

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur de la recherche scientifique

Université de Ghardāia



جامعة غرداية

Faculté Des sciences sociales Et humaines

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

Département de sociologie et démographie

قسم علم الإجتماع و الديمغرافيا

تخصص : علم الإجتماع التنظيم و العمل

آليات تسيير الموارد البشرية و أثرها على أداء المرأة العاملة
دراسة ميدانية بمديرية التكوين و التعليم المهنيين "بولاية غرداية"

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص - التنظيم و العمل -

تحت إشراف الأستاذة :

- د. مهيري دليلة

إعداد الطالبة :

- خوني فاطنة

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	د. طويل محمد
عضوا مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (1)	د. بونوة علي
عضوا مشرفا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر (1)	د. مهيري دليلة

السنة الجامعية : 1440/1441هـ - 2020/2019م



قال الإمام الشافعي :

"إذا أردت الدنيا فعليك بالعلم،
وإذا أردت الآخرة فعليك بالعلم
وإذا أردتهما معاً فعليك بالعلم،
والعلم لا يعطيك بعضه إلا إذا أعطيته كله،
فإذا أعطيته بعضك لم يعطيك شيئاً."



إهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع الى رمز التضحية

و العطاء الى روح والدي

الطاهرة " خوني عبد القادر " رحمة الله عليه.

الى والدي الكريمة أطال الله في عمرها و أمدھا

الصحة و العافية،

الى إخوتي و أخواتي، الى الأهل و الأصدقاء

و الزملاء، الى كافة أساتذة علم الاجتماع التنظيم

و العمل و مكوني قطاع التكوين المهني.

شكر و عرفان

احمد الله حمدا الذي به تتم الصالحات كما احمده حمدا كثيرا على نعمه الظاهرة و الباطنة كما احمده على توفيقى لإتمام هذه الرسالة.

أفضل بالشكر الخالص للأستاذة الدكتورة " مهيري دليلة "

على تأطيرها لهذه المذكرة فلقد وجدت فيها تواضع العلماء و حكمة الدارسين و صبر الباحثين،

كما أقدم بالشكر الجزيل الى عاملات و عمال و مسيري

المؤسسات التكوينية بقطاع التكوين المهني بالولاية عرفانا

لهم لما قدموه لي من تسهيلات و دعم لإثراء هذه المذكرة.

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أثر آليات تسيير الموارد البشرية على أداء المرأة العاملة، بمؤسسات التكوين المهني بالولاية، و الذي يعكس دور بعدي التكوين و تقييم الأداء في التأثير على أداء العاملات، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لعرض المفاهيم و المعلومات الخاصة بالجانب النظري، و المنهج الوصفي التحليلي للتفسير و استخلاص النتائج حيث إستخدمت الباحثة الإستبيان و المقابلة و الملاحظة لجمع المعلومات عن هذه الدراسة، و تم اختيار عينة عشوائية منتظمة بغرض تحقيق اهداف البحث حيث بلغت عينة الدراسة (50) عاملة من مجموع 249 عاملة بالقطاع خلال الفترة من مارس الى اوت 2020، و تم تحليل البيانات الواردة في الإستبيان بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-v23) مستعينة بالأساليب الإحصائية مقاييس النزعة المركزية، التكرارات و النسب المئوية. خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن آليات تسيير الموارد البشرية تؤثر بشكل نسبي على أداء المرأة العاملة بمؤسسات التكوين المهني ببعديها التكوين و تقييم الأداء. و من اهم المقترحات المتوصل اليها :

- إستحداث تقنيات ومعايير جديدة لتسيير الموارد البشرية و الإبتعاد عن الأسس التقليدية المبنية على محابة و المحسوبية لتحقيق العدالة و المساواة و تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- ترسيخ مبدأ الكفاءة للترقية في الرتب العليا للرفع من روح المبادرة و التنافس بين العاملات من أجل مردود أفضل لتحقيق فاعلية إدارة المؤسسة التي تبنى على أفكار موظفيها.
- مساعدة العاملات في التعبير عن إحتياجاتهن من التكوين وفق طموحاتهن المستقبلية و تحفيزهن على تولي السلطة بإشراكهن في التخطيط لعملية التكوين و فتح مجال الحوار و المناقشة للكشف على قصور أدائهن و إيجاد الحلول المناسبة في حينها.

الكلمات المفتاحية : آليات تسيير الموارد البشرية - الأداء الوظيفي - التكوين - تقييم الأداء - المرأة

العاملة-التكوين المهني.

The impact of Human Resource Management Mechanisms on the performance of working Women

Abstract :

This study aims to know the impact of human resource management mechanisms on the performance of working women, with the indications of professional development in the state which reflects the role of the training and performance evaluation dimensions in influencing the performance of female workers, as the researcher used the descriptive approach to present the concepts and information on the theoretical side. And the descriptive and analytical method for interpretation and drawing conclusions, where the researcher used questionnaire, interview and observation to collect Information about this study.

An systematic random sample chosen to achieve the research objectives, as the study sample reached (50) individuals out of a total of 249 female workers during the period from March to August 2020, and the data contained in the questionnaire were analyzed on the basis of the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program using statistical methods, measures of central tendency Frequencies, percentages.

The study concluded with a number of results, the most important of which is that the human resources management mechanisms relatively affecting the performance of women working in vocational training institutions, with both aspects of training and performance evaluation. Among the most important proposals reached :

- Creating new technologies and standards for managing human resources and moving away from traditional foundations based on favoritism and cronyism to achieve justice and equality, and to strengthen human relations between workers.

- Establishing the principle of efficiency for promotion in the higher ranks to increase the initiative and competition among female workers for better returns to achieve the effectiveness of organization's management that builds on the ideas of its employees.

- Helping female workers express their training needs to achieve their future aspirations and motivate them to assume power by involving them in planning the training process and opening the field for dialogue and discussion to reveal their deficiencies and find appropriate solutions in a timely manner.

Key words : Human resources management mechanisms, Job performance, Training, Performance evaluation, Working women, Professional formation.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى	الرقم
/	إهداء	
/	تشكرات	
/	الملخص	
/	فهرس المحتويات	
02/01	مقدمة	
الإطار المفاهيمي للدراسة		
الفصل الأول : مدخل للدراسة		
04	الإشكالية	I
05	الفرضيات	II
06	أسباب إختيار الموضوع	III
06	أهمية الدراسة	IV
07	أهداف الدراسة	V
07	النظريات و مقاربات الدراسة	VI
11	مفاهيم الدراسة	VII
19	الدراسات السابقة	VIII
24	خلاصة الفصل :	
الإطار النظري للدراسة		
الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية		
26	تمهيد	
27	تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	I
30	العوامل المساعدة على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية	II
31	الإتجاهات الحديثة و إدارة الموارد البشرية	III
32	أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية	IV
35	وظائف إدارة الموارد البشرية	V
37	التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية	VI

38 مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية	VII
39 العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	VIII
41 خلاصة الفصل	
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي		
43 تمهيد :	
44 النظرة التاريخية لتطوير مفهوم تطور الأداء الوظيفي	I
44 عناصر الأداء الوظيفي	II
45 محددات الأداء الوظيفي	III
46 أبعاد الأداء الوظيفي	IV
46 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	V
47 عمليات تسيير الأداء الوظيفي	VI
47 أولاً : عملية التكوين و تحسين مستوى الأداء	
48 (1) أهمية و أهداف التكوين	
49 (2) مسؤولية عملية التكوين	
50 (3) مراحل العملية التكوينية	
53 (4) دور عملية التكوين في التأثير على أداء الموظفين	
55 ثانياً : عملية تقييم أداء الموظفين	
55 (1) أهمية و أهداف تقييم الأداء	
57 (2) خطوات و مراحل تقييم الأداء	
60 (3) طرق تقييم الأداء	
61 (4) إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم	
62 (5) إستخدامات نتائج تقييم الأداء	
62 (6) دور عملية تقييم الأداء في التأثير على أداء الموظفين	
65 خلاصة الفصل	
الفصل الرابع : المرأة العاملة		
67 تمهيد	
68 تطور مفهوم عمل المرأة في المجتمعات الغربية و العربية	I
68 (1) تطور مفهوم عمل المرأة في المجتمعات الغربية	

69 (2) تطور عمل المرأة في الدول العربية	
70 (3) تطور عمل المرأة في الجزائر	
71 النظريات المفسرة لعمل المرأة	II
72 أهمية عمل المرأة و دوره في المجتمع	III
73 العوامل المؤثرة في عمل المرأة	IV
74 إسهامات المرأة العاملة	V
76 الحماية الدولية و الوطنية للمرأة العاملة	VI
78 العوامل المؤثرة على أداء المرأة العاملة	VII
81 خلاصة الفصل	
الإطار الميداني		
الفصل الخامس : الدراسة الميدانية		
83 تمهيد	
84 لمحة تاريخية عن قطاع التكوين المهني بالولاية	I
85 تعريف مديرية التكوين المهني و التمهين	II
86 مهام و أهداف مديرية التكوين المهني و التمهين	III
86 هياكل مديرية التكوين المهني و التمهين بالولاية	IV
87 واقع تسيير الموارد البشرية بقطاع التكوين المهني و التمهين	V
88 عملية التكوين و تحسين مستوى الأداء	VI
89 عملية تقييم الأداء	VII
93 خلاصة الفصل	
الفصل السادس : الإطار المنهجي للدراسة و إستخلاص النتائج		
95 تمهيد :	
96 المنهج المستخدم	I
98 الأدوات الدراسة المستخدمة	II
100 أساليب تحليل البيانات	III
100 التحليل الإحصائي لبيانات افراد العينة	IV
103 تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة	V

118	الإستنتاج العام	VI
119	الإقتراحات	VII
122/121	الخاتمة	
/	قائمة المراجع	
/	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86 هياكل التكوين المهني بالولاية	01
92 الترقية في الدرجة حسب المدد الثلاث	02
97 توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	03
100 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	04
101 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	05
101 توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية	06
102 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية و الخبرة المهنية	07
103 توافق التكوين قبل التوظيف للعاملات مع المهام المسندة	08
104 طبيعة التكوين بعد التوظيف و مساهمتها في اكساب العاملات معارف و مهارات جديدة	09
104 طبيعة التكوين بعد التوظيف و مساهمتها في الرفع من القدرات المهنية و التكيف مع طبيعة العمل ..	10
105 دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها في رفع القدرات و التقدم في الأعمال	11
106 دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها في تقديم افكار جديدة لتطوير العمل	12
107 دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها في الإندماج الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء	13
107 موقف العاملات من طبيعة التكوين و مساهمتها في الرفع من مستوى الأداء والتقدم الوظيفي	14
110 المسؤول على عملية تقييم الأداء و اثره على اداء العاملات حسب المهام	15
110 علاقة الرئيس المشرف على العمل و طبيعة التعامل مع العاملات	16
111 الاسس و المعايير المعتمدة في عملية التقييم حسب اراء العاملات	17
112 الإستفادة من الترقية حسب الأقدمية	18
113 توافق طرق تقييم الأداء و المجهودات المبذولة	19
113 الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها في الكشف عن قصور و ضعف الأداء	20
114 الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها في الترقية و التقدم الوظيفي	21
115 الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها في تعزيز الشعور بالأمن و الإستقرار الوظيفي	22
116 موقف العاملات من طرق تقييم الأداء و مساهمتها في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي ..	23

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46 محددات الأداء	001
54 دورة نجاح ايكولوجية التدريب	002
58 عناصر نظام تقييم الأداء	003
131 الهيكل التنظيمي للمديرية و مراكز التكوين المهني و التمهين	004

مقدمة :

إن التطورات التي شهدتها العالم في القرن العشرين في المجال الصناعي و المجال الفكري أحدثت تحولات و تغييرات في البنى الاقتصادية و الاجتماعية. و لمواكبة العصر، تم إستغلال كل الموارد المتاحة و إستخدامها بما فيها المورد البشري الذي حظيا بالإهتمام من طرف الإدارات العليا للمنظمات نظرا لأهميته في إنجاحها و إستمراريتها و بعدما اصبح ينظر له كعنصر هام في العملية الإنتاجية.

و مع التطور التكنولوجي و المعرفي و الإندماج في الاقتصاد العالمي، تغيرت مفاهيم و أساليب إدارة الموارد البشرية و حيث أظهرت الحاجة الى توفير موارد بشرية كفؤة و مؤهلة، أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية موازيا للإهتمامات الأقسام التنفيذية في المنظمات بمشاركتها بكافة القرارات التي تم مستقبل المنظمة بتعاملها مع المورد الرئيسي في إنجاح العملية الإنتاجية و بهذا توسعت نشاطاتها و اصبح مفهوم الإدارة يكمن في تحقيق هدفين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية.

و لما إزداد الإحتياج للموظفين في العمل تم إصدار تشريعات و قوانين من طرف الدول و الحكومات لحماية حقوق العاملين و ذلك بتحسين علاقات العمل و محاربة الإستغلال و التمييز. و تم ربط المساواة بين الجنسين بمساعي التنمية الاقتصادية و منه تم إدماج المرأة في عالم الشغل و توسيع نطاق أدوارها الإنتاجية بتعزيز قدرتها على إدارة شؤون أسرتها و إشراكها في العملية الاقتصادية بعدما اصبح ينظر لها عنصر أساسي و فعال في الى جانب الرجال للرفع من وتيرة التنمية و النهوض بالمجتمع و تطويره. فقدمت التسهيلات و دلت العقابات و فسحت لها مجالات التعلم و التأهيل من أجل رفع قدراتها و مهاراتها المهنية، و بالفعل تم إقحامها في جميع الميادين لخوض المعارك و دخول سوق العمل.

و لما تغيرت نظرة المجتمع لعمل المرأة خاصة في المجتمع الجزائري إزداد الطلب على هذا العنصر البشري في المؤسسات الخدمتية خاصة بعد ما اثبتت جدارتها و إمكانيتها في تولي المسؤوليات و حل مشكلات العمل و ساعدت بشكل كبير في إثراء العمل بأدائها المتميز ، و إزداد معه الاهتمام بتطوير أدائها و تحسينه للرفع من قدراتها و مهاراتها المهنية و تمكينها للإرتقاء الى التميز، و هذا ما سنحاول التطرق اليه من خلال دراستنا التي يتركز موضوعها حول آليات تسيير الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملات بالمؤسسات التكوينية التابعة لقطاع التكوين المهني بولاية غرداية و الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية من خلال آراء عينة من العاملات بهذا القطاع. و من خلال هذا الطرح بشقيه النظري و الميداني إشملت خطة البحث على ستة (06) فصول :

الفصل الأول : تناول فيه الإشكالية، الفرضيات، أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، النظريات و مقاربات الدراسة، مفاهيم الدراسة و الدراسات السابقة.

الفصل الثاني : خصص لتسيير الموارد البشرية ، تم التطرق الى تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية العوامل المساعدة على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة، الأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية، وظائف إدارة الموارد البشرية، التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، مقومات إارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

- الفصل الثالث : خصص الأداء الوظيفي، تطور مفهوم الأداء الوظيفي، عناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء، أبعاد الأداء، عمليات تسيير الأداء و العوامل المؤثرة على الأداء.

- الفصل الرابع : خصص للمرأة العاملة بقصد التعرف على تطور عمل المرأة، النظريات المفسرة، أهميته، إسهامات المرأة، الحماية الدولية و الوطنية للمرأة، العوامل المؤثرة على أداء المرأة العاملة

- الفصل الخامس : الإطار الميداني تم التطرق الى تطور التكوين المهني بالولاية، تعريف مديرية التكوين المهني و التمهين، مهام و أهداف مديرية التكوين المهني، هياكل التكوين المهني، واقع تسيير الموارد البشرية بقطاع التكوين المهني، عملية تكوين و تحسين مستوى الأداء، عملية تقييم الأداء

- الفصل السادس : تناول منهج الدراسة، عينة البحث، أدوات و وسائل جمع المعلومات، أساليب تحليل البيانات، تحليل البيانات و إختبار الفروض و في الأخير مناقشة و استخلاص النتائج.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة

- الإشكالية،
- الفرضيات،
- أسباب إختيار الموضوع،
- أهمية الدراسة،
- أهداف الدراسة،
- النظريات و مقاربات الدراسة،
- مفاهيم الدراسة،
- الدراسات السابقة.

(I) الإشكالية :

ان التطور السريع الذي شهده العالم في جميع المجالات و ما يحدثه من تغييرات خاصة في البنى الاجتماعية الناتج عن آثار الثورة الصناعية و التطور التكنولوجي. و نظرا للحركات النسوية على مستوى العالمي و العربي المطالبة بالحرية و حق المساواة في العمل، إستطاعت المرأة خوض معارك التنمية الى جانب أخيها الرجل من أجل إعداد إعمار و بناء مجتمعه و تربيته.

و منه أصبح خروج المرأة للعمل موضوع تناولت دراسته كل العلوم من مختلف الزوايا خاصة علم الاجتماع الذي اصبح ينظر له، كظاهرة إجتماعية غيرت جميع موازين الحياة بظهور أدوار جديدة للمرأة بعدما كان دورها أسري مقتصر على تربية الأطفال و تسيير أمور بيتها، و بما أنها تشكل نصف المجتمع أصبح ينظر لها على أنها طاقة خامدة يجب إستغلالها و الإستفادة من قدراتها. فتم إقحامها في عالم الشغل إستجابة و تنفيذاً لتوصيات قرارات و إتفاقيات دولية للأمم المتحدة بإشراكها في عملية التنمية الإقتصادية. ففتحت أمامها مجالات واسعة و أفاق مستقبلية. و أصبحت تنافس الرجل في سوق العمل للطلب على العمل لسد حاجاتها اليومية.

و بفضل التعليم أصبحت المرأة تمتلك قدرات فكرية و علمية تمكنها من اقتحام جميع المجالات المهنية، فلم يعد دورها مقتصر على الوظائف الاسرية باعتبارها تلعب دورا الرئيسي في الإستقرار الأسري بل تعدى خارج مجالها حيث أن نجاحها جعل منها موضع قوة قادرة على خدمة مجتمعه و يضفي مؤشرا واضحا لفهم المرأة بدورها في بناء المجتمع و قدرتها على المشاركة في التنمية المستدامة من خلال أدائها الفعال.

الا ان المرأة العاملة بصفة عامة و المرأة العربية خاصة الجزائرية، رغم التغييرات التنظيمية التي تسعى دوما المنظمات الى تطويرها بما في ذلك تحسين علاقات العمل و تحقيق مبدأ العدالة و الانصاف و المساواة، لازالت الموظفة تعاني من مشكلات تواجهها في محيط عملها، الى جانب نظرة المجتمع لها ما يؤثران بشكل كبير على نفسياتها و بالتالي على اداءها.

و باعتبار الأداء يشكل اهم اهداف المنظمة و من المصطلحات التي تحمل في طياتها ديناميكية الجهد الهادف. فنجد معظم المنظمات تركز على الإرتقاء المستمر لمستوى أدائها و أداء فاعليها بما فيهم المرأة، من خلال تخصيص إدارة للموارد البشرية و وضع آليات للتسيير هذه الموارد بهدف الإستفادة من قدراتهم و الإستثمار فيهم و حفزهم لضمان نجاحها و إستمراريتها.

و الجزائر من بين الدول التي سعت الى تطوير مؤسساتها بعد الإستقلال مباشرة، بتبني سياسة الإصلاح الشامل مست تطوير في أنظمة العمل بإعادة النظر في الإجراءات المتعلقة بالوظيفة العمومية و كذا الإجراءات الخاصة بالأجور و المسؤولية الاجتماعية، بحيث أقرت ضمان الحق في العمل للجميع و المساواة بين الجنسين و محاربة العنف ضد المرأة الى جانب توفير فرص للتكوين و الإرتقاء بأدائهم و تحفيزهم. و سن قوانين و تشريعات لتسيير مواردها حفاظا على حقوقهم و أمنهم و إستقرارهم الوظيفي.

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

الا ان هذه الآليات و العمليات قد تعرف بعض التحيز او القصور او التهاون في تطبيقها في حينها ما يسبب عرقلة او اهمال لذو الحقوق من العمال خاصة التنفيذيين ذو المناصب الوسطى و الدنيا و التي اغلب ما تكون المرأة من بين الضحايا. فهذه التجاوزات تعكس دور المسؤول الرئيسي او المشرف المباشر كما تعكس الحالة السيكولوجية للمرأة العاملة فتعمل على تحطيم طموحاتها المستقبلية للرقى الى مناصب عليا، و بالتالي تؤثر سلبا على أدائها و التقصير في المهام و استياء العلاقات الاجتماعية بين العاملين و الشعور بالإغتراب و التهميش، ما يدفعها الى الانسحاب أو البحث على العمل في دوائر أو مؤسسات أخرى تتماشى و مؤهلاتها.

و باعتبار المرأة التي تعمل بقطاع التكوين المهني و التعليم المهنيين، من بين العاملات التي تعمل في قطاع عمومي خدماتي و باعتبار مديرية التكوين المهني و المؤسسات التكوينية التابعة لها موضوع دراستنا سنحاول الوقوف على واقع تسيير الموارد بهذه المؤسسات و التعرف على مدى تأثير اليات تسيير الموارد البشرية على أداء العاملات بهذا القطاع و من هذا المنطلق نطرح التساؤل الآتي :

- الى أي مدى تساهم آليات تسيير الموارد البشرية، في رفع مستوى أداء المرأة العاملة و تمكينها من التقدم و الإستقرار الوظيفي ؟

الأسئلة الجزئية :

- الى اي مدى تساهم عملية التكوين في رفع مستوى أداء المرأة العاملة و تطويره ؟
- الى اي مدى تساهم عملية تقييم الأداء في تمكين المرأة العاملة من التقدم و الاستقرار الوظيفي ؟

(II) الفرضيات :

الفرضية العامة :

كلما كانت آليات تسيير الموارد البشرية ببعديها التكوين و تقييم الأداء فعالة، كلما ساهمت في رفع مستوى أداء المرأة العاملة و تمكينها من التقدم و الإستقرار الوظيفي.

- الفرضية الأولى :

- كلما كانت آلية التكوين فعالة كلما زادت من رفع مستوى أداء المرأة العاملة و تطويره.

- الفرضية الثانية :

- كلما كانت آلية تقييم الأداء موضوعية و عادلة كلما ساعدت على التقدم و الاستقرار الوظيفي

للمرأة العاملة.

(III) أسباب إختيار الموضوع :

(1) أسباب الذاتية :

- الرغبة شديدة و الميول الشخصي في البحث في المواضيع و القضايا التي تهتم بشؤون المرأة العاملة، بعد ملاحظتي لهجرة الكفاءات من النساء و إحالة بعضهن للتقاعد النسبي نتيجة انعدام الفعالية و الكفاءة و التشكيك الدائم في قيمة أدائهن.

- تميش المرأة العاملة المحترفة و النزينة و غياب المشاركة الفعلية لها في صنع القرارات.

- نقص الدراسات السوسولوجية التي تربط بين آليات تسيير البشرية و الأداء الوظيفي للمرأة العاملة.

(2) أسباب موضوعية :

- التخصص العلمي الذي أدرسه قسم علم الاجتماع التنظيم و العمل.

- الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية و مستويات أداء الموظفين في المؤسسات العمومية خاصة

العنصر النسوي.

- معرفة الانعكاسات الإيجابية و السلبية لهذه لآليات تسيير الموارد البشرية على أداء المرأة العاملة.

- استفحال ظاهرة الروتين في المؤسسات العمومية و قتل الروح المعنوية للمرأة العاملة.

(IV) أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على مدى فعالية آليات تسيير الموارد البشرية و اثرها على أداء

المرأة العاملة في المؤسسات العمومية تابعة للدولة و الخاضعة لنظام الوظيف العمومي في عملية التسيير.

موضوع آليات تسيير الموارد البشرية موضوع سوسيوتنظيمي حديث في مجال علم الاجتماع التنظيم و

العمل و هو من المواضيع الهامة و الحديثة في مجال الفكر الإداري. فآليات التسيير و دور المرأة العاملة في المنظمة

يساهمان بشكل كبير في إنجاح المنظمة من ناحية الإنتاجية.

- إخضاع آليات تسيير الموارد للدراسة السوسولوجية يضفي نوع من الأهمية في إطار التسيير لاسيما فيما

يتعلق بالعلاقات الإنسانية و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة حيال تحسين الأداء و رفع إنتاجية العاملين.

- شد انتباه المسؤولين للاهتمام بالعنصر النسوي خاصة ما تبذله من جهد و ما تقدمه من اعمال فالمرأة

تساهم كثيرا في إعطاء صورة نموذجية للإدارة الجزائرية الفعالة و تتمين قدراتها و اخذها بعين الاعتبار و عدم اغفال

الجهود المبذولة من طرفها.

- محاولة منا نحو أفكار من الذهنيات الرافضة لعمل المرأة بشكل عام و المجال الإداري بشكل خاص

فالمرأة هي المرأة التي تعكس الواقع الثقافي السائد في مجتمعها و هي كذلك المحافظة على قيم دينها بنضجها و

وعونها.

(V) أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو الاضطلاع و الوقوف على دور آليات تسيير الموارد البشرية و مدى فاعليتها و مساهمتها في رفع مستوى أداء المرأة العاملة و دفعها و تحفيزها و المحافظة عليها. كما تهدف هذه الدراسة الى تحليل النسق الداخلي للمؤسسة العمومية الخدماتية و الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية حسب آراء العاملات و معرفة اهم المشكلات الحائلة دون تقدمهن الوظيفي و الارتقاء الى المناصب عليا.

- التعرف على مدى فعالية اليات تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر العاملات بربط آليات التسيير في التأثير على أدائهن للكشف و التعرف على دلالة الفروق الأداء الوظيفي من خلال المتغيرات : مدة الخدمة - المركز الوظيفي - المؤهل العلمي - الحالة المهنية.

- شد انتباه المسؤولين الى أهمية العنصر النسوي في الإدارة و إشراكهن في سلطة القرار فقد أثبتت المرأة جدارتها في إتخاذ القرارات و حل الأزمات.

(VI) مقاربات الدراسة :

(1) النظريات الكلاسيكية :

جاءت النظريات المفسرة للأداء إدراكا من الباحثين بأهمية العنصر البشري و الدور الكبير الذي يقوم به في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف. و جل هذه النظريات جاءت لتحليل و تفسير العلاقة بين الأداء و الأفراد و الجماعات و التنظيم. و إن اختلفت الطرق و الوسائل المستخدمة فهي تسعى الى زيادة الإنتاجية و تحسين معدلات أداء العاملين و أداء المنظمة.

(1-1) نظرية الإدارة العلمية :

ركزت نظرية الإدارة العلمية⁽⁰¹⁾ الممثلة من طرف فريدريك تايلور (F.Taylor) مجهودها على وسائل رفع الإنتاجية، بعدما لاحظ تايلور أن العمال إنتاجيتهم قليلة، دعى الى ضرورة إستخدام الطريقة العلمية لرفع من إنتاجية العاملين بإختيار العاملين و تدريبهم بوضع برامج تدريبية و تعليمية و إثراء معارفهم و تنمية قدراتهم بتطبيق مبدأ التعاون مع العاملين و السهر على توجيههم نحو تطبيق الأساليب العلمية من أجل رفع بمستوى أداء العاملين. كما دعى الى إعتماد التخصص و تقسيم العمل على حسب قدرات العاملين و بطريقة فعالة. إلا أن هذ النظرية اعتبرت العنصر البشري آلة و أكدت على ضرورة التحكم فيه من أجل رفع الإنتاجية.

1-2) نظرية التقسيم الإداري :

من أبرز روادها هنري فايول (H.Fayol) ركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف. توصل فايول⁽⁰¹⁾ إلى أن نشاطات في إدارة العليا تنقسم إلى خمسة وظائف و هي : التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق و الرقابة. كما قسم هذه الوظائف إلى ست مجموعات رئيسية هي : نشاطات فنية، تجارية، مالية، أمنية، محاسبية و إدارية. كما وضع أربعة عشر مبدأ اعتبرها أساسية تساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسات و لعل أبرزها تلك المتعلقة بالعاملين بإعتبارهم أهم عنصر بالمؤسسة منها المكافأة على الجهود التي يبذلها العامل في سبيل الوصول إلى الهدف، الإنصاف و العدالة في التعامل مع العاملين، استقرار العاملين في التنظيم مما يسمح لهم بإكتساب مهارات و خبرات أكبر، المبادرة و فتح المجال أمام حرية العامل في التعبير عن أفكاره و آرائه، إتحاد العاملين من خلال غرس روح الفريق بين العاملين و التعاون على إنجاز المهام المخولة إليهم لبلوغ الأهداف المنشودة.

1-3) النظرية البيروقراطية :

تعود النظرية البيروقراطية⁽⁰²⁾ للعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) و الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها ، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب خطوط السلطة داخل التنظيمات، و ركز على مبدأ تقسيم العمل و التخصص و توزيع المهام على مختلف المستويات الإدارية و وضع الأفراد في الوظائف التي تتلائم تخصصاتهم. كما توصل إلى أن النظام البيروقراطي المبني على مجموعة من الإجراءات و اللوائح و الضوابط الرسمية التي تضبط سير العمل في المؤسسة و هو أنجح طريقة للوصول إلى الفعالية و الكفاءة. كما أوضح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل التنظيمات و قسمها على ثلاث أقسام هي : السلطة البطولية – السلطة التقليدية – السلطة القانونية الرشيدة).

1-4) نظرية العلاقات الإنسانية :

نظرية العلاقات الإنسانية⁽⁰³⁾ جاءت بعد نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو و زملائه (Mayo

01- هاشم زكي محمود، تنظيم و طرق العمل، طبعة 1، الكويت مطابع الجامعة، 1984، ص 23.

02- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد السنور، إدارة المنشأة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 64.

03- وفاء ريس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، عمان، ص، ص 21، 22،

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

et all) التي أجريت في مصانع هاوتورن بشركة جنرال إلكتريك حيث ركزت على الاهتمام بالجوانب الإنسانية و الاجتماعية في المنظمة المستهدفة بذلك الوصول بالعاملين الى أفضل النتائج من خلال تفعيل النظام غير الرسمي و الانصاف في عملية التقييم من أجل رفع معدلات الكفاءة الإنتاجية و الوصول الى أفضل النتائج، كما توصل الى أن العمل الجماعي يؤثر على سلوك العامل و يجعله يتفاعل مع الجماعة، و ان العلاقات بين العمال تلعب دور بالغ الأهمية في مجال التحفيز. كما أكد على إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بالمؤسسة بإعتبار هذه الأخيرة كيان إجتماعي.

كما توصل كيرت ليون (Kurt Lewin) بإعتباره من أنصار نظرية العلاقات الإنسانية من خلال دراساته التي قام بها حول أسلوب القيادة الديمقراطي الذي يرى أنه الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة و أثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.

(2) النظريات التفاعلية :

(1-2) نظرية العدالة و المساواة :

إفترضت نظرية العدالة⁽⁰¹⁾ التي وضعها آدمز (Adams) أن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة. بحيث يقيس الفرد درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله الى المكافآت و الحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى و نفس الظروف. و تتضح هذه النظرية في النمط القيادي و الأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب و الإحترام و التقدير و المشاركة موزعة بالتساوي بينهم ووفقا لجدارتهم و درجة إستحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.

و تبين من خلال النظرية العدالة أن الفرد يشعر بالعدالة من جراء مقارنة ما يحصل عليه و ما يقدمه مع ما يحصل عليه الآخرون. كما تشير العدالة الى ضرورة ربط الحوافز و العوائد التي يحصل عليها الأفراد بما يقدمه و بالتالي لا بد من وجود أنظمة تقيس ما يقدمه هؤلاء، كأنظمة عادلة لقياس فاعلية الأداء و أن يقوم المدير بحسابات أكثر واقعية لمعادلة العدالة.

(2-2) نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية⁽⁰²⁾ التي وضع أسسها فيكتور فيروم (Victor Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر :

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي الى أداء معين.

01- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل لبناء المهارات، دار الجامعية -الإسكندرية، 2014، ص 156.

02- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل لبناء المهارات، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية، 1993، ص 153.

- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
 - توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة و جاذبية له.
- إن هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد ، و أنه بإختلاف الأفراد يختلف التقدير .
تعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع و تحسين الأداء من خلال عقد دورات تدريبية و الإشراف و المشاركة في إتخاذ القرارات فيما يخص العمل، و هو ما يعود بالنفع على الفرد و التنظيم. كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي يستحقها مقابل ما يؤديه من عمل.

2-3) نظرية المعاونة أو التعاون :

يرى شبيستر برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون⁽⁰¹⁾ شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد و هو أن يتحقق التوازن بين أهداف المؤسسة و قيادتها و أهداف العاملين و الجماعات غير الرسمية يساعد في ذلك و يؤدي الى الإنضباط و حب العمل و هي نظرية تقوم على ثلاث أشياء رئيسية :

- وجود هدف مشترك بين أعضاء التنظيم.
 - إمكانية الإتصال بين أعضاء التنظيم و قيادة و عمال.
 - الرغبة في العمل و المساهمة بشكل كبير في كفاءة و فعالية التنظيم.
- و يعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لابد من تقسيم العمل و وضع الأفراد في التخصصات المناسبة لهم خصوصا عندما تتوافق مع رغباتهم و احتياجاتهم كما أن نجاح المؤسسة و تحقيق فعاليتها مرتبط كذلك على نظام الحوافز و إسهام الفرد و على القيادة إقناع بهذه الحوافز المتاحة لها.
- لقد لفت برنارد الأنظار الى أهمية التنظيم و التكوين المستمر⁽⁰²⁾ داخله الاعداد الجيد للأفراد و خاصة القادة لما ذلك من أهمية في رفع الكفاءة و فعالية المؤسسة.
- كما أكد برنارد على دور جانب غير الرسمية في تحقيق الفعالية فالفرد تنمو لديه دوافع و رغبات كالتميز و الرقي في العمل و لأجل ذلك يحاول تطوير مهاراته و قدراته لتحسين أدائه و تأكيد كفاءته و هذا عن طريق التكوين المهني. كما دعى الى ضرورة تنمية الشعور بالولاء للمؤسسة و هذا بمناقشة أهدافها و المشاركة في قراراتها.

01- زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص 81.

02- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2010، ص 85.

(VII) مفاهيم الدراسة و المفاهيم المرتبطة بها:

(1) مفهوم التنظيم :

تعددت مسميات التنظيم لكن مدلولها واحد، فمن الباحثين من إستخدم مصطلح "البيروقراطية" للإشارة الى معني التنظيم متأثرا بالمدارس الكلاسيكية. و منهم من إستخدم مصطلح "المنظمة أو المؤسسة" للإشارة الى التنظيم متأثرين بالإتجاهات الحديثة للتنظيم.

عرف التنظيم : " هو تحديد المهام⁽⁰¹⁾ التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف و من ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات و الحقوق و من ثم أيضا إختيار و تحديد الأشخاص الذين يقومون بها. " بينما يرى "بارنار" أن التنظيم هو : نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الإتصال ببعضهم و راغبون في الإسهام بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة"

عرف " امتاي إتزيوني" التنظيم بأنه : وحدة إجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" و قد إعتبر بأن التنظيم يقوم على خصائص تقسيم العمل و وجود عدة مراكز لإتخاذ القرارات.

أما " نيومان" يرى أن التنظيم : "عملية تشمل تقسيم و تجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

من التعاريف السابقة نستخلص المفهوم الإجرائي ،

المفهوم الإجرائي للتنظيم : هو مجموعة من العمليات و الأنشطة التي يتم من خلالها ضبط السلوك الإنساني داخل المنظمة و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوب فيها بكفاءة و فعالية من خلال الهيكل التنظيمي و وفق آليات للتنسيق الأقسام و نظام الإتصال لتعزيز العلاقات الاجتماعية.

(2) مفهوم آليات تسيير الموارد البشرية :

التعريف اللغوي :

آليات : جمع آلية في المعجم اللغة العربية المعاصر و آلية مؤنث منسوب الى آلة و تعني حركة⁽⁰²⁾، و يقابلها باللغة الإنجليزية مصطلح mechanism و يعني طريقة العمل.

و آلية : وسيلة أو إمكانية، و آلية : هي أداة

آلية التحكم : في المعجم عربي عامة هي وسيلة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهداف العمل⁽⁰³⁾ أو لضمان الإلتزام بعملية معينة و أمثلة آليات التحكم تشمل السياسات و الإجراءات و الأدوار.

01- محمود حسن الحواسي، حيدر شاعر البرزخي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، بدون طبعة و دار النشر، 2014، ص79.

02- معجم اللغة العربية المعاصرة، على الموقع الإلكتروني www.almaany.com، تاريخ الإطلاع 2020/05/25

على الساعة 18:40، ص 01

03- المعجم عربي عامة، على الموقع الإلكتروني، مرجع سابق، تاريخ الإطلاع 2020/05/25 على الساعة 20:40

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

و آلية التحكم تعني أيضا إدارة إستخدام أو سلوك أحد عناصر التهيئة.

مفهوم الموارد البشرية : يقصد بالموارد البشرية (01) كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة و الموزعة عبر مختلف المصالح و المناصب و هي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، امتوسط و البعيد.

أما مفهوم تسيير الموارد البشرية : التسيير من الناحية اللغوية يقابله مصطلح التسيير باللغة الإنجليزية كلمة Management المشتقة من الفعل To manage و تعني أدار.

يرى **بارجورن** أن التسيير : هو العملية (02) التي يتم بها التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة على موارد المنظمة من أجل الوصول الى الأهداف المحددة"

تسيير الموارد البشرية : " هو مجموعة الأنشطة (03) التي تسمح لمنظمة معينة بإستعمال الموارد البشرية المطابقة لحاجاتها من حيث الكم و النوع".

و يقدم **ب. روسيل Rousel** بشأنها تعريف التالي : " تسيير الموارد البشرية هو مجموعة النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المؤسسة. و الفعالية هي القياس الذي تحقق المؤسسة بواسطته الأهداف.

و يعرف **Thomas.G.Spates** تسيير الموارد البشرية : " على أنها مجموعة المقاييس (04) تسمح بتنظيم الشغل و إعطاء إعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم و طموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم و للمجموعة التي ينتمون إليها".

و تعرف **راوية محمد حسن** تسيير الموارد البشرية : هو عبارة عن مجموعة البرامج و الأنشطة (05) المصممة لتعظيم كل من أهداف الموارد البشرية و المؤسسة على السواء للوصول الى تحقيق مستويات عالية من الأداء".

و عليه و من خلال التعاريف السابقة نستلخص المفهوم الإجرائي.

المفهوم الإجرائي لآليات تسيير الموارد البشرية : "على أنها مجموعة السياسات و الإجراءات و الأدوات و الأنشطة التي تعني بتنظيم و إدارة الموارد البشرية بغية تعديل أداء العاملين و الإستثمار فيه و العمل على تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة و فعالية".

01- محمود عبود، دروس و محاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد تكوين المكونين بئر خادم، الجزائر، 2001، ص 10.

02- وفاء رايس، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري، عمان، ص 8.

03- بوبكر بوخريسة، تسيير و تدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، ط1، 2016، ص 13.

04- إدريس سمير، الأساليب القانونية لتسيير الموارد البشرية، رسالة تخرج من المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 199، ص 08

05- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 28.

6) مفهوم الأداء الوظيفي :

1) التعريف اللغوي :

أداء : كلمة مشتقة من الفعل أدى⁽⁰¹⁾ و يشير المعني اللغوي الى معنى المشي مشيا ليس بسريرع و لا بالبطيء، و أدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، و أدى إليه الشيء أي أوصله إليه، و منه فالمعني اللغوي لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

يعرف الأداء في المعاجم و القواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى و يقال أدى أي أوصله.

اما في قاموس اللغة الفرنسية Larousse كلمة الأداء "Performance" كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Performance المأخوذة من الكلمة Performer و التي تعني أتم أو انجز أو أدى Accomplir

2) تعريف الأداء إصطلاحا

عرف الأداء على انه يمثل الطريقة التي تنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي. و عرفه نيكولاس F.W Nicolas بأنه : "نتاج سلوك"⁽⁰²⁾، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك مما يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك".

بينما عرفه أحمد صقر بأنه : " قيام الفرد بالأنشطة و المهام"⁽⁰³⁾ المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن أن نميز بين ثلاث أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول و نوعية الجهد و نمط الأداء".

أما من منظور مدرسة النظم فالأداء الوظيفي يشير الى : " القدرة على التكيف"⁽⁰⁴⁾ مع البيئة و الاستقرار و تحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين و حسن إستغلال الموارد المتاحة".

أما المصطلحات المرتبطة بالأداء نذكر منها على سبيل المثال :

1- الأداء المهني : و يقصد به القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفاء المدرب.

2- تحليل الأداء : و يقصد به دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه، و إنشاء علاقة عادلة بينهما.

01- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 42.

02- عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، القاهرة 2003، ص 15.

03- عشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص، ص 25، 26.

04- أبو النصر مدحت محمد، الأداء الإداري المتميز، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 66.

3- معدل الأداء : و يقصد به كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية العمل.

3) المفهوم التنظيمي للأداء :

يشير الإصطلاح التنظيمي للأداء الى "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة⁽⁰¹⁾ الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".

4) المفاهيم المرتبطة بالأداء : من بين المفاهيم المرتبطة المرتبطة⁽⁰²⁾ بالأداء :

○ الكفاءة : تشير الى عملية الاستفادة من الموارد.

○ الفعالية : تشير الى عملية عملية تحقيق الأهداف.

يتضح من خلال هذه التعاريف ان الأداء الوظيفي :

- هو الناتج الذي يحققه الفرد.
 - نتاج التفاعل بين الجهد، القدرات و إدراك الدور.
 - نتاج سلوك و تفاعل كل من الدافعية و القدرة على انجاز المهام.
- بناء على التعاريف السابقة نستخلص المفهوم الإجرائي.

المفهوم الإجرائي للأداء الوظيفي :

"الأداء الوظيفي هو الجهد الذي يبذله الفرد وفق نمط معين في بيئة عمل تساعد على تحقيق أهدافه التي تعبر عن رغباته و طموحات عبر تحقيق أهداف المنظمة في ضوء بعدي الكفاءة و الفاعلية".

7) مفهوم المرأة العاملة :

1) لغويا : المرأة مشتقة من فعل "مرا" و مصدرها "المروءة" و تعني كمال الرجولة و الإنسانية و من هنا كان المرء هو الإنسان و المرأة هي مؤنث الإنسان.

2) إصطلاحا :

عرف "آدم" المرأة العاملة على أنها " المرأة التي تعمل خارج المنزل⁽⁰³⁾ و تحصل على أجر مادي مقابل عملها و تقوم في الوقت نفسه بأدوارها الأخرى كزوجة و أم الى جانب دورها كعاملة أو موظفة".

01-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000، ص 215.

02-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 138.

03- السيد أحمد المخزنجي، الأثر السيكولوجي و التربوي لعمل المرأة على شخصية الطفل العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 10، العدد 34، 1990 ص 10.

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

كما عرفت المرأة العاملة بأنها : " المرأة المتعلمة⁽⁰¹⁾ و التي لديها من الأطفال إثنين فأكثر و تتراوح سنهم بين السنتين و ست سنوات و تعمل عملا حكوميا منتظما تتقاضى منه الأجر و تبعد عن منزلها و أطفالها مدة لا تقل عن سبع ساعات في اليوم".

كما عرفت المرأة العاملة على أنها : " المرأة التي تعمل بشكل منظم في عمل يدر دخلا".
في حين ينظر للمرأة العاملة بأنها : " المرأة التي تتحمل مسؤولية مزدوجة⁽⁰²⁾ في أدائها لمهنتين رئيسيتين في حياتها الأولى دور ربة البيت داخل أسرتها و الثانية الخروج الى العمل قصد تغطية حاجيات الأسرة ".
(3) المفاهيم المرتبطة بالمرأة العاملة :

(النسوية : يعرف معجم أكسفورد النسوية⁽⁰³⁾ بأنها : " الإعتراف بأن للمرأة حقوقا و فرصا مساوية للرجل، و ذلك في مختلف مستويات الحياة العلمية و العملية التي يتم إقصاء المرأة منها.
المفهوم الإجرائي للمرأة العاملة : هي المرأة التي تقوم بأكثر من دور و تعمل خارج المنزل من أجل الحصول على أجر مقابل عملها و كذا تحقيق طموحاتها و غاياتها.

(8) مفهوم تقييم الأداء :

تعددت مسميات تقييم الأداء، سمي بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أن الإسم المتداول هو تقييم الأداء لإنتشار إستعماله.
تعريف تقييم الأداء : عرف تقييم الأداء⁽⁰⁴⁾ على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأهمال التي أمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه.
يعرف نبيل الحسيني النجار تقييم الأداء فيقول : إن عملية تقييم الأداء هي : " تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات و ما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها ".

و حسب قاموس مصطلحات علم الاجتماع يعرف تقييم الأداء⁽⁰⁵⁾ على أنه : " مجموعة الخطوات العقلانية التي تتبعها إدارة التنظيم بعد كل فترة محددة من العمل لقياس نتائج الأداء و ملاحظة مدى تحقيق

01- بشرى نواف الصرايرة، التمكين الدمة المالية المستقلة للمرأة العاملة و علاقتها في العنق الأسري، ط1، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص 88.

02- كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998، ص 110.

03- ليلي عبد الوهاب، علم اجتماع المرأة : دراسة إجتماعية لأوضاع المرأة في المجتمع، ص 11 ملف DOC

04- مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، 1993، ص 286.

05- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 44.

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

الأهداف، أو هو العملية التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة بالإمكانات و المعايير المعتمدة لإستنتاج عناصر القوة و الضعف في التسيير و في الأفراد من أجل التحسين و التطوير و التغيير".

بينما عرفت أرفين **Piggot-Irvine** عملية تقييم الأداء على أنها : " عملية مستمرة لتحديد و

قياس مستوى أداء العاملين⁽⁰¹⁾ خلال فترة زمنية معينة محددة و محاولة تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على إكتشاف الطاقات و الإمكانات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين و المشرفين و المديرين بمعلومات أساسية ضرورية لإتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل".

كما عرف تقييم الأداء بأنه : محاولة لتحليل⁽⁰²⁾ أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية و ذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة.

و يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة و تحليل أداء⁽⁰³⁾ العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانات النمو و التقدم للفرد في المستقبل، و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.

و من التعاريف السابقة نستخلص التعريف الإجرائي،

المفهوم الإجرائي لتقييم الأداء : هو عملية مستمرة لنظام قياس مستوى أداء العاملين الفعل بشكل

موضوعي في آجال محددة، يسمح بإكتشاف و تطوير طاقات العاملين و إمكانياتهم و مساعدتهم على بلوغ طموحاتهم و تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة. كما يساهم في تزويد المنظمة بالمعلومات الضرورية لإتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل في حينها"

9) مفهوم التكوين :

1) لغويا : اشتقت كلمة التكوين من فعل كون و يعني إخراج الشيء من العدم الى الوجود.

01- Elinne Piggot-Irvine, **Keu features of appraisals effectiveness**, International Journal of Education Management, Vol.17, Issue 4, 2003, P170.

02- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، إربد، الأردن، 2002، ص 102.

03- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 257.

(2) **إصطلاحا** : التكوين هو إعداد الفرد و تدريبه⁽⁰¹⁾ على عمل معين لتزويده بالمهارات و العبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة.

كما يعرفه **دافيد DAVID** بأنه : "النشاط المخطط⁽⁰²⁾ الذي يهدف الى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جيدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة".
و يعرفه **لانفر LANFER** بأنه : " حق لكل العمال⁽⁰³⁾ و يخص أكثر تطورهم و ترفيتهم الاجتماعية، و التكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني و المهني".
أما **سكيولي SEKIOLI** فيعرفه بأنه : "مجموع العمليات و الوسائل و الطرق⁽⁰⁴⁾ التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و مواقفهم و كذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة".
و يعرفه **TUILIER** بأنه : " عملية⁽⁰⁵⁾ تهدف الى تكييف العمال مع التغيرات و ظروف العمل و تسييرهم و ترفيتهم الاجتماعية عن طريق الكفاءة المهنية".

(3) المفاهيم المرتبطة بالتكوين :

(ا) **التكوين و التدريب** : أشتقت كلمة التكوين من فعل كون و هي ذات مصدر لاتيني Former، و لغويا تعني إعطاء الشيء شكلا، و يقابله هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية Training، المترجم الى اللغة العربية و يعني التدريب، و منه يستخدم باحثي بلدان المغرب العربي خاصة الجزائريين مصطلح التكوين خلافا لكلمة تدريب المتداولة في بلدان المشرق العربي. و عليه يتأكد أن مفهوم التكوين كمفهوم التدريب و لم يلقى تعريفه بالإجماع بين المختصين و الباحثين مع الإشارة الى أننا سنستخدم المفهومين معا فيما تبقى من البحث.

(ب) **التكوين و التنمية** : مصطلحان يستعملان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية و يستهدف تنمية المهارات و القدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية، بينما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، و مع تطور المسار المهني للفرد تبرز الحاجة الى تطوير المهارات و تجديد القدرات و عليه التكوين ما هو إلا أداة أو آلية من آليات التنمية.

01- الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06، ص 03.

02- بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.
03- Wearther J.R , **La Gestion des ressources Humaines**, canada,1990,P 108.

04- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008، ص 308.
05-Gny Khuikkieri, **la promotion sociale**, P.U.F, Paris, 1977, P32.

ج) **التكوين و التعليم** : التعليم عبارة عن زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لمسالك معينة بناء على معرفة ما يجري تطبيقها محددة. لغيات محددة تضمن إلزام المتكون بقواعد محددة.

بينما عرف **التكوين المهني** على أنه : "مؤسسة تكوينية⁽⁰¹⁾ تسعى الى تكوين الشباب في مختلف التخصصات و بحيث يضمن لهم دروس نظرية حول مختلف التخصصات كل حسب إختياره" و على ما سبق من تعاريف نستخلص المفهوم الإجرائي.

المفهوم الإجرائي للتكوين : "هو آلية من آليات تحسين و تطوير و تنمية أداء العاملين، و هو الوسيلة التي تتضمن مجموعة من العمليات المنظمة بهدف إكساب كل العاملين بدون تمييز معارف و مهارات و سلوكيات جديدة بغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول الى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال".

10) المؤسسة العمومية :

ارتبط مفهوم المؤسسة العامة بتطوير الفكر الإداري و القانوني للدول و أدى زيادة حجم المرافق العامة الى زيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و الإجتماعي للمجتمع. يعرف الأستاذ برثملي المؤسسة العامة على أنها : "مرفق عام⁽⁰²⁾ منح الشخصية المعنوية". و يعرفها الأستاذ هوريو : "بأنها عبارة عن إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة و تتولى إدارة مرافق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة".

اما الدكتور محمد حافظ حجازي على : "أنها الكيان الاجتماعي المنبثق من الدولة، و الذي يعمل على تحقيق أهدافها وفق السياسات المحددة بكفاءة و فعالية من خلال الفعاليات الإدارية". كما عرفت المؤسسة العامة : على أنها كيان إقتصادي و إجتماعي⁽⁰³⁾ يتولى إدارة مرفق عام يتمتع بشخصية معنوية متخصصة و إستقلالية نسبية، تهدف الى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة.

01- كل ما تريد أن تعرفه عن التكوين المهني، تقرير مفصل على الموقع الإلكتروني : www.takwindz.com تاريخ الإطلاع 2020/08/19، ص 01.

02- على خطار شنتاوي، نظرية المؤسسة العامة و تطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، دار الفكر، 1990، ص 11.

03- رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار اليازوري العلمية، 2016، ص 20.

المفهوم الإجرائي للمؤسسة العامة : " إدارة عامة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة نسبياً، تتولى إدارة مرافق عام أو عدة مرافق عامة متخصصة ضمن حدود دائرة إقليمية معينة، تخضع الى قوانين خاصة تهدف الى تلبية حاجات جماعية من خلال تنفيذ السياسة العامة للدولة".

(VIII) الدراسات السابقة :

1) الدراسة الاولى : المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط :

صاحبة الدراسة (هدى محمد السبيعي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، في جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية سنة 2010) أجريت هذه الدراسة لتحديد بالمملكة السعودية في بعض المؤسسات. و كان موضوعها يدور حول المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط. الهدف من هذه الدراسة تحديد علاقة المتغيرات الشخصية و الاجتماعية للمرأة العاملة بأرائها في ماهية المشكلات المتعلقة بنوع و طبيعة العمل في بيئة العمل المختلطة ، و كذا تحديد سبب إثارة المشكلات للمرأة في هذه البيئة الى جانب معرفة المشكلات الاجتماعية الناتجة عن عمل المرأة في البيئة المختلطة من خلال آراء العاملات. فتم طرح الإشكالية التالية : ما المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط ؟ و تفرع من التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات الفرعية على النحو التالي : هل هناك تأثير المتغيرات الشخصية و الاجتماعية للمرأة العاملة بماهية المشكلات المتعلقة بالعمل في بيئة العمل المختلطة ؟

1- من سبب إثارة المشكلات للمرأة العاملة في بيئة العمل المختلطة ؟

تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي :

1) تؤثر المشكلات الاجتماعية على المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط

2) التمييز من المشكلات الاجتماعية التي تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلط

إستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بطريقة المسح الاجتماعي للكشف عن المشكلات الاجتماعية التي تواجهها المرأة في بيئة العمل المختلط كما اثرت هذه المشكلات على مشاركتها في خطط التنمية المجتمعية. و قامت بإختيار عينة عشوائية بنسبة لا تقل عن 15 % من النساء العاملات في كل مؤسسة من المؤسسات التي يوجد فيها عمل مختلط. من خلال النتائج التي توصلت اليها، وجود مشكلات تواجه المرأة العاملة في بيئة العمل المختلطة و من أكثر هذه المشاكل التمييز بين النساء و الرجال في الترقيات الوظيفية. و هذه المشكلات تحدث بسبب المديرين الذكور و الإناث معا بنسبة 46 % من آراء المبحوثات. كما توصلت الي وجود علاقة عكسية بين الدخل الشهري للأسرة و هذا يؤثر على المردود الوظيفي للعاملات و ضعف الإنتاج. الى جانب وجود دلالات للمتغيرات الشخصية و الاجتماعية على أدائها في ماهية المشكلات المتعلقة ببيئة العمل المختلطة.

(2) الدراسة الثانية : مشكلات المرأة العاملة و تأثيرها على الأداء الوظيفي :

دراسة ميدانية أجرتها الطالبة (بن بوزيد خولة نسرین) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، أجريت هذه الدراسة سنة 2015) تحديدا بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي حول مشكلات المرأة العاملة و تأثيرها على الأداء الوظيفي لإعتبار أن تحقيق التوازن بين الوظيفتين (العمل و البيت) أمر صعب تحقيقه و كذلك يعتبر تحديا كبيرا سعيها منها لمواجهة المشاكل الاجتماعية و التنظيمية و تنفيذ المسؤوليات الملقاة على عاتقها ما يجعلها عرضة للإحباط و التعب و الإرهاق. حيث أن تعدد الأدوار و ما تبدله من جهد ينشأ عنه و بنسب متفاوتة علاقات من توتر و تدهور للصحة و إرهاق النفسي لها. و تمحورت إشكالية الدراسة حول : ماهي أهم المشكلات التي تواجه المرأة العاملة و تؤثر على أدائها الوظيفي. و تندرج تحت هذا الإشكال أسئلة فرعية :

(1) هل تواجه المرأة العاملة مشكلات إجتماعية تؤثر على أدائها الوظيفي ؟

(2) هل تواجه المرأة العاملة مشكلات تنظيمية تؤثر على أدائها الوظيفي ؟

الفرضية العامة و الرئيسية لدراسة الباحثة جاءت على النحو الآتي : تواجه المرأة العاملة عدة مشكلات تؤثر على أدائها الوظيفي.

و إنطلاقا من الفرضية الرئيسية العامة خرجت الباحثة بفرضيات جزئية للبحث و تتمثل في :

(1) تواجه المرأة العاملة مشكلات إجتماعية تؤثر سلبا على أداء الوظيفي.

(2) تواجه المرأة العاملة مشكلات تنظيمية تؤثر سلبا على أداء الوظيفي.

تمثلت أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على مدى تأثير المشكلات الاجتماعية و التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة. و اساهما منها في إثراء هذا المجال الحساس و بشكل متواضع و لفت إنتباه الباحثين المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية و الإدارية. و كذا تمديد الأرضية السلمية لوضع دعائم و طرق التسيير البشري التي تأخذ بعض الإعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع.

أما أهداف البحث تمثلت في : - الكشف على مدى أهمية المرأة في مجال العمل.

- الوقوف على أهم المعوقات أو المشكلات التي تؤثر على أداء المرأة العاملة

- البحث عن أهم العوامل التي تتولد منها هذه المشكلات.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التفسيري و استخدمت أسلوب الملاحظة البسيطة كأدات أو مصدر لجمع البيانات، حيث مكنتها من ملاحظة الظروف الفيزيقية و كيفية سير العمل و طبيعة العلاقات بين الموظفين و علاقتهم ببعضهم البعض. الى جانب المقابلة و توزيع الإستمارة على عينة عشوائية منتقاة بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة المتكون من 274 موظفة و بالتالي تم إختيار 55 موظفة للكشف عن مدى تأثير المشكلات الاجتماعية و التنظيمية على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة حيث حددت فيها السن-الموطن الأصلي-النشاط الأصلي للأسرة-المستوى التعليمي-الحالة المدنية- و المنصب.

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي أن المشكلات الاجتماعية تؤثر على الأداء الوظيفي. و ان التمييز هو أحد المعوقات التي تؤثر على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة. و ان طول ساعات العمل يجعل المرأة تحمل من مسؤولياتها اتجاه أسرتها، و الأجر الذي تلقاه المرأة لا يعادل ما تقوم به من عمل و جهد. كما توصلت الى أن أخطر المشكلات التي تواجه المرأة العاملة التحرش الجنسي.

3) الدراسة الثالثة : المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة.

صاحبة الدراسة (نزيهة شاوش أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء الطور الثالث (ل.م.د) في علم الاجتماع إدارة و عمل سنة 2017)، أجريت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية خنشلة. تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية و التي تعرقل المسيرة المهنية للمرأة العاملة و تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول :

ماهي أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة بوكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية ؟

الفرضية العامة لهذه الدراسة : تشكل المعوقات التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية أهم الأسباب التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة العاملة في الجزائر.

- يشكل عدم إستفادة المرأة العاملة من دورات تكوينية عائقا أمام فرص ترقيتها وظيفيا.

- يشكل عدم إستفادة المرأة العاملة من فرص تفويض السلطة عائقا أمام تدرجها الوظيفي في مناصب المسؤولية.

- ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات و نشاطات المرأة العاملة وراء حرمانها من فرص الترقية الوظيفية.

و من بين أهداف هذه الدراسة تحديد طبيعة المعوقات التنظيمية التي تحول دون الترقية الوظيفية للمرأة الى جانب تحليل جملة من القضايا المهنية التي تواجه المرأة في عملها.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و أيضا المسح الاجتماعي أما أدوات جمع البيانات تتمثل في الملاحظة البسيطة و اعتمدت على المقابلة غير المقننة و أيضا استمارة مقننة تبعا لما يتطلبه موضوع دراستها. كما استعملت أسلوب المسح الشامل. أما بالنسبة للعينة تم إختيار 58 امرأة عاملة و اللواتي لهن الحق في الترقية الوظيفية من مجموع 123 من العاملات. و اعتمدت على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات مستعينة ببعض الأساليب الإحصائية منها التكرارات و النسب المئوية، المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري، إختبار مربع (ك²) الخ.

أما النتائج التي تحصلت عليها الباحثة لخصتها فيما يلي :

- ان محدوديات فرص مشاركة المرأة العاملة من فرص دورات التكوينية يعيق من فرص ترقيتها وظيفيا في عملها.

الفصل الأول :الإطار المفاهيمي للدراسة

- إن عدم إسناد مناصب المسؤولية للمرأة العاملة يكمن وراء عدم إستفادتها من فرص تفويض السلطة مما يعيق تدرجها الوظيفي في المناصب الإدارية العليا في عملها.
- إن حرمان العاملة من فرص الترقية الوظيفية يرجع الى ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات و نشاطات التي تبذلها المرأة في عملها.

4) الدراسة الرابعة : أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين :

صاحبة الدراسة (فاطمة محمد هاشم عثمان، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، سنة 2016) الهدف من هذه الدراسة بيان دور إدارة الموارد البشرية، تناولت هذه الدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمصرف الإسلامي السوداني. من فروض هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و الحوافز و تقييم مع أداء العاملين. كما هدفت هذه الدراسة الى التعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملين و ذلك من خلال إختبار العلاقة بين التدريب و الحوافز و تقييم الأداء مع أداء العاملين.

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و إستعملت المقابلة و الإستمار الاستبيان كأدات لجمع البيانات. أما عينة البحث فتمثلت في 160 عامل بالمصرف تم حسابها من خلال استخدام معادلة ريتشارد جيجر و تم الحصول على 100 استمارة صحيحة. و في تحليلها لبيانات إستمارة الاستبيان استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و ذلك من خلال إجراء التوزيعات التكرارية و حساب الأوساط الحسابية و إختبار فرضيات الدراسة من خلال (X^2).

من النتائج التي توصلت إليها الباحثة تصي الدراسة بتدريب و تأهيل الموارد البشرية، و السعي لوضع نظام حوافز ثابت و شامل لمختلف أنواع الحوافز و تعددها و تقييم الأداء بأسس و معايير تعتمد على الكفاءة، ضرورة تحسين و تطوير أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية، فتح المجال لمزيد من الدراسات العليا و البحوث العلمية التي تتناول موضوع إدارة الموارد البشرية و العمل على تنفيذ توصيات تلك الدراسات.

التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال إطلاعنا على الدراسات و بعد عرض و تحليل ما توصلت اليه هذه الدراسات من نتائج أستخلصنا مايلي :

خروج المرأة للعمل شكل موضوع للدراسة حيث تناولته مختلف العلوم خاصة علم الاجتماع الذي أصبح ينظر لعمل المرأة من عدة زوايا و هذا ما اثبتته الدراسات السابقة فمعظمها تتشابه من حيث طرحها و تحليلها للمتغير التابع الأداء الوظيفي للمرأة العاملة محاولين الوقوف على أهم المعوقات او المشكلات التي تؤثر على أداء المرأة العاملة سواء منها التنظيمية او الاجتماعية او الشخصية. كل من هذه الدراسات نظرت الى عمل المرأة من الزاوية التي تؤثر على أدائها فمنها من توصلت الى أسباب إجتماعية خلفيتها ثقافة المجتمع و تأثير القيم و المعتقدات على ذهنية و أفكار أفراد المجتمع خاصة المجتمع العربي، كالتمييز بينها و بين الذكور . و من الدراسات ما توصلت الى إرجاع عدم تقدم المرأة في وظيفتها لأسباب تنظيمية المتعلقة بعملية التسيير. فسوء التسيير الموارد البشرية يضعف من تمكين المرأة من تطوير أدائها و تقدمها الوظيفي و هذا ما يؤثر بشكل كبير على نفسياتها و على أدائها و بالتالي انتاجيتها.

و لقد أفادتنا هذه الدراسات خاصة في المجال النظري من جمع المعلومات المتعلقة بموضع المرأة العاملة نظرا لنقص المراجع.

خلاصة الفصل :

بعد عرضنا للفصل المفاهيمي المتعلق بموضوع الدراسة و تحديد إطارها ضمن إشكالياتها و فروضها و مبررات إختيار الموضوع و التعريف بالمشكلة من خلال المفاهيم و الدراسات السابقة.

سنحاول في الفصل الموالي الوقوف على تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية، الإتجاهات الحديثة، وظائف إدارة الموارد البشرية ، أهميتها، أهدافها و العوامل المؤثرة فيه .. الخ.

الفصل الثاني : تسيير الموارد البشرية

- تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية،
- العوامل المساعدة على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية،
- الإتجاهات الحديثة،
- الأهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية،
- وظائف إدارة الموارد البشرية،
- التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية،
- مقومات إدارة الموارد البشرية،
- العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

تمهيد :

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري من أولويات و إهتمامات المنظمات، ساهم في ذلك عدة عوامل كالعوملة و تطور التكنولوجيا السريع، و وسائل الإتصال، حيث أظهرت الحاجة الى توفير موارد بشرية كفؤة و مؤهلة، كما أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية موازيا لإهتمامات الأقسام التنفيذية في المنظمات بمشاركتها بكافة القرارات التي تم مستقبل المنظمة بتعاملها مع المورد الرئيسي في إنجاح العملية الإنتاجية و بهذا توسعت نشاطاتها و اصبح مفهوم الإدارة يكمن في تحقيق هدفين أساسيين هما الكفاءة و الفعالية.

I) تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية :

1) مدخل تاريخي لإدارة الموارد البشرية :

إرتبط تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بالتطورات الاقتصادية و بالتطور الفكر الإداري و النظرة الى العنصر البشري بإعتباره رأس مال واجب إستثماره و إستغلال طاقاته. فمنذ الثمانينات تحولت وظيفة إدارة الأفراد الى إدارة الموارد البشرية و تم إحلال التصور التقليدي القائم على إعتبار الأفراد مصدر للتكاليف بتصور جديد بالنظر اليهم كموارد يجب الإستثمار فيها.

و قد إختلف الباحثين في مجال الفكر الإداري الى تحديد واضح لمراحل تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها الى تطور وظائفها و نشاطاتها فمنهم من يجمعها في شكل مراحل زمنية إرتبطت بالثورة الصناعية و منهم من ربطها بالحربين العالميتين و منهم من حدد مراحل بتسميتها.

انتشر إصطلاح الموارد البشرية أثناء السبعينات و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد و معاملتها كمورد يمكن أن يحقق رمزيا فوائد لكل من المنظمة و الفرد و بالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية، توالى النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري و تكوين تركيبه في المنظمات و يمكن وصف أهم مرحلتين لدراسة العنصر البشري كما يلي (01) :

- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية

- مرحلة ما بعد الإدارة العلمية

1) مرحلة ما قبل الإدارة العلمية :

كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي ظهرت مع ظهور المصانع و الآلات أظهرت الحاجة لمن يقوم بتشغيلها فكانت هناك مجموعة من النظريات في القرن السابع الميلادي التي نادى بالعنصر البشري، حيث كان الصالح العام للعاملين الهدف منه إجراء تغيير داخل المصنع.

و ظهرت العديد من النظريات كـنظرية " باباج **BABAGE**" أثارت العديد من العوامل تتعلق بالموارد البشري و بيئة المنظمة، حيث لوحظ في تلك الفترة أن هناك تغييرات على مستوى الفرد على مجموعه من الأصعدة لفتت الإلتباه الى أهمية دراسة و بحث العنصر البشري و دعت الباحثين لفحص العوامل و التي من أهمها :

- التوسع و التطور الصناعي في العصر الحديث.

- التوسع الكبير في التعليم و عرض الثقافة أمام العاملين.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال أصحاب العمل بإصدار قوانين و تشريعات عمالية.

- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام

بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية.

- التغير في مستوى المعيشة.
- التوجه الكبير باتجاه الكفاءة و الإنتاجية.
- إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل.
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد و هو المصنع.

(2) مرحلة ما بعد الإدارة العلمية :

(1) مرحلة حركة الإدارة العلمية :

ظهرت هذه الحركة في أوائل القرن العشرين على يد فريدريك تايلور عام (1914). إستخدمت المنهج العلمي و الموضوعي لتصميم العمل و حلل طرق العمل لزيادة الإنتاجية و واعتبرت العامل آلة منتجة. و تبني أساليب الرقابة و العقوبات لزيادة الإنتاج. كما ركزت هذه الحركة على تحقيق مستوى عال من الإنتاج بغض النظر عن تحقيق أهداف و طموحات العاملين.

(ب) مرحلة العلاقات الإنسانية (1920):

بنى التون مايو نظريته على مجموعة من التجارب المعروفة بالهوثورن و التي إستخلص منها أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم و بالتالي دافع عن العلاقات الإنسانية كمجموعة الوسائل التي يمكن بها أن نحث الأفراد و ندفع للعمل و الإنتاج في التنظيم من أجل تحقيق أهداف الإدارة حيث أن الرضى الوظيفي يزيد من معدل الإنتاج و معدل الأداء و كانت تركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و الأسس التي من أهمها :

- العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجموعات في محيط العمل.
- تحفيز الأفراد و المجموعات على الإنتاج.
- تمكن الأفراد من إشباع حاجياتهم الاقتصادية و الإجتماعية بالإعتماد على التنظيم.
- السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية
- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة على سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.
- الاتصالات و تبادل المعلومات و التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال و الإدارة مهم جدا.
- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية بإشراك العاملين في الإدارة و تحمل مسؤولية العمل.
- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الأفراد و يربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية.

الفصل الثاني :تسيير الموارد البشرية

و حيث أن النظرية ركزت على الجانب الإنساني و اعتبرت أن الفرد هو أساس المنظمة، ركزت كذلك على كيفية إرضائه من أجل الحصول على أكبر قدر من الإنتاجية. و أثبتت ذلك من خلال الأرقام العالية في الإنتاج مما حث مجموعة كبيرة من الباحثين لخوض مجال العلاقات و العنصر الإنساني في العمل الإداري و لعل من أبرز ما قدمه ماسلو (1954) وضع هرم الحاجات الإنسانية و قال الإنسان كلما اشبع حاجة إنتقل لحاجة أخرى حيث ترتب هرم ماسلو بإتجاه عكسي بحيث إبتدأ من حاجة تتجاوز الذات و الإيثار ثم تحقيق الذات و معرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور و من ثم الحاجة الإدراكية للتعلم و التبرع بالمعرفة و من ثم التقدير و الإحساس بالتقدم و تليها الإلتواء و المحبة و من ثم الأمان و البعد عن الخطر و أخيرا الحاجة الوظيفية الغذاء و الملابس و السكن.

تعاقت بعد هذه النظرية العديد من النظريات و الدراسات التي درست العنصر البشري و مكوناته و دمج مع الوظيفة التنظيمية محاولة بذلك معرفة مناطق التأثير و التأثير في شخصيته حيث تم إدراج في هذا الصدد العديد من النظريات (X.Y) لماك جروجر (1960) و التي ركز على سلوك التواب و العقاب للأفراد و مدى تأثير المكافأة و الجزاءات في العمل. كما ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية و فلسفة الطبيعة البشرية، و قد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون الى وضع الإفتراضات عن العاملين معهم و إختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

(ت) مرحلة مدرسة إدارة الأفراد (ما بعد 1960) :

زاد الإهتمام بالموارد البشرية بعد نظرية ماك جروجر حيث وضعت برامج و أنظمة لتصنيف و توصيف الوظائف و القوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية و شؤون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات و شركات متخصصة للموارد البشرية و أعمالها خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينيات الميلادية التي نادى بالخلط بين النظريات السابقة للموارد البشرية بإعتبار أن إدارة الأفراد تعني " بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب أفضل العناصر و تنمية قدراتهم و تهيئة الظروف الملائمة لإستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة و أهداف العاملين". و أصبح ينظر لهذه الإدارة على أنها شملت جميع المستويات من العاملين و أنها تمثل الإدارة العليا في إدارة شؤون الموارد البشرية و تنظيم أدايتهم و الإهتمام بتدريبهم و تنمية قدراتهم بما يخدم زيادة و تحسين العملية الإنتاجية.

(ث) مرحلة مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1980) :

لقد ساعدت التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و التطورات التكنولوجية و الإدارية، مدرسة إدارة الموارد البشرية على إنتهاج ممارسات و وظائف جديدة في إدارة الموارد البشرية، كما ساعدت المنظمات و بشكل كبير على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة و الفاعلية. بعد ما تم التسليط و الإهتمام بالعاملين

الفصل الثاني :تسيير الموارد البشرية

بدءا بعملية إختيار و تعيين الأفراد، تحديد أجورهم و تحفيزهم، العمل على زيادة خبرتهم و تنمية مهاراتهم، تقديم الدعم الكافي لهم، بناء علاقات تعاونية بين العاملين و التدخل في حل مشاكلهم(01).

كما ساهمت هذه المدرسة في تحليل و توصيف الوظائف و طورت مفاهيم جديدة سعيا منها في تطوير العلاقة بين إدارت المنظمة بالتنسيق بينهم و إشراكهم من أجل الوصول الى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف و بفترات زمنية قصيرة إضافة لإمتلاك العاملين الأكفاء و المحافظة عليهم.

ج) مرحلة مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : (ما بعد 2000) :

ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الحالي(02)، نتيجة لظهور عدة عوامل كالعولمة و ظهور مبدأ إدارة الجودة الشاملة و زيادة المنافسة بين المنظمات. حيث اهتمت بإيجاد و تنظيم أسس إدارة الأداء و الكفاءة الإنتاجية و زيادة مستوى و نوعية الإنتاج. كما اهتمت إيديولوجيتها بقضية أن يحل الرجل المناسب في المكان المناسب و عملت على تحويل التعامل مع العاملين الى شركاء في العملية الإنتاجية و الإستثمارية في المنظمة.

II) العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية و تطورها :

بعد نشأت إدارة الموارد البشرية ظهرت عدة عوامل حتمت الاهتمام بها و إبراز دورها في أي منظمة سواء كانت تعمل في مجال الإنتاج أو في مجال الخدمات و أهم هذه العوامل(03) :

1- تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في السوق العمل و أن يمكن إستخدامه و تشغيله وفق القوانين ثابتة كالألات و المعدات.

2- التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال إختراع الآلات و إستخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم إستخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع إستخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة.

3- قياس العمل و التخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم و الى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء و في التعرف على محددات الأداء المعنوية و إستخدامها بفعالية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل و

01-عبد القادر إسحق إسماعيل، مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدراسات العليا، على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com تاريخ الإطلاع 2020/05/23 على الساعة 15:30.

02-عبد القادر إسحق إسماعيل، مفهوم و نشأة إدارة الموارد البشرية و مراحل تطورها، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدراسات العليا، على الموقع الإلكتروني www.hrdiscussion.com تاريخ الإطلاع 2020/05/25 على الساعة 21:30.

03- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار إين النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 18.

الفصل الثاني :تسيير الموارد البشرية

تعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء و السأم و الملل تلقى على عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل و المعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز و تحقيق الذات و التقدير الذاتي.

4- صدور التشريعات و القوانين الحكومية المنظمة للعمل و حماية العاملين و خاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور و ساعات العمل و الخدمات و ظروف العمل و غيرها.

5- إعلان مبادئ حقوق الإنسان و إنتشار الأفكار و المعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس و الشقاء التي يتعرض لها نتيجة إستغلاله في المجتمعات الصناعية.

6- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول و الإجازات و الخدمات و الرعاية الصحية و الحماية من العجز و الشيخوخة و ما شبه ذلك.

(III) الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية :

من ابرز الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية النموذج الذي طرحه الخبير الأمريكي ديف ارلش (Dave Urlich)* في كتابه نصير الموارد البشرية حدد مفهوما جديدا لإدارة الموارد البشرية يتمثل في أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تهتم بمساعدة الآخرين في تحقيق أهدافهم. و أن إدارة الموارد البشرية الحديثة يجب ان تقوم بتطبيق أربعة أدوار⁽⁰¹⁾ لتكون إدارة موارد بشرية معاصرة و فعالة و هذه الأدوار على النحو التالي :

1) الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : و يقصد بها ان تشارك إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة بكل فعالية و قوة.

2) إدارة التغيير و التحول : بمعنى ان تقوم إدارة الموارد البشرية بدور كبير في إدارة التغيير و التحول الذي يحدث في المنظمة نتيجة للمنافسة الشديدة.

3) إدارة تطبيق البنية التحتية : أي أن إعداد البنية التحتية للمنظمة من سياسات و إجراءات و قواعد و نظم بحيث تكتب و تعد بصورة جيدة و تكون متوافرة للعاملين في المنظمة.

4) إدارة مساهمة العاملين : بمعنى إعداد سياسات و الإجراءات المناسبة لمعرفة إحتياجات الموظفين و تلبيتها، و تشجيع الموظفين المبدعين و إتاحة الفرصة لهم في تنفيذ إبداعاتهم المتعلقة بتطوير العمل او تطوير نظم و إجراءات العمل.

01 - محمود حسن الهواسي، محيدر شاكرا البررنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 186.

* ديف ارلش احد ابرز خبراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر و المستشار لمجموعة من الشركات التي تصنف ضمن قائمة افضل 200 شركة في العالم.

(IV) أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية :

(1) أهمية إدارة الموارد البشرية :

لقد ساعد إكتشاف أهمية العنصر البشري⁽⁰¹⁾ في المنظمة، على بروز أهمية الموارد البشرية في التنظيم كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فهي توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء المتميز لذلك أمكن إيجاز أهمية الموارد البشرية فيما يلي :

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع الخطط المناسبة لتدريب كما تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام⁽⁰²⁾ نذكر منها بإيجاز :

- تخطيط إحتياجات القوى العاملة و إختيار المستخدمين.
- تقييم أداء المستخدمين و التعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية في أدائهم و ذلك من أجل تحديد التدريب و تحديد الأجور و العلاوات.
- التدريب و تطوير الكفاءات الخاصة المستخدمين و المؤطرين الضروريين لتسيير العملية الإنتاجية. كما تعمل على توفير الكفاءات و المهارات الضرورية لمسايرة التطور التكنولوجي.
- متابعة المسار المهني للعمال و ترقية الأكفاء منهم و التعرف على إحتياجاتهم من التكوين و التدريب أو إعادة توجيهه الى مهام و مناصب أخرى.
- تحديد الرواتب و العلاوات و المكافآت و ذلك من خلال عمليات التقييم الدورية.
- متابعة صراعات العمل و السهر على إيجاد الحلول المناسبة بين العمال و المسيرين.
- التسيير اليومي للموارد البشرية من خلال توفير الهياكل و الأفراد الضروريين للقيادة و تأطير و تسيير الاتصالات و ذلك مساهمة في تحقيق الأهداف الإنتاجية و المهنية.
- صياغة إستراتيجيات عمل للحصول على موارد الإبداع و الابتكار و التجديد.

01- زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020، ص 24.

02 - زواتني عبد العزيز، مرجع سابق، ص.ص 24-25

- خلق و تنمية قوى عمل تكون محبة للعمل و راغبة فيه لرفع الإنتاجية.
- حلقة وصل بين الأفراد و المسؤولين و المؤسسات و القطاعات الأخرى.

(2) أهداف إدارة الموارد البشرية : من أهداف إدارة الموارد البشرية المشاركة و الفعالية(01).

المشاركة : و تتمثل في :

- إستقطاب و إختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبو العمل في الإنضمام الى المنظمة.
- الإحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الإختيار.
- إستقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية : و هي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و هي مرتبطة بعدة عوامل :

- تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم و مهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة و مواد كفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التواصل في الأداء المرغوب فيه.
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- توظيف المهارات و الكفاءات الحالية للتدريب و المتحفزة.
- المساهمة في المحافظة على سلوك و أخلاقيات العمل.
- إدارة و ضبط عملية التغير لتعود بالنفع على كل من المنظمة و الموظف.
- تحقيق معادلة الأداء الجيد و هي المقدرة و تتمثل في برامج التدريب و التطوير العاملين و الرغبة و تتمثل في أنظمة التحفيز و برامج الصحة و السلامة.

كما تسعى إدارة الموارد البشرية كذلك من خلال مهامها الى تحقيق مجموعة من الأهداف(02) منها :

- (1) تحقيق اعلى كفاءة إنتاجية ممكنة : من خلال تخطيط إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا بإستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة و الأساليب الإحصائية و الرياضية بصفة خاصة.
- (2) تعمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري : من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل و زيادة رغبتهم في أداء العمل، و ذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب و تهيئة مناخ العمل المناسب ماديا و نفسيا.

- (3) زيادة درجة الولاء و الإلتزام : من خلال وضع هيكل عادل للأجور و الحوافز و السياسات واضحة للترقية، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و العمل على تدعيمها من حين لآخر.

01- زواتني عبد العزيز، مرجع سابق، 2020، ص 22.

02- محمود حسن الهواسي، حيدر شاعر البرنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، 2014، ص 187.

4) وضع نظام موضوعي لقياس و تقييم أداء العاملين : بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات أو الاحوافز المادية و المعنوية.

كما تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى الى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة، و تنمية قدرات الأفراد و تطويرهم تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم و حاجاتهم و يحقق في نفس الوقت أهدافهم و اهداف و احتياجات المنظمة، و من اهم اهداف إدارة الموارد البشرية نوردتها فيما يلي (01):

1) الأهداف الاجتماعية : ان استخدام الأفراد و توظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم و خبراتهم و كفاءتهم، و بما يتاح للمجتمع من فرص للتطور و النمو في كل النشاطات ، فان إدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل و العمال، و توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة و العاملين مما يؤدي الى رفع مستويات المعيشة، و تمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم و طاقاتهم، و الحصول على مقابل لهذا البذل، مع التامين و الحماية للعاملين و المحافظة عليهم.

2) الأهداف التنظيمية : يعتبر نظام إدارة الموارد البشرية جزء من النظام العام للمنظمة فوظائفها تؤدي بشكل مرتبط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة و تتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية و الإستشارية.

3) الأهداف الوظيفية : حتى تتمكن إدارات و أقسام المنظمة من المحافظة على مستويات مناسبة لمطلباتها، فإدارة الموارد البشرية تمد هذه أقسام و الإدارات بإحتياجات كمية و نوعية من الأفراد، و اتاحة فرص التقدم و التطور لهم ، و توفير ظروف العمل التي تمكن العاملين عن العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكفآتهم و رواتبهم.

4) الأهداف الإنسانية : تتمثل في مساعدة العاملين على اشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم، على اعتبار انهم هدف العملية الإنتاجية و العنصر الأساسي و المهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة الى تحسين و زيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية و مشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام او من ناحية منح الحوافز و المكافآت.

5) أهداف المنظمة : تحقيق اهداف المنظمة مرتبط بتحقيق اهداف الأفراد العاملين بها بدمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و يتأتى ذلك بالتوزيع المناسب للأجور و المكافآت، و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي (02) :

01- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ص،ص 24-25.

02- منير احمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط،1 دار الإبتكار للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص،ص 94-95.

- جلب افراد اكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة عن طريق الإختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعة.

- الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبهم و تطويرهم من اجل تجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور المؤسسة و ما يتوافق مع تطورات المحيط.

V) وظائف إدارة الموارد البشرية :

01) - الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : و تتمثل فيما يلي :

1) تحليل العمل : تعني التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و كذا المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

2) تخطيط القوى العاملة : تعني تحديد احتياجات المنظمة من حيث نوع و عدد العاملين و مقارنته وفق ماهو متاح من اجل تحديد صافي العجز او الزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

3) الإختيار و التعيين : تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفتهم من خلال التوظيف و المقابلات و ذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4) تصميم هيكل الأجور : تهتم بتحديد القيمة و الأهمية لكل وظيفة و تحديد اجرها و تحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل قيم للوظائف المختلفة.

02) - الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية :

تأتي الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية بعد ترسيم و تثبيت الموظف في عمله و تشمل (01) :

1) تصميم أنظمة الحوافز : و تعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، و يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية و أيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

2) تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين : تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل التأمينات الخاصة بالمرض و البطالة و المعاشات، كما تهتم بتقسيم خدمات العاملين في شكل عوائد مالية أو خدمات إجتماعية و رياضية و قانونية و قد تمتد الى الإسكان و المواصلات.

3) تقييم الأداء : تقوم كل مؤسسة بتقييم أداء موظفيها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف أيضا على أوجه التطور في الأداء.

4) التدريب : تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بهدف رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، و ذلك بتحديد إحتياجات المرؤوسين للتدريب و ان تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة لتقييم فعالية التدريب.

5) تخطيط المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين خاصة فيما يتعلق الأمر بالنقل، الترقية و التدريب و يحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوى و نقاط الضعف لدى الفرد.

6) تنظيم علاقات العمل : تحاول إدارة الموارد البشرية⁽⁰¹⁾ من خلال قيامها بهدف الوظيفة، الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا و حق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها و حق الأفراد العاملين في حرية إختيار ممثلهم و إشباع رغباتهم.

و يذكر أن إدارة الموارد البشرية تقوم بثلاث وظائف أساسية تتمثل فيمايلي⁽⁰²⁾ :

1) الوظيفة التنفيذية : يقوم مدير الموارد البشرية بممارسة الوظيفة التنفيذية من خلال التوجيه و الإشراف على نشاطات الموظفين داخل إدارته. بالإضافة الى ذلك فإنه يمارس سلطته الضمنية و التي تتولد نتيجة الإتصال المباشر بين مدير إدارة الموارد و الإدارة العليا بالمنظمة و ذلك فيما يتعلق بالموارد البشرية مثل عقد إجتماعات. و نتيجة لذلك ينظر الى مديري الموارد البشرية على أن إقتراحاتهم تمثل أوامر عليا و يجب على المشرفين تنفيذها.

2) الوظيفة التنسيقية : يعمل مديرو الموارد البشرية كمنسقي للنشاطات المتعلقة بالعنصر البشري و عادة ما يشار الى هذه النشاطات بأنها نوع من الرقابة الوظيفية و الذي يتم من خلالها مدير الموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للإدارة تتأكد من خلالها من سلامة تنفيذ أهداف الموارد البشرية.

3) وظيفة تنمية و تكوين الكفاءات : تتضمن هذه الوظيفة تقديم النصح و المشورة للمديرين التنفيذيين فيما يخص نشاطات التعيين و التدريب و تقييم الأداء و منح الأجور و المكافآت الترقية و إنهاء خدمات الموظفين، بالإضافة الى إدارة بعض برامج المزايا و الخدمات كالتأمين الصحي و التأمين ضد الحوادث و التقاعد و الإجازات، و لذلك فإن هذه الوظيفة تساعد المديرين التنفيذيين في سعيهم نحو الإلتزام بالمساواة في إشاعة فرص التوظيف. كما تلعب دورا هاما في التعامل مع مشكلات العاملين و شكوايهم و تنمية علاقات عمل جيدة في المنظمة.

01- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار إبن النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 23

02- زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020، ص، 42

VI) التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية :

التغيرات الحاصلة في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر صاحبها الكثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية نذكر منها مايلي (01) :

1) زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : ان التطورات و التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا الإلكترونية تؤدي الى تغيرات جذرية في أنواع الأعمال و المهارات، و تلبية الى هذه التغيرات يزداد الإحتياج للتدريب و التنمية و التخطيط المستقبلي للوظيفة.

2) تغير في تركيب القوى العاملة : لوحظ تغير في تركيب القوى العاملة الحالية بمختلف المؤسسات و من هذه المتغيرات زيادة نسبة النساء العاملات، فزيادة معدلات النساء العاملات و المشاركات في قوة العمل سوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساواة في الدفع و فرص الترقية الوظيفية، إضافة الى إعداد سياسات خاصة بالنساء.

3) نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية : لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة أفضل فإنها تحتاج الى نظم معلومات جديدة تشمل كل بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، و التحدي الذي يواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية.

4) تغير القيم و الإتجاهات : تؤدي القيم و الإتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، و قد لوحظ ان هناك اتجاهات واضحة بين الأفراد لها اثر سلبي على الأداء و الإنتاجية، و من أمثلة هذه الإتجاهات الميل الى التهرب من المسؤولية ، النظر المضاد للتغير و التجديد، و تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الإنتماء للعمل... الخ. كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة المسؤولية مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها او على الأقل التقليل من حدتها.

5) العائد و التعويض المادي للعاملين : يؤدي التضخم الاقتصادي الى طلب العاملين على أجورا أعلى، و عدم قدرة الكثير من المؤسسات على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي الى عدم الإنتظار في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي و بهذا فإن إدارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين و حفزهم لبذل جهود أكبر.

01- رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة سطيف 1، 2014، ص، ص 27-28.

(VII) مقومات النجاح إدارة الموارد البشرية :

نجاح المؤسسة مرهون بتحديد أهداف واضحة يسهل قياسها و بقدر ما تكون الأهداف الموضوعة واضحة بقدر ما تكبر فرص النجاح في تحقيقها بالإضافة الى التخطيط السليم الذي هو إتخاذ القرارات التي تخدم الأهداف و توضح إستراتيجيات و سياسات عملية تحقيق هذه الأهداف، و يمكن تحديد مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية فيما يلي (01) :

(1)-دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية : يتحقق هذا الدعم عن طريق قيادة متجاوبة و ملتزمة و داعمة للنجاح حيث تترك الأفراد يشاركون في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، و هذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة و مواكبة للتغيرات و التحديات المستجدة، فبواسطة هذه المشاركة يمكن للإدارة أن تحول سياستها و إستراتيجياتها القديمة التي تنطوي على تسلط الإدارة و فرض القرارات من أعلى الهرم الإداري الى أسفله إلى سياسات و إستراتيجيات جديدة تقوم على المشاركة الفعلية للأفراد، و يكون إتخاذ القرارات فيها ممكنا في قاعدة الهرم الإداري و عليه يبدو جليا أن نجاح المؤسسة لا يكون إلا من خلال فلسفة قيادتها و تزويدها لإدارة الموارد البشرية بكل مستلزمات النجاح.

(2)-نجاح مدير إدارة الموارد البشرية : يستدعي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية و نوعية الموارد البشرية في آن واحد، أي معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة و عدد شاغليها و التنبؤ المستقبلي بعدد الوظائف المستحدثة و عدد الأشخاص المتوقع نقلهم من مكان لآخر داخل المؤسسة فهذه المعلومات لا يعرفها إلا مدير الموارد البشرية، و تتطلب إستخدام علوم تطبيقية للتنبؤ بها.

(3)-نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة : و هو وجود أفراد ناجحين و لتحقيق ذلك تركز إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين(02) :

الميزة الأولى : و هي مقدرة العمال و تمكثهم من المعارف و المهارات و الخبرات التي تساعد الفرد

على الأداء الجيد للعامل و التي بمقدورهم إكتسابها و تطويرها و بالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية و منها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية و دور إدارة الموارد البشرية يكمن في إستخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلائم مع متطلبات و شروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.

الميزة الثانية : هي الحافز الذي يعبر بدوره عن إستعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه، غير أن هذه

الميزة تكلف المؤسسة ثمنا باهضا يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص له وظائف كالتعويضات، و صيانة الموارد البشرية حتى تتمكن من التحكم فيه أكثر.

01- مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار إين النفيس للنشر و التوزيع، عمان، 2017، ص 29.

02- مصطفى الجربوعة، مرجع سابق، ص 31.

VIII العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :

(1) متغيرات البيئة المعاصرة :

من بين أهم المتغيرات البيئة المعاصرة المؤثرة بشكل أو بآخر في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نذكر منها(01) :

1-1) رسالة المنظمة : إن نقطة إنطلاق أو البدء في إعداد إستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم إستراتيجية عليها على تحقيق ضمان بقاء و إستمرارية المنظمة و الذي يسعى كل العاملين في المنظمة الى تحقيقه.

2-1) تخطيط و تصميم عمل المنظمة : إن تخطيط و تصميم عمل المنظمة و اتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

3-1) ثقافة المنظمة التنظيمية : إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر و تعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة و تدريبهم على كيفية الإلتزام بهذه الثقافة في تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم و العادات السلوكية التي تؤدي الى توحيد إدراك و تفهم العاملين لرسالة المنظمة و أبعادها.

4-1) الاختلافات و الفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة : و هذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر و الثقافة و المؤهلات العلمية و العبرات العملية و البيئة الاجتماعية ... الخ و قد تؤدي هذه الاختلافات الى تباين كبير في حاجات و إتجاهات و رغبات و طموحات الموارد البشرية و طريقة تفكيرها و تعاملها. هذا التباين و تلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الإعتبار عند وضع برامجها التنفيذية و ممارستها و نشاطاتها.

5-1) المتغيرات التقنية أو التكنولوجية : يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه و استخدامه في أعمال و نشاطات المنظمة، فالمعدات و الآلات و الأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة و العالية تحتاج الى موارد بشرية ذات كفاءة خاصة تتناسب و تكنولوجيا الآلات و الأنظمة الحديثة و المتطورة.

6-1) المتغيرات الاقتصادية : تحرير التجارة و مظاهر و مؤثرات العولمة و الرواج الاقتصادي من المتغيرات التي أدت الى زيادة المنافسة بين المنظمات، فزيادة الطلب على السلع و الخدمات أدى الى تبني المنظمات استراتيجيات توسعية في نشاطها و أعمالها، مما استدعى إدارة الموارد البشرية الى توسيع برامجها الخاصة بالإستقطاب و الإختيار و التوظيف و برامج التأهيل و التعلم و التدريب و التنمية و برامج التعويضات.

(2) المسؤولية الاجتماعية لإدارة المؤسسات تجاه عاملها :

- إن المسؤولية الاجتماعية لأي منظمة لها اثر كبير على العنصر البشري من خلال دور إدارة الموارد البشرية، فالمنظمات حتى و ان كان تعظيم الأرباح هدفها يبقى هو هدفها الأسمى، فهي بذلك مطالبة بـ :
- تحسين المناخ التنظيمي و تعزيز العلاقات الاجتماعية من أجل تحسين الأداء و رفع مستوى الإنتاجية.
 - بناء الإتصال الفعال مدقق للمعلومات، معزز للعلاقات الإنسانية و رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - التعرف على حاجات الأفراد خاصة المتعلقة بحاجات النمو و التقدم الوظيفي و العمل على إشباعها.
 - العمل على تماسك الجماعة لضمان الاستقرار الوظيفي.
 - إشراك العاملين في الأنشطة الجماعية مما يؤدي الى خفض معدلات الغياب و ترك العمل.
 - تحسين أداء العاملين في المؤسسة بتجديد معلوماتهم و تنمية قدراتهم.
 - تجسيد مبدأ العدالة و المساواة بالإبتعاد عن المحاباة و التمييز و تطبيق المساواة بين الموظفين في الخبرة و الحقوق و الكفاءة و عدم التمييز.
 - الشفافية و إزالة اللبس أو الغموض خاصة فيما يتعلق بسياسات تسيير الموارد البشرية (نظم تقييم الأداء و التحفيز).
 - قيادة فعالة لها القدرة على التأثير على سلوك الأفراد بتوجيه إيجاباتهم نحو تحقيق الأهداف.
- و في الأخير إن السلوك الإداري السليم يزرع الثقة بين العاملين و يعزز التواصل و المحابة و كذلك يبعث الروح التعاون و التنافس و الإبداع و يحسن أداء العاملين و يحفزهم. كما أن الإعتراف بجهودهم و إشعارهم بالإحترام و التقدير يعزز روح الإنتماء و الولاء للمنظمة و التمسك بها.

خلاصة الفصل :

إن اهتمام المنظمات بإدارة الموارد البشرية جاء مساويا و موازيا للأقسام التنفيذية، لذلك توسع نشاطها و أنصب تركيزها على الأداء بعد ربطه بنجاح المنظمة و هذا الأخير مرتبط بمدى كفاءة و فعالية أداء مواردها البشرية لذلك تسعى المنظمات من أجل المحافظة على كفاءتها، الارتقاء بأدائهم بوضع آليات و سياسات تمكنها من التأثير على أدائهم و العمل على تنمية قدراتهم و تمكينهم للارتقاء بأدائهم و المحافظة عليهم. هذا ما سنتناوله من خلال طرح مفصل في الفصل الموالي لمفهوم الأداء الوظيفي و عمليات تسيير أداء المساعدة على تحسين مستوى أداء الموظفين و ترفيتهم.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- تطور مفهوم الأداء الوظيفي،
- عناصر الأداء الوظيفي،
- محددات الأداء،
- أبعاد الأداء،
- عمليات تسيير الأداء،
- العوامل المؤثرة على الأداء.

تمهيد :

ان ما يميز المنظمات عن بعضها يقوم على أداء العاملين فيها، لذلك تسعى المنظمات من اجل المحافظة على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية الاهتمام بأداء العنصر البشري لاقتترانه بمجال تسيير المؤسسات ما يستلزم إيجاد آليات تسيير و نماذج قادرة على أن تجعل الأداء حالة تميز للمنظمات المنافسة لبعضها و في نفس الوقت محرك لأداء عاملها بتدريبهم و تحفيزهم و رفع قدراتهم للارتقاء و الوصول الى تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.

I) النظرة التاريخية لتطور مفهوم الأداء الوظيفي :

بين الباحثين المهتمين بتطور الأداء من خلال دراستهم الى أن البابليون و الفراعنة و قدامى الصينيون كانوا يهتمون بتقديم غلة الواحد من الحاصلات الزراعية وفق اعتبارات نوعية التربة و توفر المياه و حماس الفلاحين و خبرتهم في العمل و الإنجاز. إلا أن التطور الحاصل في الأداء و إدارته جاء على مراحل متعاقبة انصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية المتأثرة بتطور الظروف الإنسانية و الاجتماعية.

و في إطار الممارسات الحكومية لنشاطاتها حاولت إدارة كل من الولايات المتحدة الأمريكية و الدول الأوروبية وضع و إثبات إجراءات و آليات مؤدية الى تكوين موازنات حكومية من خلال ممارسات محاسبية يغلب عليها طابع ربط الأنشطة الحكومية بتكاليف تلك الأنشطة لترشيد الإنفاق الحكومي و جعله أكثر منفعة و أرقى من ناحية الأداء.

و توالى بعد ذلك المحاولات و تراكمت المعارف في هذا المجال و تم ربط فكرة تطوير الأداء بالأنشطة و العمليات و كذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها. و منه ساعدت الأفكار و الأطروحات على معرفة طبيعة العمل و موقعه و أهمية الجهد و الأداء و الإنجاز الكلي.

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الإتجاهات نذكر منها :

1) الإتجاه الفكري التطوري :

إن التطور السريع للممارسات الإدارية في المنظمات رافقه تطور في مصطلح الأداء المعتمد على بعدين أساسيين في هذا التطور و هما البعد الفكري و الفني و الذي أخذ مجاله للتطبيق و التحسين بشكل واسع.

فعلى الصعيد الفكري الإداري ظهرت مدارس و إتجاهات و حركات عديدة كان الأداء و تحسينه محور رئيسي لها و من هذه المدارس مدرسة العلاقات الإنسانية و حركة الأداء بالأهداف و النتائج، مدرسة الإدارة بالمشاركة، حركة التطوير التنظيمي، تنمية الموارد البشرية و مدرسة إدارة الجودة الشاملة .

2) الإتجاه الاجتماعي السياسي :

جاء التركيز في هذا الإتجاه على الاهتمام بإنعكاس الجوانب الاجتماعية و السياسية على أداء المنظمات الحكومية، و بدأ الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة و إمكانية التخطيط مع المواطنين و تلبية متطلبات الحياة.

II) عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء من عدة عناصر نذكر منها :

1) المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2) نوعية العمل : و تشمل الدقة و النظام و التمكن التقني و القدرة على تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.

- (3) **كمية العمل** : و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية للعمل و سرعة الإنجاز .
- (4) **المثابرة و الوثوق** : و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة الموظف على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها المحددة و مدى الحاجة الموظف للإشراف و التوجيه .
- (5) **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل** : فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة تحدد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة .

(III) محددات الأداء الوظيفي :

يرى هلال ان السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه و لكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به .

و يوضح د. علي السلمي أن المقدرة و الرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل و يلخص ذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

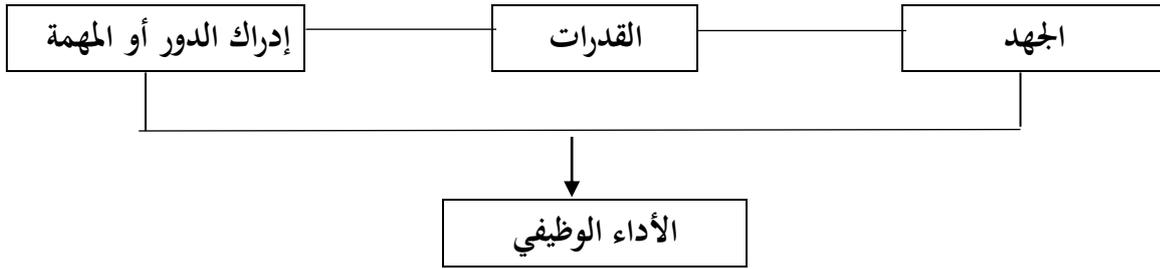
أما راوية محمد حسن ترى أن الأداء الوظيفي⁽⁰¹⁾ هو الأثر الصافي لجهود الفرد و تتضح محدداته كنتاج للعلاقة المتداخلة بين الجهد و القدرات و إدراك الدور او المهمات المنوطة بالفرد .

و لهذا فالجهد يشير الى الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته من أجل الوصول الى أعلى معدلات عطائه و الحصول على حوافر لذلك .

أما القدرات فيقصد بها الصفات و الخصائص الشخصية للفرد و التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه، و هي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .

و اما إدراك الدور أو المهمة و يقصد به الإتجاه الذي يوجه الفرد جهوده في العمل من خلاله و يتمثل ذلك في مجموعة الأنشطة و السلوكيات التي يقوم بها الفرد في أداء مهامه .

الشكل رقم (001) محددات الأداء الوظيفي



* المصدر : راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 217 .

(IV) أبعاد الأداء الوظيفي :

تعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأبعاد الرئيسية للأداء، فمنهم من خلص الى وجود بعدين لأداء بعد خاص بأداء العامل و يخص الدور المنوط به في المنظمة، و الأخر مجموعة أدوار إضافية خارجة عن متطلبات الوظيفة. و من الدراسات من أشارت أن مصطلح الأداء ديناميكي متعدد الأبعاد و يحدث نتيجة تفاعل مجموعة من النظم المستقلة و المرتبطة بنوع الأداء و خلصت الى وجود ثلاث أبعاد أوجزت كالآتي :

(1) البعد متعلق بالفرد : يشمل هذا البعد العوامل التالية :

- (أ) - كمية الجهد المبذول : وهي مقدار الطاقة الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، و تعتبر المقياس الذي يقيس سرعة أو كمية الأداء خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
 - (ب) - الجهد المبذول : يندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير و هو من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات و خلوه من الأخطاء و درجة الإبتكار و الإبداع في الأداء.
 - (ت) - نمط الأداء : يقصد به الأسلوب⁽⁰¹⁾ أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، و قياسها.
- (2) البعد التنظيمي : و يقصد به الإجراءات و الآليات التنظيمية التي تعتمد المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها و هي عبارة عن معايير يتم بها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة و أثرها على الأداء.
- (3) البعد الاجتماعي : و يشير إلى مدى تحقيق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة على مستوى إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم.

(III) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل الداخلية و الخارجية أهمها ما يلي :

- (1) - غياب الأهداف المحددة : المنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها و أهدافها و معدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لا يمكنها قياس ما تحقق من إنجاز او محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك.

01- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- (2) - **عدم المشاركة في الإدارة** : عدم مشاركة العاملين في التخطيط و صنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية و الموظفين. و هذا يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية و العمل الجماعي، و منه تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين و شعورهم بالتهميش.
- (3) - **إختلاف مستويات الأداء** : كلما ارتبط مستوى الأداء بالعائد التي يحصل عليه كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، و هذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي و المنتج و الموظف الكسول غير المنتج.
- (4) - **مشكلات الرضا الوظيفي** : الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى الأداء الوظيفي، فعدمه أو إنخفاضه يؤدي الى أداء ضعيف و إنتاجية أقل، كما أنه يتأثر بعوامل تنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الحوافز في المنظمة.
- (5) - **التسيب الإداري** : ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة قد يكون مؤثر بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين.
- و منهم من يرجع عوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي الى عوامل منها ما تتعلق بالموظف نفسه و منها ما يتعلق بالمنظمة و محيطها الخارجي.

IV) عمليات تسيير أداء الموظفين :

نظرا للتطور السريع في الفكر الإداري و الذي ساهم بشكل كبير في ربط أداء العاملين بأداء المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، خصصت المنظمات إدارة لتسيير أداء موظفيها و هي تضم مجموعة من الأنشطة، بغرض تحريك أداء العاملين و تنميته و دفعهم و حفزهم للعمل و لا يتأتى ذلك الا من خلال متابعة و مراقبة أدائهم لمعرفة ضعف و قصور أدائهم و كذلك للتعرف على فرص و مزايا تحسين الأداء و كذا وسائل و أدوات و طرق لتقييم أداء العاملين، من أجل تنمية قدراتهم و تعزيز أدائهم و للتأكد على أن مخرجات و أنشطة العاملين تساهم في تحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية. و تعتبر عمليتي التكوين و تحسين المستوى و تقييم الأداء من أهم الأنشطة المحركة لأداء العاملين بالمؤسسة.

أولا : عملية التكوين و تحسين مستوى الأداء :

إن ما تنفقه المنظمات على العنصر البشري يمثل إستثمار فيه، يظهر العائد على مستوى أدائه و عليه تظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف و المهارات الأمر الذي يؤدي الى رفع دافعية و قدرة الفرد على العمل. و لما كان الهدف من التكوين جعل العاملين أكثر كفاءة و فعالية في وظائفهم و أعمالهم، فإن جهود المنظمة تكون ضمن إطار منهج علمي يحتوي برامج بهدف تطوير و زيادة معلومات القوى العاملة للوصول الى الأهداف المرجوة.

01) أهمية و أهداف التكوين :

1-1) أهمية التكوين : التكوين من الأنشطة الإدارية الهادفة الى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب و تقنيات العمل من خلال إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم و كذا تطوير الأنماط السلوكية المتبعة في أداء أعمالهم. و لم يعد التكوين مقتصرًا على الجانب المعرفي و التقني، و إدخال تكنولوجيا جديدة في مختلف النشاطات، بل أصبح يشمل الجوانب النفسية و كذا جوانب الإتصال و التواصل مع الآخرين.

ا) أهمية التكوين بالنسبة للفرد :

- يرفع من أداء الفرد و إنتاجيته و هذا ما يرفع من أجره و مكانته في المنظمة.
- يخفف من حواد و إصابات العمل و بذلك يعطي نوع من الأمن و من الاستقرار المهني.
- يمكن الأفراد من الترقية و التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

ب) أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة :

- يرفع التكوين و يحسن من أداء و إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية عاملها المتكويين.
- يساهم في تنوع و تطوير منتجات المؤسسة مما يزيد في تنافسيتها.
- يمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في طرق و أساليب العمل و التحكم فيها.
- يحسن من عملية إتخاذ القرار عندما يمس إطارات المؤسسة.
- يعمل التكوين على ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي و التكيف معه.
- يساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين و يزيد من ولائهم.
- كما يساهم في تخفيض معدلات حوادث العمل.

1-2) أهداف التكوين :

التكوين وسيلة ضرورية لإنتظام و ضمان الأداء المطلوب⁽⁰¹⁾ من الأفراد و يعني كذلك تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية. و يقسم علي محمد عبد الوهاب أهداف التدريب⁽⁰²⁾ الى :

- زيادة المعرفة و المعلومات بتعديل الأفكار و المعتقدات و طرق التفكير.
- تنمية القدرات و المهارات بفرض تعديل بيئة العمل الحالية للمورد البشري كدوران العمل او بناء الفرق.

01- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997ص295.

02- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب و دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2014، ص 22.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- تغيير السلوك و الإتجاهات كنمذجة السلوك أو تمثيل الأدوار بحيث يتغير السلوك و لا تتغير بيئة العمل .
كما يعبر عن الأهداف في صورة نتائج إقتصادية و فنية و إنسانية مرغوبة، نذكر⁽⁰¹⁾ منها :
- 1) **زيادة في الإنتاج** : يعني تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل .
 - 2) **التقليل في دوران العمل** : يعني إيجاد نوع من الاستقرار الوظيفي للعاملين و بالتالي يزيد من رغبة العاملين و قدرتهم على مزاولة أعمالهم .
 - 3) **الرفع من معنويات الأفراد** : الاهتمام بالعاملين و العمل على تطوير أدائه يزيد من إخلاص العامل ما يعكس علاقته بالمؤسسة و يقبل على العمل دون أن يشعر بالكلل و الملل .
 - 4) **تخفيض حوادث العمل** : التدريب الجيد و السليم يؤدي الى تخفيض معدل حوادث العمل و تكرارها .
 - 5) **تكوين و إعداد العمال الجدد** : و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه . كما يعمل على تنميتهم و تطوير قدراتهم للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية، و يمكنهم من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الإنتقال الى مرحلة التطبيق الفعلي .
 - 6) **رفع مستوى الأداء** : و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية و السلوكية أو الإشرافية و غيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل و طبيعته .
 - 7) **الاقتصاد في النفقات** : تدريب العاملين على إستخدام الآلات بطرق سليمة يوفر الكثير من الاقتصاد في النفقات و في المواد .
 - 8) **إستمراية التنظيم و استقراره** : بمعنى قدرة التنظيم على محافظة على فاعليته و قدرت التكيف مع أي تغيرات في حجم العمل .

02) **مسؤولية عملية التكوين** : تقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات⁽⁰²⁾ و هي :

- 1) **الإدارة العليا** : تبني عملية التدريب و تؤمن بفوائدها و عوائدها المستقبلية .
- 2) **إدارة الموارد البشرية** : يقع على عاتقها تحديد الإحتياجات التدريبية و تخطيط و تنفيذ و متابعة البرامج التدريبية .

- 3) **الفرد نفسه من خلال التطوير الذاتي** : التحقق من مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه و في تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض و قياسها يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب . فالتدريب

01- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، www.infpe.edu.dz، 2011، ص، 67-68 .

02- رضوان محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012، ص 51 .

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

مسؤولية يشترك فيها كل الأطراف الفاعلة بالمنظمة، بالإعتماد على التشخيص السليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة و يعاني منها أداء الأفراد.

و تظهر الحاجة له بسبب وجود قصور معين في الأداء هذه الفكرة يوضحها د. أحمد ماهر على

النحو التالي :

1- الأداء المطلوب او المستهدف.

2- الأداء الفعلي.

3- الفرق بين الأداء المطلوب و الفعلي أو مايسمى بالقصور أو العجز.

معبرا عن هذه العلاقة كالآتي :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

و يرجع القصور لسببين أحدهم هو الذي يحدد الحاجة للتدريب في حين أن السبب الآخر لا يحدد الحاجة للتدريب.

03) مراحل العملية التكوينية :

3-1) مرحلة تخطيط و تحديد الحاجات التدريبية :

التخطيط في النظام التدريبي يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن و الإرتباط العضوي بين عناصر

النظام و أجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

1) **تخطيط النشاط التكويني** : تتوقف فاعلية التدريب و كفاءته في تحقيق أهدافه على مدى

التكامل و الترابط بين أجزائه و عناصره و يقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد⁽⁰¹⁾ الأساسية و المتمثلة في التكامل و الترابط الداخلي بين عناصر و مكونات نظام التدريب، الإنفتاح على البيئة و التفاعل و التكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية و القدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى، الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة و إحتياجاتها، و من ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

2) **تحديد الإحتياجات التكوينية** : يتم حصر عدد و نوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون الى التدريب

بعد تشخيص أوجه القصور لديهم، و من ثم تحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم للبدء بإجراء التغيير وصولا الى أقصى كفاية إنتاجية و القضاء على العجز و القصور و زيادة الفاعلية. و تعود أهمية تحديد الحاجات⁽⁰²⁾ الى :

01-شونفي نور الدين، أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، www.infpe.edu.dz، 2011، ص 69.

02- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار النشر و التوزيع عمان، الأردن ص 103.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

(01)-تحليل التنظيم : الهدف منه تحديد درجة ملائمة التنظيم للأهداف المحددة و متطلبات العمل و تقديم فعالية التنظيم و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته.

(02)-تحليل العمل : الهدف منه تحديد نوع المهارات و المعلومات و إتجاهات المطلوبة لإتمام العمل و المعايير التي تقاس بها درجة الفرد لهذه المتطلبات.

(03)-تحليل الفرد : الهدف من هذه الخطوة التعرف على المعلومات و المهارات و الإتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة و مدى إستعداده للتعلم و حاجاته التي يطمح في إشباعها، نسبة ذكائه ، الجوانب السلوكية له درجة إنسجامه و استعداده للتعاون.... الخ
تحديد الحاجة الى التدريب هو في الأساس تقرير أي من الأفراد العاملين هم في حاجة الى تدريب و يتم ذلك بدراسة ثلاث مؤشرات و تحليلها.

1- مؤشرات الأداء التنظيمي : و تشمل مؤشرات كفاءة الإنجاز، مؤشرات إستخدام الموارد البشرية. و بهذه الدراسة يتم إستخلاص الإحتياج الى التدريب و في أي المجالات يوجه.

2- مؤشرات أداء العاملين : يعتبر تحليل أداء العاملين خطوة نحو التحقق من تحسين الأداء و دراسة المؤشرات التالية :

(ا) مقياس فاعلية الأداء للأفراد : دراسته تبين جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد و التغيرات التي تطرأ على مستويات الأداء.

(ب) مكونات و متطلبات الأداء : و تتم دراستها بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، و أية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق و أساليب العمل أو إدخال آلات و أجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

3- مؤشرات إحتياج الأفراد للتدريب : تعتبر هذه الخطوة من أدق الخطوات⁽⁰¹⁾ تحديد الإحتياجات التدريب فيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون الى تنمية قدراتهم، و فيها يتم قياس إستعداد الأفراد و قدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل، و بمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات و الإستعداد في مختلف مهام العمل.

(2-3) مرحلة تصميم البرنامج التكويني :

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني و الجهد الذي يبذل في عملية تصميم و ما يحتويه من إحتياجات يعد إستثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي و المعنوي من خلال ما يتضمنه التصميم، و تشمل خطوة التصميم العناصر التالية :

01- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، www.infpe.edu.dz، 2011، ص،ص 70-71.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- (1) - تحديد أهداف البرنامج التكويني : الأهداف توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و سلوكياتهم و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.
- (2) - تحديد الترتيب و التتابع : يقصد به السياق الذي يتناول الموضوعات أو المفردات. و عرضها.
- (3) - محتويات البرنامج : يقصد بها المواضيع التكوينية المحددة في ضوء الإحتياجات التكوينية.
- (4) - تحديد أساليب التكوين : يعتمد في تحديد الأساليب التكوينية لكل برنامج على عدة عوامل أهمها الهدف الذي يسعى التكوين الى تحقيقه، فالبرامج التكوينية التي تهدف الى تحسين المهارات الفنية تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف الى تعديل الإتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب⁽⁰¹⁾ و من بين الأساليب المستخدمة كالتدريب العملي، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، العصف الذهني، دراسة حالة، المحاضرة.
- (5) إختيار المكونين : يجب أن يتصف بالكفاءة التخصصية و التحضير الجيد للبرنامج.
- (6) إختيار المكونين : يجب توافر شروط⁽⁰²⁾ في إختيار المكونين عند تصميم البرنامج و تتمثل في الإستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى، الرغبة في تعليم مهارات جديدة، الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج، المستوى الفعلي الذي يمكنه من مساندة و استيعاب موضوعات البرنامج.
- (7) تحديد مكان التكوين : يمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المكون.
- (8) تحديد ميزانية التكوين : تتطلب عملية التكوين ميزانية لتنفيذها.

3-3) مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

- تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي و تتطلب القيام بالإجراءات التالية :
- (1) تجهيز المكان المخصص بالعتاد و المستلزمات الضرورية للتكوين.
 - (2) إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني.
 - (3) توفير المناخ الملائم و الظروف المناسبة لإستقبال المكونين.
 - (4) إستدعاء الأفراد المعنيين بالبرنامج التكويني.
 - (5) بداية التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي.

01- رضوان محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص، ص55-56.

02- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 328.

3-4) مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التدريبي :

تقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعليته بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثته في معارف و سلوكيات و مهارات المتكويين.

1) **تقييم فعالية التدريب :** إن معيار نجاح و فعالية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجات. اما نتائج الدورة التدريبية لا تتجلى على الممارسة الفعلية في العمل و لا يظهر تأثيرها الا بعد مضي وقت معين.

2) **تقييم نواتج الأداء التنظيمي :** تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج و ذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، و من هذه المقاييس مدة التدريب، الزيادة في الإنتاج، إقلال التالف، معدل تناقص في الحوادث، قلة في النفقات، تحسين جودة المنتج.

3) **تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ :** يعد مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية و أكثر وضوحا، و يتعلق الأمر بفلسفة و إتجاهات المدير الرئيسي أو المشرف و إيمانه بأهمية التعليم و التطوير للفرد و المنظمة و منها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة لتغيير.

04) دور عملية التكوين في التأثير على أداء الموظفين :

4-1) الإطار القانوني للتكوين و تحسين الأداء :

يعتبر التكوين حق من حقوق الموظف، بموجب أحكام⁽⁰¹⁾ المرسوم 85-59 و الصادر سنة 1985، و هو ساري المفعول بغية تحسين مردود المصالح العمومية و ضمان الترقية الداخلية للموظفين بما يلي :

- تولى أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال، و ذلك بالتنسيق مع متطلبات التنمية.

- ضمان ترقية العمال حسب إستعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.

- إنجاز أو المشاركة في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المترشحين مع الوظيفة العامة.

و أضاف المرسوم رقم 96-92 الصادر بتاريخ 03 مارس 1996 أدوات و أطر جديدة للتكوين مثل المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، لجان إنتقاء المترشحين للتكوين و لجان الطعن، قرارات تنظيم التكوين، قرارات محددة لبرامج التكوين، قرارات فتح الدورات التكوينية، تقييم عمليات التكوين، نسبة الموظفين المسموح لهم بإجراء التكوين، طبيعة المؤسسات التكوينية المؤهلة لضمان عمليات التكوين، أثار النجاح و الفشل في التكوين ... الخ. كما ميز المرسوم بين ثلاث أنواع من برامج التكوين : تكوين متخصص، تحسين المستوى و تجديد المعلومات.

01- المرسوم الرأسي رقم : 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 24/03/185.

2-4) علاقة التكوين بأداء الموظفين :

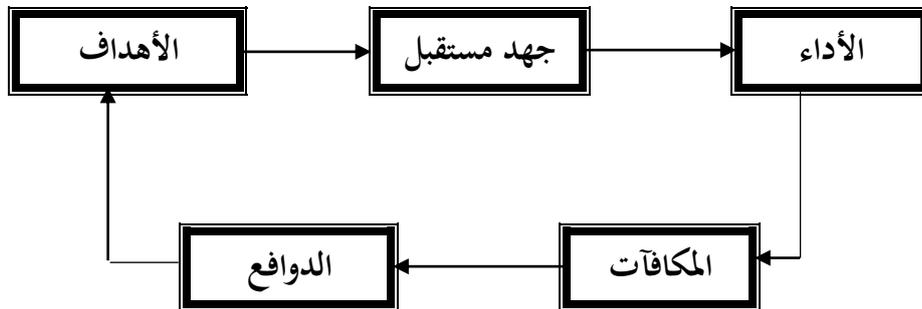
في ظل التغيرات التي تعيشها المنظمات سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، أصبح من الضروري توافق قدرات الموارد البشرية مع ما يستجد من تطورات. فالتدريب آلة مستمرة للمواكبة و المواصلة و مواجهة التحديات لذلك فهو النشاط الذي توليه المنظمات إهتماما كبيرا فهو يعمل على إعداد الأفراد و تنمية قدراتهم و مساعدتهم في إكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم و صقل مهاراتهم. كما تظهر فاعلية و كفاءة إدارة الموارد البشرية في النجاح الى الوصول لإشباع حاجات أفرادها المادية و المعنوية وبالتالي تحسين جودة إنتاجيتها. فإستفادة الأفراد العاملين مع مراعاة الفروقات الفردية، من فترات تكوينية تكسبهم الى جانب المهارات أجرا أكبر كما يؤمن لهم وظائف و ينقص من حدة الرقابة و الإشراف المباشر على أدائهم و من ثم يتم التركيز على إشباع العوامل الدافعية.

فكلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما أنعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي. و إدراك الفرد لدوره و الذي يشمل تصورات و إنطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة عامل آخر. فقد أضاف كل من "بورتر" و "لولير" عنصر أو عامل ثالث في قياس مستوى الأداء و هو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة فيما بينهم الى تحديد مستوى الأداء و يمكن التعبير على هذه الصيغة بالمعادلة⁽⁰¹⁾ التالية :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرة على العمل} \times \text{الإدراك}$$

و لكي تنجح المنظمة او المؤسسة يجب تحديد أي من العناصر الثلاث أكثر فعالية في التأثير على مستوى الأداء و بعد ذلك تطبق الإجراءات المناسبة لذلك. كما يمكنها أن ترفع من مقدرة على العمل و الرغبة فيه من خلال الحوافز المادية و المعنوية و بتفعيل نظام الاتصال في المنظمة، و الشكل التالي يوضح نجاح عملية التدريب.

الشكل (002) يوضح دورة نجاح الإيكولوجية التدريب



المصدر : أحمد الخطيب "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001، ص 42

01- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 230-231.

و مما سبق ذكره فإن جل التأثيرات التدريب تنصب حول :

- التركيز على الجوانب الإنسانية و الجوانب السلوكية و الجوانب النفسية لدى العاملين.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- رفع من كفاءة العاملين و حفزهم على العمل و الرغبة فيه.
- حل مشكلات و إزالة نقاط الضعف و القصور في الأداء العاملين، و تقويتهم و تطويرهم علميا و ثقافيا و عمليا.
- توعية الموارد البشرية بأهمية التدريب و مواكبتها للمستجدات و البحث على كل ما هو جديد و مستحدث في مجالات العمل.
- يقوي العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين الأفراد و تطوير إتجاهاتهم.
- خلق جو من التوائم و الإنسجام بين العاملين و الإداريين و الأنظمة الداخلية و الخارجية في الشركات و المنظمات .
- ينمي الشعور بالإنتماء و الولاء للأفراد العاملين.
- تخفيض معدلات الغياب و دوران العمل و المحافظة على طاقم العاملين للإستفادة من أدائهم و إنتمائهم الوظيفي .
- زيادة الاستقرار الوظيفي مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين.

ثانيا : عملية تقييم أداء الموظفين :

اصبح تقييم الأداء ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة و ذلك بإعتباره من أهم الوسائل المستمرة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لمراقبة و قياس الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المنظمات و ربط أنشطتهم برسالة المنظمة و أهدافها. كما حظيت عملية تقييم الأداء بالإهتمام بسبب إنعكاساتها على قضيتين هامتين هما قضية العدالة في معاملة الأفراد العاملين و قضية الكفاءة الإنتاجية.

01) أهمية و أهداف تقييم الأداء :

- 1-1) أهمية تقييم الأداء : تتجلى أهمية⁽⁰¹⁾ عملية تقييم الأداء فيما يلي :
- الكشف عن نقاط القوة و الضعف لدى العاملين و محاولة معالجتها أو التقليل من حدة تأثيرها.
- رفع مستوى المسؤولية لدى العاملين من خلال النقل أو الترقية.
- تحقيق العدالة في المعاملة بين أفراد التنظيم خاصة فيما يتعلق بالتحفيز الإيجابي أو السلبي.
- يسمح بالمراجعة المستمرة لأنظمة و خطط العمل بما يتلائم و المناهج الجديدة المتبعة في التميز.

01- ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، ط1 ، دار اليازوري العلمية، 2016،

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- الاهتمام بالعنصر البشري و الكشف عن العلاقات الكامنة لديهم.
- التركيز على التقييم بناء على معايير قادرة على إعطاء السياسات و المعلومات الضرورية التي تمكن كل فرد من أفراد التنظيم و كل قسم من أقسامه التعرف على ما يحققه ذلك الاتفاق من نتائج.
- التركيز على الأداء المستقبلي للأفراد بالتركيز على المهارات السلوكية لديهم بما يتلائم و تطبيق نظام التسيير بالأهداف.
- الكشف عن المهارات الكامنة لدى الأفراد و إكتشاف القدرة الأفراد على التفاعل مع المواقف المختلفة.
- توفير وسائل إتصال فعالة بين القائم بعملية التقييم و المرؤوسين و هو ما يسهل عملية التقييم و يخلق إستجابة أكثر للنظام.

1-2) أهداف تقييم الأداء : تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا و ذلك وفق ثلاث مستويات و هي :

1) - على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعامل الأخلاقي الذي يبعد إحتمال تعدد شكاوى العاملين.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم و التطور.
- تقييم برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية لأن نتائج عملية التقييم يمكن إستخدامها كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

2) - على مستوى المديرين :

- مواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة و إنما تعتبر بطابع التحدي الذي يدفع المديرين الى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول الى تقييم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم، و هذا ما يدفع بإتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم و صعوباتهم⁽⁰¹⁾.

3) - على مستوى الفرد :

- شعور العاملين بالعدالة⁽⁰²⁾ و بأن الجهود التي يبذلونها تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهم لبذل مجهودا أكبر.
- رفع الروح المعنوية للعاملين و خلق جو من التفاهم و العلاقات الطيبة و الحسنة.

01- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة، ص 136.

02- ثابت زهير، كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، القاهرة، ص 79.

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم تجاه وظائفهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيه.
- تقييم سياسات الإختبار و التدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفعلي للعامل و تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

02) خطوات و مراحل تقييم الأداء :

أوضح د. أحمد ماهر في كتاب إدارة الموارد البشرية النظرية العامة لتقييم الأداء و هي تمثل في نفس الوقت خطوات للممارسة التطبيقية السليمة في الشركات، بدءا من :

1-2) تحديد الغرض : و هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية و جمعها لهذه المعلومات و البيانات ، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض منها :

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم و ذلك للمعرفة و لتحسين الأداء نحو الأفضل.

- تحديد مستوى الأجر و الكفاءات و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد و ذلك مقابل الأداء.
- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة و الوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل أو الإستغناء عن العامل و هذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية.
- التعرف على الأعمال و المهام التي من الممكن أن تسند الى الموظف في حالة الحاجة الى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد و إحتياجه الى التطوير و التنمية من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية.

2-2) مسؤولية تقييم الأداء : يقوم بعملية تقييم الأداء أي من الأطراف التالية :

1) التقييم عن طريق الرئيس المباشر : بإعتباره المشرف على العمل و الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه للأسباب⁽⁰¹⁾ التالية :

- بحكم إحتكاكه اليومي مع مرؤوسيه فهو الأكثر معرفة بقدرات المقوم.
- إمتلاكه معرفة واسعة عن متطلبات الوظيفة.
- توافر الفرصة للملاحظة المستمر لأداء العامل و سلوكياته أثناء العمل.

2) تقييم عن طريق الزملاء : تزداد الأهمية⁽⁰²⁾ لهذا المصدر في الحالات التي يصعب فيها على الرؤساء

01-رضوان محمود عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب

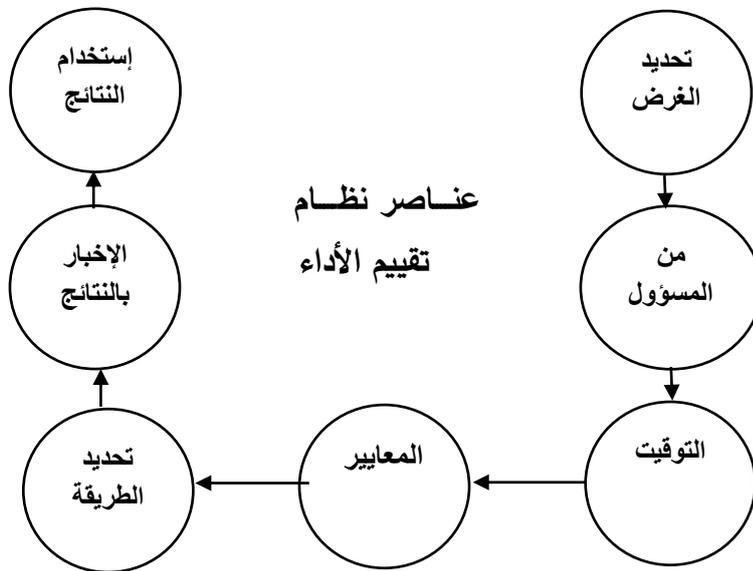
و النشر، 2012، ص 61.

02- رضوان محمود عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد فيها الإعتمادات على العمل المشترك. و هو نادر الإستخدام.
- (3) تقييم المرؤوسين الرؤساء :** تبرز أهمية هذا المصدر عند إستخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية و تحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداء كلما تزايد عدد المرؤوسين.
- (4) التقييم الذاتي :** تعتمد بعض المنظمات في تقييم أداء عاملها على أنفسهم، إلا أن هذا المصدر لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس و التقويم و غالبا ما تستخدم هذه الطريقة في عمليات التطوير الأداء⁽⁰¹⁾.
- (5) التقييم عن طريق اللجنة :** هذه الطريقة تفترض أن الرؤساء⁽⁰²⁾ على قرب من كل مرؤوس و لديهم معلومات الكافية للقيام بهذه العملية.
- (6) التقييم عن طريق العملاء :** تعتبر من الأساليب الشائعة للتقييم المنظمات الخدمية و هي أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة و مؤشرات تقدم المنظمة أو تأخرها. إلا أنهم هم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة.
- (7) تقييم الأداء 360 درجة :** مصدر يتسم بالشمول، تستخدمه بعض المؤسسات بهدف إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة و شاملة عن مستويات الأداء العاملين بالمؤسسة.
- رغم تعددت الأطراف المشاركة في التقييم، يعود الحكم الأخير للرئيس المباشر.

الشكل رقم (003) عناصر نظام تقييم الأداء



المصدر : د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، ص 288

01- رافدة الحريبي، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ص 93.

02- رضوان محمود عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 62.

3-2) تحديد وقت و موعد تقييم الأداء : يتم تقييم أداء العاملين⁽⁰¹⁾ غالبا في نهاية كل سنة، و في بعض المؤسسات من مرتين الى ثلاث مرات في السنة و ذلك وفقا للتنظيم الداخلي المعمول به و الخاص بكل مؤسسة، و كذلك وفقا لمدى الفائدة من تكرار عملية التقييم بالإضافة الى تكلفة التقييم. و قد تتم عملية التقييم أكثر من مرة عند بداية عمل الفرد في المنظمة و أثناء فترة الإختبار، و تتجنب بعض المؤسسات القيام بتقييم جميع الأفراد في وقت ثابت لتجنب إزدحام عملية التقييم و يتم توزيعها على مدار السنة في مواعيد متغيرة.

4-2) تحديد معايير تقييم الأداء : يتم تقييم الأداء بإستخدام معايير او مقاييس محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك و الكفاءة الأدائية للعاملين ، و يقصد بها الأداء الأساسي الذي ينسب إليه الفرد و بالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا. و يشترط عند صياغة المعايير مشاركة العاملين من أجل رفع أدائهم و كذا الرفع من إخلاصهم و ولائهم للمنظمة.

5-2) عملية تقييم الأداء : عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية، و التي منها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال، و كذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء، و لهذا يشترط في عملية التقييم توفر أمرين⁽⁰²⁾ :

1- صلاحية التقييم : و يقصد به مدى ثبات النتائج المرتبة على تقييم أداء الموظف أو العامل، إذا ما أعيد تقييم أدائه مرات عديدة من قبل عدة أشخاص.

2- صدق التقييم و سلامة إجراءاته : ضرورة الإرتكاز على معدلات أداء محددة و مقارنتها بالأداء الفعلي و يتطلب التوصل الى معايير أداء موضوعية و محددة لتجنب إدخال أحكام شخصية و التحيز.

6-2) اقسام معايير الأداء : و هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و تنقسم المعايير الى قسمين :

(أ) **المعايير الذاتية (السلوكية) :** و تسمى بعناصر الأداء⁽⁰³⁾ و تشمل الصفات و المميزات التي يجب توفرها في العامل و تختلف طبقا لفروقات بين الوظائف و هي :

- مهارة العامل في أداء مهامه.

- توفير المعلومات المهنية الكافية لدى العامل و استعداده لزيادتها و تطويرها.

01- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المعرفة بيروت، لبنان، 2006، ص 325.

02- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ص 90.

03- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرون، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر، 1999، ص 355.

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

- إدراك العامل لتوجيهات و نظم و أساليب العمل و الإلتزام بها.
 - الاهتمام بسلامة و كفاءة ما يستخدم في الأداء من معدات و أدوات.
 - الإنضباط و الإلتزام بمواعيد الدخول و الخروج.
 - المبادرة و الإيجابية في الأداء في جميع المواقف العادية و غير العادية و التفكير في أفكار و إقتراحات جديدة من شأنها أن تحسن في الأداء كما و نوعا.
 - طريقة التعامل مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء من حيث التعاون و الإحترام و الإدلاء بمختلف الآراء و القبول للتوجيهات و إدراكها.
 - المهارات الإتصالية و القيادية لدى الرؤساء و قدرتهم على تحليل المشكلات و إتخاذ القرارات.
 - الأخطاء الفنية المرتكبة أثناء العمل و مدى رجوعها لعدم الإنضباط و الإهمال أو لنقص مهارات معينة أو حتى خارجة عن إدارة الفرد.
- ب) المعايير الموضوعية :** و تسمى بمعدلات الأداء (01) و هي تعبر عادة عن حجم المخرجات، جودة المخرجات و الزمن المحدد للإنجاز و يفضل البعض تسمية هذه المعايير بمعدلات الأداء.
- و لتكون النتائج أكثر دقة تستخدم المعايير السلوكية و الموضوعية معا في تقييم الأداء مع الأخذ بعين الإعتبار وجود بعض الأعمال التي يصعب إستخدام المعدلات في قياسها.

03) طرق تقييم الأداء :

تعددت الطرق و المعايير (02) منها التقليدية و منها المقاييس الحديثة في التقييم.

3-1) الطرق التقليدية في التقييم : و يندرج تحتها الطرق التالية :

- 1) **طريقة الصفات أو السمات :** تلجأ المنظمات لإستخدام هذه الطريقة إذ تعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية إعتداد المقاييس الكمية و تتطلب هذه الطريقة عدة خطوات. إلا أن إستخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة سيما و أن الوظائف الإدارية و المحاسبية و التنظيمية و الفنية لكل منها سمات مختلفة عن غيرها. مما يجعل التقييم غير موضوعي و غير عادل في كثير من الأحيان.
- 2) **طريقة معايير العمل :** تعتمد على معايير التقييم و تحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد و يجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم الأداء. هذا الأسلوب يعتمد العوامل الموضوعية في التقييم.

01- شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة و مراجعة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد

عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 63.

02- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، ص 76.

3) طريقة الرتب : تعتبر من أقدم (01) طرق تقييم الأداء و أسهلها، و تستخدم عند ضرورة القيام بمقارنة أداء فردين أو أكثر، و يتعين المقارنة وفق صيغ معينة.

4) طريقة التقييم المقالي : فيها يكتب المقيم وصفا لأداء الفرد من خلال اعتماد نموذج معين لهذا الغرض و عادة ما يتم تقديم توجيهات و إرشادات للمقيم عن الموضوعات التي يجب تغطيتها في التقييم.

5) المقياس الرتي البياني : يقوم المقيم بتقييم الفرد العامل وفقا لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الإستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة في الأداء، التعاون.

3-2) الطرق الحديثة في تقييم الأداء : و تشمل الطرق التالية :

1) الإدارة بالأهداف : يتطلب في تطبيقه أن تكون الأهداف قابلة للقياس كميا، و تتسم بدرجة عالية من التحدي و أن تتناسب مع القدرات والطاقات الفردية، كما يجب أن تكون واقعية و يمكن تحقيقها، مشاركة العاملين في تحديد الأهداف و آلية الإنجاز و التوقيت الزمني له، و ذات طبيعة مرنة قبل الشروع في عملية التنفيذ. إجراء مراجعات دورية و منتظمة بين الأفراد العاملين و المدير كلما دعت الضرورة، سيما عند القيام بوضع أهداف أو متطلبات جديدة للتنفيذ على المسار المستقبلي للمنظمة.

2) تقييم الأحداث الحرجة : هذه الطريقة من أحدث الوسائل لتقييم الأداء، يطلب من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين. تتسم هذه الطريقة أنها تقلل من عنصر التميز و تعمل على تحسين مستوى الإشراف على أداء العاملين، و تعطي فكرة واضحة للعامل عن طبيعة أدائه.

3) قوائم المراجعة : تستند هذه الطريقة على دراسة جميع الوظائف في المنظمة بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن عبارات وصفية يتم من خلالها وصف الأداء السليم للعمل. و تشمل أسئلة تتعلق بسلوك الفرد عند قيامه بأداء العمل المعين.

4) مقياس الإختيار الإلزامي : الطريقة حديثة تهدف الى تحقيق العدالة و الموضوعية و هي من أكثر الطرق إستخداما. يتم إعداد مجموعة من الأسئلة تصف كمية أداء العامل لمهام و واجبات عمله و مسؤولياتها. و تعطي في العادة أوزان نوعية للعبارات التي يحتويها المقياس الإلزامي في الإختيار.

04) إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم :

هناك من المنظمات التي تنظر بمنظور عدم تعكير جو العمل فلا ترغب في تسليم النتائج. فيما تفضل منظمات أخرى السبيل الثاني و ذلك لعدة أسباب نذكر منها :

- رغبة المرؤوس في التعرف على مستوى أدائه و الإطلاع على رأي الرئيس المباشر عليه و كذلك في رفع مستوى أدائه الحالي.

- محاولة خلق جو من التفاهم و التعاون و الوضوح داخل العمل مهما كانت النتائج.

05) استخدامات نتائج تقييم الأداء :

يستخدم تقييم أداء الموارد البشرية بإعتباره أداة موضوعية في إتخاذ بعض القرارات الإدارية من أهمها :

1) **التعيين و النقل** : تستعين الإدارة بالنتائج لمعرفة مدى سلامة إختيار الفرد و تعيينه في الوظيفة التي تتلائم مع قدراته و كفاءته، إضافة الى تمكينه من معرفة الذين هم بحاجة الى الإنتقال الى وظائف أخرى تتناسب و مؤهلاتهم.

2) **تطوير الأفراد** : تستخدم النتائج في تطوير أداء الأفراد في المنظمة من خلال ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف لديهم و تساعد الإدارة في إعتماد الأسس السليمة في تدعيم نقاط القوة و تصميم البرامج التطويرية و التدريبية لمعالجة نقاط الضعف.

3) **الترقية** : يعتبر تقييم الأداء مقياس موضوعي للكشف عن مؤهلات و قدرات و إمكانيات العامل، فمن خلاله يتم ترقية العامل الى وظيفة أعلى من خلال مدى أحييته و مدى كفاءته في العمل.

4) **تحديد المكافآت و الحوافز الشخصية** : تستخدم النتائج في معرفة الأجر بالمكافآت و الحوافز من بين العاملين.

5) **الإنضباط** : يعتبر تقييم الأداء عاملا من عوامل الإنضباط الموضوعي، فالعامل عديم الكفاءة و سلوكه غير سوي و لا يرجى فائدة من تحسين أدائه و سلوكه يبعد عن العمل لأنه سوف يصبح عبئا على العمل.

6) **إنهاء الخدمة (الإستغناء)** : تقوم المنظمة بإنهاء خدمة العاملين الذين يكون مستوى أدائهم متدن لأنه في الحقيقة يعتبر عبئا أو تكلفة على المنظمة.

7) **تحسين عملية الإتصال** : تعزيره بين المشرف و مرؤوسيه فيما يخص الأهداف المخططة و التوجيهات بشأن طرق و أساليب الأداء و التعامل.

06) دور عملية تقييم الأداء في التأثير على أداء الموظفين :

1-6) الإطار القانوني لتقييم الأداء :

تقييم أداء العاملين حدد في المواد 97 الى 103 من الأمر رقم 06-03 و المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المرفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر و الذي يحدد القواعد الأساسية المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة الإجراءات القانونية لتقييم الموظف، يهدف الى :

- الترقية في الدرجات.
- الترقية الى رتبة أعلى.

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.
- كما يركز تقييم العاملين على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص الى تقدير :
- إحترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية و المردودية.

أما سلطة التقييم و التقدير تعود للسلطة السلمية المؤهلة، و يتم التقييم بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، و تبلغ نقطة التقييم الى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات الى إدارة اللجنة المتساوية الأعضاء، كما تحفظ إستمارة التقييم في ملف الموظف.

6-2) علاقة تقييم الأداء بأداء الموظفين :

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات من بينها تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال و كذا تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء، إضافة الى أن القياس في الغالب لا يبنى على تحديد الأداء الفعلي و انما على تصورات و أحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.

لذلك فإن إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافآت المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي. و قد أوضح آدمز **Adams** في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة بمدخلاته مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم و أن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره، يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الإستياء و عدم الرضا.

إتاحة فرص الترقية و تطوير المسار الوظيفي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كذلك و بوجود بعض المشاكل كعدم الموضوعية في نظام تقييم غير واضح للترقيات قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية و ترقية من هم أقل كفاءة أو أقدمية منهم لإعتبارات غير موضوعية. و عدم تكافؤ فرص الترقية بين العاملين و ينطبق على الموظفين الفنيين إذ ان فرص التحرك في السلم الوظيفي لديهم أقل من غيرهم من أصحاب الخلفيات العامة الذين لديهم فرص للوصول للوظائف إدارية كالإداريين. فإنعدام المصادقية في عملية التقييم و التمييز سيؤدي حتما الى تسرب الكفاءات الى دوائر أخرى أو الى خارج المؤسسة و بالتالي تحسر المؤسسة الكفاءة العالية من موظفيها. كما أن إنعدام الثقة تجعل كذلك بعض العاملين لديهم تردد في قبول الترقى الى وظائف العليا و التمسك بوظائفهم الحالية خشية خسران الأمن الوظيفي الذي قد لا يتوفر لهم في الوظائف العليا و هذا نادر الحدوث.

عملية تقييم الأداء تركز بالأساس على الموضوعية و المصادقية، كلما اتسم تقييم الأداء بالموضوعية و الإبتعاد عن التحيز يكون له أثر كبير على أداء العنصر البشري. فتقييم الأداء عمل أو نشاط من أنشطة إدارة

الفصل الثالث : الأداء الوظيفي

الموارد البشرية و التي يترتب عنه أمور تتعلق بالأجر و الترقية و تحسين الأداء. لدى يفترض ان تكون عملية التقييم متكاملة تتضمن أليات لقياس و تقييم و تقويم الأداء الفعلي و كذا الإطار الرسمي و القانوني المعزز بمعايير ذات قدرة على قياس و تقييم و تقويم أداء و سلوكيات العاملين الى جانب تبني سلوكيات أخلاقية و تحمل المسؤوليات الاجتماعية من أجل إرضاء جميع الأطراف العاملين. لذلك يجب على المؤسسة مراعاة الاتي عند التقييم :

- مسؤولية التقييم تناط لأشخاص ذو خبرة و القدرة على التعامل مع الآخرين و ان يكون التقييم من قبل فريق عمل (لجنة).
- الإلتزام بالموضوعية و الإبتعاد عن التسهيل و الوسطية في تقييم أداء العاملين.
- الإبتعاد عن التحيز في تقييم الأداء.
- الإعتقاد على معيار صادق لتقييم الأداء بحيث لا يركز على الأداء الأحدث و إهمال الأداء خلال السنة.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل دراسة تحليلية لمفهوم الأداء الوظيفي و عمليات تسيير الموارد البشرية ببعديها التكويني و تحسين المستوى و تقييم الأداء بإعتبارها محركين أساسيين للأداء و وسيلتين للتأثير و قياس الأداء الفعلي لأداء العاملين أو الموظفين في المؤسسة.

و بإعتبار المرأة العاملة حسب مهامها موضوع دراستنا عنصر مهم و فعال في المؤسسة خاصة بعد إقحامها في عالم الشغل من أجل تحقيق التنمية و تطوير المجتمع، سنحاول في الفصل الموالي التطرق الى تطور مفهوم المرأة العاملة، النظريات المفسرة لعمل المرأة، اسهاماتها و أهمية عملها و دوره في المجتمع و كذا العوامل المؤثرة على أدائها.

الفصل الرابع : المرأة العاملة

- تطور عمل المرأة،
- النظريات المفسرة،
- أهمية عمل المرأة و دوره في المجتمع،
- إسهامات المرأة العاملة،
- الحماية الدولية و الوطنية للمرأة،
- العوامل المؤثرة على أداء المرأة العاملة.

تمهيد :

تغيرت نظرة المجتمع لعمل المرأة نظرا للتطور السريع الذي شهده العالم خاصة في المجال المعرفي و المجال التكنولوجي، الذي أحدث تغييرات خاصة في البنى الاجتماعية و الإقتصادية . و منه تم إدخال النوع في الاقتصاد و إشراك المرأة في العملية الاقتصادية و اعتبرت عنصرا هام و شريك أساسي في التنمية الاقتصادية الى جانب أخيها الرجل من أجل بناء المجتمع و ترفيته. و بإعتبارها نصف المجتمع الخامد، تم إقحامها في سوق العمل و أصبحت تنافس الرجال و المطالبة على العمل بعدما فتحت أمامها جميع المجالات من أجل تفجير طاقاتها و إستغلال قدراتها، و في هذا الفصل سنحاول التعرف على عمل المرأة و مدى مساهمة المرأة في تطوير هذا المفهوم بعدما تعددت أدوارها.

I) تطور عمل المرأة في المجتمعات الغربية و العربية :

أثبتت الدراسات الأثريولوجية أن النساء في عصر الجماعات القبلية كن مساويات للرجل و كانت العشييرة كلها تعمل رجالا و نساء حيث كانت الأم تساعد الزوج في الأعمال الأساسية كالزراعة و الحرف اليدوية، إضافة الى الإعتناء بأطفالها و تدير شؤون البيت لذلك فالنساء يقمن منذ اقدم العصور بأعمال معينة وسط عائلتهن كما يساهمن في مختلف النشاطات الاقتصادية.

1) عمل المرأة في المجتمعات الغربية :

أحدثت الثورة الصناعة تغيرات في البنى الاجتماعية و بفضلها دخلت المرأة الغربية معترك سوق العمل حيث توسع نشاطها من أعمال بسيطة الى أعمال تتطلب مسؤوليات أكبر . كما ساهمت الحرب العالميتين و حركات النسوية المطالبة بالمساواة و العدالة، و بفضل التقدم الفكري و التطور التكنولوجي توسعت دائرة عملها لتشمل مختلف مجالات العمل.

1-1) تطور عمل المرأة في أمريكا :

عند ظهور المصانع في أمريكا تزايد الطلب على اليد العاملة و تزايدت معه نسبة اليد العاملة النسوية، حيث لوحظ تواجد المرأة الأمريكية في عدة مهن الى جانب الرجل. و بالرغم من مناداة توماس جيفرسون بالديمقراطية حيث رأى أفضلية إبعاد المرأة عن النشاط السياسي، إلا أن المرأة الأمريكية إستطاعت أن تثبت العكس و أدى خروجها للعمل الى تحقيقها لبعض المكاسب و إرتفعت مكانتها و هذا يعكس نضج وعي و فكر المرأة الأمريكية و إدراكها لأهمية العمل.

1-2) تطور العمل في أوروبا :

يعتبر خروج المرأة في الدول الأوروبية محصلة لنتائج الثورة الصناعية المهدفة الى سيادة النظام الرأس مالي و الثورة الفرنسية التي كانت هي الأخرى تهدف للقضاء على النظام الإقطاعي. ففي إنكلترا لم تندمج المرأة الإنجليزية في الوظائف بسبب توجههن نحو الإصلاحات الاجتماعية. و لكن ما لبثت أن دخلت الميادين السياسية و حصلت على مقاعد في البرلمان لتحقق ذاتها و اصبحت تدعو الى مساواة الرجل بالمرأة. بينما في فرنسا و ألمانيا استغلت النساء و الأطفال و تم تشغيلهم في المصانع لساعات طويلة و بأجور زهيدة و بطريقة تعسفية. و منه ظهرت حركات عمالية و نسوية للمطالبة بالمساواة و تحسين ظروف العمل. و كان لهذه الحركات الفضل و نجحت المرأة في الحصول على حقوقها.

1-3) تطور العمل في الإتحاد السوفيياتي (روسيا) :

لم تقلد المرأة الروسية مناصب عمل إلا بعد قيام الثورة البلشفية 1917 التي أقامت مساواة بين الجنسين. كما نص الدستور⁽⁰¹⁾ على تساوي المرأة بالرجل في جميع المجالات الاقتصادية . كما منحت لمن إمتيازات تشجعهن على مزاولة العمل المأجور و تقاضي الأجر خلال فترات الحمل و الرضاعة ما ساعد على

01- عصام نور سرية، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، 2006، ص 39.

إزدياد العمالة النسوية حيث قدرت نسبة العاملات بعد الحرب العالمية الثانية بـ 55 % من القوى العاملة في البلاد.

(2) تطور عمل المرأة في البلدان العربية :

منذ ظهور الإسلام منح للمرأة العديد من الحقوق حفاظا على كرامتها و على إنسانيتها، كما أعطى لها المكانة اللائقة و حرص على ضرورة الإعتناء بها و اعتبرها كائنا حيا مثلها مثل الرجل. و لا يوجد في الشريعة الإسلامية ما يمنع المرأة من ان تخوض مجالات العمل أو في أي عمل شريف. فالإسلام⁽⁰¹⁾ كان له إتجاه في عمل المرأة فقد كفل لها حق الحرية و حرية الرأي و حرية العمل للإنسانية جمعاء. و في مقدمة النساء زوجات الرسول محمد صلى الله عليه و سلم و أمهات المؤمنين السيدة خديجة التي كانت أول من احتضن النبوة و السيدة عائشة بنت ابي بكر رضي الله عنها التي روت الأحاديث عنه فكان أحسن دور و خير عمل قامت به.

و رغم الأوضاع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي شهدتها الدول العربية، بعد الحرب العالمية الثانية استطاعت المرأة العربية الخروج لميدان العمل، حيث أحرزت تقدما و لو بنسبة ضئيلة في سوق العمل و تم إشراكها في الخطط التنموية بعد إصدار قوانين تكفل بحقوقها و حمايتها من التعسف، و أصبحت تشكل المرأة العربية⁽⁰²⁾ حجر الأساس في التنمية الاقتصادية.

ففي دول المشرق العربي، المرأة الفلسطينية⁽⁰³⁾ كانت و لا تزال تناضل و تواجه الاحتلال الإسرائيلي الإستعماري و الذي يعتبر من أولوياتها من أجل تحرير بلادها و إعادة إعمارها. و نهوضا بالمرأة الفلسطينية ، تم إقحامها في مخططات التنمية التي حددتها السلطة الفلسطينية بمعية وكالات الأمم المتحدة بعد معاهدة أوسلو، بحيث كان إهتمام هذه الأخيرة منصبا حول إعطاء أولويات للنوع الاجتماعي للمساهمة في إقرار السلام بالمنطقة و لتعزيز النمو و التطور الاقتصادي و الاجتماعي في دولة فلسطين. و التي شملت خطط الإصلاح و التنمية.

كما شاركت المرأة العربية بكفاءة و فاعلية في إنتفاضات 2011⁽⁰⁴⁾ التي رسمت ملامح جديدة لمستقبل المنطقة العربية بعد أن أسقطت أربعة أنظمة إستبدادية في تونس و مصر و ليبيا و اليمن و الذي من

01- بشرى نواف الصرايرة، التمكين الذمة المالية المستقلة للمرأة العاملة و علاقتها في العنف الأسري، ط1، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص 88-89.

02- بشرى نواف الصرايرة، مرجع سابق، ص 89.

03- رهام جعفر، دعم هيئة الأمم المتحدة للمرأة و المساواة بين الجنسين و تمكين المرأة للأولويات التنموية للنوع الاجتماعي في القطاع الحكومي الفلسطيني بعد أوسلو، قدمت هذه الدراسة إستكمالا لمتطلبات الماجستير في برنامج الدراسات النوع الاجتماعي و التنمية من كلية الدراسات العليا، جامعة بيرزيت، 2012، ص 18.

04- غسان عبد الخالق، يوسف ربابعة و آخرون، المرأة التجليات و آفاق المستقبل، أوراق مؤتمر فيلادلفيا الدولي التاسع عشر 28-30 تشرين الأول (أكتوبر) 2014، بحوث علمية محكمة، منشورات جامعة فيلادلفيا، 2016، ص 174.

خلالها كسر الشعب العربي حاجز الخوف من الأنظمة التسلطية، ما ساعد في توليد حركة واسعة من الإحتجاج السلمي و كان للنساء المناضلات خاصة الإعلاميات دور بارز فيها ردا على التهميش المزدوج التي تعرضن له من جانب النظام و الهيمنة الذكورية التي مازالت تشكك بقدرة المرأة العربية و بكفاءتها في مجالات تولي الوظائف العليا في مراكز العمل و الإنتاج و الإدارة.

(3) تطور عمل المرأة في الجزائر :

كانت المرأة الجزائرية و لا تزال عنصرا فعالا في تحرير الوطن و تحسين الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية. فبعدها كانت تعمل في الريف كفلاحة إستطاعت بفضل التعليم إقتحام جميع المجالات.

و بإندلاع الثورة التحريرية في سنة 1954 إكتسبت المرأة الجزائرية بالكفاح و حملها السلاح أدوار جديدة. كما أن إلتحاق العديد من الجزائريات بالثورة و الإنخراط في صفوف المجاهدين شكل وضعية جديدة للمرأة ، كما أحدثت الثورة التحريرية تغيير كبير في وضعية المرأة الجزائرية بحيث وجدت النساء أنفسهن في صفوفها نتيجة لنمو وعيهن بمسؤوليتهن السوسيو سياسية.

بعد الإستقلال شهد المجتمع الجزائري عدة تغيرات و كان لعمليات الإجتماعية الكبرى التحضر و التصنيع و التحديث الأثر الكبير على البنية الاجتماعية و على الأسرة و وظائفها. اهتمت الجزائر بالصناعة و أنشأت شركات كبرى كما ركزت على عملية التعليم، فأقرت مجانية التعليم و منحت فرص التعليم للفتيات. و فتح المجال واسعا أمام المرأة و تم إقحامها في مختلف ميادين الحياة، فأصبحت متواجدة في قطاعات التعليم، الصحة و الإعلام . و نظرا للتحويلات السريعة التي عرفها النظام الاقتصادي للبلاد، يقول **بوتفنوشات** " لقد ساهمت عملية إدخال التقنيات الجديدة في الاقتصاد الكلي، و في الاقتصاد الجزئي أو المنزلي بالإسراع و التعجيل لعملية تطور المرافق و التصرفات داخل المجتمع، كذلك داخل العائلة الجزائرية"، تسببت في ظهور قيم و سلوكات جديدة و أدت الى تشجيع إنتقال الأسرة الجزائرية⁽⁰¹⁾ من الحياة الريفية الى الحياة الحضرية بحثا عن حياة جديدة تساعد على تحقيق متطلباتها و منه لم يبق عمل المرأة الجزائرية محصورا في مجال محددة و تمكنت المرأة من إقتحام بعض الوظائف كانت حكرها على الرجال إلا ان مشاركتها كانت محتشمة.

و لقد تدخل في عمل المرأة الجزائرية عدة معايير مستمدة من مميزات المجتمع و تقاليده، كما أن تعليمها ناتج عن تنشئة الاجتماعية و تقاليد مجتمعها و تاريخه الإستعماري و ظروفه الاقتصادية و كذا لإندماجها في سوق العمل بتخصصاته التي تتوجه إليها أو توجه لها. أما عن الوضعية الاجتماعية فإن نسب النساء العاملات متأرجحة بين الإرتفاع و الإنخفاض مشبعة بالقيم الاجتماعية المحافظة. هذه الوضعية الاجتماعية في علاقتها

01-Mustapha Boutefnouchet, **la Famille Algerienne, évolution et caractéristique récentes**, Alger, SNED, 1982, P 40

بعمل المرأة تعد مؤشرات إجتماعية و إقتصادية التي تعرفها الجزائر من جهة و من جهة أخرى لثبات و إستقرار نظام قيم المجتمع الذي لم يواكب تلك التغيرات.

إن الإزدواجية التي تجمع بين ثقافة المجتمع التقليدي و ثقافة المجتمع الحديث ساعدت في عرقلة تكييف دور المرأة ، ليكون العمل بالنسبة للمرأة الجزائرية و مازال مصدر صراع و توتر و ضغط و توازن و استمرار و تماسك و إستقرار.

II) النظريات المفسرة لعمل المرأة :

1) النظرية الوظيفية : الوظيفية⁽⁰¹⁾ في المعجم الحديث لعلم الاجتماع هي " تحليل الظاهرة الاجتماعية و الثقافية التي تؤديها في نسق إجتماعي ثقافي. تتصور الوظيفية المجتمع بأنه نسق مكون من أجزاء مترابطة مع بعضها البعض بحيث لا يمكن فهم جزء بمعزل عن الكل الذي يوجد فيه. إن التغير في أي جزء يؤدي الى درجة معينة من اللاتوازن، الأمر الذي ينتج في المقابل تغيرات في أجزاء النسق الأخرى و يقود الى حد ما الى تنظيم النسق ككل، لقد إرتكز تطور الوظيفية على نموذج النسق العضوي في العلوم البيولوجية".

و من هذا التعريف فإن الوظيفية تركز على التحليل السوسولوجي بعيد المدى، و يمكن فهم ما يعنيه الوظيفيون بالعلاقة المتداخلة أو المترابطة بين أجزاء النسق الاجتماعي من خلال النظر الى الأدوار البنائية الفاعلة. فهي ترى أن الأفراد في المجتمع الواحد أي في ترابطهم يؤديون وظائف مختلفة، أي أن كل فرد يقوم بوظيفة جد هامة داخل النسق الاجتماعي لخدمة العامة للمجتمع.

يقوم المنظور الوظيفي من خلال إفتراض أن دور المرأة الأساسي هو دور المرأة الأسري بإعتبارها زوجة و أم و مربية و ربة المنزل. و قد فسر بارسونز تقسيم العمل بين الجنسين، بحيث يقتصر دور المرأة على الوظيفة العائلية و يختص الرجل بالعمل و الإنتاج و يمارس جميع الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و بالتالي يستطيع ان يحقق قدر كاف من التوازن داخل النسق الاجتماعي للمجتمع ككل.

كما أن هذا المنظور تطور عنه إتجاه آخر مافاده أن المجتمع يتطور و يتغير و منه يتغير و يتطور دور المرأة و الرجل في المجتمع بسبب عدة عوامل منها التقدم العلمي و التطور التكنولوجي.

يرى روبرت ميرتون أنه " لا ينبغي للباحث أن يفترض أن عنصر أو بناء واحد فقط يمكن أن يؤدي وظيفة معينة، بل على العلماء الاجتماعيين أن يقبلوا الحقيقة التي تذهب الى البناءات الاجتماعية البديلة إنما تؤدي وظائف ضرورية لإستمرار الجماعات، كما يقر أيضا بأن العنصر ذاته قد يؤدي وظائف متعددة، و كذلك للوظيفة ذاتها يمكن أن تؤدي من خلال عناصر عديدة و بديلة".

و من هذا المنظور يمكن للمرأة أن تقوم بوظائف متعددة تساعدها في ذلك البناءات الاجتماعية.

01-د.محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع : تمدد آفاق النظرية الكلاسيكية، قسم علم الاجتماع، جامعة اليرموك، الأردن، مجدلاوي، ص 52.

(2) النظرية النسوية : لقيت هذه النظرية رواجاً كبيراً في الغرب و ممثلة بعدة حركات نسوية كحركة تحرير المرأة و حركة ترقية المرأة، و هي حركات ذات طابع إجتماعي سياسي، بعد نقدها لنظرية الحتمية البيولوجية و النظرية الاجتماعية التي ترى في التقسيم الجنسي عنصر مركزي في التمييز، و تمتد جذورها عبر مراحل التطور الإنساني، و تبنت مبدأ المساواة بين الرجل و المرأة لأنها تواجه الحياة الاجتماعية كالرجل و بإستطاعتها الحصول على مواردها الاقتصادية و كذلك إستعمال موانع العمل و مشاركة الزوج في رعاية الأبناء و الأعمال المنزلية. عرفت هذه النظرية إنتقادات كبيرة من قبل المجتمعات الغربية و حتى العربية الإسلامية و منه ما كتبه الدكتور **مصطفى بوتفوش** في قوله فيما يخص المرأة "هناك فكرة يجب الوقوف ضدها بشدة لأن المرأة الجزائرية لم تكن شبيهة لأم الرجل الخادمة للعائلة، أو موضوع للجنس في يد الرجل بلا رحمة كل هذه الملامح أدخلها التيار الأنثوي بأدبياته إبتداءً من منتصف القرن التاسع عشر في الغرب هذا التيار الذي عاش إزدهارا ملحوظا في نهاية الحرب الكونية 1914-1918".

(III) أهمية عمل المرأة و دوره في المجتمع :

لقد تغيرت نظرة المجتمع للمرأة فأصبح ينظر للمرأة مورد غير مستغل بإمكان الإستفادة منه لإحداث تغييرات للمجتمع و تطويره بفسح جميع المجالات أمامها لإظهار قدراتها و إمكانياتها و من هنا تظهر الأهمية لعمل المرأة حيث تعد الشريك الإستراتيجي للرجل في تحقيق أهداف المجتمع و يمكن النظر إليه من عدة نواحي نذكر منها :

(1) من الناحية الشخصية :

تحاول المرأة عن خلال عملها، تأكيد ذاتها و تجسيد مهاراتها و قدراتها و تحقيق طموحاتها من خلال إكتساب المزيد من الخبرات التي تمهد لها الطريق نحو الإرتقاء الى أعلى المستويات و جعلها أقدر على تحمل المسؤوليات اتجاه مجتمعها . فالعمل يساعدها على إثبات ذاتها و إكتشاف مواهبها و تفجير الإمكانياتها و العمل على تطويرها بتعزيز العلاقات مع زملائها في العمل و حتى مع أفراد مجتمعها.

(2) من الناحية الاجتماعية : يعتبر عمل المرأة قيمة إجتماعية، حيث يعمل على تعزيز شخصية المرأة و يمكنها من توسيع دائرة واجباتها و مسؤولياتها اتجاه مجتمعها و يمكنها من نضوج و تكامل، كما أنه يمكنها من التفاعل مع الآخرين و يسمح لها بتولي السلطة و المشاركة في صنع القرار بالتعاون للحد من الفقر و البطالة و منه خدمة مجتمعها بشكل أفضل . كما يوفر لها شروط المكانة الاجتماعية اللائقة و يحقق لها المزيد من التقدير و الإحترام. فعمل المرأة أحدث تطور كبيراً في العلاقات الإنسانية عن طريق التنشئة الاجتماعية بإعتبارها مربية للأجيال و ذلك بكسر الحواجز و إضافة مبادئ جديدة أحدثت بدورها تغييراً في قيم المجتمع ككل.

(3) من الناحية الاقتصادية : إن مساهمة المرأة بعملها في تحقيق عائد إقتصادي و مردود مادي يعود بالمصلحة للأسرة بالدرجة الأولى لتحسين المستوى المعيشي و تغطية إحتياجات و مطالب أفراد الأسرة. كما أن

عمل المرأة يساهم في الاقتصاد الوطني بمشاركتها و دخولها عالم الشغل فهي بذلك تساهم في زيادة الدخل القومي بالإستفادة من قدراتها و إستغلال طاقاتها و توجيهها نحو تعزيز التنمية الاقتصادية و بالتالي تزداد نسبة رأس المال لإنجاح برامج التنمية المستدامة، حيث أصبح ينظر لها شريك أساسي لدعم العملية الاقتصادية بمشاركتها في سوق العمل يزيد الناتج المحلي الاجتماعي و إدخار العمالة و هذا ما يدفع بعجلة التنمية الاقتصادية للبلاد.

(IV) العوامل المؤثرة في عمل المرأة :

رغم ما أحرزته المرأة العاملة من تقدم بخروجها للعمل المتأرجح بين مؤيد و معارض و الذي لم يتحقق من خلال جهودها الفردية و رغبتها في الخروج الى العمل و إنما كانت نتاج لتفاعل العديد من العوامل و محصلة للعديد من التغيرات الحاصلة في بيئة المحيطة بها و من بين أبرز العوامل نذكر منها :

1) العوامل الاجتماعية : من اهم هذه العوامل الاجتماعية المؤثرة على عمل المرأة :

1-1) التعليم و التأهيل : ساهم تعليم المرأة و تأهيلها في فسخ المجل أمام العمل، كما زاد من فرص وصول المرأة للعمل بإختلاف مستواها التعليمي و ذلك على إعتبار أن معظم المهن تتطلب مستويات معينة من التعليم الأكاديمي أو الفني. كما أن التعليم يلعب دورا أساسيا في توجيه المرأة الى العمل في جميع القطاعات و يزيد من مكانتها و يرفع من مستوى توقعاتها في الحياة.

2-1) نظرة المرأة لعملها : لا تزال المرأة خاصة المرأة العربية متأثرة بقيم مجتمعها بحيث تنبع نظرة المرأة إلى عملها من الواقع النفسي و الاجتماعي الذي تعيشه، على الرغم من توفر فرص العمل للكثيرات من النساء القادرات على أداء العمل، إلا أنهن يفضلن البقاء في البيت و العناية بالأسرة. كما أن نظرة المرأة لعملها تتأثر الى حد كبير بنظرة المجتمع لعملها بشكل عام.

3-1) زواج المرأة : أظهرت العديد من الدراسات خاصة في الدول العربية أن أغلبية من النساء المتزوجات يتركن أعمالهن سواء بعد الزواج أو بعد الإنجاب، و نسبة منهن سياتركن العمل لعدم إستطاعتهم التوفيق بين وجباتهن المنزلية و متطلبات الوظيفة.

4-1) الأعراف و التقاليد : مازالت القيم و العادات تقييد طموحات المرأة و تقابل النقد من قبل المجتمع في سلوكاتها و هذا التمييز يوضح مدى الضغط و الجهد النفسي⁽⁰¹⁾ الذي تتعرض له المرأة في مكان عملها.

01-الضغوط النفسية و تأثيرها على المرأة العاملة، بحث متاح على الموقع الإلكتروني www.Kobania.net، تاريخ الإطلاع 2020/06/22، على الساعة 21:32، ص 6.

(2) العوامل الاقتصادية : من أهم العوامل المؤثرة على خروج المرأة للعمل نذكر منها :

(1-2) العوامل الاقتصادية : وجدت المرأة نفسها بحاجة الى دخول عالم الشغل من أجل إعالة عائلتها و تلبية للإحتياجات الأسرية المتزايدة. و ساعدها في ذلك مستواها العلمي و كفاءتها المهنية.

(2-2) طبيعة البناء الاقتصادي للمجتمع: كان للنمو الاقتصادي تأثير كبير في التوزيع السكاني داخل البلدان خاصة الدول العربية و أصبحت الحياة الحضرية مع ما تنطوي عليه من تغيرات في التنظيمات الاجتماعية مظهرا بارزا للمجتمع العربي. وقد تزايدت الحاجة الماسة الى زيادة دخل الأسرة لتزايد النفقات الإستهلاكية، و هي أعلى بكثير إذا ما قورنت مما كانت عليه في المناطق الريفية التي كانت مكنتية ذاتيا.

(3-2) المساهمة في النشاط الاقتصادي : على الرغم من مساهمة المرأة العاملة في النشاط الاقتصادي إلا أنها تتأخر في توزيعها على الأنشطة الاقتصادية فنجدها في بعض الأنشطة تكاد تكون معدومة مثل قطاع الصناعة و ضعيفة جدا في بعض القطاعات الاقتصادية الأخرى بينما نجدها في القطاعات الخدمية و الاجتماعية⁽⁰¹⁾.

(V) إسهامات المرأة العاملة :

(01) نظرية المساواة بين الجنسين :

جاءت الحركات النسوية في القرن التاسع عشر لتفكيك النظام الأبوي بعد وعي المرأة لذاتها و محاولة إزاحة الظلم عنها، و لدعم حقوق المرأة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و القانونية و مساندتها و كذلك لمواجهة حالات القمع و السيطرة و الخضوع و اللامساواة و سياسات التمييز التي تعترض لها المرأة من جانب الرجل داخل المجتمع.

و مع حلول عام 1945 حققت المرأة⁽⁰²⁾ في المجتمعات الديمقراطية درجة كبيرة من المساواة القانونية و السياسية مع الرجل و تمكنت من المشاركة في مجالات السياسة و التعليم و العمل و قد ذهبت "سيمون دي بيوفوار"* الى أن المرأة تستطيع أن تحصل على الحرية و الحصول على الحرية الحقيقية لا تتحقق بدون الإشتراكية.

لما حظيت الحركات بالتأييد و خلال السبعينيات من القرن العشرين أصبح هناك تقسيما للمداخل

01-غسان عبد الخالق، يوسف رابعة، و آخرون ، المرأة التجليات و آفاق المستقبل، أوراق مؤتمر فيلادلفيا الدولي التاسع عشر 28-30 تشرين الأول (أكتوبر) 2014، بحوث علمية محكمة، منشورات جامعة فيلادلفيا، 2016، ص 129.

02-غسان عبد الخالق، يوسف رابعة، إسماعيل القيام، و آخرون، مرجع سابق ص 130.

*"سيمون دي بيوفوار" (1908-1986) من أبرز أنصار الحركة النسوية في فرنسا. قامت بتأليف كتاب بعنوان "الجنس الثاني"

النظرية النسوية الى ليبرالية و راديكالية و اشتراكية (ماركسية) و كذلك ما بعد الحداثة.

1-1) النسوية الليبرالية : نادى أنصار الإتجاه النسوي الليبرالي بسياسات تتيح للمرأة فرص مساوية مع الرجل في مجال التنشئة الاجتماعية داخل نطاق الأسرة و كذلك في مجال التمتع بكافة الحقوق داخل المجتمع.

2-1) النسوية الراديكالية : يزعم أنصار النسوية الراديكالية بأن النساء أول جماعة مضطهدة و مقهورة و أن هذا القهر منتشر في كل المجتمعات الإنسانية . كما يشير الى أن السلطة الأبوية أساس هيمنة الرجل على المرأة. و أن المهام الأسرية و الإنتقادات الموجهة الى سيادة السلطة الأبوية على المرأة و ما يسببه ذلك من قمع للمرأة الأعباء المنزلية قد لا تسمح للمرأة أن تعمل خارج المنزل لفترات طويلة. و هكذا قام أنصار هذا الإتجاه النسوية الإشتراكية : اشار أنصار النسوية الإشتراكية الى ان كل من علاقات الطبقة و النوع بمثابة علاقات متداخلة، و أن كل منهما نتاج للأخر داخل المجتمع. و في النصف الثاني من القرن العشرين و بإستعراض داخل الأسرة و المجتمع و تعرض المرأة للعنف من جانب الرجل، حدث تحول في هذا الإتجاه حيث أصبح الاهتمام يدور حول سبل تحقيق المساواة بين الرجل و المرأة في ظل الأوضاع السائدة.

3-1) النسوية ما بعد الحداثة : تؤكد نسوية ما بعد الحداثة على التنوع و الإختلاف و على محاولة حل المشكلات و مواجهة الصعاب التي كانت موجودة في الماضي، بالإضافة الى التأكيد على المعنى الاجتماعي و الممارسات الاجتماعية، و الزعم بأن مشاكل المرأة نتاج المجتمع و الثقافة و الأيديولوجيا السائدة. على رغم من تباين الإتجاهات النسوية إلا أنها تشترك في الاهتمام بقضايا عدم المساواة خاصة فيما يتعلق بعلاقات النوع و التمييز الذي يمنح السلطة و المكانة للرجل في حين تحرم المرأة من الحقوق في المجتمع.

02) المرأة و التنمية :

بعد عجز النمو الاقتصادي عن تحقيق التنمية الشاملة و جهت الأنظار الى العنصر البشري و إزداد الاهتمام به بإعتباره عنصر فعال في إحداث التنمية. و منه تم إدماج النساء في العملية الاقتصادية و ربط قضايا المساواة⁽⁰¹⁾ بين الجنسين بمساعي التنمية نظرا لما حققته الحركات و التيارات النسوية المحاربة للتمييز الجنسي. فبرز الدور الجديد للمرأة و توسع نطاق أدوارهن الإنتاجية بوصفهن مشاركات و مستفيدات. و انتقل الإهتمام بدور المرأة عالميا الى الاهتمام بها عربيا و تم إشراك النساء في العمليات التنموية.

03) المرأة و الإدارة (العزل الجنسي المهني) :

يرى الباحثون أن السيدات هن الأكثر تعرضا للإستبعاد من الوظائف العليا . و إذا دخلت المرأة في المهن الإدارية إلا أن فرصها في الحصول على وظيفة تتطلب ممارسة السلطة على الموارد أو الأفراد أو كلاهما تقل كثيرا عن فرصة الرجل. و هذا النقص في إمكانية الوصول الى السلطة يشار إليه بمصطلح " السقف الزجاجي"⁽⁰¹⁾ Glass Ceiling و قد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في مقالة في مجلة "وول ستريت" عام 1986 ليصف لنا الحواجز غير المرئية التي تعوق و غير البيض عندما يقتربون من قمة التسلسل الإداري، و قد تبنت وزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية فيما بعد هذا المصطلح عندما شكلت " لجنة السقف الزجاجي" التي تهتم بدراسة و طرح التوصيات لإزالة تلك الحواجز الصناعية التي تعتمد على التحيز التنظيمي، و التي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم في تنظيماتهم و إعتلاء مواقع ذات مستويات إدارية.

04) المرأة و السياسة :

رغم مشاركة المرأة المحتشمة في المجال السياسي إلا انها إستطاعت الوصول الى مؤسسات صنع القرار سيما البرلمان، و بذلك إزداد دورها توسعا بتمكينها من شغل المناصب القيادية و التي قامت الدولة بتفعيله من خلال تخصيص مقاعد للنساء فيه لتمثيل النساء و طرح قضايا و مشاكلها و العمل على حلها. إن تعزيز المشاركة السياسية للنساء⁽⁰²⁾ ليست قضية ذات أبعاد قانونية و سياسية فحسب و لكنها إنعكاس لا وضاع إقتصادية و إجتماعية و ثقافية، فإن علاقتها بمؤشرات التمكين الاقتصادي و الاجتماعي علاقة وثيقة و و تفاعلية. فالتقدم في قضية تمكين النساء مرتبط بالسياسات العامة في مجال التعليم و الصحة و العمل و القوانين التقدمية المتعلقة بالأسرة. كما أن زيادة نسبة تمثيل المرأة في مؤسسات صيغ القرار كان لها أثر في تبني سياسات تدعم المساواة النوعية و تعزز من الوضع الاقتصادي و الاجتماعي للمرأة في كثير من البلدان.

VI) الحماية الدولية و الوطنية للمرأة العاملة :

لقد أثبتت المرأة جدارتها و قدرتها على أداء مختلف الأعمال و تحمل المسؤوليات سيما و قد ظفرت بحقوقها الاجتماعية بعد أن عانت الكثير من أنواع الإضطهادات في العائلة و المجتمع. كما إستطاعت المرأة رغم تخلفها السياسي و الفكري المساهمة في حركات النضال و شاركت في جميع الإنتصارات و المظاهرات و تعرضت لأنواع التعذيب و التنكيل من جراء ذلك. كما اثبتت قدرتها الفعالة في إدارة شؤون المجتمع بإعتلاء منابر

01- غسان عبد الخالق، يوسف رابعة، و آخرون ، المرأة التحليات و آفاق المستقبل، أوراق مؤتمر فيلادلفيا الدولي التاسع عشر 28-30 تشرين الأول (أكتوبر) 2014، بحوث علمية محكمة، منشورات جامعة فيلادلفيا، 2016، ص 129.

02- هويدة عدلي، المشاركة السياسية للمرأة، ط1، مؤسسة فريديش اير، مصر، 2017، ص 16

البرلمانات و تولي مسؤوليات الوزارة و رئاسة البعثات الدبلوماسية.

1) الحماية الدولية للمرأة العاملة :

حظيت المرأة بالحماية الدولية⁽⁰¹⁾ بالإضافة الى الحماية الوطنية و ذلك من خلال الإتفاقيات التي أقرتها منظمة العمل الدولية و منها إتفاقية العمل رقم 04 لسنة 1919 الخاصة بحظر تشغيل النساء ليلا و كذلك حضى هذا الموضوع بالحماية على المستوى العربي فأقرت منظمة العمل العربية العديد من الإتفاقيات الخاصة بحماية المرأة.

و لعل من أبرز الإتفاقيات الدولية و أكثرها أهمية إتفاقية سيداو و هي إتفاقية القضاء على أشكال التمييز ضد المرأة و هي معاهدة تم إعتماها في الثامن عشر من كانون الأول من عام 1979 و ذلك من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة و تم عرضها للتوقيع و التصديق و الإنضمام بالقرار 180/34 و توصف هذه الإتفاقية بأنها وثيقة حقوق دولية للنساء و دخلت حيز التنفيذ من أيلول عام 1981. كما تكشف هذه الإتفاقية الشاملة الى كفالة الحقوق المتساوية للمرأة بصرف النظر عن حالتها الزوجية في جميع الميادين سياسية و إقتصادية و إجتماعية و ثقافية و مدنية عمق العزلة و القيود المفروضة على المرأة على أساس الجنس لا غير، كما تدعو هذه الإتفاقية الى سن تشريعات وطنية تحرم التمييز و توصي بإتخاذ التدابير خاصة مؤقتة لتعجيل بتحقيق المساواة الحقيقية بين الرجل و المرأة بإتخاذ خطوات تستهدف تعديل الأنماط الاجتماعية و الثقافية التي تؤدي الى إدامة هذا التمييز (إتفاقية القضاء على جميع أشكال التمييز 2012).

و عقدت عدة مؤتمرات العالمية⁽⁰²⁾ تناولت موضوع المرأة بشكل خاص و لعل أبرز هذه المؤتمرات، مؤتمر مكسيكو سيتي عام 1975، بحيث اعتمد في ذلك المؤتمر أول خطة عالمية بوضع المرأة في المجالات السياسية و الاجتماعية و التدريبية و العمل و حماية الأسرة و حضرته 133 دولة و منظمة و أكثر من 1000 مندوب، 70 % منهم نساء و كان من أبرز توصيات المؤتمر إشراك المرأة في عملية التنمية الكاملة و إزالة العقبات التي تعترض طريقها كالعنف ضدها.

2) حماية الوطنية للمرأة العاملة :

إن عمل المرأة و مشاركتها الرجل في الحياة العملية يشكل في الوقت الحاضر أهمية كبيرة نظرا لأنها تعد

01- بشرى نواف الصرايرة، التمكين الذمة المالية المستقلة للمرأة العاملة و علاقتها في العنف الأسري، ط1، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2020، ص 84.

02- بشرى نواف الصرايرة، مرجع سابق، ص 88.

الفصل الرابع : المرأة العاملة

قوة مضافة الى العمل الجماعي كانت معطلة سابقا أو على الأقل غير مستغلة بالشكل الأفضل أو التام. كما أن ظروف عملها تأخذ دورا أساسيا في تهيئة الأجواء المناسبة لأداء عملها على الوجه المطلوب و زيادة إنتاجيتها و حمايتها من الإستغلال و التعسف. إن خلق الفرص اللازمة لعمل المرأة يحقق لها الإستقلال الإقتصادي و يعد دعما للإقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في عملية الإنتاج و من أجل ذلك نجد أن المشرع الجزائري إهتم و منذ صدور تشريعات العمال بإنشغالات المرأة و تنظيم متطلبات عملها و رعيت ظروف عملها من حيث ساعات العمل و فترات الراحة و الإجازات السنوية و ساعات العمل الليلي و منعت من العمل في الأعمال الخطرة أو الضارة بصحتها بالإضافة الى عطلة الأمومة و فترات الرضاعة و تهيئة دور الحضانة لأطفالها.

كما منع تشريع العمل طبقا لأحكام الدستور أي شكل من أشكال⁽⁰¹⁾ التمييز و يحضر الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التمييز بين الموظفين بسبب أرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية و الاجتماعية. أما القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المعدل و المتمم المتعلقة بعلاقات العمل فيضمن الحق في العمل للجميع و المساواة بين الجنسين لا فرق بينهما من حيث الحقوق و الواجبات و هو ما أكدت عليه المادة 17 من القانون حيث تعد كل الأحكام المنصوص التي تميز بين الجنسين و الواردة في الإتفاقيات و الإتفاقيات الجماعية و عديمة الأثر بحيث يتمتع الجنسين بحرية مداولة العمل و الحصول على ذات الأجر عندما تتماثل مناصب العمل و تستخدم ذات معايير في التصنيف و الترقية و بالتالي القضاء على التمييز و العنف على المرأة العاملة .

VII العوامل المؤثرة على أداء المرأة العاملة :

إن إدارة الموارد البشرية الى جانب الوظائف الاعتيادية في تسييرها للأفراد العاملين و في تعاملها مع المورد البشري خاصة العنصر النسوي عليها أن تراعي الجوانب النفسية و الاجتماعية، فهي مجبرة لبدل مجهودات كبيرة من أجل تحسين المناخ التنظيمي الذي يشجع على التعاون و العمل الجماعي و تحقيق التوازن بين العاملين مع مراعاة الفروقات الفردية و ذلك بتطبيق مبدأ العدالة و المساواة و توضيح الأفاق المهنية للعاملين بالإعتماد على قيادة فعالة لها قوة التأثير على العاملين بتوجيه إيجاباتهم و ميولاتهم نحو تحقيق الأهداف و حفزهم من أجل تحسين و رفع مستوى أدائهم لضمان تقدمهم و إستقرارهم الوظيفي.

1) العوامل الاجتماعية :

المرأة العاملة على الرغم ما أحرزته من التقدم، و رغم تدخل الدولة إدراكا منها لدور المرأة في تحقيق التنمية بسنها لقوانين و سياسات لتدليل العقبات التي تقف عائقا أمام رقيها، لا تزال المرأة العاملة تواجه التمييز

01-الجريدة الرسمية، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، العدد 46، بتاريخ 16 يوليو 2006.

و الإقصاء و التهميش، و قد ساهم في ذلك عدة عوامل أثرت على كفاءة و فعالية أدائها منها ماهو تنظيمي، و منها ماهو نفسي و إجتماعي إلا أن أهم هذه العوامل المؤثرة على أداء المرأة هو الشعور بالظلم الاجتماعي و النظرة الضيقة لعمل المرأة خارج المنزل. يقول الدكتور حسن المالح إستشاري الصحة النفسية " في بلادنا لا تزال القيم الاجتماعية المرتبطة بعمل المرأة غير إيجابية عموماً، و في ذلك تناقض كبير مع الواقع المعاش، حيث أن المرأة قد إنخرطت فعليا في ميادين العمل المتنوعة و الضرورية، و لكن القيم الغالبة لا تزال تثمن عمل المرأة داخل البيت فقط و يمكن لهذه الضغوط الاجتماعية أن تلعب دورا سلبيا في الصحة النفسية للمرأة العاملة."

(2) العوامل التنظيمية :

اما من الناحية التنظيمية لقد أثبت بعض الدراسات تعرض المرأة العاملة للعنف المهني كالتحرش الجنسي و الإستغلال بزيادة المسؤوليات و التمييز و عدم المساواة. و نظرا لغياب أطر و قوانين لردعه، ما يجعل جديتها و حماسها في العمل هشة و ضعيفة خاصة في مواجهة متطلبات الوظيفة، و هذا ما يؤثر سلبا على قيامها بنشاطاتها و إستمرار الحياة المهنية لها بشكل عام .

و يعتبر العنف النفسي⁽⁰¹⁾ من بين أشكال العنف المهني الأكثر تأثيرا على الصحة و السلامة المهنية للعاملات، نظرا لصعوبة قياسه فهو لا يتسم بالقيام بأي فعل تنفيذي بل يقتصر على الإستهتار و الإزدراء. و هو بدوره يأخذ أشكال متعددة ، يستخدم من أجل طمس شخصية الضحية أو إضعاف قدرتها الجسدية و العقلية و إضعاف الثقة بالذات، و يبدأ من النقد غير المبرر و التهكم و السخرية و الإهانة و الإستخدام الدائم للتهديد. و يدخل "الإستبداد" ضمن العنف النفسي و هو سلوك عدواني يظهر من خلال تصرفات متعمدة بهدف إيقاع أذى جسدي أو نفسي أو معنوي. أما العنف اللفظي و الذي من أشكاله السب و الشتم و الإنتقاد المتكرر و السخرية و التحقير و الإدلال، الى جانب التهديد غالبا ما يصدران من طرف صاحب العمل أو المدير المباشر يستخدمان للتخويف و تهديد أمن و إستقرار المهني للمرأة العاملة و للإنصياح لأوامره و رغباته، و يتخذ التهديد أشكال متعددة منها التهديد بالفصل، التهديد بالخصم من الراتب، التهديد بإنزال العقوبات كالنقل من مكان العمل الحالي الى مكان... الخ

أما التمييز المستند الى الجنس يعتبر أكثر إنتشارا في العالم و النساء أكثر عرضة للتمييز و عدم المساواة في العمل، إلا أنه في الوضع الحالي لم يعد مقتصرا بين الجنسين بل أصبح حتى بين العاملات فيما بينهن. و غالبا ما ينشأ في إطار الوظائف ذات الأجور العالية فيظهر إبتداء من الحصول على الوظيفة أو أثناء الخدمة و حتى بعد الفصل. فالتمييز و عدم المساواة يجرمان العاملات من التقدم الوظيفي و شغل مناصب برواتب أفضل و يعلقن في وظائفهن و يجرمن من الإمتيازات و تكافؤ الفرص في مجالات التدريب و التأهيل المهني و هذا مل يخلق فجوة كبيرة بين العاملين و يؤثر على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

01- د. أمل سالم حسن العواودة، العنف ضد المرأة العاملة في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على العاملات في مستشفيات مدينة عمان، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008. ص 07

الفصل الرابع : المرأة العاملة

و من خلال ما تم ذكره من عوامل تبين أن إدارة الموارد البشرية و من أجل كسب ثقة العاملين القضاء على الفساد الأخلاقي كالمحسوبية و التحيز و محاربة التمييز، تقدير مجهودات عاملها بغض النظر عن الكم و النوع، إعطاء النساء العاملات فرص للتقدم و تقليد مناصب عليا، تعزيز العلاقات الإنسانية و جذب العاملين و تشجيع التعاون و العمل الجماعي و ذلك بإلزام المديرين إحترام حقوق العامل و إحترام أخلاقيات المهنة كالصدق و الوفاء، العدل و الإنصاف، الرحمة و الرفق في التعامل خاصة مع العنصر النسوي. كما أنها مطالبة بالإهتمام بالصحة و السلامة المهنية للعاملات و حمايتهن و المحافظة عليهن و هذا بدوره يؤدي الى تحفيزهم على العمل و تحسين أدائهن و أمنهن و إستقرارهن الوظيفي.

خلاصة الفصل :

لقد أثبتت المرأة العاملة جدارتها و قدرتها و كان لها الأثر الإيجابي من خلال مساهمتها الفعالة في بناء المجتمع و ترفيته، ما يعني ضرورة إحترامها و تقديرها و العمل على تحقيق إستقرارها المادي و النفسي و حمايتها. فالتعامل مع المرأة يتطلب الرفق و اللين و إدارة الموارد البشرية مطالبة بتعزيز العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و ترسيخ مبدأ التعاون و المساواة و السهر على حماية العاملات، و العمل على تحسين أدائهن و تنمية قدراتهن و مساعدتهن على الإرتقاء و التقدم الوظيفي. و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الموالي و المتعلق بالجانب الميداني و منه يتم التعرف على قطاع التكوين المهني و التمهين ممثلا بمديرية و المؤسسات التابعة لها و كذا الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بقطاع.

الفصل الخامس : الإطار الميداني

الدراسة الميدانية :

- التطرق الى تطور التكوين المهني بالولاية،
- تعريف مديرية التكوين المهني و التمهين،
- مهام و أهداف مديرية التكوين المهني،
- هياكل التكوين المهني،
- واقع تسيير الموارد البشرية بقطاع التكوين المهني،

- عملية تكوين و تحسين مستوى الأداء،

- عملية تقييم الأداء.

تمهيد :

إن الهدف من الدراسة الميدانية هو دراسة أثر آليات تسيير الموارد البشرية على أداء العاملات بالوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية في قطاع التكوين و التعليم المهنيين بالولاية. و عليه سنحاول في هذا الفصل تعريف القطاع الممثل بمديرية التكوين المهني و المؤسسات التكوينية التابعة لها مجال الدراسة، تطوره ، أهميته، أهدافه، و هيكله و كذا التطرق الى عمليات التكوين و تقييم الأداء باعتبارها محركين أساسيين في تسيير الأداء العاملين و تطويره بهذه المؤسسات.

(1) مجال الدراسة

يشكل قطاع التكوين و التعليم المهنيين قطبا إستراتيجيا يساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد و هو يعمل بالأساس الى تحقيق ضمان يد عاملة مؤهلة تلبية لإحتياجات سوق العمل و متطلباته. كما يعمل على تطوير المهن و تحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تهيئة مستمر لمعارف و مؤهلات العمال، الى جانب ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال و الموظفين قصد تحسين مؤهلاتهم و إتقان مهاراتهم بصفة متواصلة. كما يقوم بتزويد المتعاملين الإقتصاديين و الإجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب الشغل و ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة العملية و ضمان لكل شخص تكويننا مهنيا يؤهله لشغل منصب عمل.

(I) لمحة تاريخية عن قطاع التكوين المهني بولاية غرداية :

كانت إنطلاقة التكوين المهني⁽⁰¹⁾ بولاية غرداية إبتداءا من سنة 1956 بتأطير من رجال الكنيسة (الآباء البيض) و ذلك بدائرة المنبعة ، و كان مقتصرًا على ثلاثة تخصصات و هي :

- ميكانيك ديزال.

- بناء ميكانيكي .

- إصلاح المعدات الميكانيكية .

في سنة 1968 تم فتح ملحقة التكوين المهني بالولاية تحت إشراف رجال الكنيسة الذين مكثوا بالجزائر بعد الإستقلال. و بعد صدر قرار في سنة 1972 عن الرئاسة تم بموجبه تأميم مراكز التكوين المهني و بعدها بثلاثة سنوات أي في عام 1975 تم تأسيس أول مركز للتكوين المهني و التمهين المختلط بمرماد. و مع ترقية دائرة غارداية إلى ولاية تم إنشاء مديرية التشغيل و التكوين المهني ، مما أدى إلى توسيع قاعدة تكوينية واسعة على تراب الولاية تمثلت فيما يلي :

(1) مراكز التكوين المهني و التمهين : في سنة 1985 تم إنشاء 05 مراكز تكوين المهني و التمهين عبر تراب الولاية بالبناء الجاهز من قبل شركات السيرويد **Aceroid** الإيطالية و هي : مركز الإناث بن سمارة، مركز الضاية بن ضحوة، مركز متليلي، مركز بريان و مركز المنبعة.

(2) ملاحق تكوين المهني و التمهين : تم إنشاء سنة 1988 ملحقة للتكوين بثنية المخزن ، و فتح أخرى بالقرارة في سنة 1992 ، و في سنة 1997 تم فتح ملحقة بدائرة زلفانة، و في سنة 2000 تم فتح فروع بملحقة بنورة تابعة للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني الذي كان في طور الإنجاز.

(3) المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني : تم فتحه سنة 2001 بمنطقة النومرات.

II) تعريف مديرية التكوين و التعليم المهنيين :

تقع مديرية التكوين المهني في مقر ولاية غرداية، تم تشكيلها بموجب قرار مشترك بين الوزراء المكلفين بالتكوين المهني، المالية، و الجماعات المحلية و كذا السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. و هي هيئة حكومية عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي و كل ما يترتب عنهما من آثار، تقوم بتنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن ترفقي التكوين المهني و تدفعه، و توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتكوين المهني، كما تقوم بتمثيل وزارة التكوين و التعليم المهنيين في الولاية. مهمتها الرئيسية تطوير جميع الإجراءات المناسبة و تنفيذ كل التدابير التي من شأنها أن ترفقي التكوين و دفعه عبر الولاية و ذلك بالتنسيق مع المصالح المركزية لإدارة التكوين بإعتبارها من المصالح غير المركزية التابعة لوزارة التكوين و التعليم المهنيين، كما تعمل على دفع التنمية على المستوى المحلي بالتنسيق مع السلطات المحلية.

و تبعا لأهمية المهام الواجب إنجازها و خصوصيات ولاية غرداية فإن مديرية التكوين المهني⁽⁰¹⁾ أنشأت طبقا للمرسوم 90/2044 المؤرخ في 04 أوت 1990، و بمقتضى القرار الوزاري المشترك المتضمن تنظيم مديرية التكوين المهني في الولايات. و بناء على المادة رقم 5 منه تتكون مديرية التكوين من ثلاث مصالح مهيكلة في ثمن مكاتب وفقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2001/03/31 المتضمن تنظيم مديريات التكوين المهني في الولايات.

- مصلحة إدارة الوسائل و متابعة الإستثمارات .
- مصلحة متابعة مؤسسات التكوين .
- مصلحة التكوين التناوبي والتنسيق مابين القطاعات .

1) مهام مدير الولائي للتكوين المهني :

تعتبر مديرية التكوين المهني و التمهين همزة وصل بين مؤسسات التكوين المهني بالولاية و المديريات المركزية التابعة لوزارة التكوين و التعليم المهنيين. و بتفويض من الوزارة الوصية و تحت الرعاية السامية للسيد والي الولاية يسهر المدير الولائي على تنفيذ قوانين و الإجراءات و خطط التنمية على مستوى تراب الولاية. بإعتباره مدير عضو دائم في المجلس الولائي وفقا للمرسوم رقم 94/215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 خاصة المادة 19 منه الذي يحدد أجهزة الإدارة العامة في الولاية و هياكلها حيث يقدم المدير الولائي بانتظام عروض حال حول تطور قطاع التكوين المهني للسيد والي.

كما يقوم بتوظيف تشكيلة من الموارد البشرية قادرة على تسيير مصالح و إدارات المؤسسات التكوينية بكفاءة و نحن في هذه الدراسة سنحاول الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بها وفق آليات المستخدمة التي تمكن المديرية القيام بها على أحسن وجه.

01- المصدر مصلحة إدارة الوسائل و متابعة الإستثمارات بالإعتماد على بعض الوثائق و السجلات.

III) مهام و اهداف مديرية التكوين المهني :

- أسندت لمديرية التكوين المهني و التمهيين مجموعة من الصلاحيات و المهام نذكر منها :
- تنشيط هياكل التكوين المهني و وسائله في الولاية و تنسيقه و تقييمه دوريا.
- إتخاذ التدابير اللازمة التي من شأنها ضمان التطور لنشاطات التكوين.
- تنظيم جميع المعلومات و معالجتها و نشرها لاسيما المتعلقة بالإحصائيات المرتبطة بمجال نشاطاتها.
- إعداد و تحديث خارطة التكوين المهني في الولاية و متابعة تنفيذها بالإتصال مع المصالح و الهيئات المعنية.
- دفع عمليات التنسيق بين مؤسسات التكوين المهني و المتعاملين الإقتصاديين و الهياكل المكلفة بالتشغيل و التربية و الشباب.
- السهر على تنفيذ التدابير المتعلقة بحفظ الهياكل الأساسية و تجهيزات التكوين المهني و صيانتها بالإتصال مع الهيئات المختصة في الولاية.
- متابعة تنفيذ البرامج المقررة في مجال التوظيف و التسيير و التكوين و تحسين مستوى مستخدمي التكوين المهني و تقييم ذلك.
- الإشراف على السير الحسن للمسابقات التكوينية و مراقبة تنفيذها.

IV) هياكل التكوين المهني :

يبلغ العدد الإجمالي للمؤسسات⁽⁰¹⁾ التكوين المهني 28 مؤسسة موزعين كالأتي :

جدول رقم (01) هياكل التكوين المهني بولاية غرداية

المستوى التأهيلي	طاقة الإستيعاب	العدد	المؤسسة
المستوى 05	600 منصب بتكوين	01	معهد متخصص في التكوين المهني
من 01 الى 04	4400 منصب تكوين	22	مركز تكوين مهني و تمهين
من 01 الى 04	100 منصب تكوين	01	ملحقة مركز التكوين المهني و التمهين
من 01 الى 05	400 منصب تكوين	05	مؤسسة خاصة معتمدة في التكوين المهني

كما تتوفر القطاع على هياكل للإيواء و الترفيه متمثلة في :

- 11 داخلية بطاقة إستيعاب تقدر بـ : 1130 سرير.
- 11 مطعم بـ 1300 وجبة
- 20 مكتبة.
- 13 نادي للمتربصين
- 19 ملعب من نوع ماتيكو

التسيير البيداغوجي : يبلغ عدد الأساتذة 416 أستاذ.

مجال الدراسة الميدانية بين المديرية التكوين و التعليم المهنيين و بمؤسستين تكوينيتين نظرا لتركزهم بوسط

01- المصدر مصلحة إدارة الوسائل و متابعة الإستثمارات بالإعتماد على بعض الوثائق و السجلات.

الفصل الخامس :الإطار الميداني

المدينة و احتوائهم على نسبة كبيرة من النساء العاملات على إختلاف وظائفهن، و من خلالهم سنحاول التعرف على آليات التسيير الموارد البشرية و الوقوف على واقع التسيير بهذا القطاع، لذلك سنقدم تعريفا وجيزا لهتين المؤسستين :

(1) مركز التكوين المهني و التمهين الشهيد بوجراة موسى بن مسعود : يقع المركز بحي بن سمارة، افتتح المركز في 10 أكتوبر 1985.

(2) مركز التكوين المهني و التمهين اول نوفمبر : يقع المركز بحي ثنية المخزن، بدأ نشاطه في السبعينيات كشركة وطنية للصناعات التقليدية S.N.A.T و في الثمانينيات غير نشاطه الى وكالة خدمات التكوين O.T.R.A.F.O.R.M. تم التنازل عنه سنة 1990 لصالح قطاع التكوين المهني حيث اصبح ملحقة تابعة لمركز التكوين المهني و التمهين مرماد المختلط غرداية. تم إعلانه سنة 1999 كمركز مستقلا غير أنه لم يباشر عمله رسميا الا في سنة 2000.

V) واقع تسيير الموارد البشرية بقطاع التكوين المهني :

إن الدور الذي تقوم به مديرية التكوين المهني دور تنفيذي بالدرجة الأولى ، يليه الدور الإستشاري و المتمثل في دور المرشد و الموجه، ثم المتابعة و المراقبة لتحديد الانحرافات و اقتراح أفضل الحلول و علاجها، و هذا يتطلب وجود جهاز تنظيمي قادر على القيام بنشاطات إدارية ذات كفاءة و فاعلية في تسيير الموارد البشرية على نطاق واسع. و حتى تتمكن من الإشراف الجيد على جميع النشاطات التكوينية و كذا تقييم الهياكل القاعدية المتواجدة تحت وصايتها، يجب الأخذ بعين الإعتبار حجم المؤسسات التكوينية، عدد العاملين بها ، التنظيم العام للمديرية، الاهتمام بالعنصر البشري، تنوع فئات العاملين و تخصصاتهم و بالتالي وجود إدارة متخصصة ذات كفاءة عالية يعمل بها أفراد مؤهلين.

(01) تعداد المستخدمين : بلغ عدد مستخدمي قطاع التكوين المهني و التمهين خلال السداسي الأول من سنة 2020 حوالي 918 عامل منهم 249 عاملة. موزعين بين المديرية و 23 مؤسسة تكوينية. يعتمد نظام تسيير الموارد البشرية بالقطاع التكوين المهني على التنسيق المشترك بين مصالح المديرية و مؤسسات التكوين التابعة لها حسب التنظيم المعمول به كل حسب اختصاصاته و تحت سلطة و اشراف المدير الولائي بصفته الممثل الوحيد للإدارة المركزية على المستوى المحلي ملزم بمتابعة مجريات عمليات التوظيف، التكوين و الترقية.

(2) مصلحة المستخدمين بالمديرية : يسهر على عملية تسيير الموارد البشرية رئيس مصلحة إدارة الوسائل و متابعة الإستثمارات، بمعية رئيس مكتب بحيث هذا الأخير يتولى الإشراف على جميع أنشطة و العمليات الإدارية التي تخص مسار المهني للموظفين بدأ من توظيفهم، تكوينهم، ترقيةهم، و متابعة ملفات التقاعد. متابعة التسيير اليومي لمصالح الموظفين و مسك ملفاتهم كما يتولى المكتب إعداد برنامج العطلة السنوية و إعداد كافة الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير المستخدمين و الإحتفاظ بها. إعداد المخطط التقديري السنوي لتسيير الموارد البشرية بشطريه الأول

الفصل الخامس :الإطار الميداني

و الثاني الهادف الى إحداث توازن من حيث اليد العاملة و التنبؤ بإحتياجات المؤسسة في المدى المتوسط و الطويل، السهر على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين التابعين لمصالح المديرية و إطرارات المؤسسات التكوينية و المصادقة على القرارات الإدارية و متابعة العمليات المرتبطة بتسييرهم و إحصاء و تتبع تطورههم بإستمرار تبعا للإحتياجات المصالح و المؤسسات و كذلك السهر على سير لجان المتساوية الأعضاء واقعة تحت تصرف المديرية. كما يقوم بإنشاء و تجديد اللجان المتساوية الأعضاء و إعداد القائمة الإسمية للموظفين و كذلك تنظيم إمتحانات و مسابقات التوظيف الخارجي و الإمتحانات المهنية الخاصة بالترقية و الإشراف على عملية النقل و التحويل.

أما فيما يخص المنازعات فيتمثل دوره في دراسة الشكاوى و معالجة العرائض المطروحة على مستوى المصلحة و فك المنازعات.

VI عملية التكوين و تحسين مستوى الأداء و تطويره :

يسهر على تسيير و تنظيم عمليات التكوين (تكوين بعد التوظيف و تكوين تحسين مستوى الأداء، تكوين قبل الترقية) رئيس مصلحة المستخدمين بالتنسيق مع مصالح المؤسسات التكوينية التابعة للمديرية، الى جانب الإشراف على مسابقات التوظيف و الإمتحانات المهنية الخاصة بالترقية و النقل.

01 التكوين بعد التوظيف :

بالتنسيق مع مكاتب المستخدمين التابعة لمؤسسات التكوين المهني عبر الولاية يتم جمع و إنتقاء الموظفين الجدد بغرض إجراء تربيصات تكوينية تتراوح مدتها من 06 اشهر الى سنة كاملة من خلالها يتم اعدادهم بتقديم التوجيهات و إرشادات اللازمة من اجل تثبيتهم في مناصبهم.

02 تكوين تحسين مستوى الأداء و تطويره :

يولي قطاع التكوين المهني إهتمام كبير لتحسين أداء عامليه و ذلك من خلال اعداد مخطط سنوي للتكوين و تحسين مستوى الأداء و تجديد المعلومات، يتم إعدادها من طرف معاهد التكوين المهني تابعة للقطاع بهدف تحسين و تنمية و تطوير أداء العمال بشكل عام، على فترات محددة و على مدار السنة. يتم اقتراح مواضيع تكوينية و عرضها على العمال كل حسب وظائفه و تخصصه. و بعد إحصاء إحتياجات طالبي التكوين، و جمع الرغبات، تعد قوائم و ترسل للجهات المعنية، لإستدعاء المعنيين بغرض الإلتحاق بالدورات التكوينية. و احيانا يتم برمجة الأساتذة و الإطارات القطاع بشكل آلي عند إستحداث معلومات و تقنيات عمل جديدة مع إلزامية الحضور و تبرير الغياب في حالة عدم الإلتحاق.

(VII) عملية تقييم الأداء :

يهدف تقييم الأداء في الأساس الى منح إمتيازات للعاملين متعلقة بالمرودودية و كشف قصور و ضعف أدائهم للرفع من مستوى تحسين أدائهم و مساعدتهم على التقدم الوظيفي و الترقية الى رتب و تولي مناصب عليا. كما يساهم في توجيه العاملين نحو الإلتزام بتنفيذ القوانين و التعليمات و قياس كفاءتهم و قدراتهم و الجهود المدبولة اثناء القيام بمهامهم و لا يكون ذلك الا بتحديد الأسس و معايير يقوم عليها التقييم.

أولاً) التنقيط :

حسب القانون الأساسي للوظيف العمومي تتم عملية تقييم أداء⁽⁰¹⁾ الموظفين من خلال عملية التنقيط حسب المادة 85 من المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية. تمنح النقطة لكل موظف مرسوم متحصل على الدرجة الأولى له الحق في النقطة السنوية من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين و في نفس الوقت تمارس صلاحية التنقيط بعد إستشارة المسؤول المباشر الأجدر بملاحظته و تقييمه.

و تعتبر النقطة القيمة المهنية لكل موظف و طريقة أداء مهامه. و الموظف بالقطاع ينقط كل ثلاثي مرفقة بالتقدير العام من طرف السلطة المختصة. و على ضوء هذه التقديرات يتم تحديد المدة التي سيرتب فيها الموظف حسب المدد الثلاث الدنيا، المتوسطة و القصوى، و وفق جدول يحتوي على طرق و معايير متعارف عليها حسب كل سلك و يكون هذا التنقيط فردياً في نهاية كل ثلاث أشهر. اما المسؤول على عملية تقييم الأداء المدير مباشرة بالنسبة للإداريين أما الأساتذة الرئيس المشرف او المسؤول المباشر. و هي تختلف و تمنح حسب المهام و الوظائف كما هو مبين حسب ورقة التنقيط الخاصة بكل سلك.

1) التنقيط الخاص بمنحة المرودودية بالنسبة لأساتذة و المقتصدي القطاع :

08/	- القدرة على الحوار و التشاور
08/	- طريق التنظيم و المسؤولية
08/	- روح المبادرة
08/	- إلتزام إتجاه الشؤون العمومية
08/	- الحضور و التهيأ
40/	المجموع على

01- المادة 85 من المرسوم رقم : 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 24/03/185.

(2) التنقيط الخاص بمنحة المردودية بالنسبة لإداريين و العمال المهنيين :

05/	- الانضباط
05/	- المواظبة
05/	- القدرة على التنفيذ
03/	- سرعة التنفيذ
05/	- معلومات مهنية
02/	- التنظيم
05/	- المبادرة
30/	المجموع على :

لكل موظف الحق في الإطلاع على النقطة و التوقيع على إستمارة التنقيط، كما له الحق في طلب توضيحات أو تقديم الملاحظات و لكن ليس له الحق في طلب إعادة النظر في النقطة في حالة الإعتراض عليها. غير أنه نادرا ما يتم إبلاغ الموظفين بالنقطة و يتم إخبارهم شفويا نظرا لغياب الحوار و المناقشة. فالمؤسسة لا تعتمد على المناقشة في التقييم إلا في بعض الحالات الإستثنائية أو بطلب من المعني.

و من الملاحظ فإن نظام التنقيط المعتمد غير كفيل بضمان التقييم الفعال لأداء الموظف رغم أهميته من حيث أن له علاقة بتسيير الحياة المهنية للموظف خاصة فيما يتعلق بالترقية و الأجور. إلا أن الممارسات الحالية المتعلقة بالتنقيط لا تعكس و لا تعبر عن الأداء الحقيقي و الفعلي للموظف فهي تمنح حسب المعايير محددة مسبقا و لا تفي بالغرض.

وجهت بعض الدراسات و الإنتقادات لنظام تقييم الأداء المعمول به في المؤسسات العمومية، حيث يرى المنتقدون أن معايير التقييم الأداء غير مكيفة حسب المهام، صعب قياسها، غير ناجعة و غير مرتبطة بتحقيق الأهداف، تتصف بالجمود، و ان النقاط تمنح على أساس معايير ذاتية تتوقف على مدى حسن العلاقة بين المدير و الموظف.

لذا يستلزم إدراج التقنيات المستحدثة تركز على أداء الموظف من خلال ربط عملية التنقيط بالمقابلة التي تسمح للموظف تحديد أهدافه و ما يستلزمه من كفاءات و مؤهلات و عرض ما حققه من إنجازات تبعا لبطاقات وصف المناصب التي توفر معلومات دقيقة و شاملة تتعلق بالمنصب و شاغله و المهام المسندة اليه.

ثانيا) عملية الترقية :

تعتبر الترقية آلية من آليات تقييم الأداء، موضوعة في إطار قانوني محددة المعايير و الأساليب من خلاله تتم عملية الترقية تفاديا لكل ممارسات السلبية كالمحاباة و المحسوبية. و الترقية على إختلاف أنواعها تركز من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من كل سنة مالية بحيث تقوم إدارة المؤسسة بإعداده حسب

الفصل الخامس : الإطار الميداني.....

الإحتياجات و حسب ما تسمح به ميزانية المؤسسة. و كل موظف له الحق في الترقية في الدرجة و الرتبة خلال مساره المهني. و هي المحفز الأمثل و الأساسي من الناحية المادية و المعنوية كالزيادة في الراتب و التعويضات و المنح و علاوة المردودية و الإستفادة من دورات تكوين و تحسين المستوى.

01 الترقية في الرتبة :

هناك عدة أسس يتم من خلالها الى الإرتقاء الى مناصب عليا نذكر منها :

1) الترقية على أساس الإمتحان المهني : و هي ترقية مخصصة للموظفين الذين أثبتوا 05 سنوات من الخدمة الفعلية يسمح لهم هذا النوع من الترقية للإستفادة من الرتبة أعلى بعد إجراء إمتحان مهني بنجاح أو تكوين متخصص مع توفر المنصب .

2) الترقية الإختيارية : تتم هذه الترقية على أساس إختيار⁽⁰¹⁾ من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية و يثبتون الخبرة المهنية قدرها 10 سنوات يرقى مباشرة إذا توفر المنصب، و/أو بعد إستشارة الموظفين المعنيين بالترقية في نفس السلك و بقرار من اللجنة المتساوية الأعضاء .

3) الترقية عن طريق تكوين متخصص : و هي ترقية تمنح المؤسسة من خلالها فرص للتكوين و تحسين المستوى خلال مسارهم المهني لإكتساب مهارات و مؤهلات علمية بغرض ترقيةهم الى رتب أعلى.

4) ترقية على أساس الشهادة : يرقى الموظفون الذين قامو بتحسين مستواهم و تحصلوا و هم قيد العمل على شهادات و مؤهلات علمية للإلتحاق برتبة أعلى من رتبهم الأصلية في السلم الإداري و في نفس الشعبة في حالة توفر المنصب و بعد التأكد من تناسب الشهادة و المؤهلات و التخصصات المطلوبة في الرتبة او الأساسي العام للوظيفة العمومية و كذا حسب نص المنشور رقم 04 المؤرخ في 2017/11/30 المتعلق بالترقية السلك الذي ينتمي اليه طبقا لنص المادة 107 من الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون على أساس الشهادة.

5) الترقية في المناصب العليا : توجد مناصب عليا وظيفية و هناك مناصب هيكلية تتم الترقية اليهم وفق القوانين الأساسية لكل قطاع لأن هذه المناصب تختلف من حيث العدد و المدة لكل قطاع.

6) الترقية الإستثنائية : تتم الترقية الإستثنائية وفق شروط إجرائية تثبت إستحقاقها، كإثبات أداء متميز. و كابن الشهيد و المجاهد. يقدم تقرير أو عرض حال مفصل، يعرض ملف المعني بالترقية على اللجنة المتساوية الأعضاء و هذه الأخيرة تبدى موافقتها عليه.

2) الترقية في الدرجة :

الترقية في الدرجة تمكن الموظف من الإنتقال من درجة الى درجة أعلى بغرض تحفيزه بعد إثبات مدة البقاء

01- المرسوم رقم : 85-59 المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 185/03/24، ص 341.

الفصل الخامس : الإطار الميداني.....الإطار الميداني

في العمل و أداء مهامه، و تكون هذه الترقية في إطار السلم الإداري الذي عين فيه بموجب القانون الخاص بالفئة و السلك الذي ينتمي اليه، الى جانب توفر الأقدمية و الكفاءة المقاسة وفق معايير بالنقطة المتحصل عليها من كل سنة و المحددة من 0 الى 20 وفق المدد الثلاث الدنيا، المتوسطة و القصوى، و المحددة كذلك بـ 12 درجة خلال مسار الموظف المهني. و يتم إحتساب مدة الترقية الى درجة⁽⁰¹⁾ الأولى إبتداء من تاريخ تعيين الموظف. و هي تختلف من درجة الى درجة أخرى كما هو موضح في الجدول أدناه. و يقابل كل درجة جديدة تعويضات مالية من شأنها تحسين الظروف المادية للموظف.

الجدول رقم (02) الترقية في الدرجة حسب المدد الثلاث

ترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و نصف	ثلاث سنوات	3 سنوات و نصف
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المدة القصوى في الترقية من حق كل موظف، اما المتوسطة و الدنيا إذا كان العدد أكثر من واحد ينتمون لنفس السلك و الرتبة فيتم الفصل بين من تتم ترقيته على أساس المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى. و تتم الترقية على أساس 4 ، 4 ، 2 من كل 10 موظفين، أي 4 موظفين من 10 الأعلى نقطة من حيث الترتيب تتم ترقيتهم على أساس المدة الدنيا و 4 الآخرون من حيث الترتيب تتم ترقيتهم في الدرجة على أساس المدة المتوسطة و 2 الباقيين تتم ترقيتهم في الدرجة على أساس المدة القصوى.

أما الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا لهم الحق في الترقية على أساس المدة الدنيا و لا يخضعون لهذه الطريقة.

و لإتمام عملية الترقية بأشكالها و لجعلها أكثر موضوعية و شفافية من الناحيتين القانونية و الشكلية، تقوم مصلحة المستخدمين بالإجراءات اللازمة كالتنقيط و التسجيل في شروط الترقية.

ان الإنصاف في عملية الترقية يؤدي لا محالة الى تعديل شامل سواء من الجانب التنظيمي في المركز القانوني للموظف و ما يترتب عليه من زيادة في المسؤوليات و الإمتيازات و المكافآت و من حيث الجانب المعنوي و المادي كالحفاظ على الاستقرار العائلي.

1- المرسوم الرأسي رقم : 07-304 المؤرخ في 2007/09/29، يحدد شبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع

الرواتب، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 2007/09/30، ص 12.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم تعريف بقطاع التكوين المهني و التمهيين بالولاية ممثلا بمديرية التكوين المهني و المؤسسات التكوينية التابعة لها محل الدراسة، تطوره، أهميته و أهدافه، بإعتباره قطاع حيوي يهتم بتكوين يد عاملة مؤهلة و كفؤة و مساهمته الكبرى في تعزيز سوق العمل و تحقيق التنمية المستدامة. كما تم الوقوف على واقع تسيير الأداء العاملين بهذه المؤسسات خاصة العنصر النسوي، حيث تم التطرق لعمليتي التكوين و تقييم الأداء بإعتبارهما المحركين الأساسيين و مدى إستفادة العاملات منهما للرفع من كفاءتهن و فعاليتهن.

الفصل السادس : الإطار المنهجي،
مناقشة و استخلاص النتائج

- المنهج المستخدم للدراسة،
- عينة البحث،
- أدوات و وسائل جمع المعلومات،
- أساليب تحليل البيانات،
- تحليل البيانات و إختبار الفروض،
- مناقشة و استخلاص النتائج.

تمهيد :

إستخدمت الباحثة مجموعة من الأدوات لجميع المعلومات، حيث قامت بتفريغ الإستمارة بعد توزيعها على عينة عشوائية منتظمة، بغرض تحقيق أهداف البحث. كما استعملت الباحثة بعض الأساليب إحصائية لتحليل البيانات و إستخلاص النتائج بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V23) بغرض قياس أثر آليات تسيير الموارد البشرية ببعديها التكويني و تقييم الأداء على أداء العاملات.

(I) المنهج المستخدم في الدراسة :

لكل بحث منهج يسير عليه لدراسة مشكلة ، فمنهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها و تحديد أبعادها و معرفة أسبابها و طرق علاجها و الوصول الى نتائج عامة يمكن تطبيقها. المنهج هو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة و ذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل و تحدد عملياته حتى يصل الى نتيجة مقبولة. و يرى فريدريك معتوق أن المنهج يشير الى تلك العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية تبيانها و التأكد منها.

و المنهج الوصفي يعتبر من البحوث العلمية التي تفترض وجود حقائق و ظواهر إجتماعية يتم بنائها من خلال وجهات نظر الأفراد و الجماعات المشاركة في البحث. و هو أكثر استخداما في تصميم البحوث الاجتماعية.

و يعرفه بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلالي المنهج الوصفي على أنه " الطريقة المنتظمة⁽⁰¹⁾ لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أوضاع معينة بهدف إكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و أثارها، العلاقة التي تتصل بها و تفسيرها و كشف جوانبها".

و عليه تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي في دراسة و تحليل موضع البحث " آليات تسيير الموارد البشرية و أثرها على أداء المرأة العاملة" على طريقة المسح بالعينة و هي أحد طرق المرتبطة بالمنهج الوصفي. و هذه الطريقة لا تقتصر على تجميع المعلومات عن مشكلة البحث بل لتوضيح و دراسة الأوضاع و الممارسات الموجودة بهدف الوصول الى حقائق و استخلاص دلائلها ثم تصنيفها اعتمادا على مبادئ و الطرق الإحصائية و وضعها في شكل جداول بسيطة و مركبة بهدف التعليق عليها و مقارنتها بغرض الوصول الى النتائج.

(01) العينة و كيفية إختيارها :

لقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية المنتظمة على أساس أنها الأفضل لتحقيق أهداف الدراسة و منها تم إنتقاء أفراد العينة و هذه العينة ممثلة لكافة وجهات النظر و لقد تم إختيار العينة البحث تمثل في مميزاتها و خصائصها مجتمعت البحث نظرا لعدم التمكن من القيام بالمسح الشامل لمجتمع البحث الذي يضم مجموعة من الفئات : إطارات عليا، أساتذة (أساتذة مختصين و أساتذة تكوين المهني)، أعوان تحكيم، أعوان تنفيذ وعاملات مهنيات.

01- بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 168.

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

و نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ **249** عاملة موزعة على **23** مؤسسة تكوينية بتراب الولاية. نظرا لصعوبة التعامل مع كل العاملات و بما ان موضوع البحث يهدف الى الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية و مدى مساهمة آلياته في رفع و تحسين أداء العاملات و كذا الاستقرار و التقدم الوظيفي للعاملات بقطاع التكوين المهني بالولاية، تم إختيار عينة عشوائية منتظمة بغرض تحقيق أهداف البحث، حيث تم توزيع الإستمارة بشكل عشوائي على العاملات. و نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث قمنا بإحصاء عدد العاملات الكلي بالقطاع و المقدر بـ **249** عاملة و تم إحتساب نسبة **20%** و استخرجنا عينة الدراسة كالآتي :

عينة الدراسة (ن) = $\frac{\text{العدد الإجمالي} \times \text{النسبة المختارة}}{100}$ و منه (ن) = $\frac{249 \times 20}{100} \approx 50$ عاملة

100

100

(1) المجال البشري :

و يقصد بالمجال البشري عدد أفراد العاملين بقطاع التكوين حيث تم إحصاء **819** عامل من بينهم **249** عاملة بالقطاع و تم إختيار (**50**) مفردة موزعة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول (03) يوضح توزيع العينة حسب مكان العمل

عدد أفراد العينة	المؤسسات
9	المديرية
22	مركز التكوين المهني و التمهين إناث بن سمارة
19	مركز التكوين المهني و التمهين اول نوفمبر
50	المجموع

* المصدر : من إعداد الطالبة حسب أفراد عينة الدراسة.

(2) المجال الزمني :

و يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي إستغرقته إجراء الدراسة الميدانية حيث تمت زيارات المؤسسات عبر ثلاث مراحل .

- المرحلة الأولى كانت مرحلة إستطلاعية على فترتين متباعدتين إبتداءا من شهر مارس 2020 و نظرا للحجر الصحي الذي فرض على مستوى الوطن و الذي مسى الولاية بسبب جائحة كوفيد 19 و الذي حال دون تمكننا من إستكمال دراستنا في آجالها ، فخصصت الزيارة الأولى لمركز التكوين المهني و التمهين أول نوفمبر و الثانية لزيارة مركز الإناث بن سمارة اين قدمت لنا شروحات و التسهيلات اللازمة فتمكن من جمع بعض الملاحظات و المعلومات الخاصة بتسيير الموارد البشرية لكل مؤسسة تكوينية.

- المرحلة الثانية و بعد رفع الحجر الصحي الجزئي أواخر شهر جوان 2020 قمنا بتوزيع الإستمارة في شكلها الأولي على عينة صغيرة من المبحوثات بهدف التعرف على مدى إستعاب المبحوثات لنوع الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة التجريبية، و كذلك لإستدراك النقائص، و تصحيح بعض الأخطاء.

- المرحلة الأخيرة و التي استمرت أكثر من أسبوعين أين تم توزيع الإستمارة على عينة عشوائية في شكلها النهائي بعد إدخال بعض التعديلات و قد كان توزيع الإستمارة مقترنا بمقابلة أغلبية أفراد العينة أين تسنى لنا التعرف على المبحوثات و توضيح أي سؤال مبهم لديهن.

(II) الأدوات المستخدمة لجمع البيانات :

هي مجموعة من الأدوات تساهم في الإضطلاع و التحليل العميق للظاهرة المدروسة، بحيث تمكن الباحث من جمع عدد كبير من المعلومات حول موضوع الدراسة، و هي بذلك تشكل التصور العام للبحث. و استخدامها كوسيلة يتم الإستناد عليها للوقوف على واقع آليات تسيير الموارد البشرية و اثرها على أداء المرأة العاملة، أين تسمح هذه الأدوات بأن تدلي العلامات بأرئهن بكل حرية و بالتالي يتم جمع المعلومات بكل دقة و موضوعية. و لتجنب الأفكار المسبقة و النظرة العابرة للظاهرة تم إستخدام كل من الملاحظة البسيطة، الملاحظة المشاركة، المقابلة و الإستبيان لجمع المعطيات .

(1) الملاحظة : من أهم وسائل جمع البيانات تسمح بالمعينة المباشرة للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة. و قد تم إستخدام كل من الملاحظة البسيطة في الدراسة الإستطلاعية لمركزي التكوين أول نوفمبر و الإناث بن سمارة. و كذا الملاحظة بالمشاركة⁽⁰¹⁾ و هي التي يقوم فيها الباحث بدور العضو المشارك في حياة الجماعة موضوع البحث. و بصفتي عضو مشارك في حياة الجماعة موضوع البحث و مشاركة لمن في النشاطات و المشاعر، تمكنت من جمع البيانات و المعلومات عن سلوك الجماعة و تصرفات أفرادها في بيئتها الطبيعية.

(2) المقابلة : تعتبر المقابلة من التقنيات المنهجية⁽⁰²⁾ المباشرة و المهمة و الأداة الأكثر استخداما لجمع البيانات، و ذلك لسهولة إجرائها نسبيا، و هي أفضل وسيلة للحصول على المعلومات. من فوائدها تسمح للباحث

01- فوزي غرايبة، نعيم دهمش، و آخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، عمان، 1977، ص 35.

02- عبد الباسط محمد حسين، أصول البحث الاجتماعي، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة، 1963، ص 448.

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

التعمق أكثر في فهم الموضوع المراد دراسته من خلال اللقاء و التواصل، حيث تعتمد على التفاعل اللفظي بين فردين في موقف المواجهة، و عرفت المقابلة بأنها " تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف مواجهة حيث يحاول أحدهما و هو القائم بالمقابلة أن يستثير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى المبحوث و التي تدور حول آرائه و معتقداته".

و يعرفها طلعت إبراهيم " بأنها تفاعل لفظي⁽⁰¹⁾ يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية". و قد إستخدمت الباحثة تقنية المقابلة غير المقتنة، حسب طبيعة موضوع البحث نظرا لتشعبه.

3) الإستبيان : يعرف فرنسي رماد **Francis Rummed** الإستبيان بأنه : " أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق الإستمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب"، و عليه تعتبر الإستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا و استخدامها في البحوث الاجتماعية.

و عرف زيدان عبد الباقي إستمارة البحث⁽⁰²⁾ على أنها : " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع البحث أو مشكل أو موقف، و يتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل الى المبحوث عن طريق البريد "

و الإستمارة تحوي في طياتها مجموعة من الأسئلة مغلقة و مفتوحة، مترابطة و متعلقة بموضوع الدراسة موجهة للمبحوثين يتم طرحها بغرض الحصول على إجابات يجري تحليلها لأغراض البحث. و تم إستخدامها بهدف معرفة آراء المبحوثات و توجهاتهن فيما يخص موضوع الدراسة، حيث قسمت الأسئلة الإستمارة الى أسئلة مغلقة و التي تستخدم عادة في شكل محدد و دقيق نعم / لا، و أسئلة مفتوحة الغرض منها فتح مجال للمبحوثات التعبير عن رايهن بكل حرية. كما تم طرح أسئلة تحتوي على مؤشرات او بدائل لتسهيل على المبحوثات إختيار منها ما يناسبهن من إجابات. كما استخدمت الباحثة عند تصميم الإستبيان مقياس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق).

في البداية احتوت الإستمارة **31** سؤالاً تم طرحها على الأستاذة المشرفة أين أبدت موافقتها على نوع الأسئلة المقترحة ل طرحها على المبحوثات. و بعد اعدادا الإستمارة تم عرضها على أساتذة محكمين و إستجابة لإقترحتهن تم إستدراك بعض النقائص و تصحيح الأخطاء و إستبعاد بعض الأسئلة و إلغائها نظرا لتكرار فقراتها. و تم الإكتفاء بـ **21** سؤالاً بين أسئلة مغلقة و مفتوحة موزعين حسب المحاور الأربعة و أخرج

01- طلعت إبراهيم لظفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995، ص

02- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1974، ص 181.

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

الإستبيان في صورته النهائية بعد التعديل. و تضمن الإستبيان المحاور التالية :

المحور الأول : خصص لتحديد البيانات الشخصية و المهنية و للمبحوثات و المتعلقة السن، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية و الخبرة المهنية.

المحور الثاني : متعلق بعملية التكوين بإعتباره نظام تسيير للأداء له تأثير كبير في تحسين أداءعاملات و رفعه و تطويره و مدى مساهمته في رفع الروح المعنوية و تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين و المسؤولين.

المحور الثالث : متعلق بعملية تقييم الأداء و مدى مساهمتها كنظام للتسيير الأداء في مساعدةعاملات على الترقية و التقدم الوظيفي من خلال كشف قصور و ضعف الأداء و تعزيز مبدئ العدالة لكسب الثقة.

المحور الرابع : متعلق بأبعاد الأداء و المتمثلة في المهام المسندة، الجهد المبذول و العمل الإضافي.

(III) أساليب تحليل البيانات :

إستخدمت الباحثة لقياس تأثير آليات تسيير الموارد البشرية على أداء مجموعة من الأساليب و القياسات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة للتحقق من صدق الفروض و إختبار مدى صحتها(01).

كما قامت الباحثة بتفريغ إجابات المبحوثات على أسئلة الإستبيان في جداول و بعدها تم تحليلها و إستخلاص النتائج من خلال تطبيق بعض الأساليب الإحصائية بحزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-V23) و تم الإستعانة بالأساليب التالية :

- التكرارات و النسب المئوية لمعرفة و وصف أفراد العينة، و لأجل التحليل السوسولوجي.

(IV) التحليل الإحصائي لبيانات أفراد العينة :

قامت الباحثة بوصف البيانات الشخصية للعاملات بعد الحصول عليها من قائمة الإستقصاء، و ذلك من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية للمتغيرات الشخصية و المهنية كالتالي :

1) تحليل بيانات أفراد العينة حسب متغير السن :

الجدول رقم (04) توزيع مفردات العينة متغير حسب السن

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
السن	من 21 الى 30 سنة	5	10 %
	من 31 الى 40 سنة	14	28 %
	من 41 الى 50 سنة	22	44 %
	51 سنة فأكثر	9	18 %
المجموع		50	100 %

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية يشير الى أن 22 عاملة أعمارهن تتراوح بين (41 الى 50 سنة) و هي أكبر فئة بنسبة (44 %)، ثم تليها الفئة العاملات التي تتراوح أعمارهن من 31 الى 40 سنة (14) مفردة بنسبة (28 %)، في حين بلغ عدد العاملات التي تتراوح اعمارهن 51 سنة فأكثر (09) مفردة بنسبة (18 %)، و في الأخير بلغ عدد العاملات التي تتراوح أعمارهن من 21 الى 30 سنة (5) مفردة بنسبة (10 %). و هذا يشير الإتجاه العام للجدول أن القطاع يتمتع بطاقة شبابية معتبرة و يحتفظ بكبار السن من العاملات ذوات خبرة مهنية و أقدمية في القطاع.

(2) تحليل بيانات أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي :

الجدول رقم (05) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	متوسط	4	8 %
	ثانوي	25	50 %
	جامعي	21	42 %
المجموع		50	100 %

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي بلغ عدد المبحوثات المتحصلات على مستوى دراسي ثانوي (25) مفردة بنسبة (50 %)، في حين بلغ عدد المبحوثات المتحصلات على مستوى جامعي (21) مفردة بنسبة (42 %)، و في مستوى دراسي متوسط (04) مفردة بنسبة (08 %) من إجمالي حجم العينة. و هذا يشير الإتجاه العام للجدول على أن القطاع يعتمد في التوظيف على الكفاءات و ذو المهارات العالية في الإختصاص.

(3)-توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية :

الجدول رقم (06) توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
الوظيفة الحالية	إطار	2	04 %
	أستاذة	18	36 %
	عون تحكم	11	22 %
	عون تنفيذ	14	28 %
	عاملة مهنية	5	10 %
المجموع		50	100 %

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

يتضح من الجدول رقم (06) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية بلغ عدد المبحوثات منهن فئة أستاذة (18) مفردة بنسبة (36 %)، في حين بلغ عدد المبحوثات منهن فئة عون تنفيذ (14) مفردة بنسبة (28 %)، ثم يليها عدد المبحوثات منهن فئة عون تحكم (11) مفردة بنسبة (22 %)، كما بلغ عدد المبحوثات منهن فئة عاملة مهنية (05) مفردة بنسبة (10 %)، و في الأخير المبحوثات منهن فئة إطار (02) مفردة بنسبة (04 %). يشير الإتجاه العام للجدول الى ان سياسة القطاع تهتم بتوظيف أكبر عدد من الأساتذة المتخصصين إستجابة لطالبي التكوين من الشباب و المستخدمين من مختلف القطاعات بهدف دعم الاقتصاد الوطني للبلاد بتوفير يد عاملة مؤهلة و تحقيق التنمية.

4)-توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية و الخبرة المهنية :

الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير

الأقدمية و الخبرة المهنية

المتغير	الفترة	التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية و الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	10	20 %
	من 05 الى 10 سنوات	9	18 %
	من 11 الى 15 سنة	6	12 %
	من 16 الى 20 سنة	10	20 %
	من 21 الى 25 سنة	10	20 %
	26 سنة فما فوق	5	10 %
المجموع		50	100 %

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS V23

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية تساوت فئات كل من (أقل من 5 سنوات)، و فئة (من 16 الى 20 سنة) و فئة (من 21 الى 25 سنة) في العدد و النسبة عدد كل فئة (10) بنسبة (20 %)، و هذا يشير على أن اغلب العاملات مهن الجدد و أكثرهن ذوات خبرة مهنية لا يستهان بها. في حين بلغ عدد المبحوثات منهن اللواتي بلغت سنوات الخدمة من 05 الى 10 سنوات (09) مفردة بنسبة (18 %)، و يليها فئة المبحوثات اللواتي عدد سنوات الخدمة (من 11 الى 15 سنة) حيث بلغ (06) مفردة بنسبة (12 %)، و في الأخير فئة المبحوثات منهن اللواتي بلغ عدد سنوات الخبرة (26 سنة فما فوق) (05) مفردة بنسبة (10 %)، و الجدول يشير بشكل عام على إحتفاظ القطاع بالعاملات على إختلاف وظائفهن و خبرتهن المهنية.

(V) تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة :

(1) تحليل و استنتاج الفرضية الأولى : آليات التكوين و اثرها على أداء العاملات :

جدول (08) يوضح توافق التكوين قبل التوظيف للعاملات مع المهام المسندة

المجموع		توافق التكوين قبل التوظيف للعاملات مع المهام المسندة						الإحتمالات التكوين قبل التوظيف
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	35	% 8.6	03	% 17.1	06	% 74.3	26	نعم
% 100	15	% 6.7	01	% 20	03	% 73.3	11	لا
% 100	50	% 8	04	% 18	09	% 74	37	المجموع

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (08) ان الإتجاه العام للجدول يشير الى ان أكبر نسبة (74 %) بتعداد 37 مبحوثة تؤكد ان التكوين قبل التوظيف للعاملات يتوافق مع المهام المسندة تدعمها في ذلك نسبة (74.3 %) بتعداد 26 مبحوثة، بينما في الإتجاه المعاكس اكدت نسبة (8 %) بتعداد 04 عدم توافق ذلك تدعمها في ذلك نسبة (8.6) بتعداد 3 مبحوثات، بينما وقفت في الجانب المحايد نسبة (18 %) بتعداد 9 مبحوثات تدعمها في ذلك نسبة (20 %) بتعداد 3 مبحوثات.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية أن اغلب أفراد العينة اكدت توافق التكوين قبل التوظيف مع المهام المسندة، فإعتماد التخصص و تقسيم العمل يسهل إدماج العاملات في العمل حسب رغباتهن و بالتالي يحقق نوع من رضا الوظيفي. كما ان التوظيف وفق التخصص و المؤهلات يعزز نظام التعاون الذي يحقق التوازن بين الأهداف المؤسسة و قيادتها و اهداف العاملين و الجماعات غير الرسمية، و توافق الأعمال يسهل بالدرجة الأولى عملية تقييم الأداء الفعلي و الذي يؤدي بدوره الى تفعيل نظامي التكوين و التحفيز و نظام الأجور.

جدول (09) يوضح طبيعة التكوين بعد التوظيف و مساهمتها في إكساب العلامات معارف و مهارات جديدة

المجموع		إكساب العلامات معارف و مهارات جديدة				الإحتمالات طبيعة التكوين
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	19	% 78.9	15	% 21.1	04	تكوين نظري
% 100	09	% 55.6	05	% 44.4	04	تكوين نظري تطبيقي
% 100	22	% 9.1	02	% 90.9	20	تكوين بيداغوجي
% 100	50	% 44	22	% 56	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

تشير بيانات الجدول رقم (09) بشكل عام أن أكبر نسبة (56%) بتعداد 28 مبحوثة تؤكد ان طبيعة التكوين تساهم في اكساب العلامات معارف و مهارات جديدة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (90.9%) بتعداد 20 مبحوثة، في حين يمثل الإتجاه المعاكس نسبة (44%) بتعداد 22 مبحوثة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (78.9%) بتعداد 15 مبحوثة نفو ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة تؤكد استفادتها من التكوين، ان دعم العلامات بتكوين يسهل عليهن تولي مهامهن و ممارسة اعمالهن بدقة و بكل فاعلية. و الفئة المؤكدة إستفادتها من تكوين بيداغوجي و الذي يساهم في إكسابهن معارف و مهارات جديدة فهي فئة الأساتذة التي يوليها القطاع إهتمام كبير نظرا لمهامتهن الاساسية و المتمثلة في التكوين و التعليم إستجابة لمتطلبات التنمية المحلية و دعم سوق العمل بيد عاملة مؤهلة.

جدول (10) يوضح طبيعة التكوين بعد التوظيف و مساهمتها في الرفع من القدرات المهنية و التكيف مع طبيعة العمل

المجموع		الرفع من القدرات المهنية و التكيف مع طبيعة العمل				الإحتمالات طبيعة التكوين
		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	19	% 84.2	16	% 15.8	03	تكوين نظري
% 100	09	% 66.7	06	% 33.3	03	تكوين نظري تطبيقي
% 100	22	% 18.2	04	% 81.8	18	تكوين بيداغوجي
% 100	50	% 52	23	% 48	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

تشير بيانات الجدول رقم (10) بشكل عام أن أكبر نسبة (52%) بتعداد 23 مبحوثة تؤكد ان طبيعة التكوين لا تساهم في الرفع من القدرات المهنية و التكيف مع طبيعة العمل تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (84.2%) بتعداد 16 مبحوثة، في حين يمثل الإتجاه المعاكس نسبة (48%) بتعداد 24 مبحوثة تؤكد ذلك تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (81.8%) بتعداد 18 مبحوثة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح ان طبيعة التكوين النظري و المؤكد الإستفادة منه من طرف فئة العاملة المهنية، المهام المسندة اليهن تتصف بالروتين اليومي و بالملل و لا يوجد مجال للإبداع و روح المبادرة. و طبيعة هذا التكوين لا تمكنهن من رفع قدراتهن و التكيف مع طبيعة العمل و بالتالي لا يكتسبن خبرات جديدة لتوسيع مهامهن و إخراجهن من هذه الوضعية.

جدول رقم (11) دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها

في رفع القدرة و التقدم في الأعمال

المجموع		رفع القدرة و التقدم في الأعمال						الإحتمالات الإستفادة من الدورات التكوينية
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	30	% 20	6	0	0	% 80	24	نعم
% 100	20	% 95	19	0	0	% 5	1	لا
% 100	50	% 50	25	0	0	% 50	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (11) تساوت نسبة (50%) بتعداد 25 مبحوثة بين مؤيد و رافض بحيث أبدت العلامات عدم موافقتها من ان دورات تحسين مستوى الأداء تساهم على القدرة و التقدم في الأعمال تدعمها في ذلك نسبة (95%) بتعداد 19 مبحوثة، بينما أبدت نسبة (80%) بتعداد 24 موافقتها على ذلك.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم أفراد العينة المستفيدة من دورات تحسين مستوى الأداء بين مؤيد و معارض في مساهمة الدورات التكوينية لتحسين مستوى الأداء و مساهمتها في القدرة و التقدم في الأعمال و هذا يعكس وجود فروق فردية في الإستفادة من عملية التكوين، كما يشير الى عدم إشراك العاملات في عملية التكوين لتحسين مستوى أدائهن، فمعظمهن يتم برمجتهن تلقائيا لإجراء تربصات تحسين المستوى حسب متطلبات الوظيفة، بينما تحرم أخريات من ذلك.

جدول رقم (12) يوضح دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها

على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل

المجموع		تقديم أفكار جديدة						الإحتمالات الإستفادة من الدورات التكوينية
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	30	% 23.3	7	% 36.7	11	% 40	12	نعم
% 100	20	% 90	18	% 05	01	% 05	01	لا
% 100	50	% 50	25	% 24	12	% 26	13	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (12) ان الإتجاه العام يشير ان نسبة (50 %) بتعداد 25 مبحوثة لم تبدي موافقتها على ان دورات تحسين مستوى الأداء تساهم على في تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل تدعمها في ذلك العمليات التي صرحنا بذلك بنسبة (90 %) بتعداد 18 مبحوثة، في حين يمثل الإتجاه المعاكس نسبة (26 %) بتعداد 13 مبحوثة أبدت موافقتها عن ذلك تدعمها في ذلك نسبة (40 %) بتعداد 12 مبحوثة، بينما نسبة (24 %) بتعداد 12 مبحوثة، وقفت في الجانب المحايد تدعمها في ذلك نسبة (36.7 %) بتعداد 11 مبحوثة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تشير أن أغلب أفراد العينة المستفيدة من التكوين تؤكد عدم مساهمة الدورات التكوينية لتحسين مستوى الأداء على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل نظرا لحساسية القطاع، العمليات ملزمات بتنفيذ متطلبات المهنة لا غير و لا يطلب منهن تقديم أفكار جديدة و أفعال. إن إقتصار العمليات على تنفيذ الأعمال لا ينمي روح المبادرة و الابتكار و يقلل من التفاعل و لا يشجع على المثابرة، ما يشعرون بالملل و الروتين اليومي و بالتالي يؤثر بشكل سلبي على أدائهن. اما الفئة التي أكدت ذلك فهي الفئة المعنية بتطوير وسائل و تجهيزات المستخدمة في عملية التكوين فالتقنيات الحديثة تتطلب التدخل من أجل حل مشكلات العمل و ضمان سيرورة القطاع.

جدول رقم (13) دورات تحسين مستوى الأداء و مساهمتها

في الإنجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء

المجموع		الإنجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء						الإحتمالات الإستفادة من الدورات التكوينية
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	30	% 20	06	% 26.7	08	% 53.3	16	نعم
% 100	20	% 85	17	% 5	01	% 10	02	لا
% 100	50	% 46	23	% 18	09	% 36	18	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (13) ان الإتجاه العام يشير ان نسبة (46 %) بتعداد 23 مبحوثة لم تبدي موافقتها على ان دورات تحسين مستوى الأداء تساهم على الإنجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء تدعمها في ذلك نسبة (85 %) بتعداد 17 مبحوثة، في حين يمثل الإتجاه المعاكس نسبة (36 %) بتعداد 18 مبحوثة أبدت موافقتها تدعمها في ذلك نسبة (53.3 %) بتعداد 16 مبحوثة، بينما نسبة (18 %) بتعداد 09 مبحوثات وقفت في الجانب المحايد بنسبة (26.7 %) بتعداد 8 مبحوثات.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة المستفيدة من دورات لتحسين المستوى الأداء تؤكد عدم مساهمة الدورات على الإنجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء و هذا يعكس إنفراد كل عاملة بمهامها حسب التخصص و إنشغالها فيه، و عدم إشراك زملاء العمل لا يشجع على تشكيل فريق عمل متكامل داخل المؤسسة. أما الفئة التي أكدت ذلك فهي التي تعمل في مجال التسيير و لها تطلعات مستقبلية المتمثلة في الإندفاع الى تولي المسؤوليات و هي بذلك لها الرغبة في الإستفادة من تجارب الآخرين و الإحتكاك بهم.

جدول (14)

يوضح موقف العاملين من طبيعة التكوين و مساهمتها

في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي

المجموع		رفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي						الإحتمالات طبيعة التكوين
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	19	% 10.5	2	% 63.2	12	% 26.3	5	تكوين نظري
% 100	9	% 22.2	2	% 22.2	2	% 55.6	5	تكوين نظري تطبيقي
% 100	22	% 36.4	8	% 9.1	2	% 54.5	12	تكوين بيداغوجي
% 100	50	% 24	12	% 32	16	% 44	22	المجموع

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (14) ان اتجاه العام للجدول يشير أن أكبر نسبة (44 %) بتعداد 22 مبحوثة تؤكد ان طبيعة التكوين الأكثر تأثيراً على الأداء هو التكوين النظري و التطبيقي تدعمها في ذلك نسبة (55.6 %) بتعداد 5 مبحوثات، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (24 %) بتعداد 12 مبحوثة صرحت ان طبيعة التكوين البيداغوجي لا تساهم في ذلك تدعمها في ذلك نسبة (36.4 %) بتعداد 8 مبحوثات. بينما تقف في الطرف المحايد نسبة (32 %) بتعداد 16 مبحوثة تدعمها في ذلك نسبة (63.2 %) بتعداد 12 مبحوثة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح ان طبيعة التكوين النظري و التطبيقي المعبر عنها من طرف اغلب افراد العينة و التي تعكس إنطباع العاملات و تفاعل العاملات تشير الى ان لها أهمية كبرى في التأثير على أداء العاملات من حيث الرفع من مستوى الأداء و تطويره ميدانيا و لا يكون ذلك الا من خلال تفعيل نظام الإتصال الذي يعزز و يسهل عملية التكوين و في نفس الوقت يعزز العلاقات الإنسانية فيما بين العاملات و الإدارة و بين زملاء العمل. أما الفئة التي أكدت عدم مساهمة طبيعة التكوين البيداغوجي في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي فهذا النوع من التكوين خاص بفئة الأساتذة لا غير و لا يعني الفئات الأخرى.

سوسولوجيا ان التكوين النظري و التطبيقي يعتبر تكوين ميداني يعزز عمليات تبادل الخبرات بين العاملات و في نفس الوقت يدعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و بالتالي يمكن العاملات من الإستفادة بالمقاربة من الكفاءات التي تساهم بشكل كبير في رفع من مستوى الأداء و إكسابهن خبرات و مهارات جديدة ميدانيا تمكنهن من التكيف مع مختلف المهام و توسيع مهامهن و بالتالي يتاح لهن فرص الترقية الى مناصب عليا و شغل مناصب قيادية.

(2) الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى :

من خلال الجداول الإحصائية و التحليل السوسولوجي التي أدرجت في الفرضية الأولى و المتعلقة بدور عملية التكوين و تحسين مستوى الأداء بمديرية التكوين و التعليم المهنيين و مساهمتها في رفع مستوى اداء العاملات و تطويره، و من خلال الجداول الإرتباطية التي كشفت عن ذلك فقد خلصت الفرضية الى نتائج جزئية يتم عرضها كالاتي :

- توافق التكوين قبل التوظيف مع المهام المسندة، يسهل إدماج العاملات في العمل و تولهن مهام حسب تخصصهن و رغباتهن و بالتالي هذا يحقق نوع من رضا الوظيفي. بحيث أكدت نسبة (74 %) ذلك و هو ما تؤكد معطيات الجدول رقم (08).

- طبيعة التكوين البيداغوجي تساهم بشكل كبير في إكساب العاملات معارف و مهارات جديدة تؤكد نسبة (56 %). تؤكد كفاءة و فاعلية هذه القطاع في تولي الاهتمام الكبير في دعم موظفيه الجدد حسب ما تتطلبه

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

وظائفهن من توجيهات و إرشادات مهنية تمكنهن من التعرف على مهامهن و كذا مباشرة اعمالهن بروح معنوية عالية. و هذا ما تؤكده الجدول رقم (09).

- طبيعة التكوين النظري لا تساهم في الرفع من القدرات المهنية و التكيف مع طبيعة العمل تؤكده نسبة (52%)، فطبيعة هذا التكوين وحده غير كافية و لتمكين العاملات من رفع قدراتهن واكسابهن خبرات جديدة لتوسيع مهامهن و لا يتيح لهن فرص للترقية و التقدم الوظيفي. و هذا ما يؤكده الجدول رقم (10).

- الدورات التكوينية لتحسين مستوى الأداء يتم برمجتها حسب احتياجات القطاع لتطوير وظائف العاملات و تمكينهن من تنفيذ مهامهن على احسن وجه و هذا ما تؤكده النسب من (46% الى 50%). و هي بذلك ليس لها تأثير كبير في التأثير على الأداء الفعلي لهن من حيث مساهمتها في الرفع من قدرات العاملات و التقدم في الأعمال و تقديم أفكار جديدة، و مساعدتهن الى الإنجذاب للعمل و مشاركة الزملاء ، و هذا ما تؤكده الجداول الإحصائية رقم (11) و (12) و (13).

طبيعة التكوين النظري تطبيقي يساهم في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي تؤكده نسبة (44%)، حسب ما صرحت به العاملات، فطبيعة هذا التكوين يعزز عمليات تبادل الخبرات و يدعم العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة و بالتالي يمكن العاملات من الإستفادة بالمقاربة من الكفاءات ميدانيا و من التكيف مع مختلف المهام و بالتالي يتاح لهن فرص الترقية و شغل مناصب قيادية. و هذا ما يؤكده الجدول رقم (14).

- إن هذه النتائج الجزئية التي خلصت اليها الفرضية الأولى و التي تشير الى فعالية عملية التكوين واثرا على أداء العاملات فقد أكدت هذه النتائج ان إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام كبير في الإستثمار بمواردها البشرية و تعكس مدى كفاءتها و فعاليتها من خلال الدعم الذي تقدمه لمواردها البشرية بالتنسيق مع الجهات المختصة في التكوين و التأهيل التابعة للقطاع، و هي بذلك تقدم الدعم اللازم لموظفيها الجدد حسب ما تتطلبه وظائفهن من توجيهات و إرشادات مهنية تمكنهن من التعرف على مهامهن و كذا مباشرة اعمالهن بروح معنوية عالية كما تعمل على الرفع من مستوى أداء بتقديم مقترح للبرامج التكوينية في شكل دليل او مخطط سنوي للتكوين و تحسين المستوى الأداء مكثف و على دورات خلال السنة مع تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاح عملية تغيير و تطوير الأداء و تنمية القدرات و كذا اكساب العاملات المهارات اللازمة لإتمام المهام المنوطة بهن حسب الوظائف بغرض توسيع المهام و اتاحة فرص للترقية و التقدم الوظيفي. الا ان هذا لا ينفي وجود فروق فردية في الإستفادة من دورات تحسين مستوى الأداء، ما يؤكد عدم إشراك العاملات في عملية التكوين و هذا ما يؤثر سلبا على الأداء الفعلي لهن و لا يشجع على الإنجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء و لا يكون ذلك الا بتفعيل العمل بالفريق الذي يحس من طبيعة العلاقات الاجتماعية و الإنسانية داخل المؤسسة.

3) تحليل الفرضية الثانية : آليات تقييم الأداء و اثرها على أداء العاملات .

جدول رقم (15) يوضح المسؤول على تقييم الأداء

و اثره على أداء العاملات حسب المهام المسندة

المجموع		تقييم الأداء حسب المهام المسندة						الإحتمالات
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المسؤول على التقييم
% 100	26	% 11.5	03	% 7.7	02	% 80	21	
% 100	26	% 3.8	01	% 26.9	07	% 69.2	18	رئيس المشرف على العمل
% 100	14	% 7.1	01	% 14.3	02	% 78.6	11	لجنة تقييم الأداء
% 100	50	% 8	04	% 18	09	% 74	37	المجموع

*المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (15) ان اتجاه العام للجدول يشير أن أكبر نسبة (74 %) بتعداد 37 مبحوثة تؤكد دور المدير مباشرة في الإشراف على عملية تقييم الأداء وفق المهام المسندة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (80 %) بتعداد 21 مبحوثة، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (08 %) بتعداد 5 مبحوثات يرفضن إشراف المدير مباشرة على تقييم أدائهن تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (11.5 %) بتعداد 03 مبحوثات. بينما يقف في الطرف المحايد نسبة (18 %) بتعداد 09 مبحوثات تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (26.9 %) بتعداد 07 مبحوثات .

يتضح من خلال القراءة الإحصائية ان اغلب العاملات صرحت ان المدير مباشرة يشرف على عملية تقييم الأداء، فتقرب المسؤول الأول من العاملات و الإشراف شخصيا على تقييم الأداء يكسب ثقة العاملات وكذا اشراك الأطراف الأخرى في إتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء، ما يتطلب المصداقية و الإلتزام بالموضوعية و الشفافية في إتخاذ القرارات و الإبتعاد عن التسهيل و الوسطية في تقييم أداء العاملات.

جدول رقم (16) يوضح علاقة الرئيس المشرف على العمل

و طبيعة التعامل مع العاملات

المجموع		طبيعة التعامل مع الرئيس المشرف						الإحتمالات
		سيئة		حسنة		جيدة		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	علاقة المشرف على العمل
% 100	26	% 7.7	2	% 30.8	8	% 61.5	16	
% 100	24	% 8.3	2	% 54.2	13	% 37.9	9	لا
% 100	50	% 8	04	% 42	21	% 50	25	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (16) ان اتجاه العام للجدول يشير أن أكبر نسبة (50 %) بتعداد 25 مبحوثة تؤكد أن طبيعة علاقة التعامل مع الرئيس المشرف جيدة تدعمها في ذلك نسبة (61.5 %) بتعداد 16 مبحوثة، في حين تؤكد نسبة (42 %) بتعداد 21 مبحوثة تؤكد أن طبيعة علاقة التعامل مع الرئيس المشرف ليست حسنة تدعمها في ذلك نسبة (54.2 %) بتعداد 13 مبحوثة. بينما نسبة (08 %) بتعداد 04 مبحوثات أكدت أن طبيعة علاقة التعامل مع الرئيس المشرف سيئة تدعمها في ذلك نسبة (8.3 %) بتعداد 02 مبحوثين.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية ان طبيعة علاقة التعامل مع الرئيس المشرف الجيدة تؤكد دوره الفعال بإعتباره الأقدر على تقييم أداء مرؤوسيه بحكم إحتكاكه اليومي معهن، و إمتلاكه معرفة واسعة عن متطلبات الوظيفة. فهو الأكثر معرفة بقدراتهن من خلال الملاحظة المستمرة لأدائهن و سلوكياتهن.

الجدول (17) يوضح أسس و المعايير المعتمدة في عملية تقييم الأداء

حسب رأي العاملات

المجموع		لا		نعم		الإحتمالات أسس التقييم
النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	النسبة %	التكرارات	
100 %	50	83.3 %	50	0	0	العمل الجماعي
100 %	50	13.3 %	08	46.7 %	42	العمل الفردي
100 %	50	3.3 %	02	53.3 %	48	المردودية
100 %	50	99.9 %	60*	100 %	90*	المجموع

* هذا العدد لا يمثل مجموع أفراد العينة لأن هناك من أجابت بأكثر من إجابة واحدة.

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (17) ان الاتجاه العام للجدول يشير أن أكبر نسبة (100 %) بتعداد 90 إجابة بأنه يتم تقييم أداء العاملات على اساس المردودية بنسبة (53.3 %) بتعداد 48 إجابة، بينما بلغت نسبة (46.7 %) بتعداد 42 اجابة تؤكد تقييم أداء العاملات على أساس العمل الفردي، بينما في يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (99.9 %) بتعداد 60 إجابة أكدت عدم تقييم الأداء على اساس العمل الجماعي تدعمها في ذلك نسبة (83.3 %) بتعداد 50 إجابة حسب رأي المبحوثات.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول ان أغلب أفراد العينة صرحت بأنه يتم قياس أدائهن على أساس العمل الفردي و المردودية فمن خلالهما يتم قياس الأداء الفعلي للعاملات و الجهود المبذولة حسب سلم التنقيط المعمول به و الذي يعني منه العوائد و الإمتيازات و يحسن به الراتب الشهري. إلا ان إهمال العمل الجماعي، يؤثر على أداء المنظمة ككل، و بالتالي حتمية أو ضرورة تفعيل العمل بالفريق يساهم في تعزيز النظام غير

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

الرسمي و تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملات و بين الإدارة و لتخفيف من حدة الصراعات السلبية، كما يساهم في الرفع من مستوى الأداء و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

جدول رقم (18) يوضح الإستفادة من الترقية حسب الأقدمية

المجموع		نوع الترقية						الإحتمالات الأقدمية
		كلاهما		ترقية الى رتبة اعلى		ترقية في الدرجات		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	10	0	0	0	0	% 100	10	أقل من 5 سنوات
% 100	9	% 11.1	01	% 11.1	01	% 77.8	07	من 05 الى 10
% 100	6	% 33.3	02	0	0	% 66.7	04	11 الى 15
% 100	10	% 70	07	% 10	01	% 20	02	16 الى 20
% 100	10	% 90	09	0	0	% 10	01	21 الى 25
% 100	5	% 20	01	% 80	04	0	0	26 فما فوق
% 100	50	% 40	20	% 12	06	% 48	24	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (18) ان الإتجاه العام يشير الى ان اكبر نسبة (48 %) بتعداد 24 مبحوثة تؤكد إستفادتها من الترقية في الدرجات تدعمها في ذلك نسبة (100 %) من فئة أقل من 05 سنوات خبرة، في حين نسبة (40 %) بتعداد 20 مبحوثة تؤكد استفادتها من الترقية في الدرجات و الترقية الى الرتبة أعلى تدعمها في ذلك نسبة (90 %) من فئة 21 الى 25 سنة خبرة، بينما نسبة (12 %) بتعداد 06 مبحوثات تؤكد إستفادتها من الترقية في الرتبة تدعمها في ذلك نسبة (80 %) بتعداد 04 مبحوثات من فئة 26 سنة خبرة فما فوق.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن اغلبية أفراد العينة إستفادت من الترقية بإعتبارها المحفز الأمثل و الأساسي من الناحية المادية و المعنوية و المساهم الأكبر في الرفع من مستوى الأداء. إلا ان هذا لا ينفي وجود فروقات فردية في عملية تقييم الأداء من حيث الإستحقاق و الإستفادة من الترقية بين افراد العينة، و هذا ما يؤثر سلبا على إنتاجية العاملات و أدائهن الفعلي. فحرمان فئة كبيرة من العاملات من فرص الترقية الوظيفية في حينها مراده الى بطء في عملية الترقية الى رتب اعلى و كذا الى ضعف تقييم المسؤولين لمجهودات و النشاطات التي تبدها العاملات خلال مسارهن المهني، و هذا خلصت اليه الدراسة السابقة "المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة" لصاحبتها نزيهة شاوش.

جدول رقم (19) يوضح توافق طرق تقييم الأداء و الجهود المبذولة

المجموع		الجهود المبذولة						الإحتمالات
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الطرق التقييم المعتمدة الكفاءة و الخبرة المهنية الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة بعد الحصول على شهادة المجموع
% 100	25	% 28	07	% 36	09	% 36	09	
% 100	20	% 25	05	% 30	06	% 45	09	
% 100	5	% 20	01	% 60	03	% 20	01	
% 100	50	% 26	13	% 36	18	% 38	19	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (19) ان الإتجاه العام يشير الى ان أكبر نسبة (38 %) بتعداد 19 مبحوثة تؤكد توافق طرق التقييم الترقية و الجهود المبذولة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (45 %) بتعداد 09 مبحوثة، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (26 %) بتعداد 13 مبحوثة اكدت عدم التوافق تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (28 %) بتعداد 07 مبحوثات، بينما تقف في الطرف المحايد نسبة (36 %) بتعداد 18 مبحوثة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (60 %) بتعداد 11 مبحوثة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح ان اغلب أفراد العينة اكدت توافق نظرق التقييم و الجهود المبذولة و بإعتبار نظام تقييم الأداء مدخلا أساسيا يعتمد عليه في تقييم مدى مثابرة العاملين و كدهم في العمل، هذا يؤكد ان جهود العاملين تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمة ما يجعلهن أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهن لبذل مجهودا أكبر. كما يعتبر هذا محفز كبير يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملات و خلق جو يسوده الإحترام و التقدير.

جدول رقم (20) يوضح الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها

في الكشف عن قصور و ضعف الأداء

المجموع		الكشف عن قصور و ضعف الأداء						الإحتمالات
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الطرق التقييم المعتمدة الكفاءة و الخبرة المهنية الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة بعد الحصول على شهادة المجموع
% 100	25	% 24	06	% 20	05	% 56	14	
% 100	20	% 10	02	% 25	05	% 65	13	
% 100	05	% 20	01	% 20	01	% 60	03	
% 100	50	% 18	09	% 22	11	% 60	30	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23.

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

يتضح من خلال الجدول رقم (20) ان الإتجاه العام يشير الى ان أكبر نسبة (60 %) بتعداد 30 مبحوثة تؤكد ان طرق تقييم الأداء المعتمدة تساهم في الكشف عن قصور و ضعف الأداء تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (65 %) بتعداد 13 مبحوثة، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (18 %) بتعداد 09 مبحوثات تؤكد عدم موافقتها تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (24 %) بتعداد 06 مبحوثات، بينما تقف في الطرف المحايد نسبة (22 %) بتعداد 11 مبحوثة تدعمهن في ذلك الخانة المركزية بنسبة (25 %) بتعداد 05 مبحوثات.

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول يتضح ان اغلبية أفراد العينة تؤكد مساهمة طريقة الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة في الكشف عن قصور و ضعف الأداء و هذا يضمن حق العاملات في الإستفادة من التكوين تحسين مستوى الأداء. فمن الناحية التنظيمية أصبح نظام تقييم الأداء اصبح ضرورة من ضروريات الإدارة الحديثة و ذلك بإعتباره الوسيلة لتحقيق العدالة المهنية و الوظيفية. و هو أحد أهم الوسائل المستمرة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لمراقبة و قياس الأداء الفعلي للأفراد العاملين في المنظمات و ربط أنشطتهم برسالة المنظمة و أهدافها. فالكشف عن قصور و ضعف الأداء العاملات الغرض منه إيجاد حلول لمعالجته أو التقليل من حدة تأثيره. الى جانب رفع مستوى المسؤولية لديهن من ما تم تحقيقه من نتائج المتفق عليها. الى جانب الكشف عن المهارات الكامنة لدى العاملات و إكتشاف القدرتهن على التفاعل.

جدول رقم (21) يوضح الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها

على الترقية و التقدم الوظيفي

المجموع	الترقية و التقدم الوظيفي						الإحتمالات	
	غير موافق		محايد		موافق			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	25	% 36	09	% 4	01	% 60	15	الطرق التقييم المعتمدة
% 100	20	% 30	06	% 10	02	% 60	12	الكفاءة و الخبرة المهنية
% 100	20	% 30	06	% 10	02	% 60	12	الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة
% 100	05	% 40	02	% 40	02	% 20	01	بعد الحصول على شهادة
% 100	50	% 34	17	% 10	05	% 56	28	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (21) ان الإتجاه العام يشير الى ان أكبر نسبة (56 %) بتعداد 28 مبحوثة تؤكد ان الطرق المعتمدة في تقييم الأداء تساهم على الترقية و التقدم الوظيفي تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (60 %) بتعداد 15 مبحوثة، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (34 %) بتعداد 17 مبحوثة أكدت عدم موافقتها تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (40 %) بتعداد 02 مبحوثتين، بينما

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

تقف في الطرف المحايد نسبة (10 %) بتعداد 05 مبحوثات تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (40 %) بتعداد 02 مبحوثين .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح ان اغلب أفراد العينة اكدت مساهمة طريقة الكفاءة و الخبرة المهنية على الترقية و التقدم الوظيفي، فالجهد الذي يبذله العامل خلال مساره المهني و احتساب الخبرة المهنية التي يكتسبها من خلال العمل الإضافي تمكنه من توقع المستحقات و العوائد التي يجنيها من خلاله كما تعتبر محفزا و بالتالي تمكنه من تولي مسؤوليات جديدة و لا يتأتى ذلك الا بإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل و ما يعود عليه بالنفع و هذا ما أشار اليه فيكتور فيروم في نظرية التوقع.

جدول رقم (22) يوضح الطرق المعتمدة في تقييم الأداء و مساهمتها

في تعزيز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي

المجموع	تعزيز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي						الإحتمالات	
	غير موافق		محايد		موافق			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
% 100	25	% 28	7	% 0	0	% 72	18	الطرق التقييم المعتمدة
% 100	20	% 30	6	% 05	01	% 65	13	الخبرة المهنية
% 100	05	% 40	2	% 0	0	% 60	03	الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة
% 100	50	% 30	15	% 02	01	% 68	34	بعد الحصول على شهادة
% 100	50	% 30	15	% 02	01	% 68	34	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (22) ان الإتجاه العام يشير الى ان أكبر نسبة (68 %) بتعداد 34 مبحوثة تؤكد ان طريقة تقييم الأداء بالكفاءة و الخبرة المهنية تساهم في تعزيز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي تدعمها في ذلك نسبة (72 %) بتعداد 18 مبحوثة ، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (30 %) بتعداد 02 مبحوثات ترفض طريقة التقييم بعد الحصول على شهادة اعلى تدعمها في ذلك نسبة (33.3%) بتعداد 02 مبحوثة ، بينما تقف في الطرف المحايد نسبة (02 %) بتعداد 01 مبحوثة تدعمها في ذلك نسبة (05 %) بتعداد مبحوثة (01) واحدة.

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول يتضح ان اغلب أفراد العينة تؤكد مساهمة طريقة الكفاءة و الخبرة المهنية في تعزيز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي، فمن الناحية التنظيمية تضمن للعاملات التوزيع العوائد و المكافآت و الإمتيازات حسب ما تنصه القوانين التشريعية المحددة للقواعد الأساسية و الإجراءات المطبقة على الموظفين في إطار تأدية مهامهم بهدف توسيع المهام و تولي المسؤوليات، كما ان الشعور بالأمن و الإستقرار الوظيفي من أهم المحفزات لإبقاء العاملات في وظائفهن و المحافظة عليهن.

جدول رقم (23) يوضح موقف العاملين من طرق تقييم الأداء و مساهمتها في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي

المجموع		الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي						الإحتمالات
		غير موافق		محايد		موافق		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طرق المعتمدة في عملية التقييم الكفاءة و الخبرة المهنية الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة بعد الحصول على شهادة المجموع
% 100	25	% 60	15	% 16	4	% 24	6	
% 100	20	% 45	9	% 25	5	% 30	6	
% 100	5	% 20	1	% 60	3	% 20	1	
% 100	50	% 50	25	% 24	12	% 26	13	

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتضح من خلال الجدول رقم (23) ان الإتجاه العام يشير الى ان اكبر نسبة (50 %) بتعداد 25 مبحوثة تؤكد عدم موافقتها في ان طرق التقييم المعتمدة تساهم في تعزيز الرفع من مستوى الأداء و الإستقرار الوظيفي تدعمها في ذلك الخانة المركزية نسبة (60 %) بتعداد 15 مبحوثة ، في حين يشير الإتجاه المعاكس للجدول ان نسبة (26 %) بتعداد 13 مبحوثة تؤكد المساهمة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (30 %) بتعداد 06 مبحوثة، بينما تقف في الطرف المحايد نسبة (24 %) بتعداد 12 مبحوثة تدعمها في ذلك الخانة المركزية بنسبة (60 %) بتعداد 03 مبحاث.

الإعتماد على معيار صادق لتقييم الأداء يجسد مبدأ العدالة و المساواة و يرسخ مبدأ المصداقية و الشفافية و الإبتعاد عن التمييز، كما يعزز ثقة العاملين في إدارة المؤسسة. فالاسراع في تفعيل عمليات التقييم يعمل على الإستقرار الوظيفي و المحافظة على العاملين و يتيح لهم فرص الإستفادة للإرتقاء و التقدم الوظيفي، و يساعدهن على رفع مستوى ادائهن و بالتالي يمكنهن من تحسين أوضاعهن الإجتماعية.

(4) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية :

من خلال قراءة الجداول الإحصائية و التحليل السوسيوولوجية التي أدرجت في الفرضية الثانية و المتعلقة بدور عملية تقييم الأداء و مساهمتها في التقدم و الاستقرار الوظيفي، فمن خلال الجداول الإرتباطية التي كشفت عن ذلك خلصت الفرضية الى نتائج جزئية يتم عرضها كالاتي :

- إشراف المسؤول الأول شخصيا على عملية التقييم الأداء تؤكد نسبة (74 %) من المبحوثة بغرض مشاركة الأطراف الأخرى في إتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم الأداء التي تتطلب الإلتزام بالموضوعية و الشفافية و الإبتعاد عن التسهيل و الوسطية و لكسب ثقة العاملين. فقيادة فعالة لها قوة التأثير على العاملين بتوجيه إتجاهاتهم و توضيح الأفاق المهنية نحو تحقيق الأهداف. و هذا ما يؤكد الجدول الإحصائي رقم (15).

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

- علاقة المشرف على العمل و طبيعة التعامل مع العاملات جيدة تؤكدها نسبة (50 %) من المبحوثات و هذا يبرز الدور الفعال للمشرف على العمل بإعتباره الأقدار على تقييم أداء مرؤوسيه بحكم إحتكاكه اليومي معنم فهو الأكثر معرفة بقدراتهن من خلال الملاحظة المستمرة لأدائهن و سلوكياتهن و كذلك إمتلاكه معرفة واسعة عن متطلبات الوظيفة. هذا ما يؤكد الجدول الإحصائي رقم (16).
- أهم الأسس المعتمدة في تقييم الأداء المردودية تؤكد نسبة (53.3 %) من المبحوثات يتم استخدامها بصفة دورية ينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة، للإستفادة من المنح و العلاوات في حينها. و هذا يؤكد الجدول الإحصائي رقم (17).
- الإستفادة من عملية الترقية تؤكد نسبة (48 %) من المبحوثات، و بإعتبار الترقية المحفز الأمثل و الأساسي من الناحيتين المادية و المعنوية، الا ان هذا لا ينفي وجود فروقات فردية في الإستفادة من الترقية الى رتب اعلى مراده في ذلك الى التباطؤ في عملية الترقية في حينها. و هذا يؤكد الجدول الإحصائي رقم (18).
- توافق طرق التقييم و الجهود المبذولة تؤكد نسبة (38 %) من المبحوثات، ما يؤكد ان جهود العاملات تؤخذ بعين الإعتبار من قبل المنظمة و يجعلهن أكثر شعورا بالمسؤولية و يدفعهن لبذل مجهودات أكثر. و هذا يؤكد الجدول الإحصائي رقم (19).
- مساهمة طريقة الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة في كشف قصور و ضعف الأداء تؤكد نسبة (60 %) من المبحوثات، الغرض منه إيجاد حلول لمعالجته أو التقليل من حدوثة الى جانب رفع مسؤوليات العاملات و الكشف على المهارات الكامنة و اكتشاف قدرات التفاعل. و هذا يؤكد الجدول الإحصائي رقم (20).
- مساهمة طريقة الكفاءة و الخبرة المهنية تساهم على الترقية و التقدم الوظيفي تؤكد نسبة (56 %) من المبحوثات. فالعامل حسب الخبرة المهنية يمكنه توقع المستحقات و العوائد التي يجنيها من خلال ما يبذله من جهد و ما يقدمه من أعمال إضافية، و ما يعود عليه بالنفع. و يؤكد الجدول الإحصائي رقم (21).
- و هي الطريقة نفسها التي تعزز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي، تؤكد نسبة (68 %) من المبحوثات، و هي نفسها كذلك التي لا تساهم في الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي تؤكدها نسبة (50 %) من المبحوثات. هذا التناقض يؤكد عدم مصداقية الإدارة من حيث الاهتمام بمبدأ العدالة و المساواة و ترسيخ مبدأ الشفافية الذين يساهمون في تعزيز العلاقات و يؤثر بشكل ايجابي على سلوكيات العاملات و ادائهن، كما يتيح فرص لبناء جسور الثقة و رفع الروح المعنوية للعاملات. و هذا ما يؤكد الجدولين رقم (22) و (23).
- عملية تقييم الأداء تركز بالأساس على الموضوعية و المصداقية، كلما اتسم تقييم الأداء بالموضوعية و الإبتعاد عن التحيز يكون له أثر كبير على أداء العنصر البشري. فتقييم الأداء نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية و التي يترتب عنه أمور تتعلق بالأجر و الترقية و تحسين الأداء. لدى يفترض ان تكون عملية التقييم متكاملة تتضمن آليات لقياس و تقييم و تقويم الأداء الفعلي و كذا الإطار الرسمي و القانوني المعزز بمعايير ذات قدرة على قياس و

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

تقييم و تقويم أداء و سلوكات العاملين الى جانب تبني سلوكيات أخلاقية و تحمل المسؤوليات الاجتماعية من أجل إرضاء جميع الأطراف العاملين.

و في الأخير إن السلوك الإداري السليم يزرع الثقة بين العاملين و يعزز التواصل و المحاباة و كذلك يبعث الروح التعاون و التنافس و الإبداع و يحسن أداء العاملين و يحفزهم. كما أن الإعراف بجهودهم و إشعارهم بالإحترام و التقدير يعزز روح الإنتماء و الولاء للمنظمة و التمسك بها.

(VI) الإستنتاج العام :

من خلال قرأتنا الإحصائية للجداول المتعلقة بأبعاد آليات التكوين و آليات تقييم الأداء تبين لنا أن مديرية التكوين و المؤسسات التابعتين لها محل الدراسة تلتزم في تطبيق القوانين المعمول بها و هي بذلك تعتمد على الطرق الإدارة العلمية في تسيير مواردها البشرية و النظام البيروقراطي في ضبط سلوك العاملين و تحقيق الأهداف.

فيما يتعلق بخصائص افراد العينة يتمتع قطاع التكوين بطاقة شبانية معتبرة و مازال يحافظ على العمليات على إختلاف أعمارهن و وظائفهن و خبرتهن المهنية. كما ان المستوى الدراسي الغالب في هذه الدراسة الثانوي و لهن كفاءات كل حسب إختصاصها خاصة فئة الأستاذة و هذا يعكس سياسة قطاع التي تهتم بالدرجة الأولى في توظيف أكبر عدد من الأساتذة بهدف دعم الاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية للبلاد و كذا تعزيز سوق اعمل بيد عاملة مؤهلة.

فما يتعلق بعملية التكوين و تحسين المستوى تعتمد على تطبيق توصيات المركزية في الشأن و على تطبيق محتوى دليل مخطط التكوين السنوي المقترح من معاهد التكوين و تأهيل عمال قطاع التكوين المهني ككل، غير أن البرامج التكوينية المقترحة، الغرض منها تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى كإستحداث معلومات و تقنيات عمل جديدة لضمان بقاء المؤسسات و الحفاظ على إستمرار نشاطها، إستجابة للتطورات الحاصلة خاصة في المجال التكنولوجي و الصناعي. و يترك للعاملات الإختيار حسب رغباتهن و إحتياجاتهن من التكوين من أجل تنمية و تطوير أدائهن مع لإلزام الإلتحاق بالدورات. الا أن البرامج المقترحة أصبحت غير فعالة و تتميز بالروتين نظرا لتكرار مواضيعها ما يجعلها لا تتوافق مع أهدافهن خاصة الوصول الى الأداء المتميز و مساعدتهن على الترقية و التقدم الوظيفي. فمعظم العاملات يعزفن على برجة انفسهن للإلتحاق بالدورات التكوينية و يكتفين بتحسين أدائهن ذاتيا سواء من داخل المؤسسة بالإعتماد على الكفاءات المهنية و الإستفادة من خبرتهم أو من خارج المؤسسة كرفع المستوى التعليمي و الحصول على شهادات عاليا.

اما إقتصار هذه المؤسسات في تقييم أداء العاملين بشكل عام و العاملات بشكل خاص، على اتباع سلم التنقيط المعمول به و غير فعال خاصة عند غياب الموضوعية و عدم وجود معايير واضحة للتقييم يجعل العاملات يشعروا بالإحباط فهن لازلن متمسكات بتقييم أدائهن و ترقيتهن على أساس الكفاءة و الخبرة المهنية. و بإعتبار

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

أن الترقية أكبر محفز فهي تتطلب قائد تكنوقراطي ذو كفاءة عالية و الإبتعاد عن الذاتية تفاديا لكل ممارسات السلبية كالمحاباة و المحسوبية. فالموضوعية و المصداقية في تقييم الأداء تعزز العلاقات بين الزملاء و يؤثر على سلوكيات العاملين، كما يتيح فرص لتوليد الأفكار و بناء جسور الثقة بين الإدارة و العاملين و العملات و زملائهم في العمل، كما تلعب المساواة دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية للعاملين ما ينعكس إيجابيا على أدائهم، على العكس من ذلك فإن شعور العاملين بعدم العدالة و المساواة يجعلهم يعانون من التوتر و الإحباط، التهميش و الإغتراب ما يؤثر بشكل سلبي على أدائهم و إستقرارهم الوظيفي ما يدفعهم الى الإبتعاد و التفكير في اختيار وجهات أخرى.

(VII) الإقتراحات :

إن سعى كل مؤسسة من خلال رسم سياستها التنظيمية وضع خطط و برامج لضمان إستمراريتها و تحقيق أهدافها و اهداف عاملها و تطلعاتهم، و لا يتأتى ذلك الا من خلال إستغلال مواردها المادية و البشرية. فلاهتمام بالعنصر البشري أي كان نوعه في تحقيق المكاسب التي تنميها فيه من خلال عمليتي التوجيه و الإرشاد يعكس بذلك مدى كفاءة و فاعلية إدارة الموارد البشرية و هذه جملة من الإقتراحات و التوصيات نوردها كما يلي :

(1) بالنسبة لآليات التكوين و تحسين مستوى الأداء :

- تفعيل نظام التكوين و الإستثمار في المورد البشري و العمل على اكساب العاملين مهارات إضافية و مفاهيم و قواعد و اتجاهات جديدة و غرس روح المسؤولية و حفزهم على شغل مناصب عليا و تولي ما قلنا السلطة.

- تعزيز التكوين من داخل المؤسسة و الإستفادة من الكفاءات لما له من فاعلية في الكشف على مواطن القوة و الضعف و مساعدتهم على إتقان العمل بتطبيق ما تلقينه من المشرفين ميدانيا.

- مساعدة العاملين على التعبير عن إحتياجاتهم من التكوين وفق طموحاتهم المستقبلية و إشراكهم في التخطيط لعملية التكوين و فتح مجال الحوار و المناقشة للكشف على قصور أدائهم و إيجاد الحلول المناسبة في حينها.

- تفعيل نظام الإتصال و تشجيع العمل بالفريق من اجل تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين و زملاء في العمل و الإبتعاد عن التمييز و التهميش.

(2) بالنسبة لآليات تقييم الأداء :

- إجراء دورات تكوينية للقائمين و المشرفين على عملية تقييم الأداء.

- إشراك العاملين في النشاطات الإدارية لإكسابهم طرق و أساليب لإنجاح و تحقيق فعاليتهم.

الفصل السادس : الإطار المنهجي، مناقشة و إستخلاص النتائج

- ترسيخ مبدأ الكفاءة للترقية الى الرتب العليا للرفع من روح المبادرة و التنافس بين العاملات من أجل مردود أفضل لتحقيق فاعلية إدارة المؤسسة التي تبنى على أفكار موظفيها.

- ترسيخ مبدأ الشفافية و النزاهة و المصداقية في عملية تقييم الأداء لكسب ثقتهم في الإدارة و في المسؤولين.

- ترسيخ مبدأ العدالة و المساواة بين العاملات و زملائهن لضمان إستقرارهن الوظيفي و تحقيق أهدافهن و طموحاتهن المستقبلية و رفع الروح المعنوية.

و خلاصة القول أن واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التكوينية يسري وفق معايير و قوانين معمول بها و هي سارية المفعول و تعتمد بالأساس على مبدأ العقلانية و التحكم في الموارد المادية و البشرية لضمان إستقرارها و إستمراريتها ما يثبت كفاءة هذه المؤسسات إلا أن فاعليتها في التأثير على الأداء نسبية بسبب عدم وجود نظام محفز لرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي.

الخاتمة :

تناولت الدراسة موضوع آليات تسيير الموارد البشرية و أثرها على أداء العاملات في قطاع التكوين المهني بالولاية، حيث تناولنا في الإطار النظري الآليات و النظم المعتمدة في إدارة أداء العاملين بالمؤسسة. و قد إعتدنا في هذه الدراسة الوقوف على مدى فاعلية بعدي التكوين و تحسين المستوى و بعد تقييم الأداء في التأثير على أداء العاملات من حيث رفع و تحسين مستوى أدائهن و تمكنهن من التقدم و الاستقرار الوظيفي.

هذه الدراسة العلمية و من خلال النتائج المتوصل اليها، أبرزت مؤشرات الفرضيات المصاغة في شكل أسئلة الإستبيان أن آليات تسيير الموارد البشرية تؤثر بشكل نسبي على أداء العاملات، حيث جاءت معظم الإجابات على محاور الإستبيان بين مؤيد و معارض، ما يفسر ان عاملات القطاع لهن قدرات و كفاءات عالية تجلت من خلال توليهن وظائف تناسب تخصصهن و تولي مهام حسب رغباتهن و هو ما يحقق رضاهن الوظيفي. كما يعكس كفاءة و فاعلية هذه المؤسسات في عملية إختيار موظفيها ما يسهل العمليات او الأنشطة المتعلقة بتسيير الأداء و تطويره.

فبما يتعلق بعملية التكوين و تحسين مستوى الأداء و إستجابة للتطورات و التحولات التي يشهدها العالم من حين لآخر في مجال التكنولوجيا و الصناعي، قطاع التكوين المهني يسعى دوما لمواكبة هذه التحولات بخلق توازنات على مستوى الاقتصاد الكلي و دعم التنمية المحلية بيد عاملة مؤهلة. حيث اثبتت مخططات التكوين المقترحة سنويا من المركزية (الوزارة الوصية) أو من معاهد التكوين المتخصصة في الشأن، أنها تمكن العاملات من إستفادة من التكوين لتطوير أدائهن حسب ما تتطلبه وظائفهن و المتمثلة في إكسابهن مهارات إضافية و تقنيات عمل جديدة.

أما فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء فالمؤسسات التكوينية مؤسسات عمومية، تعمل على تنفيذ و تطبيق محتوى مناشير الوظيفة العمومية المعمول بها في تسيير الموارد البشرية. حيث يستخدم نظام التنقيط الذي يخضع لسلطة المسؤول على تقييم الأداء، ما يعكس طبيعة العلاقة مع المرؤوسين و درجة التأثير على عملية التنقيط المبنية على إعتبرات شخصية ما يعرقل فرص التقدم و الاستقرار الوظيفي، كما يؤثر على العلاقات الإنسانية بين العاملات و زملائهن في العمل خاصة فئة العاملات في المهن الوسطى و الدنيا.

و في الحقيقة و من خلال ما لمسناه من خلال آراء المبحوثات أنهن يتمتعن بنضج و وعي كبيرين، رغم أنهن يسعين الى تحقيق طموحاتهن في الترقية الى مناصب عليا و يحافظن على استقرارهن الوظيفي بتنمية أدائهن

ذاتياً، يرفضن التهميش و التمييز و يطالبن بتحقيق العدالة و المساواة. كما يقترحن إدخال التقنيات الحديثة في عملية تسيير الموارد البشرية تعني بتطوير الأداء للوصول الى التميز و خلق جو للمنافسة و الإبداع و مكافئة الجهود المبذولة بالمنح و العلاوات و الإمتيازات.

و أخيراً الهدف من هذه الدراسة هو إبراز مدى تأثير آليات تسيير الموارد على أداء المرأة العاملة، و إبراز دورها في الحياة العملية و الإستفادة من مهاراتها و خبراتها المهنية فقد أثبتت المرأة مشاركتها و بجدارة في خلق جو تنافسي بينها و بين زملائها في المؤسسات، و كذا دورها الفعال في تحقيق التنمية، لذلك يجب المحافظة عليها و ضمان إستقرارها الوظيفي.

و ما بحثنا إلا بداية لمجموعة من البحوث التي تهتم بمعالجة قضايا المرأة العاملة، نتمنى أن يحظى بالإهتمام و به نكون قد ساهمنا في إثراء هذا النوع من المواضيع و التي نتمنى أن تفيد كل قارئ و تخدم كل طالب علم.



01) المراجع باللغة العربية :

- أحمد الخطيب "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل لبناء المهارات"، الإسكندرية : مركز التنمية الإدارية، 1993.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، دار الجامعية - الإسكندرية، 2014.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون، دون ذكر دار النشر أو مدينة النشر، 1999.
- أمل سالم حسن العوادة، العنف ضد المرأة العاملة في القطاع الصحي، دراسة ميدانية على العاملات في مستشفيات مدينة عمان، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008.
- بشرى نواف الصرايرة، التمكين الذمة المالية المستقلة للمرأة العاملة و علاقتها في العنق الأسري، ط1، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2020.
- بلال خلف السكارنة، إتجاهات حديثة في التدريب، دار النشر و التوزيع عمان، الأردن.
- بلقاسم سلاطينة و حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
- ثابت زهير، كيف تقيم أداء الشركات و العاملين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، 2001، القاهرة.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000.
- رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، دار اليازوري العلمية، ط1، 2016.
- رضوان محمود أحمد عبد الفتاح، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
- زواتي عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020.
- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، ط2، مطبعة السعادة، 1974.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للإنتاج و التوزيع، عمان الأردن 2002.
- شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة و مراجعة : رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الجزء الأول، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- شنوفي نور الدين، أنظمة و آلية التسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، 2011، www.infpe.edu.dz.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- طلعت إبراهيم لطفى، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 1995.
- عبد البارى إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، بحوث و دراسات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 382، 2003، القاهرة.
- عبد البارى درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن، 2008.
- عبد الباسط محمد حسين، أصول البحث الاجتماعي، مطبعة لجنة البيان العربي، القاهرة، 1963.
- عشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- عصام نور سرية، دور المرأة في تنمية المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، 2006.
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1997.
- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير : مدخل علمي لفاعلية الأفراد و المنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.
- ليلي عبد الوهاب، علم اجتماع المرأة : دراسة إجتماعية لأوضاع المرأة في المجتمع، ص 11 ملف DOC
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003.
- محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب و دوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة و الخاصة، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل، الأردن، 2010.
- محمود حسن الحواسي، حيدر شاكر البرزخي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب و الوثائق 2014.
- مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار المعرفة بيروت، لبنان، 2006.
- مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية، عمان، دار مجدلاوي، 1993.
- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب، إربد، الأردن، 2002.
- فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1 ، مركز الكتب الأردني، 1995.
- فوزي غرايه، نعيم دهمش، يحي الحسن، خالد امين عبد الله، هاني أبو جبارة، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، عمان، 1977.
- قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

- كاميليا إبراهيم عبد الفتاح، سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة، مصر، 1998.
- كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي " مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة و التنظيم"، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.
- هاشم زكي محمود، تنظيم و طرق العمل، ط1، الكويت مطابع الجامعة، 1984.
- هويدة عدلي، المشاركة السياسية للمرأة، ط1، مؤسسة فريديش ايبير، مصر، 2017.
- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد السنور، إدارة المنشأة المعاصرة، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009.

02) قوانين و تشريعات :

- المرسوم الرأسي رقم : 85-59 المؤرخ في 23/03/1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 13، الصادر في 24/03/185.
- المرسوم الرأسي رقم : 07-304 المؤرخ في 29/09/2007، يحدد شبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع الرواتب، الجريدة الرسمية، العدد 61، الصادر في 30/09/2007، ص 12.
- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 46، بتاريخ 16 يوليو 2006.

03) مجلات :

- السيد أحمد المخزنجي، الأثر السيكولوجي و التربوي لعمل المرأة على شخصية الطفل العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 10، العدد 34، 1990.
- الشيخ الداوي، تحليل التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر، العدد 06.
- بحري دلال، النظرية النسوية في التنمية، مجلة الفكر، العدد 11.
- بلال كامل عودة رشيد، أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية بالعراق، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين (مج11)، ع(43-1) 2018/06/15 و 1858-6228 : GCNU
Journal ISSN

(04) مواقع الإلكترونية :

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2004، www.facebook.com/groupe
- السيد أحمد المخزنجي، الأثر السيكلولوجي و التربوي لعمل المرأة على شخصية الطفل العربي، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، المجلد 10، العدد 34، 1990.
- المعجم عربي عامة، على الموقع الإلكتروني www.almaany.com، تاريخ الإطلاع 2020/05/25 على الساعة 20:40
- سهام موفق، المرأة العاملة بين الحماية القانونية و الواقع العملي : المرأة الجزائرية أتمودج/ جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، أعمال المؤتمر الدولي السابع : المرأة و السلم الأهلي/ طرابلس 21/19 مارس 2015. مركز جيل البحث - www.jilrc.com
- الضغوط النفسية و تأثيرها على المرأة العاملة، بحث على الموقع الإلكتروني www.Kobania.net تاريخ الإطلاع 2020/06/22، على الساعة 21:32، ص 6.
- كل ما تريد أن تعرفه عن التكوين المهني، تقرير مفصل على الموقع الإلكتروني : www.takwindz.com تاريخ الإطلاع 2020/08/19.
- معجم اللغة العربية المعاصرة، على الموقع الإلكتروني www.almaany.com تاريخ الإطلاع 2020/05/25 على الساعة 18:40.

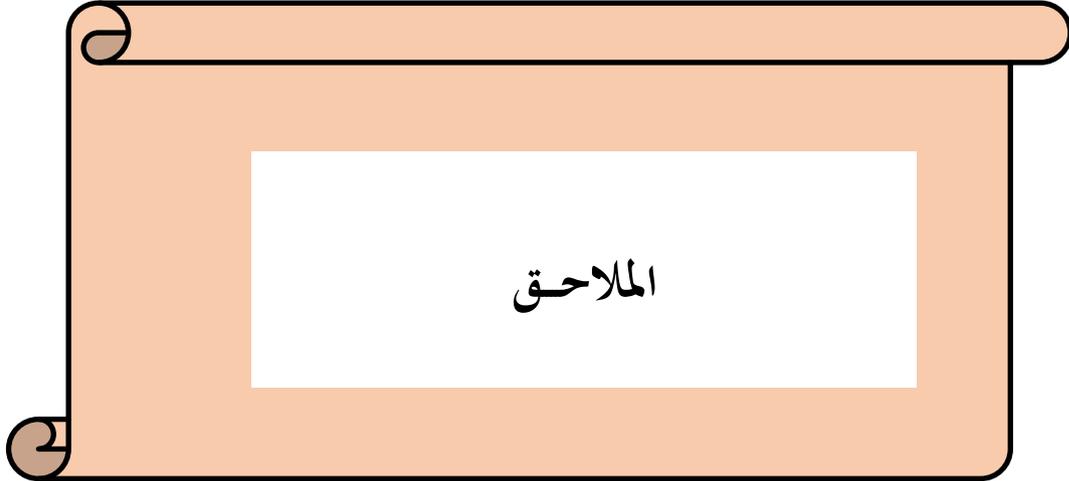
(05) مراجع باللغة الأجنبية :

1) Livres :

- BOUTEFNOUCHET, **la Famille Algerienne, évolution et caractéristique récentes**, Alger, SNED, 1982, P 40
- Gny Khuikkieri, **la promotion sociale**, P.U.F, Paris, 1977.
- Wearther J.R , **La Gestion des ressources Humaines**, canada, 1990.

2) Journaux :

- Elinne Piggot-Irvine, **Keu features of apparaisal effectiveness**, International Journal of Education Management, Vol.17, Issue 4, 2003
- Lehaman, Ann. **JMP for Basic Univariate And Multivariate Statistics : A Sept-by-step Guide**. Cary.NC SAS Press JSBN 978-1-59047-5768, 2005.
- 02)- Pimentel, J.L, **A note on the usage of likert scaling for research data analysis**, USMR R&D journal, 18(2), 2010.



أثر آليات تسيير الموارد البشرية على أداء المرأة العاملة

نضع بين أيديكم استمارة (إستبيان) مقدمة في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل ، لذا نرجو منكم التعاون معنا بالإجابة على جميع الأسئلة نظرا لأهمية أرائكم التي سوف تدلون بها. كما نحيطكم علما أن أيا من إجاباتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي.

ملاحظة : هذا البحث العلمي يخص المرأة العاملة بقطاع التكوين المهني.

أما المقصود بآليات تسيير الموارد البشرية فهو مصطلح يعني الأدوات و الوسائل و الإجراءات القانونية التنظيمية المعمول بها في تسيير الموارد البشرية لرفع من كفاءة و فاعلية العاملين بالمؤسسة.

تفضلن مني قبول أسمى عبارات التقدير و الإحترام

I) البيانات الشخصية و المهنية :

- (1) السن : اقل من 20 سنة من 20 الى 30 سنة من 31 الى 40 سنة
من 41 الى 50 سنة 51 سنة فما فوق
- (2) المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- (3) الوظيفة الحالية : إطار أستاذة عون تحكم عون تنفيذ عاملة مهنية
- (4) الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة
من 16 الى 20 سنة من 21 سنة الى 25 سنة 26 سنة فما فوق

II) محور آليات التكوين و تحسين المستوى :

- (05)- هل سبق و ان تلقيت تكوين قبل التوظيف ؟ نعم لا
- (06)- طبيعة التكوين الذي تلقيته بعد التحاقك بالوظيفة مباشرة ؟
- تكوين نظري - تكوين نظري و تطبيقي - تكوين بيداغوجي
- (07)- هل ساهمت طبيعة التكوين في :
- اكسابك معارف و مهارات جديدة - الرفع من قدرتك المهنية و التكيف مع طبيعة العمل
- (08) في حياتك المهنية هل استفدت من دورات تكوينية لتحسين مستوى الأداء ؟ نعم لا
- (09)- بعد تقييم عملية التكوين هل ساعدتك الدورات التكوينية في كثير من الأحيان من :
- رفع القدرة و التقدم في الأعمال بأسلوب جديد
- تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل
- الانجذاب الى العمل الجماعي و مشاركة الزملاء في العمل
- (10)- آليات التكوين هل تساهم فعلا في رفع و تحسين مستوى الأداء و التقدم الوظيفي ؟
موافق محايد غير موافق

ماهي اقتراحاتك :

(III) محور آليات تقييم الأداء :

(11) - من المسؤول على تقييم أدائك ؟

المدير مباشرة - الرئيس المشرف على العمل - لجنة تقييم الأداء

(12) - طبيعة علاقة العمل مع الرئيس المباشر : جيدة حسنة سيئة

(13) - على أي أساس يتم تقييم أدائك ؟

العمل الفردي - العمل الجماعي - المرودية

(14) - من بين طرق التقييم الأداء الآتية ماهي الأفضل بالنسبة لك عند تقييم الأداء ؟

الكفاءة و الخبرة المهنية - الإلتزام بالقوانين و متطلبات المهنة

بعد الحصول على شهادة أعلى

(15) - نوع الترقية التي استندت منها خلال مسارك المهني ؟

ترقية في الدرجات - ترقية الى رتبة اعلى كلاهما

(16) - هل ترى ان آليات تقييم الأداء تعزز و تساهم في :

كشف قصور و ضعف أداء العاملين

موافق محايد غير موافق

الرفع من مستوى الأداء و التقدم الوظيفي

موافق محايد غير موافق

تعزز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي

موافق محايد غير موافق

(17) - آليات تقييم الأداء هل تساهم و تساعد على الإرتقاء و التقدم الوظيفي ؟

موافق محايد غير موافق

ماهي اقتراحاتك :

(IV) محور الأداء العام :

(18) - هل المهام المسندة توافق مؤهلاتك و قدراتك الفكرية ؟ موافق محايد غير موافق

(19) - هل توافق المكافآت المجهودات المبذولة ؟ موافق محايد غير موافق

(20) - عندما يطلب منك القيام بعمل إضافي هل :

يساهم على الإنجذاب و التعاون مع الزملاء

موافق محايد غير موافق

يساعدك على الترقية و التقدم الوظيفي

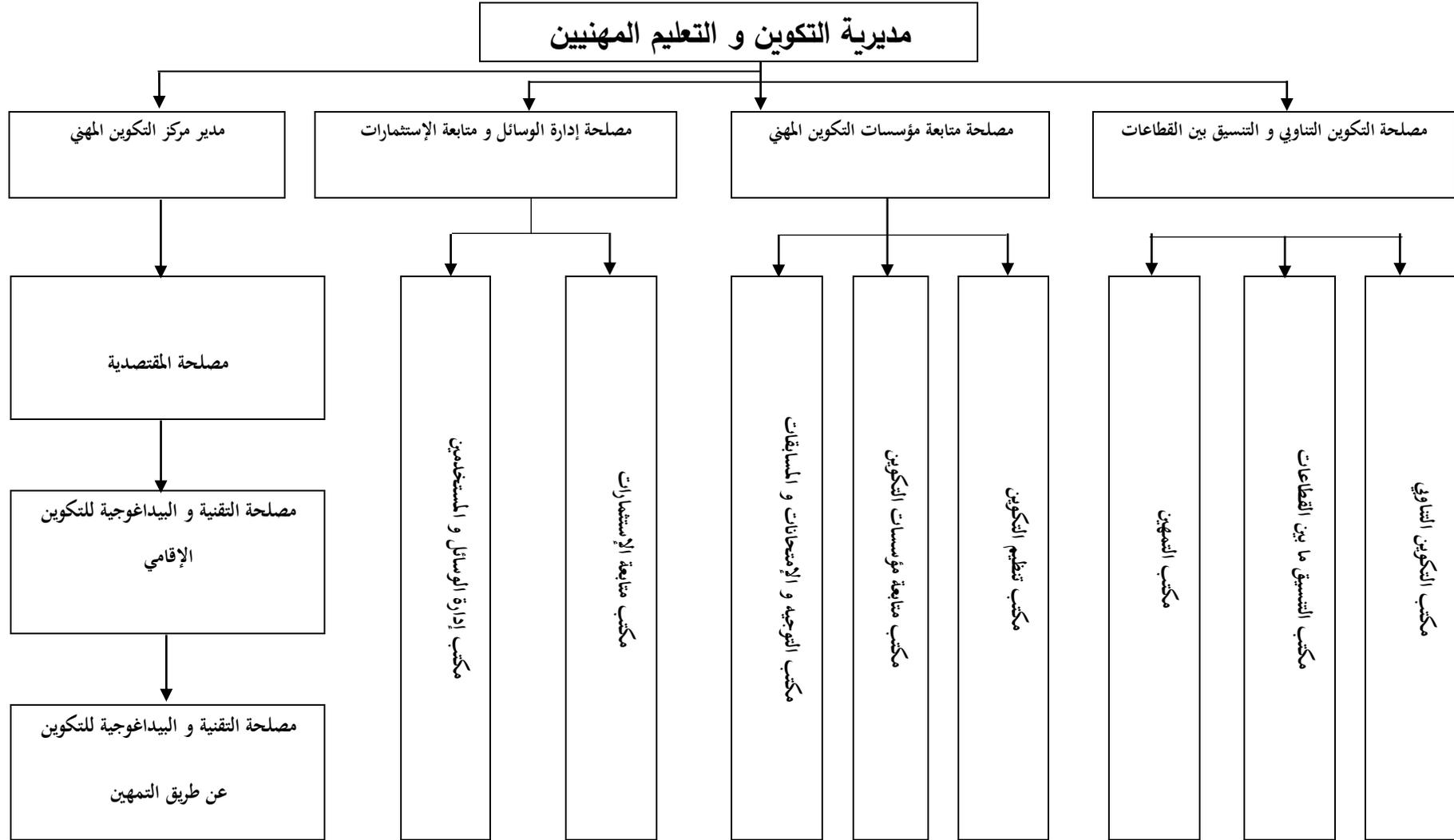
موافق محايد غير موافق

(21) - آليات تقييم الأداء و آليات التكوين هل يساهمان فعلا في رفع كفاءة و فاعلية العاملين ؟

موافق محايد غير موافق

ماهي اقتراحاتك :

الشكل رقم (004) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية و مركز التكوين المهني و التمهين بالولاية



*المصدر : من إعداد الباحثة حسب معطيات مصلحة إدارة الوسائل و متابعة الإستثمارات.