 1972 .
- باري كشواي ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، 2006 .
- نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري و حالات عملية) ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .

قائمة المصادر والمراجع

- حمدي امين عبد الهادي حمدي امين عبد الهادي، إدارة شؤون موظفي الدولة، أصولها وأساليبها واصلاحها، دار الفكر العربي، مصر ، 1990 .
- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدراة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر ، 1973 .
- أحمد حافظ نجم، ترتيب الوظائف العامة و توصيفها و تقويمها ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر 1979.
- يوسف الياس ، المرجع العملي في شرح قوانين الخدمة المدنية والانضباط والتقاعد المدني ، مطبعة العمال المركزية ط1، 1984 .
- موسى بن احمد ناصر الغnim ،دليل تصنيف الوظائف في الخدمة الوظائف ،السعودية ،1992 .
- هيئة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ، اسس وقواعد التصنيف ،المملكة العربية السعودية ،25 جانفي 2023 .
- انظمة ولوائح وتعليمات شؤون الموظفين في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية 1991.
- د. زكي محمود هاشم ، ترتيب الوظائف العامة في الجهاز الحكومي ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1970 .
- د. زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف بين النظرية والتطبيق ، مؤسسة الصباح، ط 1 ، 1979 .
- علي السلمي ،ادارة الموارد البشرية ،دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة .
- شاوش مصطفى نجيب ،ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد ،دار الشروق عمان ،1990 .
- الفارس مبارك ،عيسي شحادة ،واخرون ،ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد ، منشورات جامعة دمشق ،سوريا ،2000 .
- أ. د، بندى عبد السلام ، واخرون المدخل الى الهندسة الوظيفية ،سلسلة اصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكافاءات ،جامعة مصطفى اسطنبولي ،معسكر ،تحت اشراف البروفيسور ثابتى الحبيب .
- عطا الله، واخرون ، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة، وتحديات الألفية الثالثة، ط1 ، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2015.
- صلاح الدين محمد عبد الباقى ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر ، 2004 .
- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية 2005،
- خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ،2005
- المهندس أحمد مصطفى، التصنيف المهني العربي ودوره في تخطيط وتنمية الموارد البشرية، حزيران/يونيو 2000 .

قائمة المصادر والمراجع

- أ.د. ثابتى الحبيب ، المدونة الجزائرية للمهن و الوظائف: النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي ، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، العدد 1 ، 2021 .
- أ. د. ثابتى الحبيب ، الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف و الكفاءات ، سلسلة دفاتر التدريب العملي ، إصدار مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات ، جامعة معسكر - الجزائر .
- ج... بئّتى، ح. ثابتى و ج بن عبو قاموس الموارد البشرية وفقاً للسياقين الفرنسي و الجزائري ، ط ، 1 ، مؤسسة كنوز الحكمة، الجزائر ، 2015 .
- عبد القادر بن مازوزية، دليل الموظف الجزائري، (د ط)، (د د ن)، (د ب ن)، ص 4.
- المرسوم الرئاسي رقم 304-07 الصادر في سبتمبر 2007.
- مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد (مدخل كمى)، دار مجداوى للنشر،الأردن، ، 1998 .
- محمد الصيرفي، الإدارية الإلكترونية للموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2009 .
- المذكرات والاطروحات:**
- يندة رقام، "دور إدارة الموارد البشرية في تسخير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف" ، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية ، غير منشورة، جامعة سطيفالجزائر ، 2014.
- الياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية - مذكرة ماجستير جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006.
- عبد القادر هاملي ،**وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة** ، مذكرة ماجستير في علوم التسخير ، جامعة تلمسان ، 2011 .
- سعيد زكية، أثر تقليل العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسخير ، جامعة باتنة ، 2008 .
- بورطخ عبد الكريم، دراسة فعالية النظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية- رسالة ماجister ، تسخير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011/2012.
- بعاج الهاشمي، "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط" ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، 2009/2010 .
- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2009- 2010 .
- مشعلی بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة حالة: مؤسسة SATPAP ALIF لتحويل الورق والبلاستيك، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،جامعة فرحات عباس ،سطيف 2010 2011 .

قائمة المصادر والمراجع

- بوجعادة الياس ، رسالة ماجستير بعنوان ، **تفعيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة**، تخصص اقتصاد وتسهيل . جامعة 20 اوت 1955 ، 2005-2006 .
- عمر تيمجعدن، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور،" مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو. التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/2013،
- بوقطب محمود ، **التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية** ،جامعة بسكرة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،2013-2014 .
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة نيل شهادة ماجستير ، 2013 ، السعودية .
- ريم بنت عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة نيل شهادة ذكراء ، 2013 ، السعودية .
- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء دراسة حالة : البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMCI ، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ، ص 2001-2070
- سعاد بعجي، **تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ، دراسة حالة مؤسسة نفطال المسيلة بمنطقة سطيف، مذكرة ماجستير (غير منشورة ،) ، 2007 جامعة المسيلة.
- عمار بن عيشي ،دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ،2005-2006 .
- شريف صديق، عقود العمل المؤقتة الدائمة بالتجدد وبناء هوية العامل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 ، بوزريعة، الجزائر ، 2013-2014.
- المرهون امانى ، واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث اللاجئين المكتب الفلسطيني ، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا الجامعة الاسلامية فلسطين ، 2006.
- يحياوي سليمان ، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان،الجزائر ، 2015.
- حموي حمير ، **أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة** ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ،2008.
- نجيب احمد خلف الجبوري، الاسس التي تقوم عليها سياسة الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه مقدمة الى كلية القانون ، جامعة بغداد 1991 .

قائمة المصادر والمراجع

- حسين محمودي ، أهمية نظام الأجر ودوره لرفع من انتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة ،
اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، جامعة المسيلة ، 2016 .
- المنشورات العلمية (المقالات ، المدخلات ، الأيام الدراسية ، الندوات العلمية)
- عبد الفتاح بوخلمم : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد ، 15 جوان 2001 .
- خروبي، يوسف، ونجيمي، عيسى ، التزام إدارة الموارد البشرية بمعالم واتجاهات الإدارة الجديدة كمطلوب للتكيف مع خصائص التغير في بيئه الأعمال: دراسة نظرية تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمـه لحضرـ الوادـي، مجـ 2، عـ 2، 2018 .
- حجي أحمد، وأبو النيل، هانم، وحسين، سلامـة ، تنمية الموارد البشرية بالجامعـات في ضوء الاتجاهـات الحديثـة، مجلـة كلـية التربية، جـامعة بنـها، مجـ 30 ، عـ ، 2019 .
- م عبد الرحمن ، دور استراتيجية التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر ، العدد: 168 الجزء الأول، أبريل لسنة 2016 .
- حاتم عثمان محمد خير "حو أداء متميز للحكومـات - تجـربـة جـمهـوريـة السـودـان - " المؤتمـر العـالـمي الدولـي حول الأداء المـتمـيز للـمنظـمات والـحـكومـات جـامعة ورـقلـة ، الجزائـر 08-09 مارـس ، 2005 .
- بلـمـقدم مـصـطفـى، بـوشـعـور رـاضـيـة" ، تـقيـيم أـداء المنـظـومة المـصرـفـية الجزائـرـية" ، مـداخـلة ضـمـن مـلـقـى المنـظـومة المـصرـفـية الجزائـرـية والـتحـولـات الـاـقـتصـاديـة - وـاقـع وـتـحـديـات ، جـامعة الشـلف ، 14 و 15 دـيـسمـبر ، 2004 .
- السـعـيد بـريـش، نـعـيمـة يـحيـاوي" ، أـهمـيـة التـكـامـل بـيـن أدـوـات مـراـقبـة التـسيـير في تـقيـيم أـداء المنـظـمات وـزيـادة فـعـاليـتها (درـاسـة حالـة: مـلـبـنة الأورـاس) ، "مـجلـة أـداء المؤـسـسـات الجزائـرـية" ، العـدد 1 ، 2011/2012 .
- الشـيخ الدـاوـي " تـحلـيل الأـسـس النـظـريـة لمـفـهـوم الأـداء" ، مجلـة البـاحـث ، جـامعة قـاصـدي مـريـاح ، وـرقـلة ، الجزائـر ، العـدد 7 ، 2012 .
- عبد الفتاح بوخلمم وأخـرون ، سـير الكـفـاءـات وـدورـها في بـنـاء المـيـزة التـنـافـسـية ، المـلـقـى الدولـي حول المـعـرـفـة ، جـامعة بـسـكـرة ، 2005 .
- يـحـضـيه سـمـالـي وأـخـرـون ، الأـهمـيـة الإـسـترـاتـيـجـية للمـوارـد البـشـرـية وـالـكـفـاءـات وـدورـها في تـحـقـيق المـيـزة التـنـافـسـية ، المـلـقـى الدولـي حول التـنـمـيـة البـشـرـية وـفرـص الإـدـماـج في اـقـتصـاد المـعـرـفـة وـالـكـفـاءـات البـشـرـية ، جـامعة وـرقـلة 2000 مـارـس 10/09 .
- عليـ مـياـ، دـ لـطـيفـ زـيـودـ، سـومـرـ اـدـيـبـ نـصـرـ، مجلـة جـامـعـة تـشـرين لـدـ رـاسـاتـ وـالـبـحـوثـ الـعـلـمـيـةـ ، سـلـسلـةـ العـلـمـوـنـ الـاـقـتصـاديـةـ المـجـلـدـ ، 25 العـددـ 6 ، 2003 .
- العربيـ عـطـيةـ، أـثـرـ استـخدـامـ تـكـنـوـلـوـجـياـ الـمـعـلـومـاتـ عـلـىـ الأـداءـ الـوظـيفـيـ لـلـعـاـمـلـيـنـ فيـ الـأـجـهـزـةـ الـحـكـومـيـةـ الـمـحـلـيـةـ، مجلـةـ الـبـاحـثـ ، العـددـ 10 ، 2012 .

قائمة المصادر والمراجع

- بشایر غنام الديکان، الرقابة على تقارير كفاية أداء الموظف العام، دراسة مقارنة ، "الكويت ومصر" ، مجلة روح القوانين ،2003.
- عبدالله بلوناس ،لمناس بوزيد ، تقييم الاداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال ، 31-12-2011 ، ASJP ، مجلة ابعاد اقتصادية .
- د. غريي صباح ،تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة ، ASJP مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي العدد السابع- جويلية ، 2014 .
- د بوزيد سليمة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي العدد ، بتاريخ 28 ديسمبر 2018 .
- د بوزيد سليمة ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي العدد ، 28 بتاريخ ديسمبر 2018.
- ثابتى حبيب ، دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف ،في تطوير الكفاءات المهنية ، في المؤسسات المصرية ،مجلة الواحات للبحوث والدراسات ، 2009 .
- موسى سهام وزاوي صورية ،اهمية التحليل الوظيفي في ادارة الموارد البشرية ،دراسة حالة البنوك ولاية بسكرة ،مجلة البشائر الاقتصادية ،العدد 02 ،المجلد السابع ،اوتن 2021 .
- الاتحاد الدولي للاتصالات ،تصنيف وتوصيف الوظائف ،ورشة عمل المكتب الاقليمي للدول العربية ،ابريل 1998،.
- غانم ارزوفي العزاوي ،حسين ولد حسين ،علاقة واثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين : دراسة استطلاعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،المجلد 18،العدد 68 .
- وفاء احمد محمد ،أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل بحث تطبيقي في الإدارة العامة مصرف الرشيد ،معهد الإدارة الرصافة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد التاسع عشر ،2009 .
- إسحاق حسيني ،واخرون ،أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ،المجلد الرابع/ العدد الثاني/ ديسمبر ، 2017 .
- أعمال مؤتمر حول "فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام" ، المنعقد بالدار البيضاء بالمغرب، 2006، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23-03-1985 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية ، وقد الغي بموجبه الامر رقم 66-133 المؤرخ في 02 يوليول 1966 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية .
- المرسوم رقم 52-86 المؤرخ في 18-03-1986 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال قطاع البحث العلمي .

قائمة المصادر والمراجع

- النص التنظيمي المتعلق بتشكيل اللجان الكلفة بتصنيف مناصب العمل على مستوى المؤسسات والوحدات طبقاً للمرسوم رقم 119-80 المؤرخ في 12 ابريل 1980 صدر قبل صدور النص المتضمن الطريقة الوطنية للتصنيف بأكثر من عامين وستة أشهر وهو ينم عن حجم الارتباك في اتخاذ القرارات والتدابير المتعلقة بتطبيق القانون الأساسي للعامل ،وكذا التخبط في تحديد الاولويات.
- الميثاق الوطني ، 1986 .
- د. منذر واصف المصري، التصنيف المهني العربي ومتطلبات العولمة ، اجتماع خبراء خاص ب "المعايير المهنية العربية: الواقع و المأمول" ، القاهرة ، 29/06/2006-27مكتب العمل العربي القاهرة / المركز العربي لتنمية الموارد البشرية طرابلس ليبيا.
- حسن غريبي، الوظيفة على أساس الكفاءة في القانون الجزائري، مجلة نبراس للدراسات القانونية، ع 2 سبتمبر ، 2019 .
- التعليمية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 ، تتضمن تطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم،الصادرة عن رئاسة الجمهورية
- الاستاذ بندى عبد الله عبد السلام ،الاستاذ ثبتي الحبيب ، التعلم بالمراقبة وتشجيع مكتسبات الخبرة المهنية ،الملتقى الدولي حول التكوين ،انتاج الكفاءات وتسخير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة وهران ايام 04-05-2005 .
- المرسوم الرئاسي رقم، 07/305، مؤرخ في 29 سبتمبر ، 2007 ،يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90/228 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين والأعوان العموميين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، الجريدة الرسمية رقم 61 ،مؤرخة في 30 سبتمبر . 2007
- المرسوم التنفيذي رقم، 90/228 مؤرخ في 25 يوليوا ، 1990 يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة ، الجريدة الرسمية رقم ، 31 مؤرخة في 28 يوليوا . 1990
- المرسوم الرئاسي رقم 23-54 في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 جانفي 2023 يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم .
- عبد القادر رياض ،سياسة الأجر و دورها في المحافظة على الموارد البشرية ، حالة نظام الأجر لشركة سوناطراك - نشاط المنهج. مجلة المؤسسة، 2015، 1(4) .

قائمة المصادر والمراجع

موقع الانترنت :

- زكي بن هلال البوسعيدي، الاقتصاد بعيون الخبراء ،
على https://iraq56.blogspot.com/2015/07/blog-post_1.html ، اطلع يوم 01-03-2023 ، الساعة 21:00
- خالد بن محمد المالك، اطلع عليه <https://www.al-jazirah.com/2004/20041109/qo3.htm> ، على الساعة 18:00 يوم 15-03-2023 .
- الدكتور علاء جراد ، عشرة اخطاء في تقييم الاداء
- تاريخ التصفح 15-11-16-2020 <https://www.emaratalyoum.com/opinion/2020-11-16-1.1422215> .2022-07
- موقع <https://mawdoo3.com/> ، اطلع عليه بتاريخ 07 ماري 2023 على الساعة 23:00
- 2022- 01-12 يوم <https://shathratma.blogspot.com/2020/03/job-description.html>- تصفح على الساعة 14

المصادر باللغات الأجنبية

- Jean- Michel plane, La gestion des ressources humaines, 2eme édition, édition Economica, Pari, 2006
- Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961
- Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Lougman London, 1977
- French Wendell L :Humane resources Management « New york Houghton Mifflin , company ;1998
- Michel Ferrary, Management des ressources humaines entre marché du travail et acteurs stratégiques, Dunod, Paris, 2014
- Franck Prime, Les ressources humaines numérique en 32 témoignages, Edition Kawa, France, 2015
- Nguyen Hoai Anh, Brian H. Kleiner, (2006) "Effective human resource management in the entertainment industry», Management Research News, Vol. 28 Iss: 2/3
- Eaumont; P,B, Human Resource Management, sage publication London, 1998.
- Hunsakaker, D.L. & Cook, C. W. (1986) "Management Organization Behavior, - Wesley publishing co. New York.

قائمة المصادر والمراجع

- Schermerhorn , J.R .,Hunt ,J.G.& Osborn ,R.N.,(1985) “Management organizational Behavior “ John willsons ,Inc. USA 87
- J.y SAULQUIN; gestion des ressources humaines et performance des services; revue de GRH, n 36, paris 2000
- Management Marketing Chllenges for the Knowledge Society, Vol16, No2, 2011,
- godet, les dangers du seul réactivité, revue de gestion, n 16, paris 1990
- Jean Luis Viargues, « le guide du manager d'équipe », édition d'organisation, paris,
- Yeus (s) et pat riche(J), Encyc lopédie de gestions, 2eme édition, conomico,paris, 1997
- DRUCKER (P), l'avenir du management: selon DRU CK ER, ed, Village Mondiale, paris, 1999
- elbassaier.net/downnald/ds/tarbawiyate/G09/09, Thèses Doctorat Abdelaziz Roubah compétitives des banques Luxem bourgeois Monnaie Unique et Prospectives France,
- James L price, organisationnelle Effectiveness an Inventory of proposition - Richard
- Muchielli R ; l'étude des postes du travail
- Neo; R A human resources management New York Mc Graw – Hill; 2001;
- Allegre ;C ;B ;gestion des ressources humain ;brucelle de boek ;
- H.T. Graham. Human Resources Management, 6th Edition, M&E Handbooks: Business & Management; 1989
- Parker, K. S., & Zhang, F. Designing Work that Works in the Contemporary World: Future Directions for Job Design Research. Springer International Publishing, . (2016)
- Dessler, G. Organization Theory: Integrating Structure and Behavior. New York: Prentice Hall. 1986
- Weilinghoff,. Job design practices to enable employee driven innovation in ealthcare organizations, international business administration. 7th IBA Bachelor Thesis Conference. Enschede, The Netherlands: University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.. (2016)
- Sulaimani, S. (2012). Ergonomic analysis of physical conditions in the educational environment. Prevention & Ergonomics Laboratory, University of Algeria 2, 2005,
- Martin Helander, Nanyang, A GUIDETO HUMAN FACTORS ANDERGONOMICS Second Edition, Technological University Singapore©2006 by Taylor & Francis Group, LLC CRC Press is an imprint of Taylor & Francis Group, This edition published in the Taylor & Francis e-Library, 2006. ISBN 0-203-64285-6 Master e-book ISBN,

قائمة المصادر والمراجع

- Morgeson, P., & Humphrey, E. The Work Design Questionnaire (WDQ):Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature Of Work, the American Psychological Association.Journal of Applied Psychology, 91(06),2006
- Bakotić, D., & Babić, T. Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company. International Journal of Business and Social Science, 04(02), 2013
- H.T. Graham, Human Resources Management, 6th Edition, M&E,1989,
- FC les systèmes de rémunération lies aux résultats, bureau international du travail, première édition 1985, p 01-02 1985organisation
- Office of publics affairs, u s ,civil service commission biographies of an ideal : A history civil service (Washington ,D C U S Civil service commission 1974,
- Leonard White, introduction to the study of public administration, 4 th ed (new york : Macmillan ,1955)
- George wedd ‘ministers and the civil service in 1997, contemporary review 270, 1576, May 1997
- Geoffrey K, fry, reforming the civil service, The fulton Committee on the British home Civil service 1966- 1968,(Edinburgh universite) 1993
- G raham H. T., Human Resources Management, M&E Handbooks: Business & Management, Sixth Edition, 1989,
- Armand Dayan et autres Manuel de gestion, volume 2, edition ellipses, Paris, 1999;v2 ; op ;cit
- Boyer L , Equilbey n, G.R.H, Nouvelle pratique, ed. Ems, Paris, 2003
- Sonatrach, DCG RH, Direction rémunération, séminaire sur: la formation des managers positionneurs au nouveau système de rémunération, Hôtel Miridien, Oran, premier trimestre 2014,
- Jouabri, directeur du système de rémunération «système de rémunération pour une gestion moderne des ressources humaines »interview revue SH, n 62, dec 2013
- M r tabeti habib ,Pr Bendiabellah abdessalem , la rénovation des système de : rémunération dans les entreprises économiques Algérienne (cas de la Sonatrach)
- Sonatrach, DCG RH Système de Rémunération Rôle et Contributions Modèle Rôle & contributions ; Définitions des Rôles et référentiels de Contributions
- Séance d’information sur la Formation des Managers positionneurs au positionnement managérial dans Le modèle « Rôles & Contributions », Hôtel Hilton, Alger, le 18/09/2007,



الملاحق



الملاحق

| الرقم الاستدلالي للدرجات | | | | | | | | | | | | الرقم الاستدلالي في الأدنى | الصنف | المجموعة |
|--------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|----------------------------|-------|------------|
| الثانية عشرة | الحادية عشرة | العاشرة | التاسعة | الثانية | السبعين | السادسة | الخامسة | الرابعة | الثالثة | الثانية | الأولى | | | |
| 195 | 179 | 163 | 146 | 130 | 114 | 98 | 81 | 65 | 49 | 33 | 16 | 325 | 1 | |
| 206 | 189 | 172 | 155 | 138 | 120 | 103 | 86 | 69 | 52 | 34 | 17 | 344 | 2 | |
| 219 | 201 | 183 | 164 | 146 | 128 | 110 | 91 | 73 | 55 | 37 | 18 | 365 | 3 | |
| 233 | 213 | 194 | 175 | 155 | 136 | 116 | 97 | 78 | 58 | 39 | 19 | 388 | 4 | |
| 248 | 227 | 207 | 186 | 165 | 145 | 124 | 103 | 83 | 62 | 41 | 21 | 413 | 5 | |
| 264 | 242 | 220 | 198 | 176 | 154 | 132 | 110 | 88 | 66 | 44 | 22 | 440 | 6 | |
| 284 | 260 | 237 | 213 | 189 | 166 | 142 | 118 | 95 | 71 | 47 | 24 | 473 | 7 | |
| 302 | 277 | 252 | 227 | 202 | 176 | 151 | 126 | 101 | 76 | 50 | 25 | 504 | 8 | |
| 326 | 299 | 272 | 244 | 217 | 190 | 163 | 136 | 109 | 81 | 54 | 27 | 543 | 9 | |
| 347 | 318 | 289 | 260 | 231 | 202 | 173 | 145 | 116 | 87 | 58 | 29 | 578 | 10 | |
| 374 | 343 | 312 | 280 | 249 | 218 | 187 | 156 | 125 | 93 | 62 | 31 | 623 | 11 | |
| 397 | 364 | 331 | 298 | 265 | 232 | 199 | 166 | 132 | 99 | 66 | 33 | 662 | 12 | |
| 422 | 387 | 352 | 316 | 281 | 246 | 211 | 176 | 141 | 105 | 70 | 35 | 703 | 13 | |
| 448 | 410 | 373 | 336 | 298 | 261 | 224 | 187 | 149 | 112 | 75 | 37 | 746 | 14 | |
| 475 | 435 | 396 | 356 | 316 | 277 | 237 | 198 | 158 | 119 | 79 | 40 | 791 | 15 | |
| 503 | 461 | 419 | 377 | 335 | 293 | 251 | 210 | 168 | 126 | 84 | 42 | 838 | 16 | |
| 532 | 488 | 444 | 399 | 355 | 310 | 266 | 222 | 177 | 133 | 89 | 44 | 887 | 17 | |
| 633 | 580 | 528 | 475 | 422 | 369 | 317 | 264 | 211 | 158 | 106 | 53 | 1055 | 1 | خارج الصنف |
| 669 | 613 | 558 | 502 | 446 | 390 | 335 | 279 | 223 | 167 | 112 | 56 | 1115 | 2 | |
| 708 | 649 | 590 | 531 | 472 | 413 | 354 | 295 | 236 | 177 | 118 | 59 | 1180 | 3 | |
| 750 | 688 | 625 | 563 | 500 | 438 | 375 | 313 | 250 | 188 | 125 | 63 | 1250 | 4 | |
| 795 | 729 | 663 | 596 | 530 | 464 | 398 | 331 | 265 | 199 | 133 | 66 | 1325 | 5 | |
| 843 | 773 | 703 | 632 | 562 | 492 | 422 | 351 | 281 | 211 | 141 | 70 | 1405 | 6 | |
| 963 | 883 | 803 | 722 | 642 | 562 | 482 | 401 | 321 | 241 | 161 | 80 | 1605 | 7 | |

الملحق

| الرقم الاستدلالي للدرجات | | | | | | | | | | | | | الصنف | المجموعة |
|--------------------------|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------------------------|-------|----------|
| الثانية عشرة | الحادية عشرة | العاشرة | التاسعة | الثانية | السابعة | السادسة | الخامسة | الرابعة | الثالثة | الثانية | الأولى | الرقم الاستدلالي الأدنى | | |
| 240 | 220 | 200 | 180 | 160 | 140 | 120 | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 | 400 | 1 | ج |
| 251 | 230 | 210 | 189 | 168 | 147 | 126 | 105 | 84 | 63 | 42 | 21 | 419 | 2 | |
| 264 | 242 | 220 | 198 | 176 | 154 | 132 | 110 | 88 | 66 | 44 | 22 | 440 | 3 | |
| 278 | 255 | 232 | 208 | 185 | 162 | 139 | 116 | 93 | 69 | 46 | 23 | 463 | 4 | |
| 293 | 268 | 244 | 220 | 195 | 171 | 146 | 122 | 98 | 73 | 49 | 24 | 488 | 5 | |
| 309 | 283 | 258 | 232 | 206 | 180 | 155 | 129 | 103 | 77 | 52 | 26 | 515 | 6 | |
| 329 | 301 | 274 | 247 | 219 | 192 | 164 | 137 | 110 | 82 | 55 | 27 | 548 | 7 | |
| 347 | 318 | 290 | 261 | 232 | 203 | 174 | 145 | 116 | 87 | 58 | 29 | 579 | 8 | |
| 371 | 340 | 309 | 278 | 247 | 216 | 185 | 155 | 124 | 93 | 62 | 31 | 618 | 9 | |
| 392 | 359 | 327 | 294 | 261 | 229 | 196 | 163 | 131 | 98 | 65 | 33 | 653 | 10 | |
| 419 | 384 | 349 | 314 | 279 | 244 | 209 | 175 | 140 | 105 | 70 | 35 | 698 | 11 | |
| 442 | 405 | 369 | 332 | 295 | 258 | 221 | 184 | 147 | 111 | 74 | 37 | 737 | 12 | |
| 467 | 428 | 389 | 350 | 311 | 272 | 233 | 195 | 156 | 117 | 78 | 39 | 778 | 13 | |

الملاحق

| | | | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|------|------------|--|
| 493 | 452 | 411 | 369 | 328 | 287 | 246 | 205 | 164 | 123 | 82 | 41 | 821 | 14 | |
| 520 | 476 | 433 | 390 | 346 | 303 | 260 | 217 | 173 | 130 | 87 | 43 | 866 | 15 | |
| 548 | 502 | 457 | 411 | 365 | 320 | 274 | 228 | 183 | 137 | 91 | 46 | 913 | 16 | |
| 577 | 529 | 481 | 433 | 385 | 337 | 289 | 241 | 192 | 144 | 96 | 48 | 962 | 17 | |
| 678 | 622 | 565 | 509 | 452 | 396 | 339 | 283 | 226 | 170 | 113 | 57 | 1130 | قسم فرعي 1 | |
| 714 | 655 | 595 | 536 | 476 | 417 | 357 | 298 | 238 | 179 | 119 | 60 | 1190 | قسم فرعي 2 | |
| 753 | 690 | 628 | 565 | 502 | 439 | 377 | 314 | 251 | 188 | 126 | 63 | 1255 | قسم فرعي 3 | |
| 795 | 729 | 663 | 596 | 530 | 464 | 398 | 331 | 265 | 199 | 133 | 66 | 1325 | قسم فرعي 4 | |
| 840 | 770 | 700 | 630 | 560 | 490 | 420 | 350 | 280 | 210 | 140 | 70 | 1400 | قسم فرعي 5 | |
| 888 | 814 | 740 | 666 | 592 | 518 | 444 | 370 | 296 | 222 | 148 | 74 | 1480 | قسم فرعي 6 | |
| 1008 | 924 | 840 | 756 | 672 | 588 | 504 | 420 | 336 | 252 | 168 | 84 | 1680 | قسم فرعي 7 | |

خارج المتن

الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة اسطمبولي مصطفى - معسكر
كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير
تخصص: ادارة الموارد البشرية

أخي الموظف الكريم ... أخي الموظفة الكريمة

السلام عليكم :

في اطار اتمام مذكرة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية ومن أجل إنجاز هذا البحث العلمي يسعدني ان اطلب منكم منحنا جزء من وقتكم الثمين ، للإجابة على هذا الاستبيان كما نشكر لكم حسن تعاونكم وتفهمكم وكلنا ثقة بمدى مصداقية إجاباتكم وموضوعيتها حول العبارات الواردة فيه ، والموسومة بـ:

"نظم التصنيف الوظيفي واثرها على اداء الموارد البشرية"

حيث يهدف هذا الاستبيان الى تشخيص واقع تطبيق نظام التصنيف الوظيفي الجديد في شركة سوناطراك واثره على اداء الموارد البشرية ، وفي سبيل تحقيق ذلك ،يسربنا ان تتعاونوا معنا في اتمام وانجاح بحثنا هذا . لذا فإني آمل من سعادتكم التكرم بقراءة أسئلة الاستبيان بتمعن والإجابة على ما يوافق رايكم بوضع علامة (x) في الحقل المناسب بعد الاطلاع على الاختبارات الموجودة لكل اجابة ونحيطكم علمًا بأن المعلومات الواردة ستحاط بالسرية التامة وهي لغرض البحث العلمي فقط ، وسوف يتم معالجة وتحويل هاته الإجابات إلى مؤشرات وتحاليل رقمية رياضية ذات ذلة إحصائية ، وتبني عليها نتائج وفرضيات تخدم البحث العلمي تعتبر حلول لمعضلات ومشكلات اقتصادية.

وفي الاخير تقبلو مني فائق الاحترام والتقدير

الاستاذ:

رقيق محمد خليفة

Kmreguig@gmail.com

الطالب :

بن سعد جمال

0660016501

bensaaddjamel82@gmail.com

الملحق

الجزء الاول : البيانات الشخصية

الجنس :

انثى

ذكر

الوظيفة او المهنة:

اطارات سامية

اطارات

اعوان تحكم

اعوان تنفيذ

السن :

من 50 فما فوق

من 40 الى 50

من 30 الى 40

أقل من 30 سنة

المستوى التعليمي :

شهادة دراسات تطبيقية

تكوين مهني ومعاهد متخصصة

دراسات عليا

شهادة ماستر او مهندس

شهادة ليسانس

الخبرة المهنية :

من 05 سنوات الى اقل من 10 سنوات

أقل من خمس سنوات

من 15 سنة فما فوق

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة

الملحق

البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة:

قسم الجزء الثاني الى محورين اساسيين هما :

المحور الاول : تطبيقات نظم التصنيف الوظيفي

ويقسم الى بعدين

البعد الاول : النظم

البعد الثاني : التصنيف الوظيفي

المحور الثاني : اداء الموارد البشرية.

نرجو التأشير بخيار من الخيارات المتاحة و ذلك بوضع علامة في الخانة المناسبة:

| رقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | إطلاقا |
|-----|---|------------|-------|-------|-----------|--------|
| | البعد الاول : النظم | | | | | |
| 01 | يحقق نظام الاجر بالإنتاج عدالة في الأجر من خلل تصنيف العاملين على اساس مهاراتهم | | | | | |
| 02 | يعد نظام الاجر بالإنتاج أهم عنصرا دافعا للعاملين على زيادة الانتاج | | | | | |
| 03 | يعتمد نظام الاجر بالزمن على الوقت فيصنف اقل فعالية من النظام الاجر بالإنتاج | | | | | |
| 04 | نظام الاجر بالزمن يكبح روح المبادرة والابداع | | | | | |
| 05 | نظام الاجر بالزمن لا يراعي الفروقات الفردية | | | | | |
| 06 | يتميز الاجر المنوح من نظام الاجر بالقطعة الموحدة عن نظام الاجر بالقطعة المتغيرة. | | | | | |
| 07 | هناك توافق بين الاجر والجهد المبذول من طرف العامل وفق مهاراته وكفاءاته في مؤسستكم | | | | | |
| 08 | تعتبر كيفية احتساب الاجر في مؤسستكم مناسبة. | | | | | |
| 09 | يعتبر نظام الاجر حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الانتاج | | | | | |
| 10 | يحقق نظام الاجر بالإنتاج العدالة في المعاملة بين | | | | | |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|
| | | | | | العمال في مؤسستكم | |
| | | | | | التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءات في مؤسستكم | 11 |
| | | | | | تبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الاجور على أساس حجم الإنتاج " المردودية " | 12 |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم طريقة حساب نظام الاجور على أساس الوقت " الزمن " - عدد ساعات العمل .- | 13 |
| | | | | | تبني مؤسستكم طريقة معتمدة في حساب نظام الأجر على أساس المجهود " عضلي كان أم فكري " | 14 |
| | | | | | لدى مؤسستكم طريقة واضحة في حساب نظام الأجر ، تعتمد على ابعاد شخصية ومعنىوية . | 15 |

البعد الثاني: التصنيف الوظيفي

ويقصد به ترتيب الوظائف بحسب واجباتها ومسؤولياتها ودرجة صعوبتها، وقد اتخد واجبا الوظيفة ومسؤولياتها وصعوباتها أساسا لتصنيف الوظائف، لأنها تساعد على تحقيق هدفين أساسيين هما: معرفة المؤهلات والخبرة اللازمة لشغل الوظائف، ومن ثم تحديد الراتب المناسب لها .

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | يشجع نظام التصنيف الوظيفي الجديد على الدافعية وروح المبادرة | 16 |
| | | | | | يتميز التصنيف الوظيفي بالعدالة من خلال موائمة رتب الوظائف بالمهام الموكلة والمسؤوليات ونطاق الاشراف | 17 |
| | | | | | نظام التصنيف الجديد ملائم في المؤسسات الكبيرة مثل مؤسستكم سوناطراك. | 18 |
| | | | | | يعتمد النظام الحالي لتصنيف الوظائف على معايير لا تساهم في الرفع من روح المبادرة والإبداع | 19 |
| | | | | | يتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالمرونة | 20 |
| | | | | | لا يتصف النظام الحالي لتصنيف الوظائف بالعدالة والانصاف بين كل العاملين | 21 |
| | | | | | يحقق تطبيق نظام التصنيف الجديد في سوناطراك | 22 |

الملحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | الانصاف من ناحية الترقيات والزيادات. | |
| | | | | | يساهم تطبيق النظام الجديد في الحد من مغادرة الكفاءات من مؤسستكم 23 | |
| | | | | | يتيح تطبيق نظام التصنيف الجديد حل مشكلات الترقية في مؤسستكم 24 | |
| | | | | | يعتبر تطبيق نظام التصنيف الجديد ضروري لمؤسستكم 25 | |
| | | | | | تميز مؤسستكم بإرادة قوية وحازمة بغية تطبيق نظام التصنيف الجديد 26 | |
| | | | | | تتمتع مؤسستكم بقدرة عالية تسمح لها بتطبيق نظام التصنيف الجديد بكل سهولة. 27 | |
| | | | | | لدى نظام تصنيف الوظائف الجديد مميزات إيجابية فارقة للعمال مقارنة بالقديم. 28 | |
| | | | | | يساهم التصنيف الوظيفي في مؤسستكم على تحقيق طموحاتكم الوظيفية 29 | |
| | | | | | يتمتع العاملون في مؤسستكم بمزايا مرضية من خلال التصنيف الجديد 30 | |
| | | | | | يرسم التصنيف الوظيفي الجديد معالم سياسة اجور عادلة 31 | |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم اثناء تصميم نظام تصنيف الوظائف على نظام تقييم ذو مصداقية عالية. 32 | |
| | | | | | تسعى مؤسستكم لضمان عملية تصميم نظام تصنيف الوظائف بشفافية كاملة. 33 | |
| | | | | | المحور الثاني :اداء الموارد البشرية هو العلاقة بين النتيجة والمجهود المبذول على اختلاف طبيعته (مال ووقت الى غير ذلك) ويمكن التعبير عنه بمعايير كمية ونوعية . | |
| | | | | | يوجد رضا عن ادائكم اتجاه مؤسستكم 34 | |
| | | | | | تحرص مؤسستكم على التطابق بين الاهداف 35 | |

الملحق

| المحقة والاهداف المسطرة | | | | | |
|-------------------------|--|--|--|---|----|
| | | | | هناك توافق بين مهام ومسؤولياتك مع المردودية المحسنة من طرفكم. | 36 |
| | | | | تتمتع مؤسستكم بالتصنيف الوظيفي المفعل باستمرار. | 37 |
| | | | | أثناء عملية التقييم تسعى مؤسستكم على تفعيل التصنيف الوظيفي | 38 |
| | | | | تسعى مؤسستكم لتفعيل للتصنيف الوظيفي قصد وضوح صورة الاداء بنوعيه الجزئي (الافراد)والكلي (الشامل). | 39 |
| | | | | التقييم المجدى من خلال نظام التصنيف الوظيفي الجديد يعظم مخرجات الاداء ويدنى مستويات استخدام مدخلات الاداء " | 40 |
| | | | | تعمل مؤسستكم على الرفع من مستويات الاداء الجزئي و الاداء الكلى الشامل . | 41 |
| | | | | تحرص مؤسستكم لتعظيم للأرباح والقيمة المضافة على جميع المستويات | 42 |
| | | | | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال العمل على تحسين الاداء . | 43 |
| | | | | تتمتع مؤسستكم بنظرة استشرافية للوظائف من خلال استخدام طرق كمية ونوعية لنظم الاجر. | 44 |
| | | | | لدى مؤسستكم نظرة استشرافية للوظائف من خلال اعتمادها على نظام التصنيف والتقييم الوظيفيين | 45 |
| | | | | توفر مؤسستكم جميع الظروف المادية والمعنوية للوصول للأداء المتميز بشكل دائم. | 46 |
| | | | | تسعى مؤسستكم الى الأداء المتميز من خلال مواكبة التكنولوجيا وتوفير كل الاحتياجات اللازمة لذلك. | 47 |
| | | | | نتائج تقييم الأداء الايجابية تزيد في التحفيز وتدفع | 48 |

الملاحق

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | للعمل بكفاءة وفعالية في مؤسستكم | |
| | | | | | يكافىء التصنيف الجديد مساهمات الافراد تبعاً لأدائهم المرصد وبهتم بزيادته | 49 |
| | | | | | يحسن التصنيف الوظيفي الجديد من نتائج الاداء لمؤسستكم على كل مستويات التنظيم | 50 |
| | | | | | يثمن التصنيف الوظيفي الجديد الانشطة القاعدية التي تخلق الثروة بمؤسسستكم | 51 |
| | | | | | يعطي التصنيف الوظيفي الجديد الفرصة للمسيرين في رصد الكفاءات وتنميتها | 52 |
| | | | | | يضمن التصنيف الوظيفي الجديد تسخير امثل للكفاءات الفردية بمؤسسستكم | 53 |
| | | | | | هناك توافق وتكامل بين هدف الوظيفة الواحدة واهداف الوظائف الاخرى | 54 |
| | | | | | في الوحدة الادارية يوجد تداخل بين المهام والواجبات مع الوظائف الاخرى لدى مؤسستكم | 55 |
| | | | | | يوجد ترابط بين مهام وعناصر الوظائف الاخرى المشتملة في الوحدة الادارية او الفرعية لدى مؤسسستكم | 56 |
| | | | | | تسعى مؤسستكم لتفعيل مكونات الوظيفة باستمرار | 57 |
| | | | | | تعمل مؤسستكم على تفعيل العمل، الواجب و المهمة باعتبارها مكونات الوظيفة. | 58 |
| | | | | | تحرص مؤسستكم على المواءمة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة بنسبة كبيرة مع أهدافها. | 59 |
| | | | | | توجد مواءمة بنسبة كبيرة بين المهام والمسؤوليات للوظيفة مع مخرجاتها. | 60 |
| | | | | | المورد البشري هو المفعل للمهام والوظائف والمسؤوليات من خلال الاداء الجزئي. | 61 |
| | | | | | يعد المورد البشري محدد نظم الاجر وسياسة التصنيف والتقييم في مؤسستكم | 62 |

الملحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولى - معسكر -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج

رقم: ١٨٣ / ج.د. ل.دعا.ست. 2023

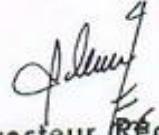
معسكر في: ٥ سبتمبر 2023

إلى السيد: مدير المديرية الجبوبية - حاسي الرمل سوناطراك.

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الطور الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماحة للطالب: بن سعد جمال السنة الخامسة تخصص: تسيير الموارد البشرية للسنة الجامعية 2022-2023 بالقيام بالتقديم و تزويدك بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة المعنوي لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.



RHU / ٢٠٢٣

Le Directeur Régional

Y. LOUCIF

21 SEP 2023

الملحق



2023 ج ٥

Hassi-R'Mel, le

ATTESTATION DE STAGE

Je Soussigné Monsieur, le Chef de Division Ressources Humaines, Direction Régionale Hassi R'Mel, Division Production, atteste que Monsieur, BENSAAD Djamel, 5^{ème} année Doctorat en Gestion des Ressources Humaines, à l'université Mustapha Stambouli-Mascara, a effectué un stage pratique au sein de notre entreprise, durant la période allant du 26/09/2023 au 05/10/2023.

La présente attestation lui est délivrée pour servir et valoir ce que de droit.

Le Chef de Division Ressources Humaines

Le Chef Division Ressources Humaines
 N. Bouda

الملحق



Activité Exploration – Production
 Division Production
 Direction Régionale Hassi R'mel
 Réf N°: 267 SH/E&P/DP/DR/HRM/2023

Monsieur Le Chef des Services ADM /RHU

Hassi R'mel le : 23/09/2023

Objet : Installation d'un Stagiaire

Nous mettons à la disposition de votre structure, pour stage pratique et encadrement Pédagogique, l'étudiant cité ci-après relevant de l'Université Mustapha Stambouli - Mascara.

| N° D | Nom | Prénom (S) | Niveau | Spécialité | Début/stage | Fin de stage |
|------|---------|------------|---------------------|---------------------------------|-------------|--------------|
| 8 | BENSAAD | Djemal | 5ème année Doctorat | Gestion des Ressources Humaines | 26/09/2023 | 10/10/2023 |

Le Chef de Division Ressources Humaines

Le Chef de Division Ressources
 humaines
 N. BOUDOUADA