

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير
في علم النفس التنظيمي وتنمية
الموارد البشرية

تصور الحاجات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية

دراسة مقارنة بين القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي

إشراف
الدكتور: بوياية محمد الطاهر

إعداد
الطالب: بولهواش عمر

أعضاء لجنة المناقشة :

- 1 - الأستاذ الدكتور: شلبي محمد رئيسا - جامعة منتوري قسنطينة
- 2 - الدكتور: بوياية محمد الطاهر مقرا - جامعة باجي مختار عنابة
- 3 - الأستاذ الدكتور: لو كيا الهاشمي عضوا - جامعة منتوري قسنطينة
- 4 - الدكتور: العايب رابح عضوا - جامعة منتوري قسنطينة

السنة الجامعية : 2005/2004

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

المحتويات

مقدمة

الجانج النظرى

الفصل الأول : الإطار المفاهيمى

- إشكالية الدراسة 3
- إختيار الموضوع وأهمية الدراسة 6
- أهداف الدراسة 7
- فرضيات الدراسة 7
- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة 11
- التناولات البحثية السابقة 17

الفصل الثانى : التصورات

- 1 – مفهوم التصور الاجتماعى 32
- 2 – نظريات التصور الاجتماعى 36
- 3 – خصائص التصور الاجتماعى 39
- 4 – أبعاد التصور الاجتماعى 41
- 5 – وظائف التصور الاجتماعى وأنواعه 44
- 6 – عوامل اختلاف التصورات الاجتماعية 47

رقم الصفحة

المحتويات

الفصل الثالث : الحاجات

- 1 – مفهوم الحاجات 53
- 2 – أهمية الحاجات والحوافز 57
- 3 – النظريات الأساسية للحاجات 63
- 4 – النظريات المرتبطة بالحاجات 67

الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية (الأبعاد والسياسات)

- أولا : مفهوم تسيير الموارد البشرية 73
- ثانيا : نماذج تسيير الموارد البشرية 74
- 1 – النماذج التقليدية 74
- 2 – النماذج الحديثة 80
- ثالثا : أبعاد تسيير الموارد البشرية 83
- رابعا : سياسات تسيير الموارد البشرية 86
- 1 – سياسة التخطيط 87
- 2 – سياسة الإختيار والتوظيف 89
- 3 – سياسة الأجور والحوافز 97
- 4 – سياسة التقييم والترقية 103
- 5 – سياسة التكوين 107

المحتويات

رقم الصفحة

الفصل الخامس : واقع سياسة تسيير الموارد البشرية

- أولا : مراحل الحياة المهنية في المؤسسة 114
ثانيا : تسيير الموارد البشرية في القطاع الإنتاجي (حالة المؤسسة البتروكيمياوية)..... 119
ثالثا : تسيير الموارد البشرية في القطاع الخدماتي (حالة البلدية) 126

الجانب الميداني

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية

- أولا : التعريف بمجال الدراسة 138
ثانيا : الدراسة الإستطلاعية 145
ثالثا : منهج الدراسة 148
رابعا : مجتمع الدراسة واختيار العينة 150
خامسا: أدوات جمع البيانات 155

الفصل السابع : عرض ومناقشة النتائج

- أولا : عرض النتائج 159
ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة 187
ثالثا : إقتراحات وتوصيات 227
الخاتمة 235

فهرس الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
141	توزيع عمال مديرية الإنتاج للمركب	01
144	توزيع عمال البلدية	02
150	توزيع عمال مديرية الإنتاج للمركب على الوحدات الإنتاجية	03
151	توزيع عمال البلدية حب فئاتهم المهنية	04
151	توزيع عينتي الدراسة حسب متغير السن	05
152	توزيع عينتي الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	06
153	توزيع عينتي الدراسة حسب متغير الأقدمية	07
154	توزيع عينتي الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	08
156	توزيع بنود استثمار الحاجات على المحاور	09
157	توزيع استثمار سياسة تسيير الموارد البشرية على المحاور	10
159	إستجابة عمال مؤسسة البتروكيمياء نحو الحاجات المادية (الفيزيولوجية)	11
160	إستجابة عمال مؤسسة البتروكيمياء نحو الحاجة إلى الأمن	12
161	إستجابة عمال مؤسسة البتروكيمياء نحو الحاجة إلى الإلتناء	13
162	إستجابة عمال مؤسسة البتروكيمياء نحو الحاجة إلى التقدير	14
163	إستجابة عمال مؤسسة البتروكيمياء نحو الحاجة نحو تحقيق الذات	15
164	استجابات عمال البلدية نحو محور الحاجات المادية (الفيزيولوجية)	16
165	استجابات عمال عمال البلدية نحو محور الحاجة إلى الأمن	17
166	استجابات عمال البلدية نحو محور الحاجة إلى الإلتناء	18
167	استجابات عمال البلدية نحو محور الحاجة إلى التقدير	19
168	استجابات عمال البلدية نحو محور الحاجة إلى تحقيق الذات	20

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
169	استجابة عمال مؤسسة البتروكيمياة نحو محور سياسة الإختيار والتوظيف	21
170	استجابة عمال مؤسسة البتروكيمياة نحو محور سياسة التقييم	22
171	استجابة عمال مؤسسة البتروكيمياة نحو محور سياسة الترقية	23
172	استجابة عمال مؤسسة البتروكيمياة نحو محور سياسة التكوين	24
173	استجابة عمال مؤسسة البتروكيمياة نحو محور سياسة الحوافز	25
174	استجابة عمال البلدية نحو محور سياسة الإختيار والتوظيف	26
175	استجابة عمال البلدية نحو محور سياسة التقييم	27
176	استجابة عمال البلدية نحو محور سياسة الترقية	28
177	استجابة عمال البلدية نحو محور سياسة التكوين	29
178	استجابة عمال البلدية نحو محور سياسة الحوافز	30
179	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة الحاجات حسب متغير السن	31
180	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة الحاجات حسب متغير المستوى التعليمي	32
181	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة الحاجات حسب متغير الأقدمية	33
182	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة الحاجات حسب متغير الحالة العائلية	34
183	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة (ت م ب) حسب متغير السن	35
184	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة (ت م ب) حسب متغير المستوى التعليمي	36
185	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة (ت م ب) حسب متغير الأقدمية	37
186	إستجابة أفراد العينتين نحو استمارة (ت م ب) حسب متغير الحالة العائلية	38
187	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 01	39
189	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 02	40
191	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 03	41
193	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 04	42
195	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 05	43
197	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 06	44

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
199	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 07	45
201	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 08	46
203	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 09	47
205	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 10	48
207	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 11	49
209	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 12	50
211	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 13	51
213	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 14	52
215	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 15	53
218	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 16	54
221	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 17	55
224	التكرارات الواقعية والمتوقعة المتعلقة بالفرضية الصفرية رقم 18	56

تشكرات

أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى :

— الدكتور بوياية محمد الطاهر الذي كان لي مشرفا وخير سند علمي لمواصلة مشواري العلمي .

— جميع أساتذة قسم علم النفس وعلوم التربية — جامعة قسنطينة —

— جميع أساتذة مخبر التطبيقات النفسية والتربوية بقسم علم النفس — جامعة قسنطينة —
وعلى رأسهم الأستاذ الدكتور لوكيا الهاشمي .

— جميع إطارات مديرية الموارد البشرية على مستوى مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة
وعلى مستوى بلدية سكيكدة اللذين قدموا لي جميع التسهيلات والمساعدات اللازمة لإنجاز
هذه الدراسة .

— جميع عمال مديرية الإنتاج على مستوى مركب المواد البلاستيكية بسكيكدة وجميع
الموظفين الإداريين على مستوى بلدية سكيكدة اللذين وجدت فيهم كل التجاوب العلمي
لإنجاز هذه الدراسة .

مقدمة

إن تسيير دوافع الإنسان بشتى أنواعها الفطرية و الاجتماعية الشعورية والاشعورية نحو تحقيق أهدافها إنما هو عامل فعال و أساسي في إحداث التوافق بشتى أبعاده و أن إشباع هذه الحاجات يتوقف على ما للفرد من أساليب تيسر له تحقيقه ، و معرفته لإمكانياته الذاتية و ما يتميز به من مرونة في مواجهة المواقف الجديدة في الحياة الاجتماعية عامة و الحياة المهنية بصفة خاصة .

يعتبر الفرد في محيطه العملي طاقة بشرية يتم توظيفها و استثمارها على مستوى المنظمة التي يعمل فيها ويتوقف مستوى أدائه المهني و قدرته على الاندماج الفعال فيها على طبيعة الظروف المحيطة به ، و بحكم تعدد هذه الظروف بتعدد متغيراتها و درجة تأثيرها على فعالية الفرد فإنه يتوجب على المنظمة السعي إلى التحكم فيها بشكل يضمن الاستمرارية الإيجابية للفرد و بالتالي استمراريتها هي كذلك ، لأن تعرض الفرد لمختلف المشكلات النفسية أو المهنية في سيرورته العملية على مستوى مختلف أوجه نشاطات تسييره كمورد بشري، يؤدي إلى التأثير على نظام الدوافع و الحوافز التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في إطار إحداث توازن بين ما تنتظره من الفرد العامل فيها، و ما ينتظره هذا الأخير من إشباع مستمر لمجموعة الحاجات التي جاء من أجلها و هذا حسب درجة أهميتها بالنسبة إليه ، و أي خلل في هذا التوازن يؤدي إلى حدوث اضطراب في الحركة الإيجابية و الاستمرارية الفعالة للمنظمة. لأنه مهما كانت طبيعة أية منظمة فلا يمكن أن تقوم إلا بوجود أفراد، ووجودهم يستلزم و يتطلب بالضرورة حسن إدارتهم و تسييرهم و التحكم في نشاطاتهم و السعي لإشباع حاجاتهم باستمرار .

ومن هذا المنطلق فإن تسيير الموارد البشرية في الوقت المعاصر على مستوى القطاعين الإنتاجي أو الخدماتي يرتكز أساسا على القيمة و البعد الذي نعطيه لمفهوم الدوافع و الحاجات كمصطلحين متكاملين في التكفل باهتمامات و طموحات العامل أو الموظف .

لقد أصبحت مختلف الدول حاليا تحرص على تنظيم و تسيير مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج و الكفاءة التنظيمية ن و ذلك بتوجيهها و تكوينها و رفع مستوى أدائها الإنتاجي ، حتى تتمكن من الاستفادة العقلانية منها ، حيث برزت هذه الأهمية لتنظيم و تسيير الموارد البشرية و تأكدت قيمتها بوجه خاص في الدول النامية لسد حاجاتها من العمال المهرة و المؤهلين للنهوض ببرامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية منها حيث أصبحت الموارد البشرية تؤلف ركنا أساسيا في عملية التخطيط و التنظيم سواء على مستوى المؤسسة الصناعية أو الإدارية .

فعلى مستوى المؤسسة الصناعية (البتروكيمياوية بصفة خاصة - محل الدراسة -) باعتبارها مؤسسة إنتاجية و بحكم أهمية و وزن نشاط هذه المؤسسة و ثقلها كقطب صناعي أساسي في الدفع بالحركية الاقتصادية للبلاد و للحفاظ على مستوى مردوديتها و السعي لإحداث أنظمة جديدة للرفع منها. تسعى المؤسسة إلى تفعيل نظم تسيير مواردها البشرية في مختلف مكوناتها ، وهذا تجاوبا مع المتغيرات المستمرة في المحيط الاقتصادي ككل و التي تبقى رهينة الأدوات و الآليات المعتمدة في تسييرها لتحقيق الاندماج النفسوإجتماعي - مهني لأفرادها والذي يخلق بدوره لديهم الدافعية و التحفيز للأداء الإيجابي فيها .

أما على مستوى المؤسسة الإدارية (البلدية - محل الدراسة)كمؤسسة خدماتية و بحكم المنظومة الهيكلية و القانونية التي تحكمها ، تحتاج إلى دراسة معمقة في مجال تسيير مواردها البشرية من حيث الآليات التي تحكمها ومدى تماشيها مع واقع التنمية المحلية في مختلف جوانبها ومدى علاقة هذه الآليات التسييرية بمستوى إشباع حاجات هذه الموارد في إطار مختلف مكوناتها مقارنة بالمؤسسة الإنتاجية (المؤسسة الصناعية الببتروكيمياوية). وانطلاقا من هذا المدخل العام فإننا نريد من خلال دراستنا هذه معرفة مدى الاختلاف الموجود بين عمال القطاع الإنتاجي و عمال القطاع الخدماتي في تصوراتهم للحاجات التي يسعون لإشباعها على مستوى مؤسستيهما من جهة، و معرفة الاختلاف الموجود في تصوراتهم لواقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية .

ولما لهذه الأخيرة من علاقة تأثيرية على تحديد المستوى الإشباعي للحاجات لدى هاتين الفئتين من العمال.

وبناء على طبيعة الموضوع بمختلف متغيراته و من أجل التحكم النسبي فيه نظريا و ميدانيا فإننا قسمناه إلى بابين :

الباب الأول : الجانب النظري : و يحتوي على 06 فصول .

— **الفصل الأول :** وتم فيه إبراز الإطار المفاهيمي من خلال طرح إشكالية الدراسة وإبراز أهميتها وأسباب اختيار موضوعها ، و صياغة فرضياتها ، و تحديد أهدافها و المفاهيم المختلفة الأساسية المرتبطة بها واستعراض مجموعة تناولات بحثية كدراسات سابقة لأهم متغيراتها .

— **الفصل الثاني :** تناولنا فيه موضوع التصور من حيث مفهومه وخصائصه وأبعاده والعناصر المكونة له ووظائفه وأنواعه ، واستعرضنا بعض النظريات المفسرة له . —
— **الفصل الثالث :** تناولنا فيه موضوع الحاجات من حيث مفهومها وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها و استعرضنا مختلف النظريات الأساسية المفسرة لها ، ومختلف النظريات التي تشترك معها في الاهتمام بدراسة موضوع الحاجات .

— **الفصل الرابع :** حاولنا فيه تناول موضوع تسيير الموارد البشرية من خلال التطرق إلى مفهومه ومختلف نماذجه وأبعاده وركزنا على استعراض أهم نشاطاته انطلاقا من الإختيار والتوظيف إلى الأجور والحوافز .

— **الفصل الخامس :** تعرضنا فيه إلى وصف واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية في القطاع الإنتاجي (المؤسسة الصناعية البيتروكيمياوية) من جهة والقطاع الخدماتي (البلدية) من جهة أخرى . مع إبراز بعض الجوانب للمشكلات التسييرية في مجال تسيير المواد البشرية التي تعاني منها مؤسستي الدراسة .

الباب الثاني : الجانب الميداني : و يحتوي على فصلين أساسيين .

– **الفصل السادس :** حاولنا من خلاله التطرق إلى الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية بدءا بالتعريف بالمجال المكاني للدراسة واستعراض خطوات الدراسة الإستطلاعية ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة و إختيار العينة والمنهج المستخدم في الدراسة وصولا إلى توضيح مختلف وسائل جمع البيانات التي تم اعتمادها في الدراسة.

– **الفصل السابع:** تم تخصيصه إلى عرض النتائج ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة ، و استخلاص النتائج العامة المتوصل إليها ، مدعمة باقتراحات و توصيات بناءا على طبيعة هذه النتائج .

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

الفصل الثاني : التصورات

الفصل الثالث : الحاجات

الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية (الأبعاد والسياسات)

الفصل الخامس : واقع سياسة تسيير الموارد البشرية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

أولا : الإشكالية

ثانيا: اختيار الموضوع وأهمية الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا : فرضيات الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

سادسا: التناولات البحثية السابقة للدراسة

الفصل الثاني

التصورات (التصور الإجتماعي)

- تمهيد

- 1 - مفهوم التصور الإجتماعي
- 2 - نظرية التصور الإجتماعي
- 3 - خصائص التصور الإجتماعي
- 4 - أبعاد التصور الإجتماعي
- 5 - عناصر التصور الإجتماعي
- 6 - وظائف التصور الإجتماعي
- 7 - أنواع التصور الإجتماعي
- 8 - عوامل اختلاف التصورات الإجتماعية
- 9 - التصور الإجتماعي وبعض المفاهيم القريبة منه

الفصل الثالث

الحاجات مفهومها وأهميتها

– تمهيد

1 – مفهوم الحاجات والحوافز

2 – أهمية الحاجات والحوافز

3 – النظريات الأساسية للحاجات

4 – النظريات المرتبطة بالحاجات

الفصل الرابع

تسيير الموارد البشرية (الأبعاد والسياسات)

تمهيد

أولاً : مفهوم تسيير الموارد البشرية

ثانياً : نماذج تسيير الموارد البشرية

ثالثاً : أبعاد تسيير الموارد البشرية

رابعاً : سياسات تسيير الموارد البشرية

الفصل الخامس

واقع سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

أولا : مراحل الحياة المهنية في المؤسسة

ثانيا : واقع تسيير الموارد البشرية في القطاع الإنتاجي (القطاع الإقتصادي)

– حالة المؤسسة البيتروكيمياوية ENIP –

ثالثا : واقع تسيير الموارد البشرية في القطاع الخدماتي (قطاع الوظيف

العمومي) – حالة بلدية سكيكدة –

الجانب الميداني

الفصل السادس : الإجراءات المنهجية

الفصل السابع : عرض ومناقشة النتائج

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

أولاً : مجال الدراسة

ثانياً : الدراسة الإستطلاعية

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : مجتمع الدراسة واختيار العينة

الفصل السابع

عرض ومناقشة النتائج

أولاً : عرض النتائج

ثانياً : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً : إقتراحات وتوصيات

الملاحق

- 1 – إستمارة تصور الحاجات الفردية – استمارة رقم 1 –
- 2 – إستمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية – استمارة رقم 2 –
- 3 – الهيكل التنظيمي لمركب المواد البلاستيكية
- 4 – الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمركب
- 5 – العيكل التنظيمي لبلدية سكيكدة
- 6 – الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للبلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير
قسم علم النفس و علوم التربية في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

الموضوع: تصور الحاجات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية .

استمارة بحث

إن الهدف من الاستمارة الإستبائية المقدمة إليك للإجابة عليها بوضع علامة (X)
للاختيار المناسب لك أمام كل بند من بنود الاستمارة هو معرفة تصورك للحاجات التي
تسعى لإشباعها في المؤسسة التي تعمل بها .
إن بيانات هذا البحث تبقى في حدود أهدافها العلمية فقط .
شكرا على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

- السن : سنة
- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الأقدمية المهنية سنة

- استمارة رقم 1 -

الرقم	البنود	موافق	غير موافق	لاأدري
01	أفضل العمل تحت سلطة مسير كفاء و فعال			
02	أفضل المشاركة دائما في الاجتماعات			
03	أن تكون لدي الحرية في تحمل أخطار المسؤولية			
04	ان يكون منصب العمل معروف بطريقة صارمة			
05	أن أشعر بالأمن و الإستقرار في منصب العمل			
06	أن أعمل في مؤسسة معتبرة و معترف بها			
07	أن تكون لدي إمكانية إختيار فترة العطلة السنوية			
08	أن يكون زملائي في العمل متفهمين لأوضاعي الخاصة			
09	أن تكون لي إمكانية تجسيد أفكارني الخاصة في الواقع			
10	أن تكون لي إمكانية الترقية بسرعة في عملي			
11	أن يكون مساري المهني واضحا جدا			
12	أن يكون الإندماج في فريق العمل سهلا			
13	أن يكون عملي قريب من مقر سكني			
14	أن أحظى بالإعتبار عند القيام بعمل نوعي			
15	أن تكون لدي الحرية في إنجاز عملي			
16	أن تكون لي مكانة في المؤسسة التي أعمل فيها			
17	أفضل تبادل الآراء مع الآخرين في منصب العمل			

			أن يكون محيط عملي مريح	18
			أفضل العمل في مؤسسة ذات ثقة و مكانة كبيرة	19
			أن تكون لي إمكانية الحصول على منصب عال	20
			أن يتيح لي منصب العمل فرصة التكوين وتطوير المهارات	21
لا	غير	موافق	البنود	الرقم
أدري	موافق			
			أن أكون على علم بمختلف القوانين التي تسيير المؤسسة	22
			أن أحظى بالإحترام من طرف الزملاء في العمل	23
			أن تكون ساعات العمل ملائمة لحياتي العائلية	24
			أن تكون لي إمكانية الحصول على مسؤوليات عالية	25
			أن أتحصل على امتيازات اقتصادية	26
			أن أكون محل تقييم فعال من قبل المسؤول المباشر	27
			أن أكون على علم بحياة المؤسسة ككل	28
			أن أكون مقتنعا بأهمية العمل الذي أقوم به	29
			أن أحظى بالاعتبار من طرف المسؤول بصفة جهرية و واضحة	30
			أن تكون لي إمكانية الحصول على عطل طويلة المدى	31
			أن أكون مسرورا في عمل محفز و مهم	32
			أن تكون لدي إمكانية الحصول على إمتيازات اجتماعية	33
			أن أكون متفقا و مقتنعا بأهداف المؤسسة	34

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير
قسم علم النفس و علوم التربية في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

الموضوع: تصور الحاجات في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية

في المؤسسة الجزائرية .

استمارة بحث

إن الهدف من الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة التي بين يديك بوضع علامة (X) للاختيار الذي تراه مناسباً أمام كل بند من بنود الاستمارة هو معرفة تصورك سياسة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي تعمل بها .
إن بيانات هذا البحث تبقى في حدود أهدافها العلمية فقط .

شكراً على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

- السن : سنة

- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل

- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

- الأقدمية المهنية : سنة

بدون رأي	غير موافق	موافق	البنود	المحور
----------	-----------	-------	--------	--------

		10 – أرى بأن المؤسسة تعتمد	
		على معايير محددة للحكم على أداء الأفراد .	
		11 – أرى بأن هناك علاقة بين نتائج تقييم الأداء وعملية الترقية .	
		12 – أرى بأن هناك علاقة بين نتائج تقييم الأداء ونظام تحفيز الأفراد .	
		13 – أرى بأن المؤسسة تقدم نتائج تقييم الأداء للعمال وتوضحها لهم .	
		14 – أرى بأن المؤسسة تقوم باستغلال نتائج أداء الأفراد لسنوات طويلة .	
		15 – أرى بأن المؤسسة تقوم بمقارنة نتائج تقييم الأداء بين مختلف أقسامها .	
		<u>الترقية</u>	<u>المحور الثالث</u>
		16 – أرى بأن المؤسسة تعتمد على خطة واضحة للترقيات بانتظام .	
		17 – أرى بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة .	
		18 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى إعلام الأفراد مسبقاً بأسس	

وشروط الترقية .

19 – أرى بأن رأي الرئيس المباشر يأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية .

20 – أرى بأن مديرية تسيير الموارد البشرية تشارك في عملية الترقية .

21 – أرى بأن المؤسسة لا تلجأ إلى ترقية الأفراد في حالة انخفاض مستوى أدائهم .

22 – أرى بأن الأفراد اللذين تمت ترقيتهم يستحقون هذه الترقية .

التكوين

23 – أرى بأن المؤسسة تتبع برنامجا معتمدا للتكوين .

24 – أرى بأن هناك مخصصات مالية محددة وكافية للإنفاق على عملية التكوين .

25 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى مكونين من خارجها لتأطير عملية التكوين .

المحور الرابع

- 26 – أرى بأن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة في تكوين عمالها لتحسين مستوى أدائهم
- 27 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى تقييم نتائج التكوين دائما .
- 28 – أرى بأن المؤسسة تستفيد من الأفراد المتكويين في مناصب تناسب هذا التكوين .
- 29 – أرى بأن الرؤساء يمارسون مهام تكوين الأفراد أثناء العمل .
- 30 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى إعداد وتهيئة العمال الجدد قبل تولي وظائفهم .
- 31 – أرى بأن الأفراد الذين أختيروا لمتابعة التكوين يستحقون هذا التكوين .
- الحوافز
- 32 – أرى بأن المؤسسة تتبع نظاما واضحا للحوافز .
- 33 – أرى بأن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة مشجع ومرضي .

المحور الخامس

34 – أرى بأن العائد المالي الذي أتقاضاه في المؤسسة مرضي .

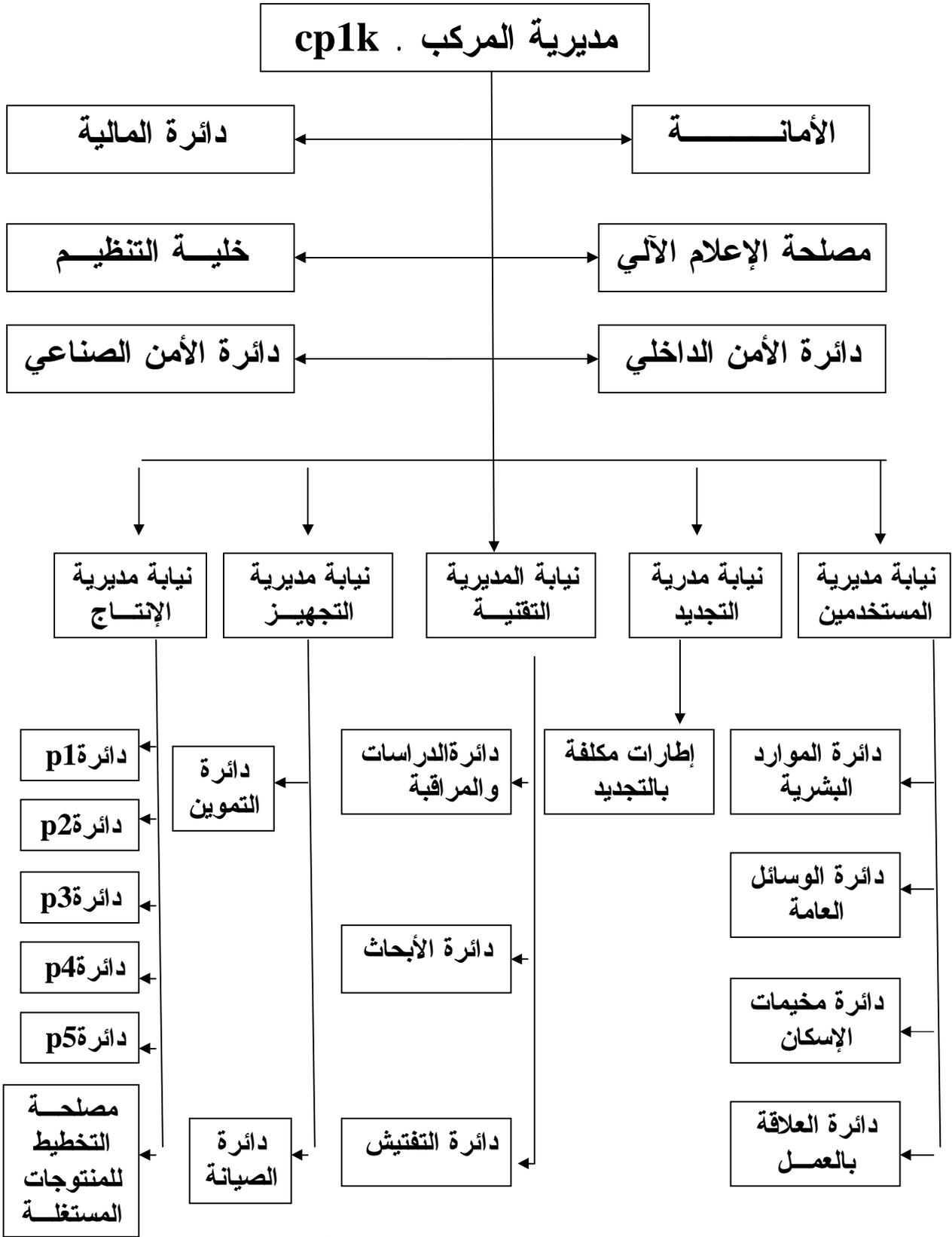
35 – أرى بأن العائد المالي الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي

36 – أرى بأنه لدي رغبة في مغادرة المؤسسة إذا وجدت فرصة العمل في مؤسسة أخرى .

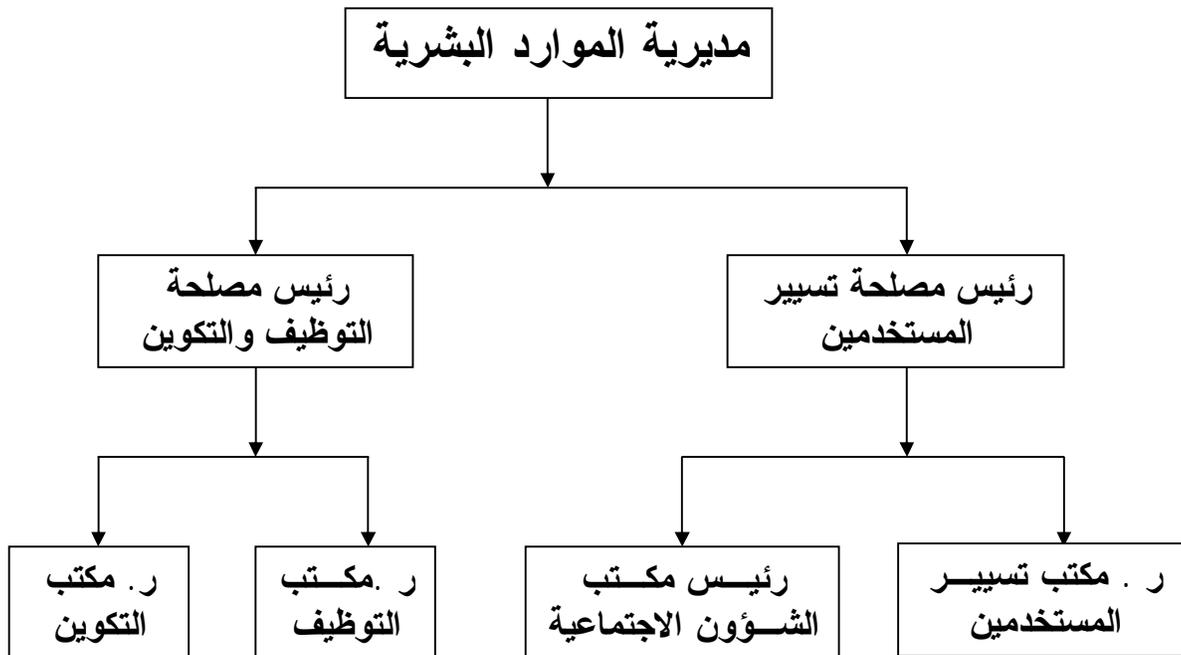
37 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى تحفيزات مالية للعمال اللذين يبذلون مجهودات أكبر

38 – أرى بأن المؤسسة تعتمد على الإمتيازات الاجتماعية لتحفيز العمال أكثر في العمل .

39 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى النشاطات الترفيهية المختلفة لتحفيز العمال في عملهم .



- الهيكل التنظيمي لمركب المواد البلاستيكية (cp1k) -



— الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية —

لمركب المواد البلاستيكية (ENIP)

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الديوان

الأمين العام

مصلحة المنازعات
والشؤون القانونية

مكتب المنازعات

مكتب الشؤون
القانونية

مصلحة المنهجية وتسيير
المصالح المشتركة

مكتب تسيير المصالح المشتركة

مكتب المنهجية والتقييم

مديرية المالية والشؤون الاقتصادية

مديرية التنظيم

مديرية التربية - الثقافة والشؤون الاجتماعية

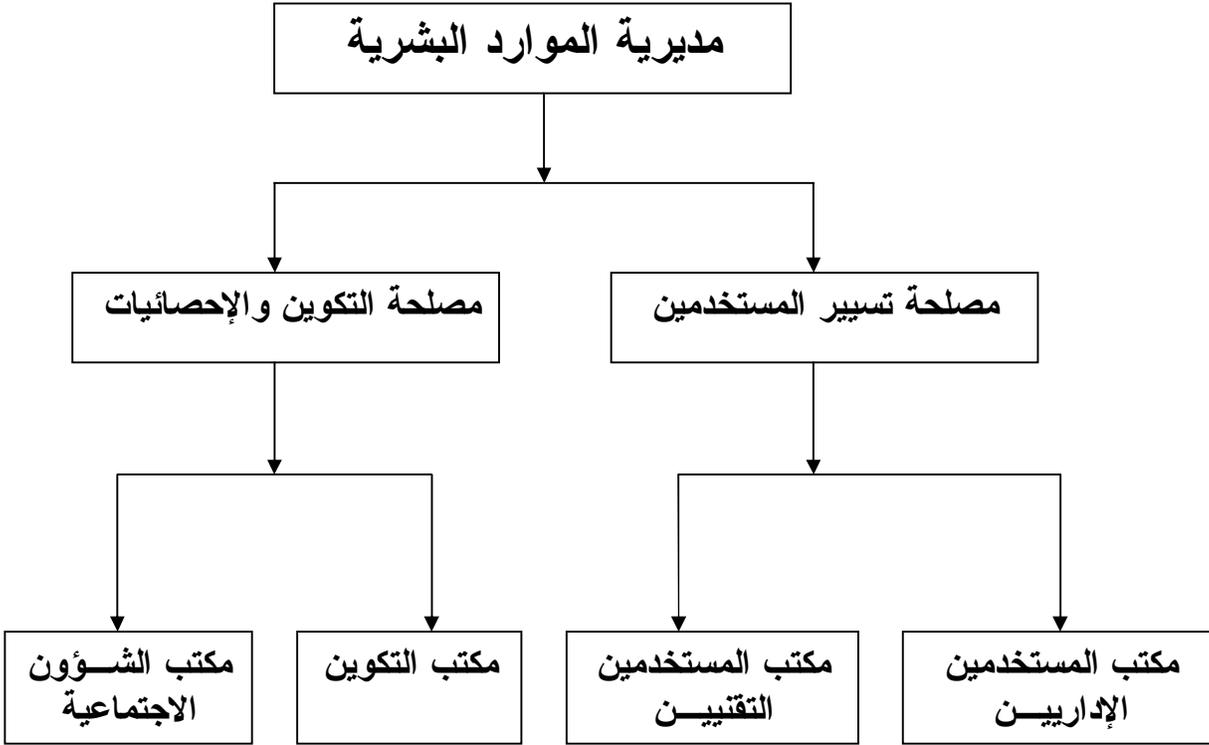
مديرية العمران

مديرية الأشغال الجديدة

مديرية الصيانة والوسائل العامة

مديرية الموارد البشرية

– الهيكل التنظيمي العام لبلدية سكبدة –



– الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ببلدية سكبدة –

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

الفصل الثاني : التصورات

الفصل الثالث : الحاجات

الفصل الرابع : تسيير الموارد البشرية (الأبعاد والسياسات)

الفصل الخامس : واقع سياسة تسيير الموارد البشرية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

أولا : الإشكالية

ثانيا: اختيار الموضوع وأهمية الدراسة

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا : فرضيات الدراسة

خامسا: تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

سادسا: التناولات البحثية السابقة للدراسة

أولاً: طرح الإشكالية :

يمثل الجانب البشري عاملاً رئيسياً في تنمية و تطور الدول و ذلك بالنظر للأهمية و الدور الذي يلعبه الفرد في تحقيق أهداف المنظمات الإدارية و الاقتصادية بمختلف أنشطتها ، لهذا تحرص الدول على تنظيم و تسيير مواردها البشرية ليس باعتبارها عنصراً من عناصر الإنتاج و الكفاءة التنظيمية فقط بل لكونها الرأسمال الدائم و الذي تبنى عليه فعالية كل منظمة من خلال استعمالها العقلاني لها باعتبارها إحدى أهم وسائل الإنتاج ، وإضافة لكونها المنشأ الدائم لكل هذه الوسائل .

ومن هذا المنطلق فإن الاهتمام بهذه الموارد البشرية سواء من حيث الظروف المادية أو المعنوية للعمل أمر يتطلب من المشرفين على تسييرها التحلي بسمات قيادية و فنية عالية تسمح لهم بمعرفة حاجات الأفراد في منظماتهم ومن ثم تلبيتها ، ومما لا شك فيه أن رضى الفرد في عمله يدفعه إلى العمل أكثر و أن رفع معنوياته يؤدي إلى زيادة إيجابية في إنتاجيته و هي غاية كل منظمة عصرية تسعى للحفاظ على بقائها .

وإذا كانت الدول المتطورة اقتصادياً قد أبدت بعض التحكم في مجال تسيير الموارد البشرية بفضل استثمارها لنتائج الدراسات و الأبحاث ذات الصلة بالفرد في عمله ، فإن دول العالم الثالث لا تزال تفتقد لمثل هذه الدراسات الأمر الذي جعلها تبتعد عن الاستغلال الأمثل لإمكاناتها البشرية . فبالنسبة للجزائر مثلاً فقد وجدت نفسها بعد الاستقلال بحاجة ماسة إلى أعداد كبيرة من العمال المهرة والفنيين لضمان سير وحداتها الإنتاجية و إدارتها العمومية ، كما كان للنظام الاقتصادي و السياسي المتبع قبل نهاية الثمانينات دوراً فعالاً في تحديد سياسات تسيير الموارد البشرية ، حيث كان يعتمد على مبدأ الدولة الاجتماعية التي تهدف إلى تحسين رفاهية الفرد عن طريق التوظيف الجماعي غير المدروس ولو على حساب إمكانيات المنظمات الاقتصادية و الإدارية و نجاعتها . و من هنا و بعد التوجه نحو اقتصاد السوق ظهرت مؤشرات دالة على عدم فعالية السياسات المتبعة في تسيير الموارد البشرية . و إذا كان التوجه الحالي في المؤسسات الاقتصادية هو العقلنة و الاهتمام أكثر بالجانب البشري (من حيث

التأطير و التكوين ... إلخ) فإن الأمر يختلف عنه في المؤسسات الإدارية كالبلديات لاعتبار أن هذه الأخيرة في عمومها مؤسسات مستهلكة للأموال و غير منتجة .

إن القطاع الصناعي (الإنتاجي) بصفة عامة و المؤسسة البتروكيمياوية بصفة خاصة (المؤسسة محل الدراسة) و رغم أهميتها الاقتصادية فإن السياسات التسييرية المتعاقبة عليها مرحليا خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية بجميع نشاطاته وما ترتب عنها من آثار أدائية على المدين القريب والبعيد جعلتها تبحث عن ميكانيزمات النجاعة التسييرية لأفرادها ، من أجل تأهيل وظيفي يحقق البعدين الكمي و النوعي لمنتوجها من خلال توفير و تفعيل الإجراءات التسييرية لهؤلاء الأفراد كموارد بشرية لإشباع مختلف حاجاتهم المادية والمعنوية . و بالرغم من أن المؤسسة تعرف استقرارا نسبيا بحكم تواجدها الزمني المعتبر في السوق إلا أن استراتيجية تسيير الموارد البشرية فيها بحاجة إلى تخطيط عقلائي في جميع مجالاته . فإذا نظرنا مثلا إلى التوظيف كمكون أساسي من مكونات تسيير الموارد البشرية فإن المؤسسة بحاجة إلى مراجعة هذا المجال انطلاقا من حجم الطلب على منتجاتها و التي لا تستطيع تلبية نظرا لعدم ارتفاع مستوى إنتاجها .

في حين أن التحولات و الاجتماعية و السياسية التي شهدتها الجزائر والتي جسدها برامج الحكومات المتعاقبة في إطار حركية شاملة تطلبت إشراك كل الطاقات الحية للبلاد من مؤسسات إدارية خدماتية (مؤسسات التوظيف العمومي) و منها البلديات (محل الدراسة) . إلا أن درجة تفاعل هذه البلديات مع هذه التحولات كانت متباينة وضعيفة ديناميكيا بحكم التأثير السلبي للمنظومة القانونية و الأنماط التسييرية التي تحكمها خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية ، و هذا من خلال العديد من المؤشرات كالنوعية السيئة للخدمات المقدمة و تزايد الطلب عليها دون إشباعها ، و تراجع المداخل البلدية و عجز ميزانياتها (1180 بلدية من مجموع 1540 بلدية على المستوى الوطني عاجزة ماليا) إضافة إلى ضعف التأطير على مستواها (1%) مقارنة بالولايات (07%) وبالإدارة المركزية (15%) وما لهذا الضعف في التأطير من تأثير

سلبى على تسيير الأفراد العاملين في البلدية و تفهم مختلف حاجاتهم و دوافعهم و اتخاذ الأساليب التحفيزية المناسبة لإشباعها .

إن مستوى إشباع الحاجات و تحريك الدوافع الإيجابية لدى الإنسان هو الذي يحدد مستوى نشاطه وديناميكيته داخل مؤسسته . وعليه فإذا كانت الموارد البشرية هي العنصر الفعال في تطور المؤسسة وبقائها فإن محور الحاجات والدوافع هو العنصر الذي يركز عليه التسيير الناجع للموارد البشرية.

وبناء على هذه الإشكالات التسييرية المطروحة المتعلقة بالتكفل بحاجات الأفراد المختلفة من خلال واقع الممارسة التسييرية لهؤلاء الأفراد كموارد بشرية ولما لهذه الممارسة من علاقة تأثيرية على تصوراتهم للحاجات التي يعملون على إشباعها ، ومدى اختلاف هذه التصورات بين عمال القطاع الإنتاجي (المؤسسة الصناعية البيتروكيمياوية – ENIP –) وعمال القطاع الخدماتي (البلدية) . فإن طبيعة وخصوصيات هذا الطرح يؤدي بنا إلى التساؤلات الجوهرية التالية :

1 – إلى أي مدى يوجد هناك إختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وقطاع عمال الخدماتي في تصور الحاجات ؟

2 – إلى أي مدى يوجد هناك إختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وقطاع عمال الخدماتي في تصور واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية ؟

3 – إلى أي مدى يوجد هناك إختلاف في تصورات عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغيراتهم الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية) للحاجات ؟

4 – إلى أي مدى يوجد هناك إختلاف في تصورات عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغيراتهم الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية) لواقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية ؟

ثانيا :اختيار الموضوع و أهمية الدراسة :

إن اهتمامنا بالبحث والدراسة في موضوع الحاجات كان في إطار واقع تسيير الموارد البشرية لدى فئتين مختلفتين من العمال ينتميان إلى قطاعين مختلفين لكل منهما خصوصياته التي تميزه ، و تم التركيز على القطاع الإنتاجي من جهة (المؤسسة الصناعية البتروكيمياوية) على وجه الخصوص باعتبارها مؤسسة منتجة و تقاها في المعادلة الاقتصادية الجزائرية يعطي أبعادا أخرى حول تصور الحاجات لدى أفرادها مقارنة بالقطاع الخدماتي (البلدية) من جهة أخرى ، حيث ركزنا على البلدية باعتبارها مؤسسة إدارية محلية خدمتية .و من هذا المنطلق تناولنا موضوع الدراسة في جانبين من الأهمية .

– الأهمية العلمية : و تتمثل في محاولة بحثية إضافية في تناول موضوع تسيير الموارد البشرية و معرفة تصور الحاجات في إطاره لدى عمال قطاعين مختلفين، لأنه رغم المؤشرات الدالة على أهمية هذا الجانب من التسيير في القطاعين محلا الدراسة للدفع بالتنمية الاقتصادية و المحلية إلا أن الرصيد العلمي في مجال البحث المعمق فيهما مازال ناقصا .

– الأهمية العملية : و تندرج في إطار محاولة التعرف على مدى الواقعية الميدانية للمعارف التطويرية في ميدان الحاجات و تسيير الموارد البشرية من جهة ، و من جهة أخرى اعتبارا للأهمية التي توليها مختلف المؤسسات (تماشيا مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة و السريعة) للأساليب التسييرية في إدارة الأفراد كموارد بشرية و الخروج بها من اعتبار هؤلاء الأفراد كمستخدمين فقط ، بالبحث عن الميكانيزمات الفعالة لإشباع مختلف حاجاتهم .

ثالثا: أهداف الدراسة :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مايلي :

– الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

– الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور واقع تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

– الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغيراتهم الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية الوضعية العائلية) .

– الوقوف على مدى الاختلاف الموجود في تصور عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغيراتهم الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الوضعية العائلية) لواقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية .

رابعا : فرضيات الدراسة :

انطلاقا من المتغيرات الأساسية التي تحدد إطار الموضوع المدروس و كإجابة مؤقتة على التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة ، وللتحكم المنهجي في تناولها ميدانيا تم على ضوءها صياغة أربعة فرضيات لكل فرضية فرضياتها الصفرية المتعلقة بها .

الفرضية الأولى: لا يوجد هناك إختلافا في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

– الفرضية الصفرية رقم 01 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات المادية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 02 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الأمن بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 03 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الإنتماء بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 04 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى التقدير والإعتراف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 05 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى تحقيق الذات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

الفرضية الثانية : لا يوجد هناك إختلافا بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة تسيير الموارد البشرية .

— الفرضية الصفرية رقم 06 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة الإختيار والتوظيف عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 07 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة التقييم عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 08 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة الترقية عند $\alpha = 0,05$.

— الفرضية الصفرية رقم 09 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة التكوين عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 10 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة الحوافز عند $\alpha = 0,05$.

الفرضية الثالثة : لا يوجد هناك إختلافا في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

– الفرضية الصفرية رقم 11 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير السن عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 12 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير المستوى التعليمي عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 13 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الأقدمية عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 14 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الحالة العائلية عند $\alpha = 0,05$.

الفرضية الرابعة : لا يوجد هناك إختلافا في تصور واقع تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

– الفرضية الصفرية رقم 15 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير السن عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 16 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير المستوى التعليمي عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 17 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الأقدمية عند $\alpha = 0,05$.

– الفرضية الصفرية رقم 18 :

لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الحالة العائلية عند $\alpha = 0,05$.

خامسا : تحديد المفاهيم :

إن توضيح المفاهيم المتضمنة للمتغيرات الأساسية للدراسة أو المرتبطة بها خطوة علمية منهجية ضرورية لإزالة اللبس الإدراكي للتناول المصطلحاتي ، الذي قد يعترى بعض المفاهيم التي تبدو متداخلة في شكلها و مختلفة في معناها . و سنركز في هذا الإطار على توضيح المفاهيم الأساسية و المرتبطة بالدراسة .

1- التصورات : إن مفهوم التصور ظل غامضا رغم الأبحاث الكثيرة التي أجريت حوله وهذا راجع إلى درجة تعقده وتداخله مع مفاهيم تقترب منه كالرأي والاتجاه والاعتقاد .

وسنتطرق إلى أهم التعاريف التي وردت في توضيح مفهوم التصور .

يعرف دوركايم التصورات بأنها " ظواهر تتميز عن باقي الظواهر في الطبيعة بسبب ميزات الخاصة ... بدون شك فإن لها أسباب وهي بدورها أسباب ... إن إنتاج التصورات لا يكون بسبب بعض الأفكار التي تشغل انتباه الأفراد ولكنها بقايا لحياتنا الماضية ، إنها عادة مكتسبة ، أحكام مسبقة ميول تحركنا دون أن نعي ... إنها كل مايشكل سماتنا الأخلاقية " ¹ .

أما موسكو فيسي فيرى أن " التصورات هي عبارة عن شكل من أشكال المعرفة الخاصة بالمجتمع ، إنها نظام معرفي وتنظيم نفسي ، فهي تعتبر بمثابة جسر بين ما هو فردي وما هو اجتماعي ، إذ تسمح للأفراد والجماعات للنقتهم بواسطة الإتصال والذي يدخل في بنية ديناميكية المعرفة " ² .

(1) Durkheim (E) : sociologie et philosophie , paris : edition PUF ,,1967 , p113.

(2) Moscovici (S) : les représentations sociales in le grand dictionnaire de psychologie , larousse 1992 ,p668.

ويقدم " لابلونتين " تعريفا خاصا للتصورات على أساس " أن التصورات الإجتماعية هي إنقاء الخبرة الفردية بالنماذج الاجتماعية حول طريقة تناول الواقع ، إنها معرفة بينها أفراد مجتمع معين حول جزئية من وجودهم أو وجودهم برمته ، إنها تفسير اجتماعي للأحداث بحيث يصبح بالنسبة للأفراد المنتمين لذلك المجتمع الحقيقة ذاتها " ¹ .

على ضوء التعاريف المختلفة السابقة للتصورات الاجتماعية فإن هذه الأخيرة يمكن اعتبارها جملة من المعارف الاجتماعية والآراء والإتجاهات والخبرات التي يصدرها الأفراد حول موضوع أو حادثة معينة ، إنها وسائل توجيه ونظام للتفاعلات الاجتماعية بين أفراد مجتمع معين ، تسهل الإتصال فيما بينهم وتساهم في تفسير مختلف عناصر بيئتهم . ويبقى تداخل مفهوم التصور الاجتماعي مع مفهوما لإتجاه والرأي من منطلق أن التصور الاجتماعي يعدل من الأول على اعتبار أنه مثيرا اجتماعيا ويوجه الثاني على اعتبار أنه استجابة اجتماعية .

(1) La plantine français: <<Anthropologie des systèmes des représentations de la maladie>> , in jodelet denise , les représentations sociales , 4ème édition , PUF , paris , 1994 , p278 .

2 - التسيير : يعرف التسيير على أساس أنه : "ذلك المجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة . إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغه" ¹ .

أما Stephen G . Franklin et George R .Terry فيعرفان التسيير بأنه "تلك السيرورة المتمثلة في أنشطة التخطيط ، التنظيم الدافعية و المراقبة بهدف تحديد و بلوغ الأهداف المحددة و المسطرة مسبقا" ² .

إن هذين التعريفين يركزان على مجموعة النشاطات التي يقوم بها المسير إلا أن تصورنا لمفهوم التسيير يتمثل في تلك السيرورة من العمليات التي تتضمن جميع الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، و هذا من خلال المهام المتجانسة و الضرورية التي يضطلع بها المسيرون .

3 - الموارد البشرية : عرفت الموارد البشرية حسب قاموس La Rouse 1995 بأنها "مجموع الأفراد داخل المؤسسة" ³ . إن هذا التعريف يجعل من الموارد البشرية مجرد مجموعة من الأفراد أو الأشخاص العاملين في مؤسسة ما و هو بهذا يصف هذا المفهوم من خلال مكوناته .

(1) محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 ، ص 5 .

(2) — stephen G .franklin ,George R .terry : les principes du Management

Tendances Actuelles , paris , Economica 1985, P4 .

(3)Dictionnaire La rousse , france 1995 .

أما Stephen G. Franklin et George R. Terry فيعرفان الموارد البشرية بأنها "مورد متجدد يمكن إستعماله على نحو فعال بالمحافظة عليه ، و هو يساهم ليس فقط في الحال و إنما على المدى البعيد للوصول إلى الأهداف " ¹.

إن هذا التعريف مبني على دور و أثر الموارد البشرية على المؤسسة و الجماعة و ذلك باعتباره موردا يمكن تجديده . إلا أننا نعتبر الموارد البشرية ذلك العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية و أحد الموارد الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها لتفعيل المؤسسة فهو المخزون الخام الذي يجب استعماله بأحسن طريقة للوصول إلى الأهداف .

ومنه فإن عملية تسيير الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تعني الاستخدام الأمثل للأفراد و الاهتمام بالمسار المهني المتعلق بهم ، و متابعتهم ميدانيا ابتداء من مرحلة التوظيف إلى غاية الإحالة على المعاش مراعاة للجوانب النفسية و الاجتماعية لهؤلاء الأفراد .
4 - المنظمة : يعرفها " شين " 1980 بأنها (عبارة عن نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة و محددة ، و ذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل و هيكله السلطة) ².

5 - البلدية : تعرف البلدية طبقا للمادة الأولى من القانون رقم 90/8 المؤرخ في 07/04/90 و المتعلق بالبلدية (البلدية هي الجماعة الأساسية و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تحدث بموجب القانون) كما ورد تعريفها على أساس أنها (جماع التنظيم المتمتع بقدر من الحكم الذاتي في نطاق مدينة أو قرية عدة قرى مع قدر من رعاية الدولة خاصة الحكومة المركزية على هذا الاستقلال الإداري) ³.

(1) Stephen G. Franklin et George R. Terry: opcit, P330 .

(2) مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص 35 .

(3) إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية اليونيسكو ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ص 27 .

و قد تم تعريفها في مؤتمر البلديات الذي أُنعقد بالمملكة العربية السعودية سنة 84 تحت عنوان : دور المواطن و البلدية في خدمة المدينة . بأنها : (المؤسسة التي تحتل مكانا بارزا في حياة المواطنين لا يعادلها أي مكان آخر لأي مؤسسة عامة . و هذه المؤسسة التي أشتق اسمها من اسم البلد لها علاقة بارزة مع سكانها) .
إن فالبلدية هي هيئة إدارية لا مركزية إقليمية (محلية) في النظام الإداري الجزائري .

6- **الحاجات:** تعرف الحاجة في علم النفس بأنها (الإعراب بصفة عامة عما يفتقر إليه الكائن الحي للحفاظ على حياته كالحاجة إلى الطعام و الشراب ، أو لحمايتها كالحاجة التي تقي الألم و تجنب الخطر، أو لتحقيق الذات وحفاظا على جنسه كالحاجة الجنسية) ¹ .
7 - **الدوافع :** تعرف بأنها (قوى دافعة لمواجهة السلوك البشري تؤدي إلى تحقيق هدف أو إشباع حاجة معينة) ² .

إن الدافع يكون لدى الإنسان كوسيلة بهدف تبرير السلوك الذي يصدر عنه ، حيث تعرف الدوافع على أنها "الطاقات الكامنة في الكائن الحي والتي تدفعه ليسلك مسلكا معيناً في العالم الخارجي " ³ .

أي أن الدوافع هي التي تثير قدرات الكائن الحي الحركية فيستجيب لذلك من خلال إصدار سلوك معين وذلك بغية الحصول على حافز ما ، فالعلاقة بين الدافع والحافز هي علاقة طردية فلا وجود للأول دون الثاني والعكس .

(1) خير الله عصار : مبادئ علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1984 ، ص ص (28 - 29).

(2) رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية مجال الإدارة و الانتاج ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ط 1 97 ص 161 .

(3) دنكين ميتشيل : معجم علم الاجتماع ، ترجمة ومراجعة إحسان محمد حسن ، دار الطليعة بيروت ، 1981

8 - الحوافز : إن سعة مفهوم الحوافز وتعدد مفاهيمه أفرز تشابهاً بين الكثير من المفاهيم الأخرى كالدافع والحاجة . حيث تعرف الحوافز على أنها (مؤثرات خارجية تشجع الإنسان و تحفزه للقيام بالعمل و النشاط)¹ .
وإن الفرق بين الدافع و الحافز هو أن الأول مثير خارجي أما الثاني فهو مثير داخلي ذو منشأ فيزيولوجي ، لذلك يقال حافز الجوع و حافز العطش و لا يقال حافز الاستطلاع و لكن دافع حب الاستطلاع .

(1) دنكين ميتشيل : نفس المرجع السابق ، ص 166 .

سادسا : التناولات البحثية السابقة لموضوع الدراسة :

1- التناول البحثي لموضوع التصورات :

أ - التصورات الاجتماعية للحياة المهنية :

في دراسة قام بها "هيرزبرغ"، "موزنر" و"سنيدرمان" (1959)¹، طلبوا من مجموعة من المحاسبين والمهندسين أن يرووا لهم الوضعيات التي كانوا فيها سعداء في عملهم والوضعيات التي كانوا فيها العكس أي غير سعداء. وحلّوا فيما بعد مصادر الإشباع وعدم الإشباع في العمل لهؤلاء. ومن خلال هذه الدراسات فإن هيرزبرغ وآخرون لم يركزوا على مفهوم التصورات الاجتماعية لهؤلاء العمال. بقدر ماتناولوا تفسيرات نسبية لوضعيات مادية محضة (ظروف مادية - فيزيقية ... إلخ) أي أنهم لم يتناولوا بنية التصورات نحو الإشباع في العمل حسب ما تطرق إليه هارزليش "HERZLICH" في دراساته للتصورات حول الصحة والمرض. وحيث أن عوامل الإشباع المهني مرتبطة بصورة ضيقة بالحرية والاستقلالية داخل المنظمة وبإنجاز العمل.

وروح تقمص المسؤولية. وبالمقابل مصادر التذمر أقل ارتباطا لمحتوى العمل مقارنة بالظروف البيئية المتعلقة بالعلاقات الإشرافية، الأجر، الضوضاء والتعب ... إلخ. وأوضح هيرزبرغ بأن هذه العوامل حتى ولو أنها تخفض مستوى الرضا فإنها لا ترفع مستوى الإشباع وهو ما يؤكد اختلاف إدراك العمال لعوامل الرضا والإشباع. وفي هذه الحالة التصور مبني على أساس النجاح والفشل "هيدر 1958" "heid1958" وعلى أساس الصحة والمرض حسب "هيرزليش 1973" "herzlich 1973" وبنفس الصفة فإن انعدام الفشل لايعني النجاح واللامرض لايعني الصحة وبالتالي عدم الإشباع في العمل ليست له علاقة بالإشباع المهني.

(1)SERGE MOSCOVICI : psychologie sociale, p u f , France,1984, p 385.

ب – التصورات الاجتماعية للصحة والمرض :

لقد أشارت الباحثتين " هيرزليش و بيارى " في مؤلفهما المشترك (مرضى الأمس ، مرضى اليوم ، 1984)¹. إن التصورات الاجتماعية للمرض قد عرفت تطورا عبر الزمن، لذلك حاولت الباحثتان فهم إحساس المرضى وتعبيراتهم المختلفة عن المرض باختلاف الأزمنة والمجتمعات معتمدين في عملهما التحليلي على شهادات ورسائل حميمية كتبها مرضى في الماضي ، أما مرضى اليوم فقد اعتمدت الباحثتان في دراستهما لهم على دراسات إمبريقية استعملت فيها المقابلة على فترات مختلفة واشتملت أكثر من ثلاثمائة مريض لهم إصابات مختلفة . ولقد خلصت الباحثتين إلى نتيجة مفادها أن تجربة المرض ليست شيئا فرديا ، فلكل مجتمع أمراضه ولكل مجتمع مرضاه ، فالمرضى في كل زمان ومكان يمرض وفقا للمجتمع الذي يعيش فيه وفقا للنماذج التي يحددها له فتجربة المرض وشخصية المريض يتم بنائها اجتماعيا وتاريخيا .

(1) Herzlich claudine et pierret jannine: malades d'hier, malades d'aujourd'hui, payot, paris 1990.

وهناك بعد ذلك محاولات عديدة حاولت التعرف بطريقة مملوسة عن المرض والحياة اليومية في مكان العمل ، فلقد توصل دوديي " dodier " إلى تحديد العملية التي يتم من خلالها ظهور الأمراض المهنية وبناء التصورات حولها . ولقد لفت باحثون آخرون الأنظار إلى تجسد المرض سوسيوولوجيا ونفسيا ، ومن الواضح أن دراسات هؤلاء الباحثين قد اختصرت على العلاقة بين الصحة والعمل ،الصحة والمرض والحياة اليومية إلا أن فهم هذه العلاقة تتطلب فهم تمثلات العامل لمحيط العمل ومختلف التصرفات والمواقف في سياق حياة العمل المليئة بالتناقضات . ففي دراسة إمبريقية لـ " دوديي " أوضح فيها وجود علاقة بين الصحة والتغيب ، إلى جانب تأكيده أن الصحة والمرض لا يتجدران فقط في الحياة العائلية والاجتماعية للأفراد فقط بل تمتد إلى حياتهم المهنية وفي هذا السياق أشار غولديرغ " goldderg " ولوكلارك " leclerc " إلى وجود علاقة بين التغيب المرضي والحالة الصحة للعامل .

2 – التناول البحثي لموضوع الحاجات :

أ – دراسة العائد :

يرى " آدمز " أن العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها هي علاقة تبادل يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات ، وهذه المدخلات تتضمن مثلا: المستوى التعليمي للفرد خبراته ، قدراته ، الجهد الذي يبذله في العمل ويحصل الفرد من المنظمة مقابل هذه المدخلات على عوائد أو نواتج التي قد تتضمن مثلا ، الأجر ، التقدير ، المكانة الاجتماعية ، العوائد المرتبطة بمحتوى العمل ، الميزات المعطاة للأقدمية ، التأمينات الصحية والاجتماعية وعليه فمدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه يستحقه (العائد العادل) يعتبر عاملا هاما يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد ، اتجاه عمله وبالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل – في تصور الفرد – والعائد الفعلي يرتبط عكسيا مع درجة الرضا عن العمل فكلما زاد الفارق قل الرضا

عن العمل، والعكس بالعكس . وتشير البحوث التجريبية التي أجريت على نظرية " أدمز"
إلى أن الكثير من تنبؤات هذه النظرية يتفق مع النتائج التجريبية .
فدراسة " بريتشارد" وزملاءه (1970 ديومارت ودال) تؤيد أن عدم عدالة العائد يسبب
توتر أو استياء لدى الفرد " 1 .

(1) أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي دار النهضة العربية ، الطباعة والنشر ، بيروت ، ص 152 .

ب - دراسة هرزبرغ للعوامل المسببة للرضا وعدم الرضا :

" لقد قام هرزبرغ وزملاءه في عام 1909 بدراسة عن الاتجاهات النفسية لدى 200 محاسب ومهندس نحو أعمالهم التي أسفرت عن اختلاف نوعية العوامل المسببة للرضا عن تلك المسببة لعدم الرضا وتم الحصول على البيانات بسؤال أفراد عينة البحث عن موقف شعروا فيه بالسعادة في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر ، وأيضا عن موقف شعروا فيه بالإستياء في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر وبتحليل البيانات وجد هرزبرغ وزملاءه.

أن الوقائع أو العوامل المسببة للرضا تتمثل في الإنجاز في العمل ، والمسؤولية ، وأنشطة العمل وفرص النمو، والتقدير وتعرف الآخرين، في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر ، نمط الإشراف ، ظروف العمل ، سياسات الإدارة وأدى هذا بهرزبرغ إلى اعتبار أن مشاعر السعادة تتحقق للفرد إذا ما توفرت العوامل الأولى التي أطلق عليها العوامل الدافعة، وأن منع مشاعر الاستياء تتحقق بتوفير العوامل الثانية التي أطلق عليها العوامل الواقية .واعتبر هرزبرغ بناء على هذا أن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها عن مشاعر عدم الرضا ، وأن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد ، وإنما هما في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما " 1 .

ج - دراسات الهاوثورن:

كانت المشكلة التي تواجه المسؤولين في الشركة التي أجريت فيها هذه التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية والصحية ،وعندما استقدم " ألثون مايو" وزملاؤه لدراسة هذه المشكلة أجرى عددا من التجارب ضمنها تجارب الإضاءة وغيرها والذي يستوقفنا هنا تجارب غرفة التجميع والتي استخدمت فيها الطريقة القبلية - البعدية حيث سجل إنتاج الفتيات قبل التجربة، فكان عدد الأجهزة التي جمعت في الأسبوع السابق للتجربة 7300 جهاز بواسطة مجموعة من الفتيات اللاتي أجريت عليهم التجربة .

ولقد زاد الإنتاج بجعله بالقطعة وبإدخال فترات الراحة عدة مرات ، وبتقديم وجبة ساخنة وإنهاء العمل الساعة الرابعة والنصف بدلا من الساعة الخامسة .ولقد أثبتت كل نتائج هذه التجربة والملاحظات التي أجريت على سلوك الفتيات أن إحساسهن بأنهن ينتمين لجماعة هو الدافع الرئيسي والحافز لزيادة الإنتاج¹ .

(1) محمد السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي ، بحوث عربية وعالمية ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1984
ص 371 .

د - دراسات أجريت في مصر :

" وسنعرض هنا بوجه خاص دراستين ، إحداهما تعتبر من نوع الدراسات التجريبية والثانية تعتبر مسحا واقعيا للحوافر في شركة من شركات القطاع العام .

— المقارنة بين طريقتين من طرق الحوافز المادية في مصنع للألمنيوم ، أجريت هذه لدراسة على 35 عاملا في مخبر تلميع الأدوات المنزلية بمصنع الألمنيوم .

وبالنسبة للأجور انقسم العمال إلى مجموعتين ، مجموعة على أساس الإنتاج بالقطعة وعددهم (17) عاملا والباقيين يمثلون المجموعة الثانية وعددهم (18) عاملا كانوا يتقاضون أجرهم باليومية وليس على أساس الإنتاج كالمجموعة الأولى واستخدم الباحثان (د . ابتسام حمدي ، د . سعد جلال) في هذه الدراسة المقابلة الشخصية التي تم فيها سؤالهم عن رضاهم عن أجورهم وعملهم وفيما يلي بعض نتائج هذه الدراسة .

1 — بالنسبة للرضا عن نظام الأجور: بين البحث عدم رضا المجموعتين وعدم وجود فرق له دلالاته بين نسبة عدم الرضا في كل من المجموعتين .

2 — الرضا عن العمل : تساوت نسبة المجموعتين في عدم الرضا عن العمل .

3 — الإنتاج : تراوحت كمية إنتاج المجموعة الأولى التي تأخذ أجرها على حساب الإنتاج ما بين 80% إلى 90% من الأقصى للإنتاج ، كما تراوحت كمية الإنتاج لأفراد المجموعة الثانية التي تأخذ أجرها باليومية بصرف النظر عن الإنتاج ما بين 50% إلى 90% من الحد الأقصى .

4 — التغيب عن العمل لأمراض وإصابات غير مهنية زيادة على التردد على العيادة الطبية وإصابات العمل لم يوجد بالنسبة لها جميعا فرق له دالة إحصائية بين المجموعتين إلا أن المتوسط يميل في كل الحالة السابقة إلى الزيادة بالنسبة لأفراد المجموعة الأولى أنهم أكثر تغيبا وإصابات وترددا على العيادة الطبية .

5 — أسلوب الحوافز في شركة الحديد والصلب وآثاره على العمال والعمل : قامت إدارة الشركة بتطوير نظام الأجر الحافز بها وأدى ذلك إلى زيادة الإنتاج عن طريق الحوافز الجماعية، وبالنسبة للحوافر الفردية أوجدت الشركة نظام مكافأة للمجدين ، وهي تمنح

للأفراد المجددين الذين يبذلون جهداً لزيادة الإنتاج وفيما يلي تحليل لنسبة الغياب قبل وفي فترة منح المكافأة ، وفي فترة إيقافها ثم في فترة إعادتها مرة ثانية وأتضح انخفاض متوسط نسبة الغياب بعد إعادة نظام مكافأة المجددين ، كما أن الغياب بدون إذن والذي يمثل في حد ذاته ثورة ضد سلطة العمل وعدم امتثال للوائحها ونظمها لا تتعدى نسبة 0,5% وهي أقل النسب في كل الفترات الأربعة .

كما أن الغياب الاعتيادي والذي يمثل نسبة الغياب لإجازة العامل تصل بعد إعادة النظام إلى 0,5% وهي أقل النسب .

وقد وجه عيب لطريقة توزيع المكافأة المجددين والتي تقرر للمجددين بناء على ماأنجزوه من عمل بصرف النظر على أي عمل آخر ، وهو أنه في توزيعها ترتبط بالظروف الاجتماعية أكثر من ارتباطها بمعدلات الإنتاج ومستوى الأداء كما أن مكافأة المجددين كثيراً ما تصرف تعويضاً عن العمل الإضافي في حالة زيادته بـ 30 أو 40 ساعة ، كما أن صرفها يواجه بتعقدات إدارية ، يؤدي إلى تأخير هذا الصرف لكل هذه النواحي ، ولا تأثر مكافأة المجددين في الإنتاج التأثير المتوقع .

– وفي الاستبيان الذي أجرته النقابة في مؤتمر الإنتاج الأول لشركة الحديد والصلب عام 1966 م والذي تعرضت لنتائج الأسئلة الخاصة بالحوافز في إدارات الشركة المختلفة لوحظ أن الأغلبية ترى ربط الحافز بإنتاج المجموعة ومن خلال الأسئلة المفتوحة التي وجهت للعمال عن مقترحاتهم بخصوص الجرافز أهمها فيميلي :

– لا بد أن يربط الحافز بكمية الإنتاج والجودة في نفس الوقت والتكاليف .

– إعطاء نسبة أكبر من الحافز لعمال الورديات الليلية .

– ربط الحافز بالتكلفة .

– لا بد أن يفرق الحافز بين المجد والمهمل " 1 .

٥- دراسات محلية :وسنعرض بإختصار ملخص إحدىالدراسات أجريت على مستوى مجموعة مؤسسات جزائرية بالجهة الشرقية من البلاد ،قامت بها مجموعة بحث من قسم علم الإجتماع بجامعة عنابة .

تعرضت هذه الدراسة إلى مدى نجاعة نظام الحوافز المطبق في مؤسساتنا في ظل القوانين التشريعية السارية المفعول قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 21 أبريل 1990 .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

— التطبيق الفعلي والعاقل لقانون علاقات العمل 90/11 داخل المؤسسة هو المسار الوحيد لضمان حقوق العمال وتنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة .

— العمال يساهمون بشكل واضح في تدهور حالتهم وفقدان حقوقهم المشروعة وذلك بإهمالهم في الإطلاع على مانصه القانون (الخاص بعلاقات العمل) .

— إن كل من العلاوات والمكافآت تلعب دورا إيجابيا بالزيادة في الإنتاج ودفع العمل لإبراز قدراتهم .

— إن كل من الترقية ،التدريب ،الخدمات،التكوين تلعب دورا هاما في الرفع من الروح المعنوية للعمال .

3 — التناول البحثي لموضوع تسيير الموارد البشرية :

الدراسة الأولى :أجريت هذه الدراسة في إحدى الشركات الأمريكية على مجموعة من العاملين . حيث طبق عليهم اختبار لمعرفة مدى انتشار روح التعاون بينهم ، فطلب منهم أن يصفوا اتجاهات زملائهم ويوضحوا عما إذا كانت اتجاهات ودية أم غير ودية، وأتضح منها أن أقسام العمل التي يسود فيها جو الود والتعاون بين العاملين ، تنتج إنتاجا أكثر وفرة بالمقارنة بإنتاج العاملين الذين يسود بينهم جو السخط والغضب اتجاه بعضهم البعض وبلغت هذه الزيادة 10% في الإنتاج ، كما انخفضت نسبة الفاسد من المواد الخام بنسبة

40% عن مثيلتها لدى الأقسام غير المتعاونة ووصفت الأقسام غير المتعاونة
شخصية المشرف بأنها تفتقر إلى روح الود والتعاون ¹ .

الدراسة الثانية :

— أجرى قسم الصناعات التابع لمعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا (Industrial relations
california institute of technology) خمسة وعشرين (25) بحثا تناولت ثمانية عشر
شركة شملت أكثر من 50 ألف عامل وأسفرت هذه الدراسة عن أن الروح المعنوية عند
المسيرين دائما أعلى منها لدى العمال ، وأن هناك ارتباط كبير بين الروح المعنوية لعماله
فشخصية المسير تتعكس على عماله لأنه يمثل الشركة بالنسبة لهم ، أكثر من الرؤساء
الكبار الذين يبتعدون عن مواقع العمل ، فهو رمز السلطة عندهم
ويعتبر قاضيا كما يعتبر موضوعا لحب عماله وتعاطفهم وفي نفس الوقت يعتبر هدفا
للعداوة ، وفي نفس الوقت محل ثقة الجماعة ومصدر لحفزهم وتشجيعهم على العمل ومن
هنا كان لابد أن يشبع حاجات عماله الشعورية واللاشعورية ، أي تلك التي لا يفتن إليها
العمال أنفسهم، وأن يقبل أفكارهم ومشاعرهم فهو في هذا الصدد يشبه المعالج النفسي ² .

(1) عبد الرحمان عيسوي : مناهج البحث في علم النفس ، منشأة المعارف بالأسكندرية ، 1980 ، ص 349

(2) نفس المرجع : ص 350 .

الدراسة الثالثة: (دراسة جامعة ميشغان) :

لقد أسفرت دراسات هذا المعهد عن وجود علاقة إيجابية بين نوع التسيير والكفاية الإنتاجية ، وبين التسيير وشعور العامل بالرضا عن أعمالهم ، فعندما يشعر العامل أن رئيسه لايهتم به ولا يعتبره إلا أداة من أدوات الإنتاج أو مجرد مسمار صغير في جسم آلة كبيرة يقل إنتاج العامل . أما عندما يشعر بأن رئيسه يهتم به اهتماما أصيلا وحقيقيا ويهتم بمشكلاته وآماله والأمة وتطلعاته فيزد إنتاجه ، كما تبين أن المسير الممتاز هو الذي يدرّب عماله على أعمالهم الحالية وكذلك الأعمال التي يسوقون إليها كما يساعدهم في مشكلاتهم داخل العمل وخارجه ، ويميل أن يكون صديقا ودودا مؤيد أكثر من كونه مجرد سلطة للعقاب والتهديد . ولقد وجد أن التسيير المباشر التفصيلي والملاحق للفرد بصفة مستمرة يرتبط بمعدل إنتاج منخفض ، أما التسيير العام فيرتبط بالكفاية العالية . ولقد تم في هذه الدراسة تبادل نقل المسييرين من الأقسام عالية الإنتاج إلى الأقسام منخفضة الإنتاج ، فأصبح إنتاج الأقسام المنخفض مرتفعا ، والأقسام المرتفعة منخفضة مما يدل على أن المدير " ينقل " : معه النمط الإداري المسؤول عن زيادة الإنتاج أو انخفاضه والنمط الإداري مسؤول عن الإنتاج ومعدلاته .

— كما وجد أن نجد المسير يتوقف على معاملته للعاملين معه كجماعة والتسيير عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية في الإشراف .

وجد انه كلما ناقش المشرف مشاكل العمل مع العاملين ، كلما ارتفعت روحهم المعنوية كذلك وجد أن الجماعة التي يسود بينها التعاون والولاء للجماعة ، والشعور بالفخر الجماعي تكون أكثر إنتاجا ، وينتشر عندها عمل الفريق ، حيث يساعد العمال بعضهم البعض في إنجاز الأعمال تلقائيا ودون أن يحثهم على ذلك أحد . ويشعر الأفراد بالتوحيد مع جماعتهم ، ومبادئها وفلسفتها ويسود بين أفرادها الشعور بالانتماء .

كما يسود الشعور بالفخر والإعتزاز بجماعتهم ¹ .

(1) عبد الرحمان عيساوي : مناهج البحث في علم النفس ، منشأة المعارف بالأسكندرية 1980 ، ص 351 .

— ولقد كشفت دراسة ميشغان هذه أن المسير الذي يهتم بالعامل ، ويوجه عناية له والذي يجعل اشرافه ممرکزا حول العامل مثل هذا المسير تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج أي أن التسيير الإنساني يؤدي إلى زيادة الإنتاج . فإن إنتاج جماعته ينخفض ، والجدير أن هذين النمطين من التسيير ، أي التسيير الممرکز حول العامل والمتمركز حول العامل لديه بعض الصفات للمسير الممرکز حول الإنتاج والعكس صحيح ¹ .

(1) عبد الرحمان عيساوي : نفس المرجع السابق : ص ص(352 – 354) .

الفصل الثاني

التصورات (التصور الإجتماعي)

– تمهيد

- 1 – مفهوم التصور الإجتماعي .
- 2 – نظرية التصور الإجتماعي
- 3 – خصائص التصور الإجتماعي :
- 4 – أبعاد التصور الإجتماعي :
- 5 – عناصر التصور الإجتماعي :
- 6 – وظائف التصور الإجتماعي
- 7 – أنواع التصور الإجتماعي
- 8 – عوامل اختلاف التصورات الإجتماعية
- 9 – التصور الإجتماعي وبعض المفاهيم القريبة منه

— تمهيد —

يعد التصور مصطلح أكثر تعقيدا من حيث إستخداماته الإمبريقية، بالرغم من أن فكرة التصور قديمة النشأة ، فمن خلال أبحاث ودراسات كانط في ميدان المفاهيم والمدركات المعرفية سمح ذلك بإزاحة الستار عن اتجاهين :

الأول : اتجاه علم النفس ودراساته للتصورات الذهنية .

الثاني : معالج من طرف علم الاجتماع ، علم النفس الاجتماعي ، والتاريخ تحت اسم الإيديولوجيات أو الذهنيات أو التصور الاجتماعي .

— وقد حاصر مفهوم التصور في العقدين الأخيرين كل أراضيات العلوم الإنسانية باختلاف طبيعة دراستها ، حيث أصبح مصطلح يحظى بالعديد من التناولات البحثية في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع .

لكن رغم هذه الأهمية الممنوحة للتصور ، وتعدد الدراسات له ، إلا أنه يبقى مصطلحا غامضا لا يزال في حاجة إلى توضيح أعمق ، لأنه يحمل عدة مفاهيم أخرى كالصورة الإتجاه ، الإعتقاد الرأي ، وبهدف غزالة الغموض عنه أردنا التعرض إليه حسب العوامل التي تحدث اختلافا فيه (التصور الاجتماعي) وتبيان العناصر المكونة له والخصائص التي تميزه عن المفاهيم الأخرى ، وأبعاده ووظائفه وكذا العناصر المكونة له .

1 – مفهوم التصور الاجتماعي :

تعددت مفاهيم التصور واختلفت باختلاف العلماء والباحثين ، لكن أكدت أغلبيتها على أن التصور منتج لعملية تفاعل بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي ن فهناك من اعتبر التصور كمصطلح فلسفي ، وهناك من اعتبره مجرد تخيل ، ومنهم من اعترف بإجرائية وعملية التصور .

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على طرح مجموعة من التعارف ، وحتى تكون دراستنا لهذا المفهوم خاضعة لترتيب كرنولوجي حسب العلماء الذين تطرقوا إليه نقف أولاً أمام :

¹ durkheim الذي يعتبر أول من تطرق أو استعمل مصطلح التصورات الجمعية ثم وضع في النسيان . إلى أن أعيد التطرق إليه من جديد من طرف moscovici سنة 1961². حيث تعمم وانتشر هذا المصطلح في جميع العلوم الاجتماعية ، وبالأخص علم النفس الاجتماعي وباعتباره مفهوم واسع ، فقد واجه صعوبات واختلافات بين الباحثين في تحديد المعنى الدقيق له .

1-1 مفهوم التصور حسب durkheim :

يعد أول من استعمل مفهوم التصورات الجمعية ، وقد أراد أن يبين خصائص التفكير الجمعي بالنسبة للتفكير الفردي ، والتفكير الجمعي بالنسبة له هو إحدى الوسائل التي بها يعطى أولوية لما هو اجتماعي على ما هو فردي ، فيصفه بأنه "تأثير مظاهر الفرد" ونبه إلى أن التصورات الفردي يجب أن يعتبر كظاهرة نفسية محضة ، ولا تحول إلى نشاط فكري ، كذلك بالنسبة للتصور الجمعي لا يختصر فقط على تصور الأفراد الذين يكونون المجتمع .

(1)d.jodlet :les représentations sociales ,regard sur la connaissance ordinaire sciences,paris1993, p22.

(2) serge moscovici: la psychanalyse son image et son public, puf, paris 1972 ,p40.

من هنا بين أن التصور يتكون من مجموعة ظواهر نفسية واجتماعية ، تجعله كعلم الإيديولوجيات والخرافة وقد محى أو أزال الجانب الفردي من الجانب الاجتماعي وازى بين الجانب الإدراكي والعقلي للعمل الجمعي "إن الإنسان الذي لايفكر اصطلاحيا لا يكون إنسان ، لأنه ليس كائن اجتماعي ، يقتصر إلا على الإدراك الفكري ، إذن فهو غامض وحيوان " .

Durkheim هنا أراد أن يبين ويوضح أن الحياة الإجتماعية هي قاعدة لتفكير منظم ، لكنه لم يتطرق ولم يشرح نماذج تنظيم الفكر ¹ .

1-2 مفهوم التصور حسب serge moscovici :

وضع moscovici مفهوم التصورات الإجتماعية في وضعية "مختلطة" إن أمكن القول في مفترق الطرق لسلسلة من المفاهيم الإجتماعية ، وسلسلة من المفاهيم النفسية ، ونجد أن الاقتراب الاجتماعي يكون مسيطر من خلال الحتمية الاجتماعية "durkheim" ، وهو يعرف التصور على أن : " ليس مجرد انعكاس داخلي لواقع خارجي " وعلى هذا الأساس يمكن القول أنه ليس مجرد نسخة مطابقة لكل ما يحدث خارج عقل الإنسان ، حيث أن هذا الأخير ومن خلال ذاكرته يحمل مجموعة من التصورات لأشياء مختلفة ومتداخلة ، ولكن هذا لا يحدث بكيفية آلية ، إذ يوضح moscovici أن التصور : يلعب دور شاشة انتقائية أي ينتقي ما يلائم موضوعاته من عقل الإنسان ويستعين بالذاكرة بصورة ديناميكية " .
كذلك يعرف (s)moscovici أن التصور بأنه : "إعادة شئ للواقع مرة ثانية رغم غيابه في المجال المادي ، وهذا ما جعله عملية تجريبية محضة ، إلى جانب هذا كونه عملية فكرية إدراكية " .

(1) s.moscovici : op.cit, p41.

وعلى أنه " واقع ملموس، يدور، يتقاطع، يتبلور دون توقف عبر الكلمة، الحركة لقاء في عالماً".

إضافة إلى هذا يرى moscovici بأن التصور هو: "صلة بين المفاهيم والمدركات أي بين المجرد والمحسوس . والفرد عندما يتلقى مثير خارجي (فكرة ، حادثة ، معلومة ... إلخ) هذه المعالجة الذهنية تختلف من فرد لآخر حسب عوامل ذاتية تتعلق بشخصية الفرد مثل : "الخبرة، المهنة، التكوين وعوامل ليست ذاتية مثل :العائلة والمجتمع . ونتيجة هذه المعالجة يتكون التصور" ¹ .

1-3 مفهوم التصور حسب robert sillamy :

التصور ليس مجرد إرجاع صورة بسيطة للواقع فقط ، فالتصور فعل إرجاع الشيء إلى العقل ،فهو إذن بناء عقلي لنشاطنا " ² .

(1)s.moscovici: op.cit, p 96

(2)robert silamy: dictionnaire encyclopédique de psychologie , paris1980, p1029 .

1 – 4 مفهوم التصور حسب s.freud :

يرى أن التصور هو : " استثمار أثر ذاكري، أو استثمار تسجيل معين للحقيقة ثم إدراكه في

النظام النفسي " وقد ميز freud التصور إلى :

أ – تصور الشيء : يكون تصور مرئي (بصري) .

ب – تصور الكلمة : يكون تصور سمعي (ما يصل للفرد عن طريق السمع) ¹ .

– وقد اكتشف freud أنه يمكن أن تكون هناك علاقة بين الأنا الأعلى المكون من خلال

الطبقة الثقافية والتصورات الاجتماعية الموضوعة من طرف التعلم .

1 – 5 مفهوم التصور حسب " j.p sartre " :

يرى sartre بأن التصور هو: إعادة ظهور موضوع غير موجود ، ولذلك نجد أولاً رغبة

أولوية نحو هذا الشيء أي الموضوع ، رغبة هادفة ذات مبررات ومحتوى يكون ذات

صلة وتشابه مع الموضوع ² .

وورد تعريف للتصور من الناحية الاجتماعية على أنه : " نتاج تعبير عن نفسية أو ذهنية

الفرد البشري ، أو أنه نتاج تعبير عن كائنات أو أشياء لها وجود في ثقافة المجتمع أو

جماعة اجتماعية معينة " ³ .

(1) chand (d.l.a) revue psychologique médicale paris 1991, p15.

(2) boulkour (ch):la formation des enseignants ,étude des représentations des futurs professeurs,thèse de magister ,université de constantine,1984 p115.

(3) أحمد أوزي : الطفل والمجتمع ، مطبعة الدار البيضاء الجديد الطبعة 1 ، ص 68 .

— كما يمكن تعريف التصورات الاجتماعية على أنها مجموعة منظمة من المعارف ونشاطات نفسية التي بواسطتها يستطيع الأفراد جعل الحياة النفسية والاجتماعية مفهومة .

— من خلال هذه المفاهيم للتصور نلاحظ أنها تختلف باختلاف العلماء ، لكنها تكمل بعضها البعض ، حيث أنها تؤكد جميعها على التصور هو منتج لعملية احتكاك أو تفاعل بين البعد النفسي والبعد الاجتماعي للفرد ، كذلك لايمكننا فهم هذا المصطلح بدقة وعمق أكثر دون الوقوف على أبعاده وخصائصه .

— كذلك يمكن القول أن كل عالم يركز في مفهومه على جانب معين ،على سبيل المثال نجد durkheim يركز على الجانب النفسي ، لكن اهتمامه بالناحية الاجتماعية كان أكثر .

أما freud فهو يهتم بالجانب النفسي أكثر من الجانب الاجتماعي . ونجد أن مفهوم moscovici الأخير "صلة وصل ... يتكون التصور " نجده ملم لجميع الجوانب (نفسية اجتماعية ، عقلية) فمفهومه للتصور يضم جميع الجوانب القريبة والتي تؤثر في الفرد .

(1) boulkour (ch):la formation des enseignants ,étude des représentations des futurs professeurs,thèse de magister ,université de constantine,1984 p115.

(2) أحمد أوزي : الطفل والمجتمع ، مطبعة الدار البيضاء الجديد الطبعة 1 ، ص 68 .

2 – نظرية التصور الاجتماعي :

إن التصور يتكون من مجموعة المعلومات والإعتقادات ، والآراء والمواقف نحو موضوع معطى ، كما أن لكل تصور بنية نظام حث يكون منظما حول نواة اجتماعية تتكون من عنصر أو جملة عناصر تعطي معنى لهذا التصور .

2-1 نظرية النواة المركزية (1976-1987 ABRIC) : إن لكل تصور نواة مركزية معينة ، فهي تمثل العنصر الأساسي له ، لما لها من دور كبير في تحديد معناه ونظامه ولهذه النواة وظيفتين :¹

أ - وظيفة عامة : وتمثل العنصر الذي من خلاله تتحول بقية العناصر التي يتكون منها التصور .

ب - وظيفة تنظيمية : إن النواة المركزية هي التي تحدد طبيعة العلاقة الموجودة بين عناصر التصور . وبالتالي فهي تحافظ على المعنى لهذا التصور ، وهي العنصر الأكثر استقرارا ضمن بنية التصور ، لذلك فإن أي تغيير في النواة المركزية يستلزم عنه تحول وتغيير كامل في بنية التصور ، إضافة إلى أنها

– النواة المركزية – تسمح بالمقارنة بين التصورات ، لذلك فوجود اختلاف في تصورين هو بالضرورة وجود اختلاف في النواتين المركزيتين لهذين التصورين .

– إن النواة المركزية لها بعد كفي وكمي ، بمعنى أن المركزية لا تعرف بالظهور الكبير لعناصرها بل تعرف بمدى تسلسل وتقرب العنصر إلى النواة ، وهذا الذي يعطي المعنى الحقيقي للتصور .

(1) ABRIC(J) : pratique sociale représentations,paris ,ED.PUF, 1994 p23 .

مثل ك في خطاب ما يمكن أن نلاحظ عنصرين بنفس الكمية والقوة ، لكن هذا لا يعني أنهما لا ينتميان إلى النواة المركزية ، فقد نتمي عنصر ، وعنصر لا ينتمي وعليه فإن الظهور المكثف لعنصر ما ، ليس هو المعيار الذي نحدد به المركزية وهذا ما أكده كل من " GUMELLI " " ROUQUETTE " 1992 فهما يعتبران أن الوجود الكمي المهم لبعض الروابط لعنصر ما ، مع مجموعة أخرى من العناصر يظهر كدليل ناجح للمركزية .

— إن النواة المركزية تتكون من عنصر أو مجموعة من العناصر يشكلون وضعية منظمة داخل بيئة التصور ، لذا لا فإن هذه العناصر لها دور في إعطاء معنى له تحديد معين ن والنواة المركزية يمكن تحديدها من خلال طبيعة الموضوع المتصور ، وكذلك من خلال العلاقة التي تربط الفرد بهذا الموضوع وكذلك من خلال القيم والمعايير الاجتماعية التي تشكل الوسط الإيديولوجي لهذه المجموعة .

— وللنواة المركزية بعدين :

أولاً: البعد الوظيفي

يمكن أن نجد في الوضعيات التي تأخذ الطابع العملي حيث نجد النواة المركزية تتدخل بصورة واضحة لإنجاز نشاط أو عمل معين ، ويمثل عنصر مهم ، والعنصر الأكثر تفصيلاً هو الذي تكون له فعالية في إنجاز هذا النشاط .

ثانياً: البعد المعياري

يتعلق بكل الوضعيات التي تتدخل فيها الأبعاد الاجتماعية العاطفية ، والأيديولوجية حيث يكون هذا النوع من الوضعيات بعض المعايير والمواقف الملاحظة في موضع مركز التصورات .

2 - 2 العناصر المحيطة بنواة التصور :

إن العناصر المحيطة حول النواة المركزية تكون في علاقة مباشرة معها ، وإن قيمة وحضور هذه العناصر تحدد من قبل النواة المركزية ، حيث تشكل العناصر المحيطة بالنصر الأكثر ديناميكية ومادية في التصور هذه العناصر هي التي تعطي المعلومات

حول موضوع التصور ومحيطه وما يتضمنه من قوانين واعتقادات اجتماعية ، وتمتاز هذه العناصر بكونها ذات نمط تسلسلي .

حيث تكون العناصر المحيطة أكثر أو أقل قربا من العناصر المركزية القريبة من النواة ، لهذا فإن لهذه العناصر الدور المهم في إعطاء الجانب المادي لمعنى التصور ، كما لها دور في توضيح هذا المعنى .

فالعناصر المحيطة لا تقل أهمية عن العناصر المركزية ، فهي لها دور في تكوين الروابط بين النواة المركزية في الوضعية المادية حيث يبني فيها التصور وذلك من خلال ثلاث وظائف :¹

أولا : الوظيفة المادية : تنتج من خلال تماسك وانسجام التصور مع الواقع ويصبح التصور يحمل معاني مادية مفهومة ، وبالتالي تقوم بدمج عناصر الوضعية الماضية والحاضرة التي ينشأ فيها التصور .

ثانيا : الوظيفة التعليلية : إن العناصر المحيطة تعطي أكثر مرونة في التصور ، فمن خلالها يمكن إدماج معلومات جديدة ، وذلك لإعادتها وترجمتها وتعليلها في اتجاه المعنى المركزي للتصور ، ولهذا يمكننا القول أن دور العناصر المحيطة المساهمة في ديناميكية التصور مادامت النواة في ثبات واستقرار .

ثالثا : الوظيفة الدفاعية : إن النواة المركزية تعتبر كمركز استقرار وثبات لبنية التصور وكل تحول يحدث تغيير شامل لهذه البنية ، لهذا فالعناصر المحيطة تعتبر كجهاز دفاعي حيث أن كل تحول شهده التصور يرجع إلى ظهور بعض التناقضات والتحويلات في العناصر المحيطة .

من خلال تعرضنا لنظرية التصور ، نجد أن هذا الأخير يتكون أولا من النواة المركزية التي تعد العنصر الأهم والأساسي في التصور فمن خلال هذه النواة يمكننا الوصول أو التعرف على تصور الفرد ن كما أنها تتكون من عناصر محيطة والتي لا تقل أهمية عن

(1)AbRIC (j) : op.cit ,pp.24 -25.

النواة المركزية والتي تساعدنا كذلك على فهم والتعمق في تصور الفرد ، إذن فمن خلال هذه النواة المركزية والعناصر المحيطة نستطيع التوصل إلى تصور الفرد .

3 - خصائص التصور الاجتماعي :

3 - 1 التصور عملية إدراكية فكرية: إذا كان الإدراك عبارة عن عملية ذات طابع حسي سائد والعملية الفكرية ذات طابع تجريدي محض ، فإن التصور عملية ذات طابع مزدوج فهو عملية إدراكية فكرية .

حيث التصور لشيء ما هو إعادة إحضاره للوعي رغم غيابه في المجال المادي ، إذن التصور يشمل العملية الإدراكية ، بحيث يجب استعادة هذا الموضوع وجعله محسوسا كما يشمل العملية الفكرية من حيث أن شروط ظهوره هو إزالة الموضوع أو الكل المادي ومن جهة أخرى هذه الإزالة لا يمكن أن تبقى كلية على مستوى النشاط الإدراكي ، لكن جب استعادة هذا الموضوع وجعله محسوسا .

فالتصور يأخذ من العملية الفكرية قدرة تنظيم ، وربط كل ما يسرد أو يستدخل ثانية في المجال الحسي ، أما العملية الإدراكية فإنها تحتفظ بالقدرة على التسجيل والالتقاط اللامنظم والغير مشكل وبالتالي فالتصور يتضمن هاتين العمليتين رغم التناقض الموجود بينهما والتمثل في حضور وغياب الموضوع .

ويقول moscovici في هذا الصدد : " التصور يسمح بالمرور من الدائرة الحسية الحركية إلى الدائرة الفكرية " ¹ .

3 - 2 - التصور معنى شكلي دال : إن بنية كل تصور يظهر مضاعف من خلال وجهتين غير منفصلين ، الوجه الشكلي والوجه الدالي ، حيث يمثلها moscovici بوجهي الورقة إذ يرى أن : " لكل شكل دلالة خاصة به، ولكل دلالة شكل خاص بها " ² .

(1) S . moscovici: la psychanalyse, son image et son public, puf, paris ,1972,p 55.

(2) Ibid : p 51.

3-3 – التصور عملية بناء ذهني : تعتبر عملية أساسية في التصور والتي تتميز بها عن باقي العمليات النفسية الأخرى ، لأن التصور ليس عملية بناء عقلي ن فعندما يستدخل الفرد موضوعا ما على المستوى الذاتي يقوم بربطه مع مواضيع موجودة في الدائرة الفكرية ، فينزع منه بعض الخصائص الفكرية ويضيف إليه البعض .

3 – 4 التصور خاصة اجتماعية :

عندما نتحدث عن التصور فإنه لا يمكننا دراسته دون التطرق إلى العوامل الاجتماعية التي ينشأ من خلالها ، بحيث أن التصور حسب moscovici ينشأ ويتطور من خلايا ، وهو نتائج التفاعل مع المجتمع .

ويقول herzlich " التصور يتحدد ببنية المجتمع الذي يتطور فيه " ¹ .

وهذا ما أكده Gilliy(m) . إذ يقول : " إن كل تصور يوصف وصفا اجتماعيا ، بما أنه يعتبر عملية تفاعل الفرد الذي يستجيب تحت تأثير العوامل الاجتماعية المختلفة " ² .

فالعامل الاجتماعي يتدخل بطرق متعددة وهذا من خلال مجاله المادي ، الذي يقع بين وضعيات معينة من خلال نظام القيم والأيدولوجيات ، ومن خلال الانتماء للجماعة لذلك فالتصورات تقوم بتسهيل عملية التواصل الاجتماعي ³ .

– نجد أن هذه الخصائص المتنوعة للتصور تساعد المتعلم على فهم التصور بطريقة واضحة ، لأن فهم هذا الأخير بصورة جيدة يتطلب التطرق إلى خصائصه التي تميزه عن باقي المفاهيم .

(1) Herzlich (c) : la représentation sociale in moscovic (s): introduction a la psychologie sociale, la rousse , université de paris 1972, p316

(2) GLLY (M) : maître. élève , role institutionel et représentation, paris , puf ,1980 ,p29

(3) (s) moscovic : la psychanalyse son image et son public, puf , paris 1972, p36 .

4 – أبعاد التصور الاجتماعي :

يرى kaes(R) أن التصور هو : الكيفية التي يصنع بها الشخص موضوع معين ذو دلالة نفسية وثقافية " 1 .

من خلال هذا التعريف يتضح أن هناك تفاعل بين ما هو نفسي وما هو اجتماعي لأن الفرد لا يستطيع بناء تصوره عن موضوع ما ، دون الرجوع إلى ماكسبه من مجتمعه . فالفرد يبني تصوره عن الواقع انطلاقا من المعلومات التي يتلقاها عن طريق حواسه والتي تظل مخزونة في ذاكرته من خلال العلاقات التي يقيمها مع الآخرين . هذه المعلومات جميعها تطبق داخل نظام معرفي شامل ومنسجم ، بدرجات مختلفة تسمح للفرد بالتكيف مع محيطه من جهة ، وتسهل عملية اتصاله مع الآخرين من جهة أخرى . – وقد حدد kaes(R) ثلاثة أبعاد للتصور في سياقها النفسي ، الاجتماعي ، والثقافي التي تظهر وتتطور فيه² وهذه الأبعاد كالتالي :

4-1 البعد الأول : التصور هو عملية بناء واقع من طرف الفرد ، وهو نشاط نفسي كونه يركز على عدد من الإدراكات المتكررة في بناء جملة من المعلومات موضوعها الواقع . كما يمكننا اعتبار التصور شبكة لقراءة الواقع تترجم من خلالها العناصر المحيطة بنا .

4-2 البعد الثاني :

يتكون من شرطين : التصور كمنتوج ثقافي ظاهر تاريخيا : حيث تسجل التصورات في سياق تاريخي محدد وهي تابعة للوضع الواقعية المتميزة أساسا بطبيعة المشروع السياسي والاجتماعي ومختلف الطبقات المكونة للمجتمع كل هذا في إطار زمني محدد .

(1) kaes(R) : Image de culture chez les ouvriers in traite des sciences pédagogiques T 6, paris PUF , p118 .

(2) MOLLO(s): Représentation et image, que se font des deux autres partenaires .les enfants .les parents , les maîtres in rebesse(N) et mialaret (G) traite des sciences pédagogique T.C ed PUF, paris ,1974 , p110.

التصور كمنتوج ثقافي معبر عنه اجتماعيا :

إن كل فرد يتفاعل أو يندمج في مختلف المؤسسات انطلاقا من وضعية التطبيقية والنشاطات الاجتماعية التي يشارك فيها ، فكل فئة تحمل جملة من المعتقدات ، والقيم المرجعية ، الأخلاقية والجمالية وهذا ما تأكده molik بقولها : " كل طبقة اجتماعية تخفي تصوراتها الخاصة المرتبطة بأنظمة القيم المرجعية " ¹ .

إن تأثير الجماعة على مختلف أعضائها تظهر خاصة عن طريق التطبيقات التربوية العائلية والتي تعتبر أول مؤسسة للتنشئة الاجتماعية .

4-3 البعد الثالث : التصور كعلاقة اجتماعية للفرد مع عنصر من محيطه الثقافي

إن الفرد يتصور فكرة حول موضوع ما في علاقة تفاعل ، هذه التفاعلات هي التي تربطه بمجتمعه كما أنها تمكنه من الاحتفاظ ببعض عناصر الموضوع المتصور .
إذن فتصور الفرد لأي عنصر من محيطه الثقافي لا يكون إلا بتوسط هذه العلاقة الاجتماعية ، والتي تمنحه مميزات تساعده على اختيار وانتقاء بعض عناصر الموضوع الذي يتصوره وعزل العناصر الأخرى .

— نجد فعلا أن للتصور ثلاث أبعاد : بعد نفسي ، اجتماعي وبعد ثقافي لأننا نجد من خلال التعاريف السابقة بأن التصور عملية ربط أو وصل بين المجرّد والمحسوس وأنه عملية إدراكية (بعد نفسي) وعلى أنه تأثير مظاهر المجتمع في مظاهر الفرد (بعد اجتماعي) وعلى أنه نتاج تعبير عن كائنات أو أشياء لها وجود في ثقافة المجتمع (بعد ثقافي) .

5 — عناصر التصور الاجتماعي :

أشار P.CODOL إلى الصعوبة في إيجاد تعريف دقيق للعناصر المكونة للبناءات المعرفية للتصور، حيث نجد (s) moscovici يشير إليه بأنه "كعالم من الآراء" ، ثم أضاف R.kaes لهذا التعريف " جملة من المعتقدات " .

(1) MOLLO(S) :OP.CIT, P113 .

لكن بعيدا عن هذه الاختلافات الاصطلاحية يتفق الجميع بأن تحليل مستوى التصور يتم عن طريق العناصر المتعددة ، يصفها (S) moscovici في وجود ثلاث¹ وهي :

5 – 1 المعلومات : إن الفرد في محيطه الاجتماعية الحصول على كمية ونوعية من المعلومات وذلك إما من خلال التجارب الشخصية ، أو من خلال وسائل الإعلام ، وكذلك من خلال تفاعله مع محيطه ، فهذه المعلومات المتحصل عليها عن طريق الحواس تكون عنصرا أساسيا في تصور الفرد ، لمختلف المواضيع التي تواجهه في حياته اليومية .

5 – 2 الموقف : بعد اختيار عدد من المعلومات المتعلقة بموضوع التصور يتم تكوين استجابة عاطفية أو انفعالية اتجاهه ، وهذا مايسمى بالموقف ، فهو اتجاه سلبي أو إيجابي لفكرة أو موضوع معين ، و (s) moscovici يرجع ظهور الموقف قبل المعلومات لأن الفرد لا يلتقط المعلومات لموضوع ما إلا بعد أن يتخذ موقفا نحوه .

5 – 3 حقل التصور : (s) Moscovici بأنه " فكرة الصورة ، النموذج الاجتماعي للمحتوى المجرد والمحدد من الاقتراحات حول عنصر محدد من موضوع التصور " ² فحقل التصور مهم في دراسة التصور لأنه يعبر عن الواقع النفسي المعقد الذي يظهر ككل منسجم وموحد ، ويميز هذا الواقع من خلال درجة التجريد في التصور وتنظيمه ويعبر عنه (s) Moscovici " بأنه مجموعة من الآراء المنظمة .

– نجد أن هذه العناصر بالفعل العناصر المكونة لعملية التصور ، فالفرد عند استرجاع موضوع ما لابد أن تكون لديه معلومات مسبقة عنه ، ولابد أن يتخذ كذلك نحو هذه المعلومات اتجاه سواء بالسلب أو بالإيجاب ن وحقل التصور يساعد في دراسة التصور .

(1) Moscovici: cite par maache (y) : condition D'efficacité de l'enseignement

selon des instituteurs ayant des expériences professionnelles différentes , thèse de magister en sciences de l'éducation, université de constantine, 1985, p32 .

(2) Moscovici:la psychanalyse ,son image etson public, puf , p68 .

6 – وظائف التصور الاجتماعي :

يشمل التصور على أربع وظائف :

6-1 الوظائف المعرفية :

تسمح هذه الوظائف على شرح الواقع وفهمه ، فحسب Moscovici فإنها تساعد أو تمكن الأفراد من اكتساب المعارف وإدماجها في إطار مفهوم ومنسجم ومنسق مع نشاطهم المعرفي ، ومع قيمهم التي يؤمنون بها كما أن التصورات تقوم كذلك بتسهيل عملية الإتصال بين الأفراد داخل المجتمع (الاتصال الاجتماعي) ، فهي تحدد افطار المرجعي المشترك الذي يسمح بعملية التبادل الاجتماعي.

6-2 الوظائف الشخصية (الهوية) :

تقوم التصورات بتحديد الهوية الاجتماعية ، وتسمح بالحفاظ على خصوصيات الجماعات ن كما أنها تساعد على تمركزهم في الحقل الاجتماعي .
إن التصورات للجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقدم بطريقة إيجابية سلوكات تلك الجماعة ومميزاتها من أجل الحفاظ على صورة إيجابية لهذه الجماعة .

6-3 الوظائف التوجيهية :

تتمثل هذه الوظيفة في توجيه السلوكات والممارسات ، فعملية التعرف المسبق للواقع والمتمثل في التصورات الاجتماعية ، يعتبر كموجة أو كدليل لنشاطنا ، وينتج عنه عدة عوامل أساسية .

يتدخل التصور في تعريف الغاية المنبثقة من الوضعية ، بهذه الكيفية تتحدد نوع العلاقات بالنسبة للعميل ، والمنهج الذي يستعمله .

– تنتج التصورات نوع من التنبؤ والإنتظارات فهي تؤثر على الواقع بانتظام وانتقاء وتصفية المعلومات وتفسيرها وجعل هذا الواقع منسجم .

فالتصور لا يحدد من طرف العلاقة الثنائية بين الفرد والواقع ، بل هو الذي يحدد هذه العلاقة .

6-4 وظائف تبريرية :

هي تبرر المواقف والسلوكيات ، فهي تتدخل قبل أي عمل أو فعل ، كما تتدخل بعد الفعل أو العملية حتى تسمح للعميل أن يشرح مواقفه في الوضعية أو اتجاه الآخرين .

نجد أن هذه الوظائف الأربعة للتصور تمس جميع نواحي المتعلم ، فالوظيفة المعرفية للتصور تمس فكر المتعلم وثقافته ، حيث تساعده على اكتساب المعارف والوظيفة الثانية (الشخصية) تحدد شخصية المتعلم ، وذلك من خلال إدماجه لمعارف جديدة في إطار منظم ، فانطلاقا من هذه المعارف ومايدخله إلى بنيته الذهنية تحدد هويته وشخصيته (المتعلم) ، أما الوظيفة التوجيهية ، فهي توجه سلوكيات الأفراد عن طريق التعريف المسبق للواقع ، أما الوظيفة الأخيرة فهي تعني تبرير تصورات المتعلم من خلال السلوك الذي يسلكه .

7 – أنواع التصور الاجتماعي :

هناك ثلاثة أنواع من التصور وهي :

7-1 التصور الذاتي : وهي طريقة تصور الفرد لذاته ، فهو إذن متعلق بالفرد لأن هذا الأخير بحاجة لإعطاء صورة كافية نسبيا عن شخصه حتى يتم تقبلها كما هي وفيما يتعلق بالصورة التي تؤخذ عن طريق التصور الذاتي ، يوضح pieron " الفراغ " الذي يكون بين الصورة الذاتية التي تتجز من خلال موضوع ما وبطلب منه ، و " الرأي " الذي يكونه الفرد نفسه .

– ويكون هذا النوع من التصور تابعا لعوامل الوضعية الاجتماعية التي يعيشها الفرد .

7-2 تصور الغير : ويكون على مستويين :

أولا : مستوى ذاتي ن فردي ويمثله الأنا.

ثانيا : مستوى موضوعي خارجي يظهر على عدة أشكال : فرد ، جماعة ن شيء ...

– ولقد حظي هذا التصور – تصور الغير – بدراسات وبحوث عديدة ، ومن بين الذين

خصصوا عمل طويل وهام جدا له هو " M.GILLY " .

7- 3 التصور الاجتماعي : للتصور الاجتماعي مكتبة مهمة في سلوكياتنا اليومية لأن هذه

الأخيرة لا تكون نتيجة لقدراتنا وظروفنا فقط ، لكن بصفة أكثر نتيجة لتصوراتنا ¹ .

وبعد DURKHEIM أول من إستعمل التصورات الجمعة وهو إذن يقول : " إن التصور الاجتماعي يشكل عددا كبيرا من الظواهر النفسية والاجتماعية ، وهي تشمل ما نطلق عليه العلم أو الإيديولوجيا أو الأساطير،وهي لاتتفصل من حيث التمييز بين ما هو ذو مظهر فردي من ما هو ذو مظهر اجتماعي " ² .

— إن شبكة العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين أفراد المجتمع وهيئاته هي ما يشكل الإطار المرجعي للتصور الاجتماعي .

(1) BOULKOUR (CH): OP.CIT, P120.

(2) دوركايم في أحمد أوزي: الطفل والمجتمع ، مطبعة النجاح ، الدار البيضاء ، ط2 1985 ، ص 70 .

8 – عوامل اختلاف التصور الاجتماعي :

تختلف التصورات الاجتماعية تبعاً لاختلاف الانتماء الاجتماعي ، وهذا ما أكدته الدراسات السابقة في ميدان علم النفس الاجتماعي .

– ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي :

* اختلاف النظرة إلى الواقع الاجتماعي والثقافي السائدين ، وذلك راجع للتباين في التنشئة الاجتماعية وما يترتب عليها من تباين في توجيه الفرد ، لأن الفرد يمر بمراحل في حياته ، بدءاً بالأسرة والتي تعتبر الخلية الأولى فهي تزوده بقيم أخلاقية ، وثقافية كالأخلاق ، الواجب ، الحق ، الأمانة ، وموقف الوالدين له أثر في تكوين التصور لدى الابن ، لأنهم يهتمون كثيراً بمستقبله .

* يلي الأسرة الوسط الاجتماعي والرأي له دور في تكوين التصورات لدى الفرد فهو يؤثر في تكوين تصور معين لمستقبل الطفل ، فالتصور ليس شخصي بل مرتبط بالفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها .

* "اختلاف المستويات الثقافية والمهنية بين أفراد المجتمع ن أدى إلى الاختلاف في النظرة إلى الواقع الاجتماعي .

* اختلاف المستويات المعيشية تبعاً لتفاوت المستويات الاقتصادية ، وهنا يقول

: boutfenouchet

" التضامن الكثر شيوعاً حالياً ، هو التضامن حسب الانتماء الإقتصادي والثقافي " ¹

ومنه فالتصورات إذن تخضع لعدة عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، وثقافية موجودة في المجتمع ، ولذلك لا يمكن القول بأن التصورات بناء ثابت بل هي بناء قابل للتغيير والتكيف مع العوامل السابقة .

(1) : محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 128 .

حسب رأينا أن التصور يختلف باختلاف الأفراد والمجتمعات ، لأن أولاً لكل فرد رصيده ثقافي خاص به وأن لكل مجتمع عادات وتقاليد وقيم تميزه عن باقي المجتمعات ، فهذه العوامل تؤثر على عملية التصور لدى الفرد .

9 – التصور الاجتماعي وبعض المفاهيم القريبة منه :

هناك تداخل بين التصور وبعض المفاهيم النفسية والاجتماعية القريبة منه كالرأي والاتجاه الصورة الإدراك والاعتقاد .

والباحث في هذا المجال يقوم بتنويع وتخصيص السلوكيات تبع لنمط الشخصية القاعدية الذكاء العاطفة .

G.DELANDSHERE فرض مفاهيم من طرف F.KERLINGER لوضع قيم متشابهة

لاختلاف المفاهيم التي تتقاطع مع مفهوم التصور الاجتماعي ، حيث يرى أن :

9-1 الرأي : هو استجابة لفظة واضحة قابلة للقياس والملاحظة ، " إن الرأي يعتقد الفرد لمدة محددة وغالبا ما يعبر الرأي عن الشعور القومي السائد لدى أفراد المجتمع وغالبا ما يعبر رأي الفرد عن ما يجب أن يكون عليه الوضع ، وليس ما هو كائن فعلا والآراء قابلة للتغيير ، مثل الاتجاهات ، إلا أن ذلك يختلف فالاتجاه يتعرض للتغيير بدرجة أقل عمقا من الرأي " ¹ .

أما التصور فهو بالآراء والاعتقادات الشخصية ، فهو حسب moscovici : جمع من الآراء " فمن خلال الرأي يفهم التصور ، فالرأي يعتبر أداة للوصول إلى التصور .

(1) عبد الرحمن عيساوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية ط1 ، بيروت 1974 ، ص163.

9 - 2 الإتجاه : أكثر تعقيدا من الرأي ، إذ يمثل إجابة أو استجابة مسبقة وهو تحضير مباشر للنشاط . ويعرفه " مصطفى سوف " على أنه " حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والتفسي ، من خلال خبرة الشخص ، وتكون ذات تأثير توجيهي أو ديناميكي على استجابة الفرد لجميع الموضوعات والمواقف التي تستثير هذه الاستجابة ¹ .

— إن الاتجاه يكشف عن التصور الاجتماعي من خلال ما يحمله من معاني مجردة أو ملموسة لمحيطنا يمكن القول أن التصور يكون كدلالة عقلية لاستكشاف المحيط ، أما الاتجاه فيظهر عبر إشارات ، حركات وضعيات ... إلخ .

9-3 الصورة : هي انعكاس حقيقي للواقع ، أي تعكسه كما هو محدد أو موجود أما التصور فهو ليس عملية انعكاس داخلي سلبي لواقع خارج ، ولا هو أثر للوقائع الخارجية بل هو عملية بناء الواقع انطلاقا من المعطيات الخارجية .

9-4 الاعتقاد : هو فرضية ثابتة أو اعتقاد مختص متعلق بالأنظمة الاجتماعية أهداف الحياة ، وسائل الوصول للأهداف ، وأقسام السلوك الإنسانية " .

فالتصورات توصف وتشرح وتملي الاعتقادات ، وتفيدنا بطريقة استعمال من أجل فهم وشرح اعتقاداتنا وسلوكنا حتى نتكيف في المجتمع .

خلف مفهوم الاعتقاد نجد مفهوم التنظيم الاجتماعي الذي يعرف من طرف علماء الاجتماع كسيرورة مسبقة ومهياة للمؤسسة بمعيار اجتماعي ، هذا التنظيم يقسم ويحدد غالبا حسب الاتجاهات ، المعتقدات ، القيم والتصورات الاجتماعية .

وقد ساهم MOSCOVICI بقدر واسع في توضيح وتمييز النظام الاجتماعي عن الاعتقاد باظهاره بأنه في المجال المعرفي للتصور الاجتماعي يساعد على تألف الاعتقاد " وذلك باستخدام معلومة جديدة انطلاقا من نماذج مكونة اجتماعيا بفضله يستطيع الفرد أن ينسق وضعه مع فوج مجتمعه .

(1) مصطفى سويف : مقدمة في علم النفس الاجتماعي، ط2 . الكتبة الانجلو مصرية .

9 – 5 الإدراك : بعض من العلماء في هذا المجال يطلق على التصور اسم الإدراك ، لكن التصور يعتبر الوسيط بين النشاط الإدراكي والفكري ، إذ يرى C . HERZLICH FH بأنه " لا يظهر محتوى التصور كمعنى إدراكي ، إلا إذا ظهر على المستوى المادي " ¹ فالإدراك هو استقبال الذهن لصور الأشياء المدركة كما تبدو لنا ، وكما تتقلها الحواس ، والإدراك فهو سابق للتصور .

– نجد أن هناك من يخلط بين التصور والمفاهيم الأخرى التي تكون قريبة منه لذلك يجب أن تكون لدينا معرفة مسبقة حول خصائص كل مفهوم لكي لانقع في هذا الخلط والتداخل وحسب رأينا نجد أن كل من الرأي والاتجاه مفهومان أقرب للتصور .

من خلال عرضنا لهذا الفصل تبين لنا بأن التصور عملية تربوية اجتماعية وهو كذلك عملية ديناميكية ذات طابع بناء لمختلف مواضيع وقائع المحيط ، وهو ذو وظيفتين : الأولى: تتمثل في مساعدة الفرد على التكيف مع المجتمع

الثانية : تخص الاتصال الاجتماعي بين الأفراد ، لأن الفرد خلال اتصاله بأفراد مجتمعة يكتسب القيمة التي تعطيه الصفة الإنسانية الاجتماعية .

وهنا يقول " mollo (s) : " كل طبقة اجتماعية تخفي تصوراتها الخاصة المرتبطة بأنظمة القيم المرجعية " ² .

(1) c.herzlich :la représentation sociale, in moscovici (s), introduction à la psychologie sociale .la rousse ,université paris ,1972.p30 .

(2) MOLLO(S) : OP.CIT, p111 .

الفصل الثالث

الحاجات مفهومها وأهميتها

– تمهيد

1 – مفهوم الحاجات والحوافز

2 – أهمية الحاجات والحوافز

3 – النظريات الأساسية للحاجات

4 – النظريات المرتبطة بالحاجات

تمهيد :

مما لا شك فيه أن الفرد يعمل بهدف إشباع حاجاته من الطعام و الشراب و غيرها من الحاجات الأساسية لضمان استمرارية نوعه . و لكن الحاجة إلى العمل لا تفسرها الدوافع الأساسية فقط . فهناك أفراد يمتلكون ما يضمن لهم حاجاتهم الأساسية مدى الحياة و لكنهم بالرغم من ذلك يسعون إلى الحصول على عمل بهدف إشباع حاجات أخرى مرتبطة بهذا العمل . كحب الانتماء إلى جماعات العمل و الحصول على دور و مكانة اجتماعية أو لتحقيق سلطة .

تلعب الدوافع دورا هاما في تحديد و توجيه سلوك الكائن الحي ، و مما يلاحظ أنه في حالة تقديم المثير المناسب، فإن العمال يقدمون على العمل برغبة و التزام لدرجة تؤدي إلى تحسن أدائهم ، أما عندما يصطدمون ببعض السلوكات من طرف الإدارة كإحباطهم مثلا ببيئة عمل محبطة لا تدفع إلى العمل فإن عقول هؤلاء العمال تفقد تركيزها فيختفي الطموح و الرغبة في إتقان الأداء . فالإنسان يستجيب للمؤثرات الخارجية أو الداخلية التي تؤدي إما إلى رفع مستوى إنتاجه أو خفضه ، و من أولويات مهام الإدارة في أي منظمة توفير الظروف الدافعة التي تؤدي إلى تحفيز العاملين ، فلا يكفي أن يؤدي العمل عمله بشكل مقبول، و لكن المهم هو إذا ما كان هناك دافعا يدفعه لاستخدام قدراته واستعداداته إلى أقصى حد ممكن الوصول إليه ، و يحتاج العاملون في جميع المجالات بدون استثناء إلى نوع من الدوافع و الحوافز بغض النظر عن طبيعتها .

1 - مفهوم الحاجات والحوافز و أنواعها :

يتبلور مفهوم الحوافز على أساس أنها مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية تدفع العاملين أين كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد و كفاءة لرفع مستوى العمل كما و نوعا. حيث تكمن أهمية الحافز في دفع العاملين لزيادة إهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى و بمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين .

إن تحقيق و إشباع الحاجات الإنسانية يتطلب وجود باعث و مؤثر خارجي يدفع الفرد إلى التحرك و من الضروري أن تهتم المؤسسة بإستخدام المؤثرات المختلفة لتحفيز الأفراد العاملين فيها على مزيد من الإنتاج ، لأن إستخدامها لوسائل التحفيز لا يؤدي فقط إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بل أيضا إلى رضا و سعادة الفرد العامل . و يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما : الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

أ - الحوافز المادية : تعتبر الحوافز المادية مثيرات تعمل على إشباع حاجات الفرد الأولية كالأكل و الشرب إلى غيرها من الحاجات الفيزيولوجية الأخرى ، سواء الحصول عليها مباشرة أو عن طريق الحصول على دخل يضمن توفير تلك الحاجات كالنفود مثلا .
تتعدد هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة لأخرى حيث يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم الطرق المعتمدة في هذا النوع من الحوافز .

— دور الأجور كحافز : يعتبر المرتب أو الأجر أو الدخل الذي يتحقق عن طريق ممارسة العمل من الحوافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية و خاصة الأساسية منها ، كما يساهم في تحقيق الحاجات الأخرى مثل الشعور بالقدرة على القيام بعمليات الكفاية الذاتية و الشعور بالتقدير و الإحترام ، و الشعور بالقدرة على الإنجاز .

و يوزع هذا الأجر بطرق شتى و لكل طريقة منها أثره في تحفيزه و دفعه على العمل و من هذه الطرق ما يلي :

الأجر باليومية : و يتلخص ذلك في إعطاء في إعطاء العامل أجره يوما بيوم نتيجة قيامه بعمله في الوقت المحدد له .

الأجر بالقطعة : حيث يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي حققها .
الأجر على حسب الخبرة في العمل : و في هذه الطريقة كلما كانت خبرة العامل في عمله
طويلة كلما كان أجره عالياً أي يكون المعيار هو مدة السنوات التي يقضيها الفرد في عمله
و ليس الكفاءة.

الأجر على حسب إحتياجات الفرد :أي يزداد أجر العامل كلما ازدادت حاجته و توسعت
و توسعت وفق ضرورات الحياة و مع عدد أفراد أسرته و من يتكفل بهم .

دور المنح و المكافآت كحوافز : تعتبر المنح و المكافآت حوافز تمنح لمن يقومون
بأداء العمل بشكل مميز ، أو لمن يبذلون جهوداً غير عادية ، أو لمن يقدمون أفكاراً
وأعمالاً إبداعية . و يشترط لتحقيق هدفها أن تمنح لمستحقيها دون سواهم ¹ .

و تعتبر هذه الحوافز أكثر الحوافز مادية في زيادة نشاط الأفراد و رفع كفاءتهم
الإنتاجية باعتبار أنها تتوفر على الشروط التالية :

- الحافز مرتبط مباشرة بنوعية الأداء و كمية الإنتاج .
- الحافز يتفق و رغبة الفرد في زيادة إنتاجه .
- وجود ضمان للحصول على المكافآت في حالة تحسين نوعية الأداء و زيادة الإنتاج .
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في مستوى نوعية و كمية الإنتاج .
- ب - الحوافز المعنوية : و تعمل في معظمها على إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية للفرد
العامل ، و لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا تتحقق غايتها ما لم
تقترن بحوافز معنوية ، و من الحوافز المعنوية العامة أن يشعر العامل بأنه إنسان و ليس
جزء من آلة تعمل و لذلك يقتضي الأمر إشراكه في العمل بأفكاره و مشاعره و أحاسيسه
و ليس بقواه البدنية فقط .

و من الحوافز المعنوية الأساسية ما يلي :

الترقية : و تعتبر من الحوافز التي تقدم لمكافأة الممتازين في عملهم ، مما يؤدي إلى إشباع الحاجة إلى التقدير و الإحترام و تحقيق المكانة الاجتماعية من خلال الشعور بالأهمية الاجتماعية و المهنية .

المشاركة في اتخاذ القرار : و تتحقق هذه الحوافز من خلال تعيين العمال في مختلف اللجان الموجودة بالمؤسسة و إستشارتهم عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسير نشاطات المؤسسة ، و الإنصات لهم و فتح قنوات الاتصال باتجاهيه ، من أعلى إلى أسفل و العكس .

ضمان العمل و استقراره : لهذا العامل أهمية نفسية كبيرة على العمال من خلال طمأننتهم على أنه باقون في مواقعهم بل أنهم سيتطورون إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبتوا جدارتهم و مسؤولياتهم في القيام بالمهام و الأعمال الموكلة إليهم . لأن العامل إذا كان في حالة عدم اطمئنان على موقعه فإن هذا يجعله عاجزا عن الإبداع .

ظروف العمل : إن اختلاف ظروف العمل من موقع لآخر تبقى في نفسية العامل الرغبة في العمل في المواقع الأكثر هدوءا و راحة و الأقل عرضة للمخاطر . حيث أن لموقع العمل و طبيعته تأثيرا كبيرا على مردود العمل ، كتأثير الظروف الفيزيائية من حرارة و تهوية ... الخ ، على إنتاجية العامل و تأقلمه في عمله .

زمن العمل : إن لزمن العمل أهمية معتبرة على الأفراد العاملين سواءا كان ذلك خلال فترات العمل و طرق تتبعها ن حيث أن توافق زمن العمل و فترات الراحة مع الجهد المطلوب بدله سبب مباشر في زيادة إنتاجية العامل .

إضافة إلى هذه الحوافز التي سبق ذكرها فإن إنتاجية العمال تتأثر بشكل غير مباشر لدى شعورهم باهتمام مؤسستهم بهم في مجالات مختلفة مثل :

- الرعاية الصحية للعمال و مساعدتهم في حل مشاكلهم .
- التمتع بخدمات اجتماعية و ترفيهية .
- المدح و الثناء بتلقيهم الاحترام و التقدير .
- المنافسة و تستخدم كحافز فعال للحث على السلوك المرغوب فيه .

- معرفة الأداء من طرف العمال و هذا لأن معرفة النتائج تعتبر باعثا أساسيا لتحسين الأداء .

ج - الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية :

الحوافز الإيجابية : و تعبر عن عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح و المكافآت و الامتيازات المختلفة التي تمنح للفرد في حالة قيامه بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية¹ .

و قد تم التطرق إلى مختلف هذه الحوافز في تناولنا لأنواع الحوافز .

الحوافز السلبية : و تعبر عن عملية تدعيم سلبي للسلوك غير المرغوب من أجل دفع الفرد إلى الكف عن بعض عاداته و عن بعض سلوكه غير المرغوبة و التخلص منها مثل سلوك التباطؤ في العمل و كثرة الغيابات و عدم إبداء الاهتمام الكافي بالعمل و الإنتاج² . و تتنوع هذه الحوافز بتنوع الوسائل المستخدمة فيها و منها : توجيه الإنذارات و الخصم من الراتب ، التنزيل من درجة الوظيفة، التوقيف عن العمل لمدة زمنية معينة أو الفصل عن العمل نهائيا .

و يرى الكثير من المشرفين بأن العقاب و التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة و الولاء لكنه مسببا لخوف الفرد إلى درجة أنه لا يمكن الاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات و بالتالي تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل .

(1) رمضان محمد القدافي : مرجع سبق ذكره ، ص 168 .

(2) نفس المرجع : ص 169 .

2 - أهمية الحاجات في المؤسسة و العوامل المؤثرة عليها :

2 - 1 أهمية الحاجات : سنركز في إستعراضنا لأهمية الحاجات إنطلاقا من البعد الإستراتيجي الذي تحتويه العلاقة التفاعلية بين حاجات الأفراد و حاجات المؤسسة ، و التي تحددها إستراتيجية (رابح/رابح) ، (Gagnant/Gagnant) ¹ الموضحة في الجدول التوضيحي الموالي .

تهدف هذه الإستراتيجية بصفة عامة إلى خلق توازن بين الحاجات الفردية و حاجات المؤسسة ، و بالتالي حاجات الزبائن .

إستجابات المؤسسة	الحاجات الفردية
إطار العمل ، التنظيم ، طرق العمل و تنظيم الوقت .	الحاجات الفيزيولوجية
المحافظة على منصب العمل ، مستوى الدخل ، الإعلام بما يجري ، ووضوح قواعد العمل .	الحاجة إلى الأمن
الاتصال الداخلي و الخارجي، التنظيم العلاقات التفاعلية	الحاجة إلى الانتماء
تحمل المسؤولية ، التعويض ، التنظيم التحفيز المستمر .	الحاجة إلى الاعتراف و التقدير
وضوح المسار المهني ، التدرج و الترقية في مختلف الوظائف ، التكوين .	الحاجة إلى تحقيق الذات

-جدول توضيحي لإستراتيجية رابح / رابح -

(1) Alain Bouvier : Management et Projet ,Hachette livre , Paris , 1994 ,p62.

2 - 2 العوامل المؤثرة على حاجات الأفراد : من أهم العوامل التي تؤثر على حاجات الأفراد ما يلي:

أ - النشاط داخل و خارج أماكن العمل : بالنسبة لفئة قليلة من الأفراد قد تشبع حاجتهم المادية والاجتماعية و الذاتية تماما خارج أماكن العمل و لكنهم يعملون ليس للحصول على هذه الحاجات، بل لشغل وقت الفراغ أو حتى لا يظهرون بمظهر العاطلين أو لأي سبب آخر ، فبالنسبة لهؤلاء الأفراد يعتبر العمل رغبة في حد ذاته . و بالنسبة لفئة أكبر من الأفراد قد تكون حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية مشبعة خارج أماكن عملهم و لكنهم يعملون للحصول على الأجر لإشباع حاجاتهم المادية، فبالنسبة

لهؤلاء الأفراد لا يعتبر العمل رغبة في حد ذاته و لكنه وسيلة لتحقيق غاية¹ . و الثابت أن العلاقة بين إشباع الحاجات و مستوى أداء الأفراد تبلغ أقل من مداها بالنسبة لهاتين الفئتين و على المؤسسة أن تسلم بعدم جدوى دفعهم إلى زيادة كفاءتهم الإنتاجية . فهناك العديد من الطرق و الوسائل التي يمكن للمؤسسة تطبيقها بإثارة الحماس لدى العمال من أجل العمل . أما بالنسبة لأغلبية الأفراد فإنهم يعملون لإشباع حاجاتهم المادية و الاجتماعية و الذاتية حيث يشبع الأجر حاجاتهم المادية في حين أن العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بينهم و فرص إثبات قدراتهم و كفاءتهم و شخصيتهم في أماكن عملهم تشبع حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية .

ب - مستوى الطموح : و المقصود بمستوى الطموح الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه لنفسه ، فإذا كان قنوعا و له أهدافا متواضعة سهل إشباع حاجاته عكس لو كان طموحه عال، و طبيعي يشعر الفرد بالرضا إذا استطاع تحقيق أكثر مما كان يهدف إليه . و منه فإنه يمكن القول بأن نجاح الفرد في تحقيق أهدافه الحالية يدفعه إلى طموح أعلى لتحقيق مزيد أكبر من الأهداف² .

(1) عادل حسن : مرجع سبق ذكره ، ص 31 .

(2) نفس المرجع : ص 30 .

ج - الجماعة التي ينتمي إليها : يتوقف مستوى طموح الفرد على نوع الجماعة التي ينتمي إليها أو التي يهدف إلى الانتماء إليها ، فإذا شعر العامل الجديد من أنه أكبر من أن يكون مجرد عامل عادي أي لا يشعر بالانتماء إلى جماعة العمل بل إلى جماعة رؤساء العمال ، فإنه سيرفض الاعتراف بمستويات و أهداف جماعة العمال التي ينتمي عليها في الوقت الحاضر .

د - الجنس : إن حاجات النساء تختلف عن حاجات الرجال ، لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ هذه الحقيقة بعين الاعتبار حين وضع سياساتها المستقبلية ، حيث بينت العديد من الدراسات التي أجريت في هذا الإطار أن النساء تهتم أكثر من الرجال بالحاجات الآتية : الإشراف ، الظروف المادية للعمل ، ساعات العمل ، سهولة العمل ، النواحي الاجتماعية في العمل . بينما يهتم الرجال أكثر من النساء بالحاجة إلى الترقية ، الأجور ، طبيعة العمل ، حجم المؤسسة ، القيادة ، التنظيم .

هـ - حضارة البيئة : إن لمستوى حضارة البيئة و المجتمع الذي يعيش فيه الفرد تأثيرا كبيرا على آماله و طموحاته و حاجاته ، فلا بد من دراسة القيم و المستويات المادية و الاجتماعية و الذاتية التي يكتسبها الفرد من البيئة التي ينتمي إليها حتى يمكن تحديد كمية و نوع الحاجات اللازم تحقيقها لدفعه إلى زيادة كفايته الإنتاجية . و لا شك أن هناك عوامل خارجية لها تأثيرا على القيم التي يؤمن بها الفرد كالتربة الاقتصادية التي ينتمي إليها ، و مبادئ الدين الذي يعتنقه ، لذلك تكون الفرص المؤسسة لدفع الأفراد على زيادة كفايتهم الإنتاجية ضئيلة جدا إذا حاولت إقناعهم بالتخلي عن قيمهم و اعتناق ما تؤمن به من قيم .

و - الثقافة : يؤثر مستوى الثقافة على أهداف و حاجات الأفراد ، فكلما ارتفعت ثقافتهم كلما زاد اهتمامهم بالحاجات الاجتماعية و الذاتية . فنجد مثلا أن هناك ارتفاعا مستمرا في مستوى الثقافة بين الأفراد في الميادين الصناعية ، و من المتوقع أن ترتفع نسبة الفنيين و المهنيين في الصناعة بنسبة أكبر مقارنة بالفئات الأخرى نتيجة خصوصيات و متطلبات التقدم التكنولوجي .

ز - الخبرة : إن لخبرة الفرد سواءا كان ينتمي إلى فئة العمال أو الموظفين أو المهنيين أو المديرين أثرا واضحا على نوع و كمية المطالب التي يشعر بحاجته إليها . فقد ورد في تقرير إحدى الدراسات التي قام بها مركز البحوث بجامعة متشجان بأمريكا سنة 1961 أن عدد الأفراد من فئة العمال الذين يشعرون بعدم الرضى عن أعمالهم قليل نسبيا و ذلك لشعور أغلبهم بأن عملهم في وظائفهم يحقق لهم أهدافهم ، كما ورد في هذه الدراسة أن الأفراد من الموظفين هم أكثر الفئات غير راضية عن أعمالها ، فقد أظهر غالبيتهم الرغبة في تغيير عملهم إلى عمل آخر ، و هذا دليل على عدم إشباع حاجاتهم الذاتية من العمل في وظائفهم الحالية و أنهم يتوقعون الكثير من العمل و لكنهم لا يحصلون إلا على القليل و يرجع ذلك إما إلى طموحهم و إما إلى عدم نجاحهم في التأقلم مع الأوضاع المعمول بها ن حيث تشير الدراسة إلى أن المشكلة التي تواجه الإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مشكلة إرضاء فئة الموظفين ، وليس فئة العمال عن أعمالهم .

ح - عامل الزمن : إن جميع العوامل التي لها تأثير على الكفاية الإنتاجية للأفراد تتأثر بعامل الزمن ، فحاجات الأفراد تتغير بتغير الظروف الاقتصادية العامة ، ففي فترات الكساد يهدف الأفراد من العمل إشباع حاجاتهم المادية حيث يمكن فيها دفع الأفراد على رفع كفايتهم الإنتاجية بمجرد إشباع

حاجاتهم المادية ن حتى و لو كانت حاجاتهم الأخرى غير مشبعة . أما في فترات الرواج حيث تتيح الظروف الاقتصادية للأفراد الحصول على أجور مرتفعة فيهدف الأفراد من عملهم إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية و الذاتية لأن حاجاتهم المادية تكون مشبعة تماما . كما أن الحاجات التي يهدف الفرد إلى إشباعها من العمل تتغير بالتغيرات التي تحدث في حياته الشخصية من وقت لآخر . فإذا تعرض إلى أزمات مادية تتطلب تكاليف مالية فإن حاجاته المادية ستزداد أهمية ، في حين ترتفع أهمية حاجاته الاجتماعية و الذاتية في الأوقات الأخرى .

2_3 العلاقة بين إشباع الحاجات المعنوية ، الأداء و الإنتاجية :

ويجدر بنا من خلال هذا المطلب أن نتساءل عن ماهية العلاقة بين إشباع الحاجات المعنوية من جهة و الأداء و الإنتاجية من جهة أخرى . فهل إذا أشبعت الحاجات المادية و الاجتماعية و الذاتية سيؤدي ذلك حتما إلى ارتفاع معنويات الأفراد و بالتالي كفايتهم الإنتاجية ؟ و الإجابة أن ذلك لن يكون حتما ، فقد تتجه معنويات الأفراد اتجاها عكسيا للاتجاه الذي تهدف إليه الإدارة مما يكون له أثرا سلبيا على كفايتهم الإنتاجية ، كأن تتكون تنظيمات غير رسمية تهدف إلى تحديد إنتاج الأفراد و بالتالي تحطيم أهداف الإدارة فالكفاية الإنتاجية لأفراد هذه الجماعات تكون منخفضة بالرغم من ارتفاع معنوياتهم و إشباع حاجاتهم .

و في هذا المجال أثبتت الكثير من الدراسات من دراسات مركز البحوث بجامعة متشجان بأمريكا أن إشباع حاجات الأفراد قد يرفع من معنوياتهم و لكن لا يعني بالضرورة ارتفاع كفايتهم الإنتاجية .

ويتضح من خلال هذا الطرح السابق مدى الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في التعامل مع أفرادها حيث تدل الظواهر أنه لا تكفي جهودها مجرد توفير الحاجات المادية و الاجتماعية و الذاتية ، بل لابد أن تعمل أيضا على إقناعهم بالعمل على تحقيق أهدافها و رفع كفايتهم الإنتاجية ، ذلك أن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة هي العمل على تنظيم و توجيه مجهودات الأفراد بطريقة تمكنها من تحقيق أهدافها.

2_4 علاقة الدافعية بالأداء و الرضا :

إن المحور الأساسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي ، ما هي العلاقة التي تربط كل من الأداء و الرضا بالدافعية ؟ و قد كان التساؤل عن طبيعة هذه العلاقة أثرا كبيرا في إجراء العديد من البحوث و الدراسات في هذا المجال .

لقد اعتقد العلماء السلوكيون لمدة طويلة من الزمن أن الرضى يؤدي إلى مستوى عالي من أداء العمل وقد انحدر هذا الاعتقاد من تجارب "هوتورن" إلا أن الباحثين لم يؤكدوا هذه العلاقة بصراحة . و قد ورد في كتابات "روتلز بيرغ" أن العوامل التي تؤدي إلى

الكفاءة في التنظيم ليست بالضرورة هي نفس العوامل التي تؤدي إلى السعادة و التعاون و الرفع من الروح المعنوية .

إلا أنه في الأونة الأخيرة أخذ بعض العلماء السلوكيون من خلال دراساتهم إلى الافتراض بان أداء العامل يؤدي إلى الرضا ، و لذا فقد اعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا ، و من هذا المنطلق حاول "بورتر و لاولر" تطوير نموذج "قروم" في تفسير العلاقة بين الجهد و الأداء و النتائج .

و لابد من الإشارة إلى ثلاثة ملاحظات مهمة في هذا النموذج و هي :

— إن الجهد و الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة .

— في بعض المنظمات لا ترتبط المكافأة الخارجية كالرواتب و الترقيات المباشرة بأداء العمل ، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل . أما المكافأة الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين و الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى .

— إن أهم جزء في النموذج هو العدالة فمن الضروري أن يشعر الفرد بأن المكافأة توزع على أساس عادل حيث يعتبر هذا الجزء إلى حد كبير عاملا سيكولوجيا .

3 - 5 العلاقة بين الوضع النفسي و الدوافع و السلوك الهادف :

يقصد بالوضع النفسي استعداد الفرد للاستجابة بطريقة معينة لمنبهات معينة ، حيث أن الدوافع يمكن اعتبارها حالات من التوتر مقترنة بوجود حاجات غير مشبعة لدى الفرد ، و هي بهذا توجه السلوك الهادف .

— إن السلوك الفردي ليس مجرد استجابات مباشرة للمنبهات ، فالوضع النفسي الذي يفسر لماذا يستجيب الأفراد لكيفيات متنوعة للمنبه ذاته ، ما هو إلا نتيجة لتفاعل شخصية الفرد و ظروفه و مكتسباته المستمدة من البيئة التي يعيش فيها ، حيث تعتبر الشخصية كيان فريد يتصل يتصف بالحركية و القدرة على إنتاج أنماط سلوكية مختلفة . و هكذا فإن رؤية الأفراد للعمل و للمحفزات و بشكل عام للمؤسسة ككل

ليست رؤية واحدة . إن إدراك المسير لهذه الحقيقة إذا أريد لنظام التحفيز أن يكون فعالاً .

- هناك تغذية عكسية مستمرة مع الخبرات و التجارب الشخصية ، فتفاعل الوضع النفسي مع الخبرات الجديدة على أرضية الواقع ، يمكن أن يؤدي إلى تعزيزه و تقويته أو إضعافه و زعزاعه نتيجة للصراع النفسي بخصوص الدوافع و الاستجابات ، ثم إن التجارب الناجمة تؤدي إلى الشعور بالإشباع، و بالتالي إلى ارتفاع مستوى التوقع لدى الفرد . بينما تؤدي التجارب الفاشلة إلى عكس ذلك ، أي إلى الشعور بالإحباط و انخفاض مستوى التوقع و سلبية السلوك الفردي . لذلك يترتب على المسير أن يدرك أن استعداد الأفراد للتأثر بالمحفزات يتوقف على تجاربهم الماضية بخصوص حالات مماثلة أو مشابهة سواء في المؤسسة نفسها أو في البيئة الاجتماعية ككل .

— الإنسان ليس آلة منطقية : حيث أن إدراك الفرد لطبيعة المنبهات عملية معقدة ذات أبعاد شخصية محضة ، حيث أن سلوكه لا يكون في الغالب منطقياً بالنسبة للملاحظ الخارجي .

السلوك المنطقي هو الذي يرتبط مباشرة بين الوسيلة و الغاية عكس السلوك الغير منطقي الذي لا تظهر فيه علاقة واضحة مباشرة بينهما . و يتميز النوع الأول من السلوك بوجود تتطابق بين الغرض الذاتي لصاحب السلوك و الغرض الموضوعي له ، أي غرض السلوك من وجهة نظر الملاحظ الخارجي المحايد ، أما السلوك الغير منطقي فيتميز بوجود غرضين ، أحدهما موضوعي يعلن عنه رسمياً على أنه سبب السلوك و الآخر ذاتي هو السبب الحقيقي للسلوك رغم عدم الإفصاح عنه.

3 - النظريات الأساسية للحاجات:

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى النظريات التي تناولت موضوع الحاجات بالبحث و الدراسة ، لإثارته وفق الدوافع و الحوافز الأساسية التي تدفع الإنسان باستمرار لإشباع مختلف حاجاته . و إن إستعراضنا لمختلف هذه النظريات لا يعني انفرادها هي فقط بموضوع الحاجات و الحوافز ، و إنما من باب إرتباطها

بتصنيف للحاجات حسب نظرية الحاجات لماسلو ، حيث تشكل هذه الأخيرة من خلال طبيعة تصنيفها لهذه الحاجات المحور الأساسي المعتمد عليه في دراستنا .

3 - 1 نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو : (A . Maslow)

تنبثق نظرية الحاجات لماسلو من الأهمية لتحليل و فهم العناصر الفيزيولوجية للأفراد و التي تؤثر في سلوكه حيث حدد ماسلو هذه الحاجات على شكل هرم ذو خمسة مستويات كلما تمكن الفرد من إشباع المستوى الأدنى ظهرت عنده حاجات في مستوى أدنى .

- **المستوى الأول:** يتضمن الحاجات الفيزيولوجية كالمأكل و المأوى و النشاط البدني و بصفة عامة جميع العناصر الأساسية لإستمرار الحياة التي يسعى الأفراد لإشباعها و التي تلعب دورا أساسيا في تحفيزهم و تشجيعهم .

- **المستوى الثاني :** الحاجة إلى الأمن و تبرز عند إشباع الحاجات الفيزيولوجية و تتمثل في الحفاظ على منصب العمل و الحماية الإجتماعية و العيش في محيط آمن إلى غير ذلك من الظروف التي تحقق للفرد وضعية آمنة و بإستمرار .

- **المستوى الثالث :** الحاجة إلى الإلتناء و تتمثل في مختلف الحاجات الإجتماعية كالحاجة إلى إقامة علاقات و الإلتناء إلى جماعة و الحاجة إلى الحب و العاطفة و الشعور إلى غير ذلك من الحاجات التي يجد فيها الفرد ذاته الإلتئائية .

- **المستوى الرابع :** الحاجة إلى التقدير و الإعتراف و التقدير و تتمثل في سعي الفرد إلى البحث عن الشعور بالثقة في نفسه و قيمه و قدراته الشخصية . فالراتب و السكن اللائق و السيارة و ما إلى ذلك من الماديات هي مؤشرات للنجاح التي تشبع حاجات التقدير .

- **المستوى الخامس :** و هو آخر المستويات حسب التصنيف الهرمي لماسلو و يتضمن الحاجة إلى تحقيق الذات أي الوصول إلى تحقيق كل الطموحات للفرد بخصوصيات تميزه عن باقي الأفراد حيث تلعب المكافآت المعنوية دورا أساسيا في تحفيز و تشجيع الفرد في خلق دافعية نحو عمله .

3-2 نظرية الحاجات لماك ليلاند (MC Ielland) .

ترتكز نظرية ماك ليلاند على ثلاثة عناصر أساسية و التي تؤثر مباشرة على تحفيز الفرد و هي :

- الحاجة إلى الإنجاز : إن الفرد الذي يفكر في تحسين تأديته و إتقان عمله و في نفس الوقت يشعر بالرضى و راحة البال له نسبة عالية من الحاجة إلى الإنجاز فهو لذلك شخص لا يفكر إلا في الأهداف و يقدر العراقل التي يمكن أن يتلقاها و كيفية تجاوزها و يتميز بالشعور بالمسؤولية الشخصية و تكريس الجهود و الطاقات من أجل تحقيق الأهداف ، و المراجعة المتواصلة للأراء بسبب الخوف من الفشل .

- الحاجة إلى السلطة : و هي صفة يتميز بها الفرد الذي يقضي وقتا طويلا في التفكير في وسيلة للتأثير بذكائه على الآخرين و ذلك بهدف فرض سلطته عليهم و التحكم فيهم كما شاء . و لإشباع هذه الحاجة يلجأ الفرد إلى مركز السلطة في المنظمة .

- الحاجة إلى الانتماء : (العلاقات الشخصية) . و يمتاز بهذه الصفة العديد من الأفراد و تتمثل في السعي إلى ربط علاقات صداقة متينة مع أفراد آخرين في المنظمة حيث أن الفرد في هذه الحالة يتميز بالإحساس و العطف نحو الآخرين .

3-3 نظرية التحفيز لهرز برغ (F. HERZBERG) :

و يطلق على هذه النظرية بنظرية العاملين حيث تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع و هذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين من العوامل :

- عوامل وقائية : و هي عوامل وجودها يؤدي إلى الرضا في العمل لكن انعدامها لا يؤدي بالضرورة إلى هذا الرضا ، و تتمثل في الحاجات المتعلقة بتوفير محيط ملائم للفرد في ميدان عمله كالأجر ، ظروف العمل ، الأمن ، زملاء العمل ... الخ .

- عوامل محفزة (دافعة) : و تمثل حاجات على مستوى من الحاجات الأولى و تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفع هذه الحاجات الفرد إلى البحث عن المسؤولية و الاستقلالية و قبول التحدي في محيط العمل .

و تدعو نظرية هرز برغ للعاملين إلى رفع الأفراد من المستوى الأول إلى المستوى الثاني ، و ذلك لتحقيق دافع ذاتي لهؤلاء الأفراد إلى العمل أكثر دون جهد كبير من طرف المشرفين عليهم ولتحقيق هذه المهمة فإن هرز برغ يقترح إثراء مراكز العمل بحيث تصبح جذابة و مغرية للعمال .

و لقد قام هرزبرغ في عام 1909 بدراسة عن الاتجاهات النفسية لدى 200 محاسب و مهندس نحو أعمالهم و التي أسفرت عن اختلاف نوعية العوامل المسببة للرضا عن تلك المسببة لعدم الرضا ، و هذا من خلال معرفة المواقف التي شعروا فيها أفراد عينة البحث بالسعادة في العمل و الواقعة المسببة لهذه المشاعر من جهة و من جهة أخرى المواقف التي شعروا فيها بالاستياء في العمل و الواقعة المسببة لهذه المشاعر . و بتحليل هذه المواقف وجد هرز برغ أن الوقائع أو العوامل المسببة للرضى تتمثل في الإنجاز في العمل ، و المسؤولية و أنشطة العمل و فرص النمو و التقدير و اعتراف الآخرين في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا (إذا لم تتوفر بمقادير كافية) تتمثل في الأجر ، نمط الإشراف ، ظروف العمل ، سياسات الإدارة . و أدى هذا بهرز برغ بان مشاعر السعادة تتحقق للفرد إذا ما توفرت العوامل الدافعة المحفزة ، و أن منع مشاعر الاستياء تتحقق بتوفير العوامل الوقائية. و أعتبر هرز برغ بناءا على هذا أن "مشاعر الرضا تختلف في تركيبها و نوعيتها عن مشاعر عدم الرضا ، و أن هذين النوعين من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير أو عامل واحد ، و إنما هو في الواقع متغيران أو عاملان مستقلان عن بعضهما " ¹ .

(1) أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، ص 152 .

4 - النظريات المرتبطة بالدوافع و الحاجات (النظريات الآلية):

4 - 1 نظرية التوقع : تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة و التكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية. تتركز هذه النظرية التي قدمها " فيكتور فروم " 1964¹ على أن القيام بعمل أو بدل مجهود ما يتوقف على تفاعل ثلاث عوامل أساسية و هي : القيمة ، الآلية ، التوقع

تقوم هذه النظرية على افتراض أن الدافعية تبدأ برغبة الفرد في الحصول على شيء ما سواء كان ذلك ماديا أو معنويا ، و لذلك فإن الإنسان عند التحاقه بالعمل يتوقع أن يحصل على مردود مادي أو معنوي يشبع حاجات هامة لديه مقابل ما يطلبه التنظيم منه من أجل بدل قصارى جهوده لإنجاز عمله . و يرى "فروم" أن الرابطة بين هدف الفرد و أهداف التنظيم تقوم على الافتراضات التالية :

أ - أن العلاقة بين الأهداف الفردية و التنظيمية تحكمها ثلاثة متغيرات أساسية :

- الجهد الذي يبذله الفرد و يتمثل في ساعات العمل مثلا .

- مستوى الأداء الناتج عن الجهد المبذول و يتمثل في كمية الإنتاج مثلا .

- المردود المادي أو المعنوي (سلبيا أو إيجابيا) الذي يترتب على تحقيق هذا

المستوى من الأداء و يتمثل في الأجر و تقدير الزملاء و الرؤساء بالمكافآت

والترقية .

ب - أن قوة الدافع للقيام بعمل ما هي حصيلة العوامل الثلاثة التالية :

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و الجهد المبذول من طرف الفرد

فزيادة الجهد إن لم يكن موجهة توجيهها صحيحا لا يؤدي إلى مستوى الأداء

المرغوب فيه وقد أطلق على هذه العلاقة (درجة توقع إرتباط العاملين) بلفظ

(التوقع).

(1) - مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 ،

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و المردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل و يطلق عليه لفظ (التكافؤ) و تحدد درجة تفاعل مدى منفعة هذا المردود للفرد و كلما لبث احتياجات هامة أكثر لدى الفرد كلما زادت قيمتها من جهة و احتمال تحقيق الفرد لذلك المردود نتيجة أدائه للعمل و تصدير درجة الاحتمال كلما كان العمل هو الطريق الوحيد للحصول على ذلك المردود من جهة أخرى .

- العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل بعد أدائه و المردود المطلوب تحقيقه .

4 - 2 نموذج بورتر و لولر : (Porter et Lawler) :

إختار كل من "بورتر و لولر " سنة 1968¹ النظرية الآلية كإطار لإقتراح نموذج لتفسير دوافع العمل خاصة في الميدان الصناعي و يرجع إختيارهما لإطار هذه النظرية لعدة أسباب منها :

— المفاهيم التي تطرحها النظرية الآلية الخاصة بالعمليات المعرفية تعتبر أحسن من مفاهيم نظرية الحاجات ، ذلك لأن هذه الأخيرة تهمل الجانب المعرفي في دراستها لدوافع العمل علما أن الإنسان يهدف إلى إشباع حاجاته في المستقبل لقدرته على التخيل و التوقع و التجريد .

- إن النظرية الآلية تمكن الباحث من دراسة مفهوم الدوافع في إطار نظرية الإتجاهات و الأداء بحيث تسهل عملية دراسة دوافع المشرفين و العمال المرتبطة بمكانة العمل و مركز السلطة و غير ذلك بواسطة الاستبيان و المقابلة و مختلف وسائل جمع البيانات . و يقترح كل من بورتر و لولر نموذجا يرتكز على ثلاثة عناصر أساسية و هي الجهد الجزاء و الرضا حيث تنفرع هذه العناصر الأساسية إلى مجموعة من العناصر الجزئية و هي :

(1) مصطفى عشوي: مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

أ - قيمة الجداء (الثواب) : يبين هذا المفهوم جاذبية النتيجة التي من الممكن أن يجنيها الفرد عند قيامه بأداء عمل ما ، و يبدو من النموذج المقترح بأن هناك علاقة بين قيمة الجداء و درجة الرضى التي يكون عليها الفرد .

ب - إحتمال الجهد و الجداء المدرك : و يقصد به هذه النقطة العملية الإدراكية الذاتية التي يقوم بها الفرد عند دراسته للإحتمالات المختلفة المتعلقة بالجداء الذي سيتحصل عليه كنتيجة للجهد المبذول ، و يترتب عن هذه العملية إحتمالين :

- الإحتمال الأول : و يتمثل في أن تحسين الأداء سيؤدي إلى جداء حسن .

- الإحتمال الثاني : و يتمثل في إدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء .

ج - الجهد : و يقصد به في إطار هذا النموذج مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بغض النظر عن نوعية الأداء ، فقد يبذل عامل ما جهدا كبيرا في عمله و لكن أدائه يكون ضعيفا و ذلك لأسباب معينة .

د - القدرات و السمات : إن الأداء يتأثر بطبيعة الحال بقدرات الأفراد و سماته الشخصية حيث يقصد بهذه الأخيرة مجموعة الخصائص الثابتة للفرد كالذكاء و المهارات الحسية و الحركية و نمط الشخصية .

هـ- إدراك الدور : يرتبط هذا العامل بتحديد الفرد للأداء الناجح لعمل من الأعمال و يعتبر هذا العامل أساسيا في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء حسن ، ذلك لأن التحديد الخاطيء للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب أخطاء متعددة . و لهذا السبب فإن تحديد مهام مراكز العمل و فهمها من طرف العامل شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب .

و - الأداء : و يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما . فالأداء يرتبط إذا بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها . و على كل فإن الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول و إدراك الدور و مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد .

ز - **الجزاء** : و يميز هنا نوعين من أنواع الجزاء و هما جزاء داخلي و جزاء خارجي . فأما الجزاء الداخلي فتمثل في الجزاء الذي يشبع حاجات نفسية ذات مستوى عال كتقدير الذات ، و هذا الجزاء لا يكون من طرف خارجي بل هو عملية ذاتية محضة . أما الجزاء الخارجي فيتمثل في الجزاء الذي يحصل عليه الفرد و لا يحدث دائما و ذلك لعدة أسباب كانشغال المشرف أو عدم إمكانية تحقيق هذا النوع من الجزاء .

ح - إدراك الجزاء المساوي : و يتمثل في الجزاء الملائم كما يراه العالم . فالعملية ذاتية بالدرجة الأولى حيث يقوم العامل جهده و أدائه و الجزاء المفروض يترتب عن ذلك .

ط - الرضا : إن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه فإذا كان يرى بأن الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضيا ، و إذا كان يرى بأن جزائه أقل من الجزاء المساوي أو المفروض فإنه يكون غير راض و كلما

كان الفرق بين قيمة الجزاء المقبوض و الجزاء المساوي كبيرا فإن عدم الرضا يكون كبيرا أيضا .

الفصل الرابع

تسيير الموارد البشرية (الأبعاد والسياسات)

تمهيد

أولا : مفهوم تسيير الموارد البشرية

ثانيا : نماذج تسيير الموارد البشرية

ثالثا : أبعاد تسيير الموارد البشرية

رابعا : سياسات تسيير الموارد البشرية

تمهيد : إن التسيير الفعال للموارد البشرية أصبح من متطلبات و أولويات أية منظمة في زمن زاد فيه الاندفاع نحو الإبداع التكنولوجي الذي يسمح الاهتمام أكثر بتحسين نوعية الحياة في مواقع العمل . و من هذا المنطلق فقد أخذت المساهمات الحديثة في تسيير الموارد البشرية أبعادا تدمج بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة و الأبعاد السوسيو-سيكولوجية للعامل ، بتوفير متطلباته الضرورية و من ثم رضائه في العمل الذي يؤدي بدوره إلى تحسين أداء العامل .

إن هذا التصور الإيجابي للعامل البشري من خلال تسيير براغماتي له لم يأت إلا بعد معانات كبيرة للفرد في ميدان عمله خلال البدايات الأولى لظهور المنظمات الصناعية والإدارية .

إن لسياسة الموارد البشرية أثر على مقاييس الحياة المادية و إشباع الحاجات و تحقيق الرغبات الإنسانية للعاملين . و لذلك فإن لهذه السياسة جوانب اقتصادية و اجتماعية و تسييرية .

إننا عندما نعمل على تحقيق متطلبات الفرد و طموحاته و رفاهيته فإننا ننطلق من أن العنصر الإنساني في العمل أضحى الركيزة الأساسية في نجاح المنظمات بصفة عامة و من تم تحقيق مبدأ هام يتمثل في أن تحقيق أهداف المنظمة يمر حتما عبر تحقيق توازن بين هذه الأهداف و طموحات و إحتياجات الأفراد العاملين في المنظمة .

إن تسيير الموارد البشرية في مختلف أوجه نشاطاته من التوظيف ، الأجور ، التكوين الإتصال ، الحوافز ، التسيير التتبئي ، الحوار الاجتماعي داخل المنظمة ... الخ كلها أنشطة أصبحت اليوم مقومات عملية تسيير الموارد البشرية بحيث تجعل لها معالم موحدة لتحقيق أهداف المنظمة ¹ .

(1) Jean Marc Le Gall : La gestion des Ressources Humaines - Presses Universitaires de France , Paris 1996 , P78.

أولاً : مفهوم تسيير الموارد البشرية :

إن تسيير الموارد البشرية في مختلف مجالاتها يعبر عن أداء الفعاليات والأنشطة المرتبطة أساساً بالتخطيط والتنظيم والقيادة ، أي أنها ترتبط بمفهوم الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية وتحقيق توازن بين حاجات الأفراد وحاجات المنظمة في الإتجاه الذي يساهم في تحقيق أهداف كل منهما .

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً من المنظومة التسييرية لمؤسستنا ، حيث تطور كمفهوم ممارس من خلال توسع أنشطته لتستقل كإدارة كاملة للموارد البشرية ، وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة من خلال المساهمة في تحقيق أهدافها ، وتطوير المهارات والكفاءات لأفرادها والعمل على إعتداد نظم التحفيز التي تساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات لدى أفرادها بمستويات عالية .

ثانيا : نماذج تسيير الموارد البشرية :

1 – النماذج التقليدية في تسيير الموارد البشرية .

إن النظر إلى المؤسسات أو المنظمات العملية على اعتبارها هيئات ذات طابع إقتصادي بمعنى وحدات لتحويل المواد الأولية إلى منتجات أو خدمات تسمح بتحقيق رغبات الزبائن دفعت في بدايات الثورة الصناعية إلى تقليص تصور أصحاب هذه المؤسسات للإنسان في العمل إلى مجرد أحد عوامل الإنتاج مثله مثل التجهيزات و آلات الإنتاج . فالفرد كان يوظف لقوة عضلاته أو كفاءة يديه أو حسن تدبيره(تفكيره)و لكن ليس كإنسان بجميع مؤهلاته و متطلباته و خصوصيات نفسيته¹ .

أ – الأسلوب الأوتوقراطي في تسيير الموارد البشرية :

إن فكر الإنسان الاقتصادي الذي ساد بداية الثورة الصناعية ساعد كثيرا في إكساب الشرعية للقرارات الأحادية التي يتخذها مسيري المؤسسات على حساب يد عاملة غير ملتزمة و غير متدربة و ليست متعوده على العمل بأعداد كبيرة تحت سقف واحد فخلال هذه الفترة أي من أواخر القرن الثامن عشر و إلى غاية 1930 (قبل ظهور النقابات و المصانع الكبرى) كان بإمكان المسيرين توظيف العمال ، و تحديد أجورهم و تسريحهم حسب المتطلبات الإقتصادية لمصانعهم فقط و أحيانا كثيرة حسب مزاجهم .

إن صغر حجم المؤسسات في البدايات الأولى للثورة الصناعية (بالنظر إلى عدد الأفراد العاملين بها) أدى إلى عدم ظهور مصلحة للمستخدمين تكون منظمة و متميزة عن المصالح الأخرى فتسيير

(1)LAURENT BELANGER ET AUTRES : Gestion des Ressources Humaines ,Gaetan MORIN EDITEUR, Quibec , Canada 1980 ,P 3 .

المستخدمين اقتصر فقط على وجود وظيفة المستخدمين أي اتخاذ قرارات فيها تتعلق بالاستعمال الأمثل للعمال و المساواة في التعامل بينهم كانت من اختصاص المسؤولين المباشرين (المسؤولين في الهرم السلطوي) . و قد كانت وظيفة المستخدمين تشمل مجالات التوظيف ، الأجرة ، التسريح ، التأديب . إلا أن بعض المؤسسات تزودت بمندوبين للمستخدمين يتبعون الإدارة العامة ، الخزينة أو أمانة المديرية ، و قد كان دورهم يقتصر إما في مسك ملفات العمال أو إهداء النصح و المساعدة في مجالات المراقبة للعمال أو تأديبهم .

ب - الأسلوب البيروقراطي في تسيير الموارد البشرية :

اعتمادا على تصور الإنسان الاقتصادي الذي كان دافعه الوحيد هو الربح قام "تاييلور " (مؤسس مدرسة التسيير العلمي) و يطلق عليها كذلك بمدرسة التنظيم العلمي للعمل في بداية القرن التاسع عشر بدراسة العمل داخل المصانع مطبقا مبدأ أحسن طريقة للعمل و كذا طرق اختيار العمال ، و تكوينهم و تحديد أجرتهم ، حيث سمي هذا الفكر بالتسيير العلمي للمؤسسات أو التاييلوريزم (TAYLORISME) .

لقد قام تاييلور بإعادة هيكلة العمل داخل المصانع ، بحيث قام بتقسيم نوعي للعمل فالقيادة (الإدارة) تقوم بعمليات التنظيم ، التخطيط ، التوجيه و الرقابة أما العمال فمهمتهم التنفيذ فقط .

" العمال ليسوا هنا من أجل التفكير ، هناك آخرون يقومون بذلك " ¹ .

(1) Mohamed Ben Guerna : Taylor - La Direction Scientifique Du Travail - ENAG .
EDITIONS ALGERIE ,1992 , P15.

في خضم هذه الحوادث لوحظ تصاعدا في ظهور النقابات ابتداء من 1935 في الولايات المتحدة الأمريكية و بروز تشريعات خاصة بالعمل مما حتم على الإدارة العمل على احتواء هذه النقابات و التعامل معها ، و قد ترتب عن ذلك نشوء نوع من العلاقات الصناعية بين الإدارة و النقابة باعتبارها أهم أنشطة وظيفة الأفراد و المتجسدة في الإختيار و التدريب الأولي ، في حين يقوم الأخصائيون النفسانيون بدراسة التفاوتات و القدرات الشخصية . و مع اعتراف الإدارة باختلاف القدرات الشخصية و تنوعها أنشأت وحدات خاصة تقوم بعملية الاختيار و كونت لذلك النواة الأولى لمصلحة المستخدمين ، و مع ازدياد مطالب النقابات اضطرت قيادات المصانع إلى الاستتجاد بأخصائيين في علاقات العمل مكونة بذلك وحدة متخصصة مكلفة بتقديم المساعدة و النصح فيما يتعلق بالمفاوضات مع النقابات و إدارة الاتفاقيات الجماعية . و في نفس الوقت برزت طرق وصف و تقييم مناصب العمل و كذا اعتماد الطرق التنظيمية في هياكل التسجير ، كل ذلك سمح بالانسجام المطلوب بين أجور مختلف العمال ، و منه إحداث وحدات متخصصة بالأجور داخل مصلحة المستخدمين ، و بالرغم من الجهود التي بدلها إدارة العلاقات الصناعية مع النقابات العمالية إلا أن إتباع المنهج الأبوي (الوصاية) تبث فشله فيما بعد و مرد ذلك رفض العمال و نقابتهم لفكرة الوصاية عليهم من جانب الإدارة ، هذه الوصاية التي تفترض عدم وجود تضارب بين مصالح كل من الإدارة و النقابة و هو افتراض غير صحيح .

لقد أنطلق تايلور في دراساته في إضفاء البعد العلمي في تسجير المؤسسات على مجمعة من المبادئ الأساسية المتمثلة في :

- مبدأ تقسيم العمل : و يشترط فيه أن يقسم القائمون بالعمل إلى خمسة مجموعات تقوم الأولى بتحديد حركات العمل و الوقت اللازم لأدائه ، و الثانية تقوم بصياغة طريقة التنفيذ و وصفها بالتدقيق ، و الثالثة تقوم بإصدار الأوامر ، أما المجموعة الرابعة

تكلف بالمراقبة و أخيرا تقوم المجموعة الخامسة بتوظيف العمال و تكوينهم وفقا للمعايير العلمية .

- مبدأ الفعالية : أي إعداد العمل يكون منظما ، و حين توظيف العلم يجب أن يجد بيانا يوضح له عمله اليومي و الآلات التي يستعملها ، و يجب على مسؤوله أن يبين له طريقة تركيب و تشغيل الآلات (أي توضيح المهام بدقة) ، و هذه الفعالية مرتبطة بفعالية التنظيم العلمي للعمل و عليه فهي مرتبطة بكمية الإنتاج و الإنتاجية .

- مبدأ الرشادة : ويفترض ان تكون تصرفات الفرد دائما موضوعية وواقعية سواءا كان عاملا أو مسؤولا .

- مبدأ المركزية : أي يجب تشديد الرقابة على كل مستويات الانتاج وتكون عن قرب حتى التأكد إن الفرد قام بما طلب منه القيام به .

- مبدأ التخصص: وهو الذي يؤدي الى التحكم في العمل واكتساب الخبرة في أدائه .

-المبدأ الاقتصادي : وهو اقتراح نظام أجور عادل ومشجع للنتائج الفردية فكل ما زاد العامل في الإنتاج بالنسبة للحد الأدنى المطلوب كلما رفع له أجره .

ج - الأسلوب الديمقراطي (النظرة الاجتماعية) في تسيير الموارد البشرية :

رغم تزايد الانشغال بالفعالية و المردودية من قبل المديرين فإن عددا منهم أولى بعض الإهتمام ، و خاصة الإطارات المتوسطة للنتائج التي توصل إليها التون مايو (1880 - 1949) في دراساته بمصانع هاوثورن بالولايات المتحد الأمريكية ، حيث حاول من خلال أبحاثه هاته إبراز العوامل المكونة للمحيط و التي تؤثر على اليد العاملة و على الإنتاج بصفة عامة (مثل تحسين الإضاءة في المصنع) و قد لاحظ أن العلاقات الإنسانية التي تربط المسؤولين بالعمال لها تأثير إيجابي على الإنتاج، فالمسؤول الذي يمتاز بكفاءات عالية من العلاقات الإنسانية بغض النظر عن خبراته في الميدان يقيم سلطته على أساس الكفاءات الاجتماعية و ليس على معرفته التقنية ، لذلك قام مايو بتقسيم جميع عمال المصنع (عينة الدراسة) إلى مجموعتين بالنسبة للمجموعة الأولى أدخل عليها تغييرات من الناحية المادية للعمل و سيرها وفقا للقواعد لكلاسيكية أما

المجموعة الثانية لم يدخل عليها أي تغيير لكن منح لها المسؤولية التامة لأداء مهامها معتمدا على خلق علاقات إنسانية جيدة بين أفرادها ، و بعد مضي 04 سنوات من التجربة لاحظ أن الإنتاج ارتفع بنفس الوثيرة في كلتا المجموعتين ، و بذلك توصل إلى تحديد مجموعة مبادئ تشكل الأسس التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية و هي :

- الشروط الفيزيائية للمحيط ليس لها تأثير على المردودية فقط ، بل إن العلاقات الجيدة بين أفراد الجماعة و الإدارة هي التي تؤدي إلى تكوين وحدة متجانسة لها نفي الأهداف .

- لا مركزية التنظيم و التسيير لأن التنسيق و المراقبة لا ينبعان من الجهاز المركزي و ذلك لإعطاء فرص المبادرة و المشاركة للأفراد و هذه الفرص تشجع على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و في تحمل المسؤولية حيث يندمج الفرد دون اللجوء إلى الممارسة الشديدة للسلطة .

- على المسير الإهتمام بجماعة العمل ككل و ليس بالفرد وحده فقط .
- قوة الترابط بين أفراد المجموعة تعتمد على الثقة بين المسؤول و المجموعة الخاضعة له
- إلتزام الفرد نحو عمله يجب أن يكون نابعا من روح المسؤولية و ليس من الرقابة الخارجية ، أي يجب على العمل القيام بعمله بصفة تلقائية دون أن يكون مجبرا .
- كمية الإنتاج المنجز من طرف الفرد لا تعود إلى قدراته البدنية و الفيزيولوجية فحسب بل إلى إمكانياته السيكولوجية و الاجتماعية .

و خلاصة القول فإن إلتون مايو أكد أن مردودية العامل و رضاهم في العمل لا يمكن أن يفسر فقط بالحوافز المادية ، فالعامل يحفز بصفة خاصة في مناخ تنمو فيه علاقات اجتماعية يمكن أن تحقق من خلالها رغبته كعضو في هذه الجماعة (التنظيم غير الرسمي) ، و الذي يعتبرها كمرجع انتمائه ¹ .

(1) محمود حنفي سليمان : الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، مصر ، ص 62 .

وعليه فإن التوفيق بين مصالح كلا التنظيمين (الرسمي و غير الرسمي) لن يتحقق إلا من خلال إدارة متدربة في مجال العلاقات الإنسانية ، و نتيجة لأفكار إلتون مايو هيمن نشاط العلاقات الإنسانية على باقي الأنشطة الأخرى لوظيفة الأفراد و هذا ما يفسر التغيير الذي طرأ على إدارة العلاقات الصناعية لتصبح إدارة العلاقات الإنسانية . و مهما يكن فإن مدرسة العلاقات الإنسانية دعت إلى انفتاح السلطة الرسمية على العمال من أجل تلطيف صرامة و متطلبات القيادة و السلطة بإعطاء حد أدنى من الاعتبار لما يسمى بالعامل البشري (Facteur Humain) حتى و إن كانت افتراضاتها و أساليبها لا تختلف كثيرا عن موقف تايلور المبدئي الداعي إلى التصميم و التقرير للإدارة و التنفيذ للعمال و مهمة الإدارة هي إقناع العمال بقبول السلطة الرسمية و من تم الامتثال لقرارات المنظمة و تعليماتها .

و رغم بعض التحفظات على ما جاءت به هذه المدرسة فإنه لا يمكن إنكار دورها في تطوير الاتصال داخل المنظمة و إعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني كأفضل الطرق في تسيير الموارد البشرية ، و نتيجة لذلك لم تعد وظيفة المستخدمين مقتصرة على إيصال الأوامر و التوجيهات الآتية من الإدارة العليا . فأصبحت مصلحة المستخدمين تولى أهمية كبيرة أثناء عملية الاختيار لحاجات و رغبات الأفراد مقابل المهام المزمع إسنادها إليهم و أشرت على الإطارات إضافة إلى مؤهلاتهم و قدراتهم الإدارية و التقنية القدرة على الاتصال بكفاءة مع العمال المشرف عليهم ، و في نفس الوقت مع الإدارة العليا . كما أسند لمكتب التكوين داخل مصلحة المستخدمين مسؤولية التخطيط و وضع برامج تحسيسية في مجال العلاقات الإنسانية في بعض المؤسسات (كمصانع كيبك - كندا) .

2 - النماذج الحديثة في تسيير الموارد البشرية :

بالرغم من النجاحات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية بمختلف تسمياتها من أواخر القرن الثامن عشر إلى منتصف القرن التاسع عشر زيادة على اتساع دائرة أنشطة وظيفة الأفراد ، إلا أن أدائها لم يحالفه التوفيق تماما و ذلك لإتباعها منهجا ميكانيكيا في تعاملها مع العنصر البشري ، حيث كان يتم إدراج هذا العنصر ضمن قائمة العناصر المادية الأخرى للإنتاج ك رأس المال و الأرض ... الخ .

ورغم التطور النسبي الذي أحدثته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال أفكار "مايو" و كذا مبادئ المدرسة السلوكية (النفسية) فإن تسيير الموارد البشرية لم يرقى إلى درجة إرضاء العمال خاصة مع تزايد الحركات العمالية و النقابية ، و على أنقاض ذلك برزت العديد من النماذج الجديدة في التسيير بصفة عامة و تسيير الموارد البشرية بصفة خاصة .

أ : نموذج تنمية الموارد البشرية :

و يطلق على هذا النموذج بـ "الاتجاهات الحديثة في الإدارة " حيث لا يضع هذا النموذج افتراضات مسبقة على الإنسان كما فعلت قبله النظريات السابقة ، و محوره ليس الإنتاجية وحدها و لا الفرد العامل وحده و إنما الاثنان معا ، أي أنه يعطي كلا العنصرين قدرا متساويا من الاهتمام و يحاول أن يحقق أهداف الفرد من خلال العمل من جهة و تحقيق مصالح المنظمة عن طريق تحقيق أهداف الفرد من جهة أخرى . و هذه هي الفلسفة الرئيسة التي تقف وراء الإدارة بالأهداف ، و قد كان لدراسات برافيلد و كروكيت عام 1955 عن العلاقة بين رضا العامل و أدائه تأثيرا كبيرا في تحرير الفكر الإداري بحثا عن أصدق تفسير للسلوك الإنساني في المنظمات الإدارية . حيث بينت نتائج دراستهما أن الأداء غير مرتبط بالضرورة برضا العامل ، و قد أكد فروم (VROOM) صاحب نظرية التوقع في أبحاثه عام 1963 ما توصل إليه برافيلد و كروكيت ، حيث لاحظ ان متوسط الترابط بين الرضا و الإنتاجية كان إيجابيا و لكن بنسبة ضئيلة جدا

و يظهر أن معظم العلماء المعاصرون للسلوك الإداري يتفقون على أنه ليس هناك علاقة ضرورية بين الرضا كمتغير مستقل و الأداء كمتغير تابع فقد يؤدي الرضى إلى تحسين الإنتاج و قد لا يؤدي إلى هذا ، و العامل الأساسي في ذلك هو مصدر رضا الموظف أي سبب هذا الرضا . فالرضا غالبا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج أو تحسين النوعية أو كليهما إذا كان ناتجا عن العمل نفسه . أما إذا كان هذا الرضا نتاج ظروف عمل ملائمة كالراتب ، الخدمات و العدالة و المكافئات و زملاء العمل فإن هذا المناخ الملائم يؤدي إلى حل مشكلات دوران العمل و التغيب و لكن ليس لهذا علاقة بالضرورة بالأداء .

إن نموذج تنمية الموارد البشرية لا يقدم أسلوبا معينا في التسيير و إنما مواقف مبدئية مدعمة بالكثير من الدراسات الميدانية و التي مفادها أن العنصر البشري هو أهم موارد المنظمات ، و أن المنظمة الناجحة هي التي على ضوء تشخيصها العلمي للواقع تتخذ السياسات الإدارية التي تهدف إلى الإستفادة القصوى من هذه الموارد عن طريق تنمية إمكانيات الأفراد و رغباتهم و دافعيتهم في أداء مهامهم و مساهمتهم حسب طاقاتهم في تسيير مؤسساتهم اعتمادا على تسيير براغماتي و عقلائي للموارد البشرية من خلال إشراك هذه الموارد حسب كفاءتهم و مستوياتهم في عمليات التخطيط، و اتخاذ القرار و التنفيذ . و تعتبر هذه النظرة أكثر تطورا مقارنة بأراء المنظرين الأوائل (النظرة الكلاسيكية في مجال التسيير) .

ب : نظرية الأنساق و تطبيقها في تسيير الموارد البشرية :

تنتطق هذه النظرية من كون إدارة الموارد البشرية هي إدارة إستشارية و مساعدة لباقي إدارات المنظمة ، لذلك فإن كل ما تقوم به لا ينعكس أثره عليها كإدارة بقدر ما ينعكس على الإدارات الأخرى ، و هذا هو السبب الذي يفسر و يؤكد أهمية النظر إلى هذه الإدارة من خلال منهج النظم (SYSTEME) ¹ .

(1) حنفي محمود سليمان : الأفراد - مرجع سابق ، ص ص 65 - 66 .

هذا النظام الذي يتطلب النظرة الشاملة و المتكاملة أي النظر إلى المنظمة ككل متكامل و ليس من خلال أجزائها فالنظام هو كل مركب يتكون من مجموعة من الأجزاء و كل جزء منها يعتبر نظاما ، تعمل من خلال تفاعلها مع بعضها إلى تحقيق أهداف مشتركة أي أهداف المنظمة ، و تسعى لحفظ توازنها و من هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بدور مزدوج بغية تحقيق التنسيق اللازم بين مختلف سياسات تسيير الأفراد و ربطها بسياسات المؤسسة ، كما يتضح من خلال هذا المنهج وجود إهتمام ليس بالمردودية و تكاليف الإنتاج فقط بل برغبات الأفراد و الجماعات مما يمكن من وضع سياسات تنبؤية للأفراد تسمح بوضع مخططات شاملة تحقق بواسطتها الإستعمال الأمثل للموارد البشرية . و من هذا المنطلق فإن مصالح تسيير المستخدمين مدعوة للمشاركة بصفة فعالة في وضع الخطوط اللازمة لتحسين نوعية الحياة في العمل .

ثالثا : الأبعاد المختلفة لتسيير الموارد البشرية .

1- البعد الجماعي والبعد الفردي :

أ - التسيير الجماعي : يحتوي على تحديد الوسائل المناسبة لطبيعة العمل ، ووضع الاختيارات بالانتقاء الخارجي او بين التكوين وترقية الأفراد المستخدمين في وظائف أخرى او بين هاتين الميزتين ، انه تسيير نظري لا ياخذ في الحسبان الميزات الفردية التي تضع نوعا من التكامل بين مجموعة من المعطيات الجماعية مثل هرم الأعمار الجماعية (حسب المهنة ، حسب العمل ، حسب مستوى التأهيل الخ).

ب - التسيير الفردي : يعمل على توجيه التسيير الجماعي ويكمل عدة اختيارات تقنية وعلمية كنتيجة لا يمكن أن تكون مجدية بدون تسيير جماعي سابق ، لكن وجود التسيير الجماعي لا يكون بالضرورة ضمانا لنوعية التسيير الفردي . في الواقع عدد من حالات الضعف في مواصلة مسيرة تسيير الموارد البشرية يرجع إلى عدم القدرة على تغيير التسيير الجماعي إلى التسيير الفردي .، وهذا راجع لكون ممثلي التسيير الجماعي ليسو في مجملهم الدين يضمنون التسيير الفردي ، إضافة إلى أن هذين الصنفين من الممثلين لا يستعملون نفس اللغة . وفي الحقيقة فان عدم التوافق يكون عادة كبير بين منا صب تسيير الميزانية وبين المسؤولين على التسيير الفردي للأشخاص .

ويتضاعف الأمر خاصة عندما يوجد هناك تناقض بين الهيئات المركزية والمستوى المحلي لعدم إشراك ممثلي التسيير الفردي في اختيارات التسيير الجماعي ولهذا فان نوعية العلاقة بين هذين النوعين من الممثلين يجب إن تكون بصفة منتظمة.

2 - البعد الكمي والبعد النوعي :

أ - البعد الكمي : إن تسيير الموارد البشرية يرتبط بتسيير فعلي وواقعي ، و كذلك بمميزات النوعية لهذه الموارد مثل : هرم الأعمار و الأهرام الثقافية .

ب - البعد النوعي : يرتبط هذا البعد بتسيير الكفاءات ، و الدوافع التي بإمكانها تحديد الحاجات ومقارنتها بالكفاءات الوجدانية المتحكم فيها من طرف الأشخاص .

3 - البعد الزمني :

- يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة في تحديد المجالات الزمنية لتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية ويتفرع إلى أربعة مستويات مختلفة .
- مستعجلة : وترتبط بالمعالجة السريعة للمشاكل والتي تتعلق بفوارق نوعية وكمية مسجلة بين الحاجات والموارد البشرية .
 - المدى القصير: ويندرج بين 06 اشهر وعامين وهو مرتبط بالفوارق القريبة الآتية بين الحاجات والموارد البشرية .
 - المدى المتوسط : ويندرج بين 03 و05 سنوات و يرتبط بالتسيير المتوقع للنشاطات والموارد البشرية .
 - المدى الطويل : ويندرج في أفق أعلى لا أكثر من 10 سنوات ويرتبط بالأفاق المقترحة لتسيير الموارد البشرية .

4 - البعد الاقتصادي:

- يرتكز هذا البعد على فهم العلاقة بين التكلفة والفعالية، حيث يتم تحديد العائد على استثمار الموارد البشرية من خلال مجموعة من الطرق والتي يمكن استغلالها ونذكر منها :
- تقييم مفعول النشاطات : كتقييم فعالية نشاط التكوين من خلال انعكاس هذا الأخير على إنتاجية الموارد البشرية .
 - تقييم التكلفة الكلية : كمعالجة التوظيف غير المنتظم أو غير العادي (الفاض أو النقصان) الذي سيبقى على المدى الطويل إذا لم يعالج من قبل تسيير الموارد البشرية من خلال تقييم تكاليفه .
 - تقييم الرهان : يمكن إدراج مثال لتوضيح هذا النوع من التقييم (ككم سيكلف عامل لا يمتلك القدرات والحوافز لشغل منصب لمدة 37 بمستوى دون المتوسط ؟). إن الإجابة على هذا السؤال لا تسمح لنا بتكوين فكرة الاستثمار واستغلالها في تسيير التوظيف .
- لان البحث عن التوازن الاقتصادي في حركية التوظيف تتعلق بالتكلفة الحقيقية لتعيين موظف في وظيفة أو مهمة جديدة من خلال مروره بالمراحل التالية :

- مرحلة الاكتشاف : من خلالها يكتشف الموظف مهنته و يكتشف مهامه ونشاطاته
- و مجالات تطبيقها .
- مرحلة التمرين : من خلالها يكتسب الموظف جزء كبير من التخصص و المؤهلات الضرورية والتي تبدو له مهمة لشغل هذا المنصب و التي لم يكن يمتلكها .
- مرحلة الإتقان : من خلال هذه المرحلة يمارس الموظف مهامه بشكل صحيح وبنوع من التفائية في مختلف الحالات التي يواجهها.
- مرحلة الإبداع :وهي المرحلة التي من خلالها يتعلم مبادئ جديدة مبدعة أو يقترح تعديلات جديدة.
- مرحلة الروتين : ويقود فيها بشكل سريع الدوافع .
- ففي المرحلة الأولى والثانية فعالية العامل تكون ضعيفة لانه لم يكتسب بعد الخبرات التي تسمح له أن يكون عملي بشكل كلي على العكس في المرحلتين الموالتين فعالية العمل فيهما سوف ترتفع بشكل محسوس .
- المرحلة الأخيرة : بما أن الموظف أنجز دورة عمله إذا لم يوجه نحو مهنة جديدة أو استمر في منصب عمله سوف يضعف (مرحلة الروتين) نتيجة عدم التحفيز والذي يتميز بضعف معنوي لفعاليته
- هذه الحالات تستدعي ثلاثة انعكاسات :
- ما هي تكلفة المردودية الضعيفة بالنسبة للعدد الهائل للعمال الذين هم مند سنوات في حالة روتين وغياب الدافعية .
- ما هي تكلفة هؤلاء العمال الذين يواجهون صعوبات في الاكتشافات التنظيمية أو التكنولوجية وهذا لأنهم تأقلموا لمدة طويلة مع الروتين وغياب التحفيز . وما تمن كبح قدراتهم الإكتشافية ؟.
- ما إمكانية مقارنة هذه التكاليف بتكاليف الاستثمار في تسيير الموارد البشرية الموجه لتحسين هذه الوضعية ؟

5 - البعد الاجتماعي :

إن البعد الاجتماعي لتسيير الموارد البشرية يتميز بطبيعة أخرى بحكم اهتماماته الواسعة جدا و لكن من المؤسف أنها غير مدمجة في كل التنظيمات حيث يهدف هذا البعد إلى :

- عدم ترك تعيين أشخاص في ظروف عمل يمكن أن تؤثر على وضعهم الصحي الجسدي أو العقلي
و هذا نتيجة مشاكل و ظروف العمل .

- يعمل على تقديم الإعانة التي يمكن لها أن تساعد العامل عند تعرضه لصعوبات الغير ناجمة عن العمل و التي تؤثر على تواجدته و مداومته و هذا يؤدي بصفة عامة الهدف المقصود من إضفاء هذا البعد في عملية تسيير الموارد البشرية .

من الأكد أن البعد الاجتماعي ليس جديدا خاصة في القطاع العمومي إذ يكتسي فيه صفة الأهمية و إدماجه في تسيير الموارد البشرية لإعطائه صورة أكثر اقتصادية .

رابعا : سياسات تسيير الموارد البشرية :

إن مفهوم "سياسات تسيير الموارد البشرية" يعبر عادة عن مجموعة التصرفات و الأهداف التي تنشدها قيادة أي منظمة للحفاظ على مواردها البشرية و تنميتها و خلق مناخ عمل مرضي و محفز لها ¹ .

من هذا المنطلق فإن سياسات تسيير الموارد البشرية تتطوي على عدة مهام متجانسة و ضرورية لكل تسيير تكون غايتها أهداف المنظمة و الفرد معا و على هذا الأساس يستوجب دراسة مقومات هذا التسيير من خلال كل العمليات التي تدخل في نطاق تسيير الموارد البشرية من خلال السياسات الجزئية المتكاملة التي تشملها .

(1) Laurent et Belanger- op.cit,p7 .

1 - سياسة التخطيط :

1 - 1 - أهداف تخطيط الموارد البشرية :

إن التخطيط الفعال للموارد البشرية ينطوي على تنمية المعارف و الكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستعمال الفعال للموارد البشرية في المنظمة ، و هذا يعني وجود استراتيجيات متعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة ، فقد يرجع فشل أية منظمة في تحقيق أهدافها إلى نقص الكفاءات أو نوع معين من اليد العاملة و هذا ما يضيف أهمية إضافية إلى تخطيط و تنمية الأفراد و بصفة عامة فإن التخطيط الطويل المدى و التسيير التوقعي للموارد البشرية يحققان ما يلي :

- التوفير المستقبلي للكفاءات المترتبة .
- التحليل و المتابعة لتكلفة إستخدام الموارد البشرية و المزايا الناتجة عن إستخدامها .
- دراسة و تحليل الأماكن الشاغرة الحالية و المستقبلية .
- التوزيع العادل للمستخدمين على مختلف جميع أقسام المنظمة .

1 - 2 - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية :

إن الخطوة التي تسبق عملية إختيار و توظيف الأفراد هي تلك المتعلقة بتحديد نوعية الأفراد المطلوبين بما يتماشى مع متطلبات العمل تم تحديد عددهم ، حيث يركز تحديد المواصفات المطلوبة في المتقدمين للوظيفة على :

- تصميم العمل .
- دراسات الواجبات و المسؤوليات الخاصة بمنصب العمل كمدخل لتحديد الشروط الواجب توفرها في المتقدم لها .

إن تحديد الأفراد المطلوبين لإنجاز عمل ما يتطلب مبدئيا معرفة :

- عبء العمل المخطط حسب البرنامج الزمني .
- كمية العمل التي يمكن للفرد إنجازها خلال البرنامج الزمني .
- و بقسمة عبء العمل على كميته نتحصل على قوة العمل اللازمة لتنفيذ البرنامج وفقا لمجاله الزمني إلا أن معرفة قوة العمل لا تكفي لإنجاز البرامج المسطرة لأنه لا يوجد

ضمان لتواجد قوة العمل هاته كلها طوال الأيام دون تغيير ، و عليه يستوجب تحليلها اعتمادا على عاملين أساسيين على الأقل يستلزم أخذهما بعين الاعتبار و هما التغيب و معدل الدوران ¹ . حيث :

- التغيب : و هو ظاهرة تدل على عدم تواجد العامل في منصب عمله رغم جدولة العمل على أساس وجوده ، و يحسب التغيب في شكل معدل أو نسب لعدد الأيام الضائعة بالمقارنة بمجموع أيام العمل للعاملين بإفتراض أنهم موجودين جميعا .

$$\text{معدل التغيب} = \frac{\text{عدد الأيام الضائعة بسبب التغيب}}{\text{عدد أيام العمل المنتجة} + \text{عدد أيام العمل الضائعة}}$$

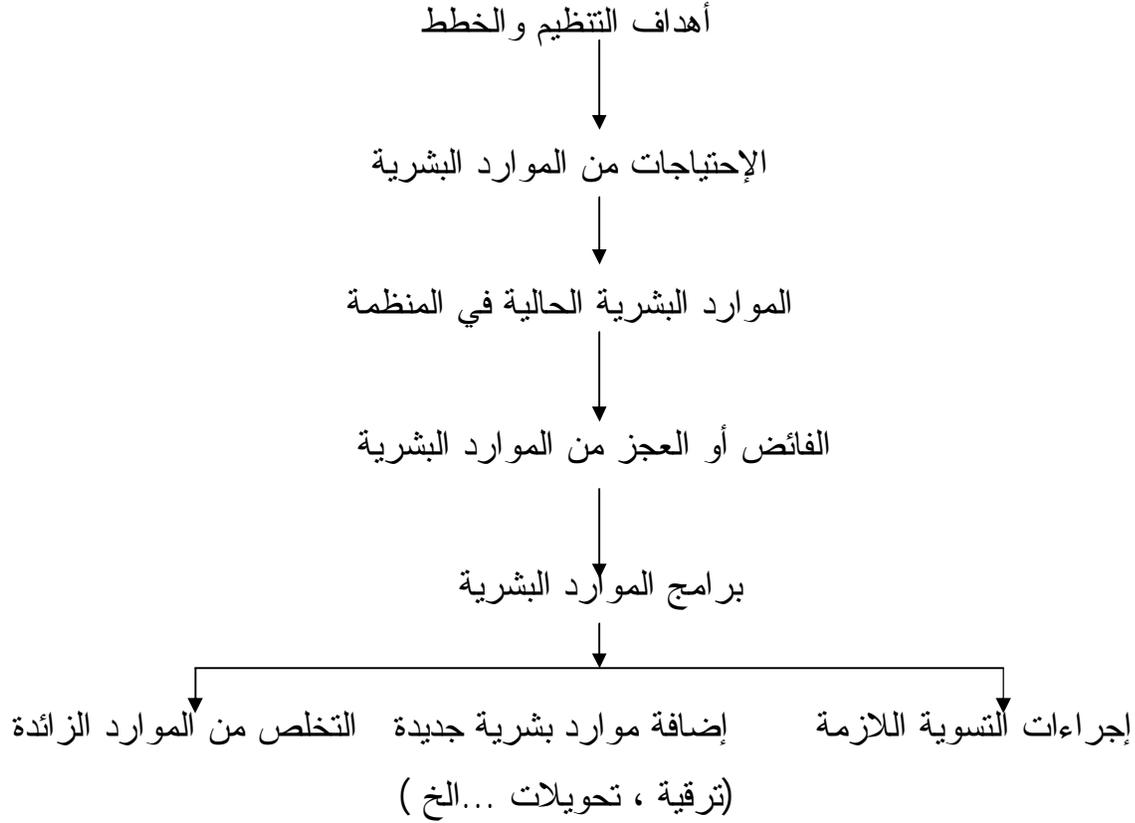
- معدل دوران العمال : و يتطلب الأمر هنا تحليل إحتمال فقدان فرد أو أكثر بسبب الإحالة على التقاعد ، الوفاة ، أو الخروج من الخدمة لأسباب أخرى ، و هذا يعنى أن معدل الدوران يقيس حركة دخول و خروج الأفراد من و إلى المنظمة و يحسب كما يلي :

$$\text{معدل الدوران} = \frac{\text{عدد العمال المعينين} + \text{عدد العمال تاركي الخدمة}}{\text{متوسط عدد العمال خلال فترة ما } 2 \times}$$

و لهذا يجب الأخذ في الحسبان أثناء عملية التخطيط لتوظيف الأفراد معدل دوران العمال و معدل تغيبهم بعد تحليلهما و تصنيف حالات ترك الخدمة و الغياب . و إدراجها في سياق المراحل الأساسية لتخطيط الموارد البشرية الموضحة في الشكل التالي: ²

(1): د/ عبد الفتاح حنفي و حسين القزاز : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد - الدار الجامعية الإسكندرية - مصر - 1996 - ص 301 .

(2) : عاشور أحمد صقر : إدارة القوى العاملة - الدار الجامعية - لبنان - بيروت 1980 . ص 203 .



- شكل توضيحي لمراحل تخطيط الموارد البشرية -

-

2 - سياسة التوظيف :

يجب أن يكون واضحاً في البداية أن الأفراد إنما تستأجر خدماتهم لأداء عمل محدد داخل المنظمة ، بمعنى آخر فإن المنظمة لم تستأجر خدمات أي عامل إلا إذا شعرت أن إسهاماته داخل المنظمة سوف يزيد على أو يتساوى (على أقل تقدير) مع قيمة الأجر الذي تدفعه له¹ . و بناءاً عليه فإن سياسة التوظيف تحتوي على كل النشاطات المرتبطة بالتقديرات و التوقعات في مجال المستخدمين إبتداءاً من عملية إستقطاب هؤلاء المستخدمين و إختيارهم إلى عملية إستقبالهم و إدماجهم في مناصب عملهم .

(1) حنفي محمود سليمان : مرجع سبق ذكره ، ص 203 .

2 - 1 - الاستقطاب : تتمثل عملية الإستقطاب في مجموع النشاطات التي يهدف المسيرون من ورائها إلى الإعلام عن المناصب الشاغرة و دفع الأشخاص الذين تتوفر فيهم المواصفات و القدرات التي يتطلبها المنصب إلى تقديم ترشيحاتهم لشغل هذا المنصب .
- مصادر الإستقطاب :

أ - المصادر الداخلية : يقصد بالمصادر الداخلية مختلف الترشيحات التي يتقدم بها العمال الحاليين داخل المؤسسة في إطار عملية الإستقطاب التي تستعمل في ذلك :

- الملصقات .

- التعليمات المرسلة من إدارات و أعضاء الإدارة .
- إعلانات في جرائد المؤسسة الموجهة للعمال .

إن هذا النوع من المصادر يوفر للمؤسسة العديد من المزايا و التي يمكن أن نوجزها فيما يلي :

- توفير معلومات واقعية و صادقة عن المترشح للوظيفة .
- إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة من أجل التغيير و التطور المهني .
- ترفع معنويات العاملين .
- توفير تكاليف التقييم و التدريب .
- سهولة إدارة عملية التوظيف ذاتها نظرا لقلّة الإجراءات .

لكن رغم كل هذه الإيجابيات التي تجلبها للمؤسسة هذه المصادر إلا أنها تحوي عدة سلبيات يمكن أن نذكر منها مايلي :

- انخفاض نسبة العينات مما يؤدي إلى انخفاض نسبة الاختيار .
- إتباع هذه الطريقة يجعل المؤسسة تسير في نظام مغلق في التوظيف مما يجعلها تحرم نفسها من الكفاءات و القدرات الخارجية .
- المشاكل الإنسانية التي قد تظهر داخل المؤسسة نتيجة عدم اقتناع الأفراد الذين لم يقع عليهم الاختيار بأحقية الأفراد المختارين لهذه المناصب .

و يمكن الإشارة أنه في عملية الترقية أو النقل فإنه يجب الالتزام بمبدأ الاعتماد على المصادر الداخلية خاصة في المراكز الإدارية الدنيا مثل ترقية عامل إلى رئيس عمال ، أما في المستويات العليا فيمكن الاعتماد على المصادر الخارجية لأنها ذات طبيعة إدارية بحتة .

ب - المصادر الخارجية : إن اللجوء إلى هذا النوع من المصادر يرجع إلى طبيعة المناصب المراد شغلها و التي تتطلب اللجوء إلى كفاءات خارجية ، و نذكر من بين هذه المصادر :

- الإعلانات : المناصب الشاغرة في المؤسسة و التي يمكن شغلها عن طريق المصادر الخارجية تقوم
- المؤسسة بالإعلان عنها إما في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة أو الوسائل السمعية البصرية ، و تبقى الصفة المميزة لهذا المصدر تكمن في جلب كم هائل من الترشيحات غير أن ما يأخذ عليه أنه يجلب للمؤسسة ترشيحات غير جادة أي لا تستجيب للمواصفات مما يزيد من تكاليف التصفية و الاختيار .
- معاهد التكوين : تمثل الجامعات و معاهد التكوين المختلفة مصدرا مهما للتوظيف إضافة إلى سهولة الحصول على الترشيحات وفق التخصصات المطلوبة ، إلا أن المشكلة تكمن في نقص الخبرة العلمية و العملية لخريجي الجامعات و المعاهد حيث تلعب التربصات المختلفة لتغطية هذا النقص دورا مهما في احتكاك هؤلاء بعالم الشغل .
- وكالات الإستخدام الخاصة : يتميز هذا المصدر بسرعة الوصول إلى النوعية المطلوبة أي أنه يخدم المؤسسة في الأوقات الحرجة ، إضافة إلى إمكانية الحصول من خلاله على كفاءات نادرة ، إلا أن هذا المصدر مكلف لكون هذه الوكالات تطلب نسب من الدخل الإجمالي السنوي للعمال
- الوكالات العامة : تتميز بمجانية خدماتها إلا أن التجارب أثبتت إحتواء هذا المصدر على إمكانية كبيرة لتزويد المؤسسة بعناصر غير مؤهلة .

- طلبات العرض : و هي الطلبات التي يرسلها الأفراد للمؤسسة في غياب وجود إعلان عن التوظيف ، حيث يعبرون من خلالها عن رغبتهم في العمل على مستوى هذه المؤسسة . إن هذا المصدر غير مكلف و فعال إذا حضي بالعناية اللازمة و هذا عن طريق تبويب هذه الطلبات و الرد على أصحابها ردا ملائما . كما أنها تعتبر مرآة المؤسسة في سوق العمل كما يقول الخبراء ¹ . حيث أن هذه الطلبات تكثر في المؤسسات ذات المكانة الاقتصادية الجيدة .
- العمال القدماء : تلجأ بعض المؤسسات إلى عمالها القدماء اللذين يملكون المؤهلات و الخبرة و مشبعين بثقافة المؤسسة ، حيث يتم استدعائهم في حالات اليسر الاقتصادي للمؤسسة .
- الاختيار : تعتبر عملية الاختيار تلك العملية الإنتقائية التي تهدف إلى انتقاء أفضل المتقدمين إلى منصب عمل معين ، أي بعبارة أخرى تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب حيث تأتي هذه المرحلة من الاختيار بعد عملية الاختيار الأولي و دراسة و تحديد معايير النجاح .
- إن سيرورة الاختيار هي عملية إنتقائية فعندما نقرر توظيف شخص دون شخص آخر نكون قد حكمنا بأنه أكثر مردودية منه ، مع إمكانية إهتلاك تكاليف اختياره و توظيفه مع الزمن . إن عملية اختيار الأفراد تحمل هامش من الخطأ و الذي يسعى القائمون على الاختيار إلى تقليصه إلى أبعد حد ممكن و ذلك للأسباب التالية :

(1) سيد الهواري : تنظيم الهياكل و السلوكيات ، دار الجيل للطباعة ، مصر 1980 ص 301 .

- إن عملية الاختيار عملية مكلفة لأنها تتطلب أفراد يقومون عليها بالإضافة إلى توفير وسائل خاصة بها و جهد و وقت يستغرق لأجلها ، و ليس من المعقول أن نعيد نفس السيرورة عدة مرات في السنة و من أجل نفس المنصب .
 - في بعض الأوساط أصبح توظيف الأفراد يأخذ صفة نهائية أي أنه في حالة الموظفين الدائمين فإن الخطأ في اختيارهم يعني تكاليف إضافية للمؤسسة في حالة تسريحهم ، و نقص في الفعالية و المردودية في حالة الإبقاء عليهم .
 - إن عملية الاختيار عملية يتطلبها مبدأ عدم التمييز في العمل و المؤسسة التي لا تتبع هذه السيرورة تكون محل متابعات طويلة و مكلفة .
- نميز في عملية الاختيار نمطين أساسيين و هما :¹
- النمط الأول : نقوم بالتمييز بين الأفراد اللذين تتوفر فيهم شروط العمل و الأفراد اللذين لا تتوفر فيهم هذه الشروط ، حيث هذه الطريقة تفترض وجود حد أدنى من الشروط و من يقع تحت هذا الحد يعتبر مرفوض لأنه يشكل عبء على المؤسسة .
 - النمط الثاني : نقوم من خلال هذا النمط بترتيب الأفراد المترشحين من حيث درجة الملائمة للمنصب المعني بطريقة تنازلية حيث يرتب الأفراد الأكثر ملائمة تنازليا حتى الوصول إلى الأفراد الأقل ملائمة . إن هذا النمط يفترض أن كل فرد يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة و تكمن عملية الاختيار في المفاضلة بين الأكثر ملائمة للمناصب الشاغرة .
- يتضمن برنامج الاختيار عدة مراحل قد تطول أو تقصر كما تختلف درجة إنجازها من حيث الدقة و الصرامة ، لذلك لا يوجد نمط بعينه يحدد ماهية إجراءات الاختيار التي يجب على المؤسسة إتباعها و التي تتمثل أهمها في طلبات الاستخدام ، الاختبارات المقابلات .

(1) عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية ، مصر 1994 ، ص 132 .

أ - طلب الاستخدام : هو عبارة عن نموذج مصمم يتناسب مع البيانات التي نريد معرفتها من المترشح بهدف جمع معلومات أكبر و أوضح عليه حيث تمكننا من الحكم المبدئي على إمكانية إختياره أم لا ، حيث يشترط في هذا الطلب أن يكون دقيقا و شاملا . و قد تستعمل بعض المؤسسات إستمارات أو نماذج قديمة دون الاهتمام بالمعلومات المدونة بها أو الناتجة عنها ، مما يؤدي إلى عدم الحصول على معلومات دقيقة و شاملة و يتحتم عليها تجديد تلك النماذج بما يتماشى و متطلبات الوظيفة مع إحترام القواعد الناشئة عن التشريع¹ .

ب - الإختبارات : تعتبر مرحلة الإختبارات أهم مرحلة في الإختيار لأنها تمكننا من وصف سلوك الأفراد في وضعية محدودة بدقة إستنادا إلى مجموعة محددة من الأفراد موضوعين في الوضعية نفسها.

إن الاختبار يمثل أداة فعالة لإنتقاء العاصر الصالحة لكن بشرط أن يصمم بطريقة موضوعية غير أنه يمكننا تسجيل بعض التحفظات منها :

- يجب أن تستخدم الاختبارات كأداة مساعدة إلى جانب الأدوات الأخرى كالمقابلات و طلب الاستخدام و متطلبات الخبرة و التكوين .
- يجب إعادة إختبار هذه الاختبارات من فترة لأخرى للتأكد من دقتها .
- يجب توفر الحذر الشديد في تقييم نتائج الاختبارات .
- و نميز في الاختبارات المستعملة في عملية الاختيار ما يلي :
- الاختبارات السيكوتقنية : تهدف هذه الاختبارات للكشف عن الذكاء و القدرات المعرفية و المهارات الفردية و أهمها :

(1) حنفي محمود سليمان : مرجع سبق ذكره ، ص 218 .

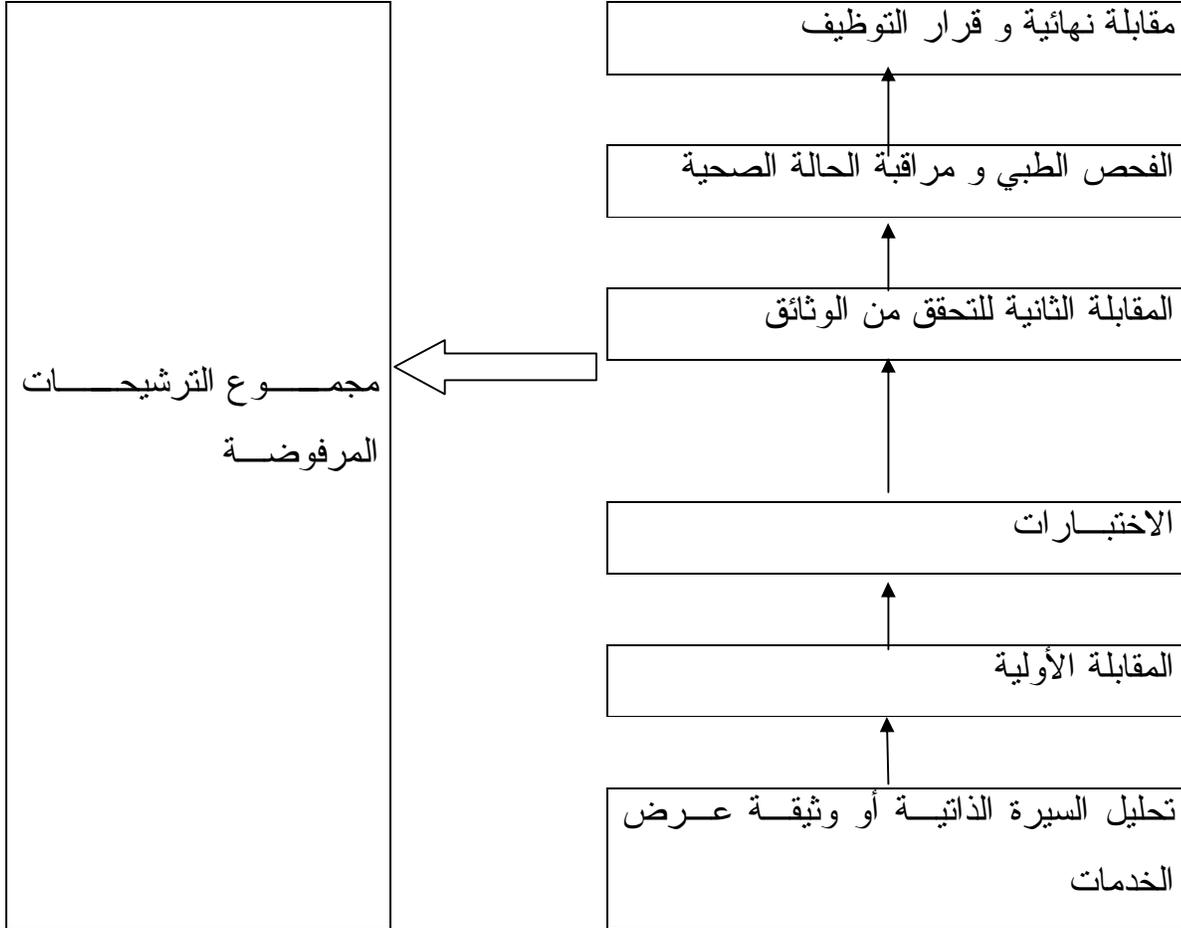
- إختبارات الكفاءة الذهنية (إختبارات الذكاء) .
- إختبارات الكفاءة الميكانيكية .
- إختبارات الكفاءات الحركية .
- إختبارات المعرفة .
- الإختبارات الإكلينيكية : و تهدف هذه الإختبارات للكشف عن كل جوانب شخصية المترشح و أهمها :
 - إختبارات الشخصية .
 - إختبارات الخط الكتابي .
 - إختبارات الاهتمام .
- المقابلات : وهي ذلك الحوار الذي يجريه القائم على عملية الإختيار مع المتقدم للوظيفة بهدف الحصول على أكبر كم من المعلومات بكيفية دقيقة و شاملة . إلا أن هذه المقابلات بالإضافة إلى أهميتها و ما تنطوي عليه من إيجابيات فإنها تحتوي على مجموعة من السلبيات .

فمن إيجابياتها أنها أداة أساسية لإختيار المتقدمين لشغل المناصب الإدارية و القيادية كما أنها تمكن من مشاهدة كيفية إستجابة المترشح من حيث طريقة تفكيره و مميزاته الشخصية أي أنها تسمح لنا برؤية المترشح رؤية واقعية . و من سلبياتها أنه قد يطغى على القائم بالإختيار عامل الذاتية و التحيز نحو مترشح معين على حساب مترشح آخر ، إضافة إلى وجود المترشح في وضعية يحاول فيها إعطاء معلومات كثيرة لتوضيح خصائصه الإيجابية لكنها خاطئة .

و نميز في المقابلات عدة أنواع منها :

 - المقابلة وجها لوجه : أي المقابل مع المترشح .
 - المترشح مع لجنة : أي أن المترشح يتحاور مع مجموعة من الأشخاص يكونون لجنة المقابلة .

- المقابلة في مجموعة : تتمثل في قيام منشط أو مقابل واحد بمقابلة مجموعة من المترشحين بهدف الكشف عن قدراتهم في إطار جماعي .
- في تناولنا لعملية الاختيار عمدنا التركيز على الخطوات الأساسية و ليس كلها و يمكن توضيح مجموع الخطوات التي تشكل عملية الاختيار حسب المخطط التالي :



- الاستقبال و الإدماج : بعد الانتهاء من كل إجراءات الإختيار و البث في قائمة المترشحين لشغل المناصب الشاغرة و صدور قرار توظيفهم من خلال رسالة الإلتزام و عقد العمل الذي يجمعهم بالمؤسسة التي وظفوا فيها تأتي عملية إستقبالهم و إدماجهم في مناصب عملهم و التي تتوقف عليها مدى فعالية مستوى التكيف مع الوسط المهني الجديد ففي المؤسسات التي تملك برنامج توظيف تتم عملية الاستقبال من خلال :

- القيام بمعية الموظف الجديد بزيارة تفقدية للمؤسسة من أجل التعرف على موظفيها و هياكلها .

- تعريفه بالمحيط الخارجي الذي تتعامل معه المؤسسة .

- تعريفه بمهامه و تزويده بكل وسائل العمل التي يحتاجها .

- مساعدته على حل المشاكل التطبيقية السيكولوجية التي تعترضه .

و بعد مرحلة الاستقبال تأتي عملية الإدماج و تعتبر عملية تتطلب وقت أطول خاصة في المؤسسات ذات الحركية الكبيرة في التوظيف حيث يلاحظ أن مغادرة تكثر في فترة التجريب لذلك فإن إدماج

الموظف الجديد يفترض فترة طويلة تصل في بعض الأحيان إلى سنة كاملة من المتابعة قبل أن يدخل الموظف في شبكة التقدير ، مع العلم أن هذه المتابعة تجرى في شكل مقابلات دورية (03 أشهر ، 06 اشهر ...) .

ففي بعض المؤسسات تنظم متابعات جماعية عندما تكون هذه الجماعات محدودة العناصر (من 05 إلى 10 أشخاص) ، هؤلاء يلتقون مع مسؤول المستخدمين للتشاور حول المشاكل المعرقة لحسن سير هذه الفترة . و تعتبر عملية الإدماج عملية جد هامة خاصة أثناء فترة التجريب لأن في هذه الفترة كل طرف يمكنه التراجع عن قراراته خاصة و أن سلوكيات الأفراد تتطور تبعاً لمتغيرات اجتماعية ، ثقافية اقتصادية مما يعني محدودية نتائج الاختبارات الشخصية ، كما أن في مرحلة التجريب كل الأطراف تخضع إلى جميع القواعد و الاتفاقيات التي تسيّر العلاقات بين المستخدم و العامل .

3 - سياسة الأجور و الحوافز :

3 - 1 - سياسة الأجور : إن إختلاف مفهوم الأجور في إطاره الاقتصادي الواسع أو الضيق هو إختلاف في مكونات كل منهما :

- الأجر في المعنى الاقتصادي الواسع : يطلق مصطلح الأجور في هذا المعنى على جميع أنواع و أشكال المكافآت ال تي تحصل عليها الموارد البشرية ، و على

ذلك تتضمن الأجر بالساعة و بالأسبوع للعمال الصناعيين أو المرتبات الشهرية للعمال الموظفين و المسيرين ، أو الأجر مضافا إليها أية إمتيازات و مكافآت للمديرين ¹ .

- الأجر في المعنى الاقتصادي الضيق : تستخدم الأجر للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال الأجراء في المحلات التجارية ² .

أما التعريف العام للأجر فيقصد به ذلك المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل قيامه بمجهود سواء كان هذا المجهود جسماني أو عقلائي ، من أجل القيام بعملية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و من تم يمكن إعتبار الأجر هو ثمن العمل .
و من هذا المنطلق التعريفي لماهية الأجر لتوضيح الدلالة الاقتصادية لها فإن الأجر تعتبر أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية أو المتطورة على حد سواء ، و سبب ذلك يعود إلى أن الأجر العالي يكون دافعا أساسيا للعمل و رفع الكفاية الإنتاجية فهي بذلك تحتل جانبا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغبات الأفراد المادية و الاجتماعية ، كما أن الأجر تحتل جانبا هاما بالنسبة للتنظيمات باعتبارها أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج .

(1) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ن مدخل للأهداف ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر الاسكندرية ، مصر ، 1994 ، ص 366 .

(2) نفس المرجع ، ص 366 .

إن رغبة الإدارة في تحقيق عدالة و مساواة بين العاملين في مجال الأجور تظهر من خلال مكافأة المجهودات المتماثلة في الإنتاج بنفس الأجر . حيث تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة التي تمكن الفرد من الحصول على دخل ما في الوقت الذي تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة ، و المنظمة الرشيدة هي التي تبحث من خلال الأجرة على تطوير الوضعية الاجتماعية لعمالها آخذة بعين الاعتبار وضعيتها الاقتصادية . فالمنظمة عندما تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسة الأجور فإنها تتجه نحو تحقيق نظام أجور متوازن ، هذا النظام لا يتم إلا من خلال توازن مجموعة من المتغيرات ذات طابع إقتصادي و اجتماعي ، و هذه المتغيرات تؤثر على درجة تناسق و تطور المؤسسات و تتمثل في مجملها في رشادة الميزانية و قابلية المنافسة و العدل .

أ - أنواع الأجور : تصنف الأجور حسب أنواعها إلى : الأجر الحقيقي ، الأجر النقدي الأجر الاجتماعي .

- الأجر الحقيقي : و هو كمية السلع و الخدمات التي يمكن للعامل أن يتحصل عليها بواسطة أجره النقدي و منه فهو يمثل القيمة الحقيقية للأجر النقدي .

- الأجر النقدي : و يتمثل في كمية النقود التي يتحصل عليها الموظف أو العامل لقاء عمله حيث يكون له مطلق الحرية في التصرف فيه .

- الأجر الاجتماعي : و هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المؤسسة للعامل كالرعاية الطبية ، العلاج ، المواصلات ، السكن ، الملابس ، وجبات الطعام أثناء العمل ، و

بالرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي إلا أن تكلفتها يمكن حسابها . و هذا النوع الأخير من الأجر هو الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى إشباع بعض الحاجات الفردية لعمالها و جعلهم مرتبطين أكثر بها ، حيث يتحدد مستوى هذا الارتباط بمستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة .

ويمكن التطرق في استعراضنا لسياسة الأجور إلى الأجور الحافزية بإعتبارها الرابطة بين أجور العاملين و إنتاجهم من حيث :

- شروط تطبيقها:

- يفضل أن تكون أنظمة الأجور الحافزية مثار أكبر عدد ممكن من الأفراد .
- يجب إنتقاء أشكال الأجور الحافزية التي تقيس عنصر العمل البشري أو جميع العناصر الأخرى المشكلة له .
- الامكانيات المتوفرة للعامل أو مجموعة العمال لزيادة مردود العمل بجهد (أي إلى مدى تتوقف كمية الإنتاج على وفرة الجهد المبذول من قبل العامل) .
- الزيادات في الرواتب و الأجور :
- زيادة دورية و تجرى في فترة زمنية محددة يستحق الأفراد فيها زيادة دورية بانقضاء سنتين على خدمتهم في المنظمة و تعتبر هذه الزيادات من الحوافز المنشطة لرفع الإنتاج .
- الزيادات الممنوحة للأفراد نتيجة ارتفاع مستوى المعيشة .
- العلاوات و مكافآت الإنتاج : تعتبر هذه الحوافز المادية أكثر إثارة في زيادة النشاط لدى الأفراد و رفع الإنتاجية باعتبار أنه تتوفر فيها :
- الحافز مرتبط مباشرة بالأداء و كمية الإنتاج .
- الحافز يتفق و رغبة الفرد في زيادة دخله بزيادة إنتاجه .
- وجود ضمانات الحصول على مكافآت في حالة زيادة الإنتاج .
- سرعة دفع المكافآت بمجرد تحقيق الزيادة في الإنتاج .
- العلاوات المالية الفردية : الحافز الفردي هو الذي يتم منحه للعاملين بصورة انفرادية مستقلة أي لكل عامل على حدا حيث يعتمد هذا النظام على منطلقين أساسيين :
- العمال يريدون المال .
- العمال على استعداد لبدل المزيد من الجهود للحصول على المزيد من المال .

ب - أهمية الأجور : سنتناول في هذا العنصر أهمية الأجور باختصار بالنسبة للفرد العامل و بالنسبة للمؤسسة .

- أهميتها بالنسبة للفرد العامل : يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل وسيلة لإشباع حاجاته المختلفة سواء كانت هذه الحاجات أساسية لمعيشته و بقائه و إستمراريته ، أو وسيلة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية . لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين و رفع مستوى معيشته و لهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما بالمحافظة على مستوى الأجر المتحصل عليه ، و إن أمكن رفع مستواه .

- أهميتها بالنسبة للمؤسسة : إن الأجر يكتسي أهمية تسييرية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر كتكلفة من تكاليف الإنتاج ، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة . و من جهة أخرى تعتبر المؤسسة الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة بها . إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية و المتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد و منه زيادة الإنتاجية تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح .

3 - 2 - سياسة الحوافز : سيتم تناول سياسة الحوافز بإيجاز باعتبار أنه تم تناولها بالتفصيل في الفصل المتعلق بالحاجات و الحوافز . و مما لا شك فيه أن الحوافز تمثل أحد الدوافع الأساسية التي تؤثر على أداء الفرد في عمله ، و من هنا فإنها تكتسي أهمية خاصة من قبل إدارة الأفراد بالمنظمة ، و بصفة عامة يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أخذها بعين الاعتبار عند إصدار السياسة الخاصة بنظام الحوافز و أهمها :

- يتطلب نظام الحوافز الفعال ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المهارات و الجهد المبذول من ناحية و بين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى ، بمعنى أن وضع نظام الحوافز يجب أن يؤدي إلى زيادة الدافعية عند العمال في عملهم .

- يجب أن يكون نظام الحوافز هادفاً و هذا يعني أنه يجب أن يؤدي إلى إتاحة الفرصة للمنظمة لتحقيق بعض الأرباح أو التخفيف من بعض التكاليف و ليس الاقتصار على إتاحة الفرصة لزيادة الحوافز المادية للعمال فقط .

- إن أي نظام للحوافز لابد و أن يكون مقبولاً من وجهة نظر العمال أي يتوافق مع طبيعة الحاجات المختلفة التي يسعون إلى إشباعها داخل المنظمة .

إن الهدفين الأساسيين الذي يسعى نظام الحوافز إلى تحقيقهما يتمثلان في الهدف الاقتصادي و الهدف المعنوي .

الهدف الاقتصادي : إن وضع نظام الحوافز في أي تنظيم يجب أن يعود بالفائدة عليه و على العاملين فيه ، حيث ينبغي أن يبحث التنظيم عن أحسن طريقة للاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية منتجاتها و خدماتها و التي تعود بالفائدة على العامل و المنظمة معا .

الهدف المعنوي : و يتعلق بالعامل مباشرة ، حيث أنه العنصر الأهم في عناصر الإنتاج والمتحكم الأساسي في العملية الإنتاجية و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز لهذا لابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع مختلف رغباته و أحاسيسه و مشاعره و حاجاته التي لابد من فهمها فهما جيداً للتعامل و التجاوب معها بإيجابية .

وفي إطار تقييم الحوافز توجد العديد من المعايير التي يتم استخدامها حين قياس الأداء ففي بعض الأحيان يستخدم عنصر الوقت كأساس للقياس حين تطبق نظم الحوافز و هذا هو الأساس الأكثر استخداماً ، و في أحيان أخرى قد تستعمل معايير أخرى مختلفة كحساب الوحدات المنتجة إلى المواد التي تدخل في إنتاجها ، درجة جودة الإنتاج و ما قد يطرأ عليها من ارتفاع ، معدلات أعطال الآلات ، عدد الوحدات التالفة التي يتم إنتاجها إلى غيرها من المعايير الأخرى المستعملة .

4 - سياسة التقييم و الترقية :

4 - 1 - سياسة التقييم : تعبر سياسة التقييم بالمؤسسة في مجملها عن مجموعة الطرق المستخدمة في معرفة مدى إنجاز الأفراد للأعمال الموكلة إليهم وفقا لما ينبغي أن تؤدي عليه .

أ - أهداف عملية التقييم : تعتبر عملية التقييم عملية هامة لقياس إنجاز الأفراد و عنصرا أساسيا لقيام نظام يتميز بالعدالة لجعل عملية الترقية كحافز لدفع العامل لإنتاجية أكثر .
و لعملية التقييم أهداف أساسية هما :

- خلق الدافعية : فمن البديهي أن نظام التقييم الموضوعي الدقيق يكون نتيجة تحفيز الأفراد و خلق فيهم روح المسؤولية و زيادة الثقة لديهم في تحقيق الأهداف الخاصة و أهداف المنظمة .

- المساعدة على اتخاذ القرارات : إن عملية التقييم تساعد في تفهم سلوك الأفراد أثناء أداء العمل و معرفة جوانب القوة و الضعف من أجل القيام باتخاذ أي قرار فيما يخص الترقية ، النقل ، التسريح، تعديل الأجور و تنمية الإمكانيات و قدرات العامل عن طريق التكوين .

- المساهمة في تنمية الأفراد : من أجل مساهمة نظام التقييم في تنمية الأفراد يجب توفر عدة جوانب كمعايير الأداء و المعلومات عن نتائج الأداء .

ب - استخدامات التقييم : يساعد النظام الموضوعي للتقييم على خلق و استمرار الدافع للعمل لدى العمال ، و حتى إن وجد دافع للعمل فإنه قد يتناقص إن لم يكن هناك نظاما موضوعيا للتقييم حيث :

- يؤدي النظام الموضوعي للتقييم إلى القضاء على التحيز الشخصي و يرجع ذلك إلى أن الموضوعية تفترض وجود مجموعة من المعايير المنطق عليها حين إجراء التقييم بحيث يصبح هذا الأخير مرآة حقيقية لأداء الأفراد .

- لا يرتبط التقييم بالأداء الفردي فقط و لكن بالأداء الجماعي داخل المنظمة ككل ، و لذلك فإن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع مستويات العاملين فيها .

ج - الاعتبارات الأساسية في عملية التقييم : تتطلب عملية التقييم ضرورة تقييم تلك الخصائص المرتبطة بالسّمات الفردية و درجة إسهام كل فرد في النتائج الكلية للتنظيم لهذا يجب التركيز على بعض العناصر قبل البدء في عملية تقييم الأفراد و المتمثلة في :

- نوع (نمط) الأداء : حتى يمكن تقييم أداء كل فرد فإن هذا يتطلب ضرورة مقارنة أدائه الفعلي بشيء مرجعي معين . و يمكن تعريفه بالأداء النمطي ، كما يمكن اعتبار وصف الوظائف بمثابة نقطة بداية في تحديد أنواع الأداء حيث يوضح هذا الوصف ما يجب على شاغل الوظيفة القيام به.

- الأداء و القدرات المحتملة : قد تهدف بعض البرامج في قياس الأداء إلى تقييم القدرات الكامنة في الفرد و ذلك بجانب أدائه الفعلي الحالي إلا أن استخدام تقييم الأداء لهذا الغرض يتطلب الكثير المعرفة المتخصصة في مجال القياس من جانب القائم بالعملية .

- المسؤولية عن تقييم الأداء : من المعروف في مختلف التنظيمات على اختلاف أنواعها أن تقع مسؤولية تقييم المرؤوسين على عاتق رؤسائهم المباشرين و ذلك افتراضا على أن الرئيس المباشر هو الشخص المسؤول عن تحديد أهداف إدارته و عن توزيع واجبات العمل و مراقبة التنفيذ الفعلي لها .

د - طرق تقييم الأداء : و سنشير في هذه النقطة إلى مختلف الطرق المستعملة في تقييم الأداء :

- طريقة الترتيب : هذه الطريقة تقوم على مقارنة الأفراد لبعضهم البعض في مكافأة العمل و الأداء فهو أسلوب سهل و تشغله يؤدي إلى نتائج مرضية . و يميز في هذه الطريقة طريقتين و هما : طريقة الترتيب البسيط و طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية)

- طريقة التقدير : تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق انتشارا و تتكون من مجموعة من المقاييس يتم استخدامها في تقييم الإدارة . و قد تأخذ هذه المقاييس شكل النموذج المطبوع الذي يتضمن عددا من الخصائص التي يجب قياسها لكل فرد على حدا فبالنسبة لعمال الإنتاج فإن هذه الخصائص تنصب على كمية الإنتاج ، المعرفة

الفنية بالعمل ، التعاون و تحمل المسؤولية . أما بالنسبة لموظف الإدارة فإن الخصائص عادة ما تنصب على القدرات التحليلية ، الحسم ، الإبداع،التنسيق و الأداء .و تتميز هذه الطريقة بسهولة الفهم و التطبيق كما أنها تتصف بإمكانية التحليل الإحصائي للنتائج و إجراء المقارنات .

- طريقة التوزيع الإحصائي : في هذه الطريقة يقوم المشرف على تقييم الأفراد بتوزيع الأشخاص محل التقييم على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق نسب تحدد له . و عادة ما تحتوي مقاييس التوزيع الإحصائي على 05 درجات أو مجموعات يوزع عليها الأفراد بحيث يكون نمط توزيع النسب على الدرجات أو المجموعات نوعا من التوزيع الطبيعي .

- طريقة التقييم بالنتائج : تهدف هذه الطريقة إلى التغلب على معظم الصعوبات التي تعترض كل أساليب التقييم سابقة الذكر . كما أنها تقوم على رؤية جديدة حيث أنها تهدف إلى تقوية العلاقات بين الرئيس و المرؤوس و كذلك توفير مناخ العمل المناسب و الملائم و تلخص المعالم الأساسية لهذه الطريقة فيما يلي :

- أن يجتمع الرئيس و المرؤوس معا للاتفاق على جوانب الوظيفة .
- يقوم المرؤوس بوضع الأهداف المرتبطة بأدائه بالتعاون مع رئيسه .
- يتفق كلاهما على معايير الأداء و طريقة قياسها .

هـ - المشاكل المتعلقة بالتقييم : نظرا لأن التقييم يتم إنجازه من طرف الإنسان فإنه قد ينطوي على الكثير من الأخطاء الواضحة و الاختلافات المتعددة . و سنتعرض إلى عدد من المشاكل المرتبطة بتقييم الأداء بإيجاز :

- التعميم : ينتج التعميم عن الميل الطبيعي للفرد القائم بعملية التقييم إلى التأثر ببعض جوانب التقييم دون البعض الآخر ، و بمعنى آخر يؤدي الحكم على خاصية واحدة إلى تعميمه على باقي الخصائص .

- اللين و التشدد : يميل بعض المشرفين إلى اللين أو التشدد في الحكم على مرؤوسيهم أي أنهم يقومون بإعطاء تقديرات منخفضة أو مرتفعة ، و قد ينتج هذا

الخطر نتيجة لتجاهل الرؤساء بمعايير التقييم أو نتيجة لتفسيراتهم الشخصية لسلوك المرؤوسين . و يمكن التغلب على هذه المشكلة بتدريب المشرفين على ممارسة عملية التقييم .

- الحل الوسطى : يميل بعض المشرفين إلى عدم تقييم المرؤوسين باستعمال المقاييس و بذلك لا يتجاوزون في عملية التقييم المنطقة الوسطى من المقياس المستخدم لتفادي رد فعل المرؤوس و الإدارة .

- التحيز : إن شعور الرئيس اتجاه المرؤوس يؤثر بشكل كبير على تقييمه ، و يتضح مثل هذا التحيز بشكل خاص في حالة ما إذا كان الأسلوب المستخدم في التقييم غير موجود أصلا أو غير واضحا .

4 - 2 - سياسة الترقية : إن المؤشر الذي يدل على تشجيع الإدارة لترقية موظفيها هو توظيف عناصر من داخلها في مناصب شاغرة عوض توظيف أفراد آخرين من خارجها ، و في كلتا الحالتين فإنه

يفترض حيازتها على إمكانات تقييم مهارات الأفراد الراغبين في الترقية في مناصب أعلى من مناصبهم

الحالية . إن هذا الجانب من العملية يدخل في نطاق تسيير المهارات الفنية للعمال عن طريق وضع مخطط لتطوير الموارد البشرية داخل المنظمة اعتمادا على الاستراتيجيات المتبعة في مجال التوظيف و تقييم الأداء .

تعتبر الترقية حافزا أساسيا للفرد خاصة إذا كانت مترتبة على تقييم أدائه ، حيث تفتخر بعض المنظمات بتوفيرها فرص الترقية للأفراد ، و هي بهذا الشكل تشبع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد بالسماح لهم بالتمتع و الاستفادة من هذه الفرص نتيجة مواجهة تحديات و شغل مراكز ذات أجور أعلى و ظروف عمل أفضل . و الترقية قد تتم وفقا للأقدمية أين يتم ترقية الفرد حسب مدة خدمته حيث تعطى الأولوية للقادمي ، أو تتم وفقا للكفاءة حيث يرقى الفرد الذي له قدرات متميزة و مردودية أكبر مقارنة بزملائه .

و مهما كانت الطريقة المتبعة فإنهما يخضعان لمبدأ تقييم الأداء و الذي يهدف إلى : ¹

- تشجيع الزيادة في مردودية العمل و التي تتجم عن المساعدة المهنية من قبل المسيرين
- الاعتراف بإسهامات و إنجازات العمال و التي ساهمت في إنجاح المؤسسة .
- تأكيد العلاقة بين العامل و المسؤول المباشر من خلال إخضاع مسؤولية هذا الأخير محل التجربة من أجل تأمين و تكوين و تنمية العمال عن طريق العمل .

إن تقييم الأفراد ينصب أساسا على تقييم أدائهم ، و تقييم الأداء يعبر عن الطريقة التي يستخدمها المسؤول لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي . فتقييم الأداء و الترقية يدخلان في نطاق مخطط تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة الذي يهدف إلى التنسيق ما بين أداء و حاجات الأفراد و تطوير مهامهم و يأخذ المحيط كقياس لأن المنافسة تحتم على المنظمة أن تتكيف مع هذا المحيط . و نجد أن أهم ما يثار فيما يتعلق بسياسة الترقية هو :

- هل ستقوم المؤسسة بشغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين فيها أو بتعيين أفراد من خارجها ؟

- هل ستلجأ المؤسسة إلى التركيز على الشهادات أو التركيز على الخبرة ؟

- هل تمنح المؤسسة علاوات و ما مقدار هذه العلاوات ؟ .

5 - سياسة التكوين : إن سياسة التكوين تعبر عن إهتمام الإدارة بتتمية و تحسين مستوى جميع عمالها من أجل فاعلية أكثر في تأدية مهامهم الحالية و تحضيراً لتأدية مهام و مسؤوليات أعلى بأجر أحسن . و يقصد بعملية التكوين " تعلم كيفية القيام بالعمل بالطرق المثلى و يقصد بالطرق المثلى تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد و في اقل مدة ممكنة مع جودة إنتاجه و ارتفاع مستواه ، مع المحافظة على صحته النفسية و الجسمية " ² .

(1)Laurent Belanger et autres: op.cit ,p 79

(2)عبد الرحمان عيساوي :علم النفس و الانتاج ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر الاسكندرية ،مصر، ص 56.

يعتبر التكوين أحد الوسائل التي تستعملها المنظمات لمواجهة التغييرات الآنية أو المتوقعة و التي تهدد فعاليتها و مردوديتها عن طريق جعل الأفراد يتحملون بكفاءة مسؤوليتهم الحالية أو المستقبلية من خلال إحداث تغييرات مستمرة في معارفهم و مهاراتهم و طرق أدائهم .

أ - أهداف التكوين:

- الإهتمام بالتطور العلمي و التكنولوجي الذي يطراً على ميدان معين من العمل ، و ذلك عن طريق تكوين مهني و فني عالي .
- تكوين إتجاهات إيجابية نحو العمل و الإعتراز به و زيادة تقدير العامل لعمله فالرضى الذي يظهر عليه عند إتقان عمله يولد لديه الشعور بفائدته و قيمته في المجتمع ككل .
- الاستفادة من الطاقة البشرية و المادية أي من اليد العاملة و الأدوات المستعملة إلى أقصى حد ممكن .
- تنمية القدرات و المهارات و المعارف الفردية و تحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة في أدائهم .
- و من هنا تصبح عملية التكوين في حد ذاتها عملية متجددة من وقت لآخر ، و لعل الحاجة إلى برامج التكوين في الدول النامية تزداد ضرورتها و بالتالي تستطيع هذه الدول أن تسد العجز في مواردها البشرية المكونة من ناحية و أن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من ناحية أخرى .

ب - سيرورة عملية التكوين : تمر عملية التكوين بثلاثة مراحل أساسية هي :

- مرحلة تحديد حاجيات التكوين : الاحتياجات هي ضرورة تتبثق من نشاط المؤسسة و تطورها و يقصد بذلك تحديد الأعداد و النوعيات من العاملين اللذين يراد تدريبهم و تكوينهم حتى يمكن إكسابهم المهارات و المعارف و الإتجاهات المطلوبة لرفع درجة فعالية المنظمة . و هناك عدة طرق لتحديد الاحتياجات في مجال التكوين ، حيث يستطيع الرئيس المباشر القيام بحصر احتياجات مديريته أو مصلحته من خلال إلمامه

بمزايا و عيوب كل من يعملون معه ، كما أنه يمكن القيام بذلك بطريقة أكثر موضوعية من خلال التحليل الدقيق لتقارير تقييم الأداء أو بتوجيه استثمارات للعمال أنفسهم .

- إعداد برامج التكوين : بعد أن نتعرف المؤسسة على حاجيات التكوين تقوم في المرحلة المالية باختيار برامج التكوين التي تتماشى مع هذه الحاجيات . و بصفة عامة هناك عدة متغيرات يجب أخذها بعين الاعتبار خلال هذه المرحلة :

محتوى التكوين : بمعنى أي برامج تكوين افضل من حيث المضمون للوصول إلى أحسن تنسيق بين عملية التكوين و حاجيات المؤسسة من الجانب .

مكان التكوين : هل سيكون داخل أم خارج المؤسسة ؟

اختيار أسلوب التكوين : و في هذا الإطار تعالج كل المسائل المتعلقة بتنظيم عملية التكوين (شكل التكوين : ملتقيات ، تربصات ، تكوين مستمر) .

مدة التكوين : و هذا المتغير يرتبط بصفة عامة ببرامج التكوين و مضمونها و أحيانا بالغلاف المالي المخصص لهذه العملية .

- معرفة آثار التكوين : تعتبر مشكلة قياس فعالية التكوين من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة و يرجع ذلك لعدة أسباب أهمها : ¹ .

- عدم معرفة ما يجب قياسه على وجه التحديد تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها . و تعتبر هذه النقطة من أهم المشاكل التي تواجه عملية التقييم ، و قد جرت العادة على تقييم عدد محصور من العوامل (طول البرنامج التكويني و توقيته ، محتوى الدورة ، نوعية المحاضرين ، طرق التكوين ... الخ) دون الأخذ بعين الاعتبار المتكون نفسه و بيئة العامل و مدى توافر الدافع الفردي للتكوين و هي عوامل لها علاقة وطيدة بالعملية التكوينية .

و من أجل معرفة و تقييم نشاطات التكوين اقترح " كيرك باتريك " قائمة من المعايير التي وجدت إجماعا حولها تتلخص فيما يلي : ¹

- رد فعل المشاركين في التكوين .
- المهارات المكتسبة ، بمعنى هل حدثت التغيرات المخطط لها في المجال المعرفي الفني ، و السلوكي.
- التغيير في العمل : بمعنى إلى أي مدى تم تطبيق المعارف المكتسبة في العمل .
- الأثر التنظيمي : و يقصد به إلى أي مدى تكون نشاطات التكوين إيجابية للفعالية التنظيمية .

(1) Laurent Belanger et autres : op.cit , p 73 .

إذا كان المعيار الأول هو الأسهل و الأكثر استعمالا في التقييم فإنه يعتبر الأقل مصداقية حيث يقول روبنس " إن ردود أفعال المشاركين حتى و إن كانت سهلة الحصول عليها فإنها أقل مصداقية من المعايير الأخرى لأن آراء المشاركين تتأثر كثيرا بعوامل ليس لها علاقة بفعالية التكوين " ¹ .

أما المعايير الثلاثة الباقية فهي تتطلب مجهودات معتبر لتطبيقها فهي تستلزم عمليات مراقبة فردية قبل و بعد التكوين و كذلك اللجوء إلى لجان مختصة للمراقبة (مراقبة العمال المشاركين في التكوين).

ج - أنواع التكوين : يمكن تقسيم التكوين إلى عدة أنواع تدرج ضمن ثلاثة محاور أساسية :

التكوين حسب مرحلة التوظيف ، التكوين حسب نوع الوظائف ، التكوين حسب المكان .
- التكوين حسب مرحلة التوظيف :

توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تساعده في عمله من جديد و بالتالي أدائه ، و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة و يوجد إختلاف في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل .

التكوين أثناء العمل : تريد المؤسسة أحيانا تقديم التكوين في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى حين إذ تشجع و تسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي ، و مما يزيد من أهمية هذا التكوين هو وجود الكثير من وسائل العمل اليوم تتميز بالتعقيد و بالتالي لا تكفي استعدادات العامل أو خبرته الماضية، و إنما يجب عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على استعمال هذه الوسائل نفسها .

التكوين بغرض المعرفة و المهارة : عندما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة

(1) Laurent Belanger et autres : op.cit, p 74 .

جديدة يستلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك لغرض إكساب الأفراد المعنيين بالتكوين فيها معارف و مهارات جديدة تمكنهم من التحكم فيها بكيفية ملائمة و فعالة .
التكوين بغرض الترقية و النقل : و هو تدريب الموظف على أداء وظيفة ما تحضيراً له إلى منصب جديد سواء تعلق الأمر بنقله إلى منصب آخر ، أو ترقيته إلى منصب أعلى كما تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، و هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة و النقص في المهارات و المعارف .

- التكوين حسب نوع الوظائف :

التكوين التخصصي : و هو تكوين عادة ما يكون طويل المدى يتم خلاله إعداد المترشحين للإلتحاق بوظيفة للمرة الأولى ، و يتضمن هذا التكوين معارف و مهارات أعلى من الوظائف المهنية و تشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات و المبيعات ... الخ
التكوين الإداري : و يتضمن هذا التكوين المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية ، و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و تحفيز و رقابة و اتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و تنسيق و اتصال ... الخ

- التكوين حسب المكان :

التكوين داخل المؤسسة : قد ترغب المؤسسة في إنجاز برامج التكوين التي ترغب فيها داخليا ، سواء باللجوء إلى مؤطرين خارجيين أو من بين موظفيها ، و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي يعرف بالتكوين في موقع العمل حيث يقوم فيه الرؤساء المباشرون للعمال بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ، ويمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع والعمل .

التكوين خارج المؤسسة : تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة .

الفصل الخامس

واقع سياسة تسيير الموارد البشرية

في المؤسسة الجزائرية

أولا : مراحل الحياة المهنية في المؤسسة

ثانيا : واقع تسيير الموارد البشرية في القطاع الإنتاجي (القطاع الإقتصادي)

– حالة المؤسسة البيتروكيمياوية ENIP –

ثالثا : واقع تسيير الموارد البشرية في القطاع الخدماتي (قطاع الوظيف

العمومي) – حالة بلدية سكيكدة –

أولاً : مراحل الحياة المهنية في المؤسسة .

تبدأ الحياة المهنية للموظف بالتوظيف و تنتهي بالتقاعد و تتخللها مراحل مختلفة ندرسها بناء على المبادئ العامة المكرسة في القانون 78/12 و القواعد القانونية التي وضعها القانون الأساسي النموذجي الذي تضمنه المرسوم 59 / 85 المؤرخ في 23 مارس 85 الذي يحدد القواعد القانونية التي تطبق على العمال الذين يمارسون عملهم في المؤسسات و الإدارات العمومية .

1 - شروط الالتحاق بالوظيفة : يخضع التوظيف في المؤسسات و الإدارات العمومية لشروط و مقاييس منها :

- احترام مبدأ المساواة للالتحاق بالوظيفة العمومية .
- التمتع بالجنسية الجزائرية و الحقوق المدنية و الأخلاق الحسنة .
- إثبات مستوى التأهيل الذي يتطلبه منصب العمل .
- احترام السن و إحترام اللياقة البدنية المطلوبة لممارسة الوظيفة .
- إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية .

2 - كفايات التوظيف :

- أ- التوظيف الخارجي : و يجري حسب الكفايات التالية :
 - المسابقة على أساس الاختبارات أو الشهادات .
 - التوظيف المباشر حسب الشروط و في حالات يحددها القانون الأساسي .
- ب- التوظيف الداخلي : و يعني الأشخاص الذين يمارسون وظائفهم في المؤسسات و الإدارات العمومية و يجري حسب الكيفيتين التاليتين :
 - عن طريق الامتحانات أو الاختبارات المهنية .
 - عن طريق الاختيار بعد تسجيل المترشحين على قائمة التأهيل و بعد استشارة لجنة الموظفين المتساوية الأعضاء .

3 - الالتحاق بمنصب العمل :

أ - التعيين : وهو العمل الإداري الذي يمنح للمرشح منصب عمل و يضعه تحت السلطة السلمية و التأديبية للسلطة الإدارية التي لها الاختصاص و يخضعه لأحكام القانون الأساسي الذي ينطبق عليه. يتم التعيين في الشكل و الإجراءات التي يحددها التشريع و التنظيم المعمول بهما ، و تخضع مقررات التعيين لتأشيرة أجهزة الرقابة القانونية و تنشر في الجريدة الرسمية أو تدون في جريدة الوظيفة العمومية.

ب - التنصيب : هو العمل الإداري التي تقوم به السلطة المستقبلية تثبت به أن الموظف إلتحق فعلا بمنصب عمله و شرع في ممارسة مهامه ، و يتم التنصيب في شكل محضر و يترتب عن ذلك تقاضي الموظف راتبه ابتداء من تاريخ تنصيبه .

ج - التثبيت : و هو عمل قانوني يثبت نهائيا الموظف المتمرن في منصب عمله بعد انقضاء الفترة التجريبية و يعطيه صفة الموظف ، و يتوقف التثبيت على التسجيل في قائمة التأهيل للوظيفة ، و تضبط من طرف لجنة و بناء على تقرير الرئيس السلمي أو بناء على نتيجة امتحان أو اختبار مهني أو على أساسهما معا ، و تخضع مقررات التثبيت لتأشيرة أجهزة الرقابة القانونية .

د - الملف الفردي : يتعين على السلطة المسيرة أن تفتح ملفا فرديا لكل موظف يشتمل على جميع الوثائق مسجلة و مرقمة و مرتبة .

هـ - مناصب العمل الوظيفية و التعاقدية :

المناصب الوظيفية : و تتمثل في الوظائف السامية و المناصب العليا .

المناصب التعاقدية : و يتم فيها التوظيف بواسطة العقد مع احترام الشروط المطلوبة لشغل منصب العمل .

الحالات الإدارية للموظف : إن الحالات الإدارية التي يمكن أن يوجد فيها الموظف تتمثل في : حالة الخدمة الفعلية .

- حالة الإنتداب .

- حالة الإحالة على الإستيداع .

- حالة الإنتداب بسبب الخدمة الوطنية .

4 - سير الحياة المهنية للموظف :

أ - تنظيم الحياة المهنية للموظف :

- ينتمي الموظف إلى سلك من الأسلاك الإدارية .
- يدرج الموظف في رتبة من الرتب التي يحتويها سلكه .
- يشغل الموظف منصب عمله ، و تجدر الإشارة هنا إلى أن مناصب العمل تتعلق مباشرة بالهيكل الإدارية و كفاءات تنظيمها ، فإذا تم إحداث إدارة و تنظيمها يتسبب ذلك في خلق مناصب عمل و إذا تم حل هذه الإدارة زالت معها مناصب العمل التي كانت تحتويها .

ب - التنقيط : إن الغاية من عملية التنقيط هي تقييم قيمة الموظف المهنية و تقييم سلوكه في أداء وظائفه و لعملية التنقيط عدة شروط تتمثل في :

- أن يكون التنقيط عملية مستوية .
- أن تمنح النقطة السلطة السلمية التي لها صلاحية التعيين أو السلطة المخولة باقتراح من الرئيس السلمي .
- يجب أن تكون عملية التنقيط موضوعية .
- و تخضع عملية التنقيط إلى عدة كفاءات تتمثل في :
- يجب أن تتراوح النقطة الممنوحة بين 0 و 20 .
- تبلغ مذكرة التنقيط للموظف الذي يجب عليه أن يوقعها بعد إطلاعه على النقطة التي منحت له

- و يمكن أن يصاحب توقيعه بتسجيل ملاحظاته و بعد توقيعه لمذكرة التنقيط تكملها السلطة التي لها صلاحية التسيير بتقدير عام .

ج - الترقية في الدرجة : تتم الترقية في الدرجة عندما تتوفر في الموظف الشروط المطلوبة، في هذه الحالة يرقى الموظف من الدرجة التي هو فيها إلى درجة أعلى على أساس الأقدمية المطلوبة في كل درجة و على أساس معدل النقط السنوية المكتسبة خلال

المدة المعتبرة مع إضافة تقرير عام من السلطة التي صلاحية التقيط . و تعتبر المدة المعمول بها هي المدة الدنيا و المدة القصوى . و تكمن الكيفية المتبعة في تسجيل الموظفين المعنيين في جدول الترقيات من خلال حضور الإدارة و يكون الترتيب فيه حسب الاستحقاق ، و يقدم الجدول أمام اللجنة المتساوية الأعضاء المعينة للإدلاء برأيها قبل المصادقة عليه.

و قد تتم الترقية بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك حسب الكيفيات التالية :

- عن طريق الامتحانات المهنية .
 - عن طريق الاختبارات بعد التسجيل و الترتيب ضمن قائمة التأهيل .
 - عن طريق المؤهلات المهنية .
 - على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا على الشهادات المطلوبة .
- و يتم ترتيب الموظفين اللذين تم ترفقيتهم في الدرجة أو الرتبة أو السلك في الصنف و القسم و الرقم الاستدلالي المطابق لمركزهم القانوني الجديد .
- د - العقوبات التأديبية : يعاقب الموظف على كل خطأ ارتكبه أثناء أداء وظائفه أو على كل مساس بالانضباط أو على إهماله التزاماته المهنية و هذا وفقا للأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها في مجال العقوبات التأديبية .
- و يتم تطبيق إجراءات و قواعد العقوبات التأديبية حسب :
- تصنيف الدرجات : تصنف العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها الموظف على أساس خطورة الأخطار المرتكبة إلى ثلاث أصناف و هي : عقوبات الدرجة الأولى عقوبات الدرجة الثانية ، عقوبات الدرجة الثالثة .
- و يمكن للقوانين الأساسية الخاصة أن تقرر عقوبات إضافية من الدرجتين الأولى و الثانية فقط مناسبة لطبيعة العمل في الإدارة أو المؤسسة المعنية .
- كيفية الإجراء : تقرر السلطة التي لها صلاحيات التعيين أو السلطة المخولة :
 - عقوبات الدرجة الأولى دون استشارة لجنة الموظفين .
 - عقوبات الدرجة الثانية حيث يتم إصدار مقرر العقوبات مع توضيح الأسباب .

- عقوبات الدرجة الثالثة بعد موافقة لجنة الموظفين .
- و يتم تطبيق عقوبات الدرجة الأولى على الموظفين المتمردین خلال فترتهم التجريبية
- وتجدر الإشارة للإجراء الفوري الذي يتمثل في توقيف الموظف الذي ارتكب خطأ مهنيًا جسيماً يمكن أن ينجر عنه التسريح .
- الضمانات الممنوحة للموظف : من حق الموظف الإطلاع على ملفه التأديبي كما يحق للموظف المحال على لجنة الموظفين الدفاع عن نفسه بتقديم مبررات كتابية أو شفوية التي يراها مناسبة .
- هـ - انتهاء المهام : يكمن انتهاء المهام في انتهاء علاقة العمل التي تربط الموظف بإدارته أو مؤسسته، و يترتب عن هذا الإنتهاء فقدان صفة الموظف . و يتخذ انتهاء المهام عدة أشكال :
- الاستقالة : و هي العملية التي من خلالها يعلن الموظف عن نيته في مغادرة الإدارة أو المؤسسة فهي تمثل انقطاعاً إرادياً لعلاقة العمل التي تربط الموظف بمؤسسته .
- التسريح : و تبادر به المؤسسة صاحبة العمل إذا اعتبرت أن الموظف عديم الكفاءة المهنية ، أو إذا كان لا يتوفر على اللياقة البدنية الذي يتطلبها منصب عمله و الذي يتطلب من المؤسسة تعيينه في منصب آخر أو إحالته على التقاعد . و تلجأ المؤسسة كذلك إلى عملية التسريح في حالة تقليص عدد الموظفين بسبب حذف مناصب العمل .
- العزل أو الفصل : و ينجر عن ارتكاب خطأ جسيم من طرف الموظف حيث يتم فصله نهائياً.
- الإحالة على التقاعد : إن التقاعد هو العملية التي من خلالها تقرر المؤسسة بأن الموظف المسن أصبح غير قادراً على مواصلة أداء وظائفه بالكيفية المطلوبة و بالتالي ضرورة إحالته على التقاعد في حالة توفر فيه الشروط القانونية المحددة قانونياً .

ثانيا : تسيير الموارد البشرية في القطاع الإنتاجي (حالة المؤسسة البيتروكيمياوية) :

1 - سيرورة التوظيف داخل مركب المواد لبلاستيكية .

إن القيام بعملية توظيف جيدة لا يمكن الوصول إليها دون احترام التتابع المنطقي لمراحل التوظيف التي تبدأ بتخطيط الاحتياجات و تنتهي بمرحلة الإدماج .

أ - تخطيط الاحتياجات :

تماشيا مع خلق المناصب المالية و إنتهاءا بتخطيط الاحتياجات من الأفراد ، يقوم القائمون على عملية التوظيف داخل المركب بتحليل الاحتياجات لمركب من الأفراد بصفة محددة و دقيقة من طرف الجهة التي تستعمل ذلك الاحتياج ، للوقوف عليها و إنشاء جدول مخطط التوظيف . و من أهم الأنشطة التي تساعد على تخطيط جيد و فعال للاحتياجات :

- تحديد حجم نشاط المؤسسة : إن تحديد حجم نشاط المؤسسة (كمية الإنتاج) من أعظم المشاكل التنظيمية التي يصادفها المركب أثناء نشاطه . فبالنسبة لعملية التقدير ، يكون بحوزة كل رؤساء الوحدات تقرير سنوي حول سير العملية الإنتاجية خلال السنة الفارطة كذلك نفس الشيء مع مدير المركب الذي يعرض تقريره على المؤسسة الأم (ENIP) و بالتشاور مع الوزارة الوصية يتم تحديد كمية الإنتاج المبرمجة للسنة المقبلة أو لعدة سنوات . و على ضوء هذه التقارير يقوم كل عضو بتقديم رأيه بالموافقة أو الرفض و هذا لتجنب المسؤولية في حالة عدم تحقيق هذا التحديد الكمي . لكن السؤال المطروح هو على أي أساس يتم تحديد كمية الإنتاج داخل المركب ؟

فبناء على تصريحات المسؤولين تبين أن التقدير يتم وفق أسلوب الاستقراء و هو عبارة عن أسلوب تقوم المؤسسة عن طريقه بأخذ حجم النشاط للسنوات السابقة ثم حساب متوسط نسبة الزيادة و اتخاذها كأساس لتقدير حجم نشاطها .

ب - حصر الموارد البشرية المتوفرة حاليا : يعتمد حصر الموارد البشرية على حركة القوى العاملة داخل المركب من خلال عمليات التقاعد و الاستقالة و التسريح ، النقل ، الترقيّة و هذا يفترض امتلاك معلومات جيدة حول التطور السابق في مجال الأفراد و كذا حول

الوضعية الحالية ، و حول مشاريع المنظمات الخارجية في هذا المجال إضافة إلى معلومات حول تقدير التطورات المستقبلية .

و لأن بعض هذه الحالات لا يمكن للمؤسسة أن تقدرها بشكل كافي لذلك يجب عليها أن تدرس مجموعة من المعطيات لعدد معين من التطورات المحتملة ، كما يساعد الهيكل التنظيمي في توضيح حجم الأفراد المتوفر حاليا داخل المركب .

ج - طلب الاستخدام : يمثل طلب المستخدمين ذلك التبليغ الرسمي للاحتياج من الأفراد والذي يتم عن طريق المسؤول المباشر أو عن طريق مسؤول تسيير الموارد البشرية بالتعاون مع المسؤول

الرئيسي ، حيث يساهم مخطط التوظيف المصادق عليه في الاسترشاد به أثناء تطبيق عملية التوظيف أين تمكن طلبات المستخدمين من المراجعة الجزئية لهذا المخطط (التوظيف غير المتوقع ، خلق مناصب جديدة غير متوقعة في الهيكل التنظيمي) .

د - مراقبة صدق هذه الاحتياجات : إن هذه المرحلة مهمة جدا في سيرورة التوظيف لأنها تحدد الجهة المعنية أكثر بمتابعة عملية التوظيف . هل المسؤول الرئيسي الذي يعنيه الأمر أم مديريةية الموارد البشرية ؟ .

هـ - الاستقطاب :

تعتمد المؤسسة في بحثها عن الأفراد على مصدرين هما :

- المصادر الداخلية : تقوم المؤسسة بالبحث داخلها على الكفاءات التي تحقق الشروط

التي يتطلبها المنصب و عيا منها بالفوائد التي يحققها هذا المصدر خصوصا قلة

التكاليف وحرصا منها على جلب أشخاص يؤمنون بثقافة المؤسسة ، حيث تستعمل

في ذلك عدة وسائل منها اللوحات الإشهارية .

- المصادر الخارجية : يتمثل الاستقطاب الخارجي في عملية الإعلان على المناصب

الشاغرة خارج المؤسسة و ذلك عن طريق عدة وسائل منها دراسة سوق العمل و

الاعتماد على الجرائد و مكاتب اليد العاملة .

إن اختيار قنوات التوظيف مرحلة مهمة جدا لأنها تحدد الجهة التي لها الأولوية في متابعة عملية التوظيف حيث نجد أن مصلحة التوظيف هي المسؤولة عن هذه العملية .

و - الاختيار :

بعد توفر ترشيحات مرضية يقوم المركب بعملية الإختيار الأولي خاصة على مستوى مصلحة التسيير المهني و التوظيف ، حيث تقوم بعملية تصفية أولية لطلبات المترشحين حسب مطابقتها لمتطلبات المناصب الشاغرة ، و كذلك المفاضلة بين هذه الطلبات وفق عدة معايير كالجنس ، الخدمة الوطنية ، العمر ، مكان السكن ... الخ .

و تعتبر مرحلة الإختيار مرحلة حاسمة في سيرورة التوظيف لأنها المرحلة التي يتم الحكم من خلالها على أي المترشحين الذي يمكنه أن يحقق أكبر و أحسن توافق بين خصائص المنصب و مؤهلاته و متطلباته .

- الإختيار بالنسبة للإطارات : و يتم على أساس الشهادات المتحصل عليها و القدرة على التكيف و الخصائص الشخصية .

إن الطريقة المستعملة في اختيار الإطارات تتمثل أساسا في المقابلة حيث تهدف هذه الأخيرة إلى معرفة :

- التجربة المهنية للمترشح (ماضيه المهني) .
- الأعمال أو النشاطات التي تثير اهتمام المترشح .
- نقاط القوة و الضعف بالنسبة للمترشح .
- المعارف و المعلومات التي يحملها المترشح على المؤسسة التي يريد العمل بها .
- الإختيار بالنسبة للعمال : و يتم على أساس المستوى الدراسي و المعارف الأولية و التكوين المتبع و التجربة العملية التي يحملها المترشحين .
- يعتمد في اختيار العمال على اختبارات الكفاءة الذهنية و الفكرية و اختبارات الأداء .

ي - التعيين و الإدماج .

بعد إطلاع المترشح على نتيجة الاختيار يشرع في عملية التعيين ، حيث يطلب من هذا المترشح المختار ملف إداري الذي يحول إلى لجنة تسيير الموارد البشرية التي تعطي رأيها بخصوص المترشح و يرسل بعد ذلك إلى المدير من أجل المصادقة عليه ثم يتم إرجاعه لمصلحة التوظيف حيث يتم استدعاء المترشح لإجراء الكشف الطبي و من ثم إمضاء رسالة الإلتزام ليشرع بعد ذلك في مزاولة نشاطه في إطار فترة تجريبية . فحسب الإتفاقيات الجماعية للمؤسسة فإن (كل فرد ووظف لفترة غير محدودة يخضع لفترة تجريب ¹ ، تدوم لمدة شهرين بالنسبة لأعوان التنفيذ و 04 أشهر لأفراد التحكم ، و 06 أشهر للإطارات ، و تسعة أشهر للإطارات السامية .

هذه الفترة تكون مرفقة بتقرير يقيم من خلاله ما قام به المترشح الموظف طيلة فترة التجريب . و بعد صدور قرار التعيين النهائي يتم تقديم الموظف الجديد إلى منصب عمله إدماجه في محيط العمل ليتم تبليغه فيما بعد بقرار ترسيمه الذي يبين تصنيفه المهني و مقدار أجره ² .

(1) ENIP : الاتفاقيات الجماعية ، المادة 62 .

(2) نفس المرجع ، المادة 64 .

2 - سيرورة التقييم داخل مركب المواد البلاستيكية .

2 - 1 - أهداف نظام التقييم: يهدف نظام التقييم إلى :

- المعرفة الجيدة للعامل و إعانته حسب الطاقات و القدرات التي يمتلكها .
- تقدير الفرق بين قدرات و مؤهلات العمال و متطلبات الوظيفة ، و إقتراح التعديلات الضرورية (الترقية ، النقل ...)
- وضع نظام موضوعي للتقييم بدل المعالجة الغير موضوعية و الغير عادلة .
- إعطاء صورة واضحة عن المهام المنتظرة من العامل .
- يساعد على تحديد الشروط و الوسائل لتحقيق الأهداف المسبقة .
- يعمل على إثارة الدافعية و الديناميكية للعمال لتشجيع المبادرة و الإبداع .

2 - 2 الخيارات الأساسية للتقييم :

يمثل التقييم قاعدة أساسية لتطوير الحياة المهنية للأفراد من خلال توفير المعلومات حول إحتياجات التكوين و الترقية و النقل و كذلك توفير قاعدة لحساب منح المردودية الفردية تبعا لمساهمة كل فرد في الإنتاج .

ففي إطار تحسين طرق العمل في مجال الموارد البشرية تم وضع نظام لتقييم الأفراد داخل المؤسسة (ENIP) ، هذا النظام يختلف من فئة عمالية لأخرى ، حيث نجد أن نظام تقدير فئة أعوان التنفيذ يرتكز على تقييم مهام محددة مسبقا ، و التي غالبا يمكن قياسها مثل كمية الوحدات المنتجة لعمال الخراطة أو التلحيم مثلا . غير أننا نجد فئات عمالية أخرى تقيم على أساس الأهداف المتفق عليها مسبقا مثل الإطارات و الإطارات السامية . حيث ينتظر من هؤلاء الإطارات تحقيق أهداف معينة ، و بما أن هذه الأهداف غير قابلة للقياس فإن المؤسسة أولتها عناية خاصة ، حيث تم وضع في إطار إجراءات تسيير الحياة المهنية مقابلة لتقييم كل إطارات المؤسسة .

- هذه المقابلة تمكن من إقامة روح الحوار و تحسين نوعية علاقات العمل .
- إن هذه المقابلة ليست إجراء إداريا ، لكنه إجراء له طابع تشاوري يجري بين الموظف و مسؤوليه بصفة سنوية .

- تمكن هذه المقابلة من معرفة قدرات و تطلعات الموظف من طرف المؤسسة .
 - تمكن من معرفة نقاط القوة و الضعف لكل موظف ، مما يمكن من تحديد مخطط فردي لتعويض هذا العجز عن طريق التكوين و الترقية و النقل ... الخ .
- إن التقدير ليس تنقيطا تقليديا ، لكنه إجراء تسييري يسمح للإطارات مثلا من معرفة جيدة للمهام الموكلة إليهم ، كما يسمح للمؤسسة من حصر إحتياجات التكوين و الترقية و النقل بالنسبة لأفرادها إنه بصفة عامة يمكن من وضع علاقات عمل فعالة و سليمة .

3 - معوقات التسيير داخل المركب :

لقد صرفت الدولة الجزائرية من أجل إنشاء مركب (CPIK) الذي زود بأحدث التكنولوجيات في مجال الصناعات البتروكيمياوية من طرف اليابانيين ، و هذا من أجل أن يشتغل بطاقة قصوى من أجل المساهمة في التنمية الوطنية ، لكن المركب و في سنواته الأولى إشتغل بطاقة إنتاجية ضعيفة جدا مقارنة مع الإمكانيات التي يتوفر عليها خاصة التكنولوجية منها ، و هذا راجع إلى عدة عوامل .

3 - 1 - المعوقات البشرية :

بما أن الجزائر كانت تفتقر إلى اليد العاملة المؤهلة في السنوات الأولى للإستقلال فقد أوكلت مهمة تكوين و تأهيل اليد العاملة الجزائرية خاصة التنفيذية منها إلى اليابانيين بينما تكفلت وزارة التعليم العالي و الوزارة الوصية و كذلك المركب بتكوين الإطارات المسيرة عن طريق الجامعات و المعاهد و الإرساليات إلى الخارج . و بما أن فترة التكوين طويلة نسبيا فقد ساهمت كسبب من الأسباب في وصول الإطارات الوطنية إلى مقاليد التحكم في المركب متأخرا ، حيث طوال هذه الفترة كان المركب يشتغل بطاقة قصوى مقابل مردود ضعيف مما يسبب إهتلاك الآلات و التجهيزات من أجل مستويات ضعيفة الإنتاج . إضافة إلى هذا فإن سوء التسيير بشكل عام يشكل عامل مهم في ضعف الإنتاجية . فبالرجوع إلى إحصائيات الإنتاج مثلا لوحظ أنه كلما تم تغيير في إحدى مسيري الوحدات أو على مستوى القيادة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاج بنسب معتبرة ، فمثلا في سنة 1994 تم إحداث تغيير على مستوى مديرية الإنتاج و كذا على

مستوى النقاة أدى إلى تحسن الإنتاج في سنة 1995 حيث وصلت القدرة الإنتاجية إلى 75 % (حسب إحصائيات مديرية الإنتاج) .

3 - 2 - المعوقات الإنتاجية :

إن واقع السوق العالمي للمواد البتروكيمياوية المتسم بالمنافسة الشديدة من طرف الشركات العالمية خاصة الأوروبية منها المحتكرة لهذا السوق ، جعل أصحاب القرار يقررون تخفيض الإنتاج

في السنوات الأولى لبداية نشاط المركب مما جعل تجهيزات المركب تهتك مقابـل إنتاج ضعيف .

و بفعل الآثار التي خلفتها الممارسات الماضية على هذا المركب التي أدت إلى إهتلاك التجهيزات و جعلت المركب في وضعية عجز على تلبية الطلبات الداخلية و الخارجية . في حين يرجع المسؤولون في مواجهة الطلب المتزايد إلى :

- النوعية الرديئة للمواد الكيماوية المستوردة كضعف تركيز بعض الأحماض المستعملة في عملية الإنتاج .

- مشكلة تقدير الإنتاج حيث يعجز المركب في بعض الأحيان عن الوفاء بالكمية المقدره من الإنتاج.

ثالثا : تسيير الموارد البشرية في القطاع الخدماتي (حالة بلدية سكيكدة) :

1 - التوظيف :

و يقصد به ذلك المسار الذي يتضمن استقطاب و اختيار أفراد لتولي مناصب عمل داخل أية منظمة ، و طبقا للمادة 08 من القانون الذي سبق ذكره المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين لقطاع البلديات فإنه " يتم كل توظيف في وظيفة بلدية بواسطة مسابقة و ذلك بعد التصريح بشغور وظائف طبقا لمخطط التوظيف يكل بلدية " و الاستثناءات الواردة على ذلك جاءت بها المادة 11 حيث تنص : " في حالة شغور الوظائف بصفة استثنائية ، يمكن أن تلجأ البلدية وفقا للشروط التي تحددها القوانين و النظم إلى توظيف عمال بموجب عقد لمدة محددة " إلا أن هذا الاستثناء أصبح القاعدة المعمول بها تهربا من مراقبة مصالح التوظيف العمومي و الولاية بحكم أن التوظيف بالعقود لا يخضع لمصادقة مصالح الوصاية مما سمح لهم باستغلال هذه الثغرة في توظيفات عشوائية لا تتماشى و الاحتياجات الفعلية للبلديات كما و نوعا ففي بلدية سكيكدة نجد أن 1435 عامل بين متعاقد و يومي¹ أي أنها توظيفات يفترض أنها استثنائية إلا أن الرقم المذكور لا يحتاج إلى تعليق و توضيح لتبيان جانب سوء التحكم و التسيير العقلاني للموارد البشرية ، ففي تقرير أعدته لجنة منبثقة عن المجلس الشعبي البلدي لبلدية سكيكدة لتقييم حصيلة النشاط لعام 1998 في مجال الموارد البشرية لاحظت اللجنة بأن المديرية غير قادرة على التسيير و الدليل على ذلك عدم ضبط العدد الحقيقي للعمال إلى جانب تجاهل مقاييس التوظيف حيث تم توظيف 734 عامل من بينهم 169 عاملة عادية للأشغال و هو عدد أثارت بشأنه اللجنة عدة تساؤلات و خاصة المعايير المعتمدة لتوظيف هذه الفئة (إذا علمنا بأن هذا الصنف المهني يتضمن أعمال رجالية) .

(1) المصدر: حوصلة التشغيل لبلدية سكيكدة الموقوفة إلى غاية 07/31 /1999، الصادرة عن مديرية

و بالرغم من صدور المرسوم رقم 95/126 المؤرخ في 1995/04/29 المتضمن كفاءات إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية و كذا كفاءات تحرير و نشر بعض القرارات المتعلقة بالمسار المهني الذي يحدد كفاءات إحدات المناصب المالية و الترقية... الخ إلا أن:" الممارسة العملية أثبتت أنه بالرغم من الصرامة التي تطبع أجهزة مراقبة المشروعية (الوصاية و مفتشية الوظيف العمومي) فإن المسيرين لا سيما غير الخاضعين منهم لنظام المراقبة المالية أصبحوا يلجؤون إلى وسائل و طرق إحتيالية في تسييرهم لمستخدمهم ، كالمبالغة في إحدات مناصب مالية خيالية لتبرير مضاغفة نسبة الترفقيات أو التوظيف كما هو الحال بالنسبة لقطاع الجماعات المحلية بصفة عامة و هي ممارسات كثير ما كانت مصدرا لخلافات بين مصالح المراقبة للوظيف العمومي و وصايتهم ، و غالبا ما يصعب تسويتها لتترك معلقة بسبب انعدام القنوات المؤهلة للتحكيم في هذا المجال "1 . و بالإضافة إلى ما سبق " فإن طرق و كفاءات التوظيف المعمول بها حاليا لا تأخذ بعين الاعتبار بعض العناصر الهامة في التوظيف كشخصية المترشح و طباعه و قدرته على تولي ممارسة منصب أو وظيفة عليا في الوظيف العمومي . فالانتقاء على أساس المسابقة المعمول به حاليا كمبدأ عام في الالتحاق بالوظائف العمومية يهتم باختبار الكفاءة الذهنية للمترشحين و يهمل الجوانب الأخرى لشخصيتهم " 2 .

(1) السعيد مقدم : إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية في الوظيف العمومي ، مجلة إدارة

العدد 02 ، 1995 ، ص 11 .

(2) السعيد مقدم : أخلاقيات الوظيفة العمومية ، دار الأمة ، الجزائر ، 1997 ، ص 24 .

أما بالنسبة للتعين في مناصب المسؤولية فإنها لا تخضع لأية معايير قانونية من حيث المؤهلات و الكفاءات التي تتطلبها ¹.

ففي بلدية سكيكدة تم تعيين و تغيير 06 مديرين للموارد البشرية و 06 رؤساء مصلحة المستخدمين و 06 كتاب عامين و انتخاب أو تعيين 06 مجالس منتخبة أو مندوبيات بين 1989 و 1997 ².

و إذا كان تغيير المجالس المنتخبة هو شأن سياسي فإن بقية التغييرات هي إدارية بحثة و هنا يحق لنا أن نتساءل عن المعايير المرجعية و عن الأسس التي تتم وفقها التحويلات و التعينات في مناصب العمل . في الحقيقة أن القانون و الكفاءة هما المعياران اللذان آخر ما يركز عليهما في التوظيف و التعيين في مناصب المسؤولية ، حيث تتدخل معايير خارجية لا تدخل في الأطر القانونية لهذه العملية . خلاصة القول فإن التوظيف في البلديات لا يعتمد على معايير التسيير الحديث للموارد البشرية (تسيير توقعي ، لوحات المتابعة المهنية ... الخ) . و يبقى توظيف غير منتظم لا يأخذ بعين الاعتبار متطلبات التحول الاقتصادي و السياسي و المهام المتجددة للبلديات .

و يكفي في هذا الإطار بالحقائق التي صرح بها المفتش العام للتوظيف العمومي خلال محاضرة ألقاها في 1995/02/05 تحت عنوان " آفاق التوظيف العمومي في الجزائر " حيث قدم النسب المختلفة للتأطير بمختلف الإدارات العمومية (15% في الإدارة المركزية و 7% في الولايات و 1% في البلديات) هذه النسب تنم على أن توظيف الإطارات مازال و خاصة على مستوى البلديات و هذا ما خلق نوع من عدم التوازن بين متطلبات التسيير الفعال للبلديات و نوعية العاملين بها .

(1) نجد في بلدية سكيكدة تعيين عدة أعوان إدارة كرؤساء مصالح بينما المتصرفين الإداريين يعملون كأعوان تنفيذ المصدر، مديرية الموارد البشرية .

(2) المصدر : مديرية الموارد البشرية للبلدية .

2 - نظام الأجور و التعويضات :

يتمتع الموظف بحكم مركزه الإداري والمالي بجملة من الحقوق منها ما هي مشتركة بين الموظفين و منها ما هي خاصة أو نوعية تحددها القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم مختلف الأسلاك و الرتب و المناصب ، و ما يهمننا في هذا المجال هي الحقوق المشتركة لكافة الموظفين العموميين التي نص عليها المرسوم رقم 85/59 الصادر في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات و المؤسسات العمومية ، و كذا مختلف النصوص التنظيمية الخاصة بنظام التعويضات و الأجور .

أ-الأجور : إن تحديد المرتب أو الأجر الأساسي طبقا للمواد 68 - 69 - 70 من المرسوم 85/59 السالف الذكر يشمل كافة المبالغ المستحقة من قبل الموظف بما في ذلك التعويضات و البدلات . غير

أن الملاحظ من خلال الدراسة القانونية لمختلف النصوص التنظيمية المعمول بها في عالم الشغل أن هذه القاعدة لم تحترم في الممارسة العملية في تحديد و حساب الأجر .

فحسب المرسوم 91/28 المؤرخ في 02 /02 /1991 المتضمن إحداث تعويض عن الخدمة العمومية (فإنه داخل قطاع الجماعات المحلية تختلف منحة التعويض عن الخدمة العمومية فهي 30 % في الولايات و 20 % في البلديات) .

فالأجور تحدد في الوظيف العمومي على أساس تصنيف مناصب العمل من 01 إلى 20 التي تتراوح أقسامها من 1 إلى 5 أقسام يشتمل كل قسم منها على رقم استدلالي وسطي و على 10 درجات استدلالية تطابق الترقية بالأقدمية ، أو شبكة الأجور الخاصة بالوظائف العليا .

فالموظف إذا يتقاضى وفقا لأحكام المادة 70 من المرسوم 85/59 أجرا رئيسيا يرتبط بمنصب العمل الذي يشغله ، و طبقا لأحكام المادة 68 من هذا المرسوم يحصل على المكافآت و التعويضات المنصوص عليها في التنظيم المعمول به . و المرتب يرتبط بطبيعة المهام المنوطة بالموظف و برتبته و رقمه الاستدلالي حيث أن الأجر لا يمكن بأي

حال من الأحوال أن يقل عن الحد الأدنى الوطني . و قد تطرأ تعديلات على المرتب سواء بالزيادة في حالات معينة كالترقية إلى درجة أو رتبة أو منصب أعلى، أو بالنقصان بسبب تنزيل في الرتبة أو السلك أو بسبب الغيابات . و لا يتقاضى الموظف مرتبه إلا بعد توفر شروط معينة هي :

- صدور قرار التعيين و الترتيب في منصب عمل معين و محدد قانونا .
 - أن يتم تنصيب الموظف في الوظيفة بوثيقة رسمية تسمى محضر التنصيب .
 - بعد أداء العمل .
- ب - التعويضات : إن النظام القانوني للتعويضات لا يختلف كثيرا من الناحية المبدئية على نظام المرتبات ، فتحديد التعويضات يمكن أن يتم عن طريق المشرع بمناسبة التصفية على الاعتمادات المالية اللازمة لمنح التعويضات و التي عادة ما تسجل في ملحقات قانون المالية أو يترك أمر تحديدها للسلطة التنفيذية .
- و سنتطرق فيما يلي إلى أهم التعويضات المعمول بها في نظام الوظيف العمومي ¹ .

(1) سعيد مقدم : مرجع سبق ذكره ، ص 86 .

- التعويض عن العمل التناوبي : و قد نظمه المرسوم 81/104 المؤرخ 1981/12/31 وبمقتضاه يمكن للجهة المستخدمة تنظيم العمل على أساس أفواج متعاقبة إذا اقتضت الضرورة ذلك تقسيم العمال إلى مرحلتين أو ثلاثة . و تعتبر هذه الأعمال في نظر المرسوم سابقا أوقات لازمة لإبلاغ التعليمات أثناء العمل الليلي ، العمل أيام الأعياد و العطل المدفوعة الأجر ، و يحدد التعويض للموظفين الذين يشتغلون 3 x 8 أي طوال 24 ساعة و كامل الأسبوع بما في ذلك يوم الراحة الأسبوعية القانونية بـ 25 % من مرتبهم الأساسي ، و يتقاضى العمال طوال 24 ساعة مع التوقف في نهاية الأسبوع تعويضا قدره 15 % من مرتبهم الشهري . و يتقاضى العمال في نظام مقتطع ، أي عندما ينوب العامل صاحبه بعد الظهر تعويض يقدر بـ 10% من المرتب الأساسي و هذا حسب الساعات الإضافية .

- تعويض الخبرة المهنية : يستفيد الموظف الذي لم تتغير رتبته طوال السنوات التالية لتاريخ توظيفه مكافأة عن أقدمية تقوم طبقا لأحكام المواد (71 إلى 85) من المرسوم 85/59 السابق الإشارة إليه . فتقوم الأقدمية في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية مثلا يترجم بالترقية في الدرجة ، و الدرجة تطابق مبلغ تعويض الخبرة عن فترة ممارسة عمل في الصنف و القسم اللذين رتب فيهما منصب العمل أو الوظيفة أو السلك ، و يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوثير الترقية (توفر السنوات المطلوبة للتسجيل في جدول الترقية في الدرجات) أما المرسوم 85/58 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بتعويض الخبرة المهنية فإنه يحددها بـ 1,40 % عن كل سنة عمل في نفس القطاع و 0,70 % عن كل سنة عمل في قطاعات النشاط الأخرى . و يختلف الأمر بالنسبة للمؤقتين و المتعاقدين حيث تحسب لهم الأقدمية بالنصف في حالة العمل في قطاعات أخرى كاملة ، إذا كانت الخبرة المهنية مكتسبة داخل نفس قطاع النشاط .

ج - التعويض عن الضرر : لقد نص المرسوم رقم 81/57 المؤرخ في 1981/03/28 الذي يحدد نسبة التعويض عن الضرر ، بأن كل موظف تتطوي مهامه على ظروف عمل شاقة أو خطيرة أو غير صحية ، يستحق تعويض عن الضرر وفق قائمة

مناصب تعدها الإدارة بالتنسيق مع طب العمل و منذوبي الأمن و هذا التعويض يمس خاصة فئة العمال المهنيين .

- تعويض مصاريف القيام بمهمة : و هذه التعويضات معمول بها في جميع قطاع النشاطات و لا تقتصر على الوظيف العمومي فقط ، حيث يتقاضى الموظفون تعويضات بمناسبة قيامهم بمهام في إطار عملهم يخص مصاريف النقل و الإيواء و الأكل خلال فترة المهمة المطلوبة منهم و هذا طبقا للمرسوم 81/206 المؤرخ في 15/08/1981 و المتعلق بنظام تعويضات مصاريف المهمة .

- التعويضات النوعية و تعويض المنطقة : إن التعويضات النوعية يستفيد منها كافة الأسلاك و الرتب لكنها تختلف حسب كل سلك . فتبلغ 30% من المرتب للأسلاك المشتركة 20 % في البلديات . إلا أن هناك قطاعات تستفيد من تعويض نوعي فصلي (كل ثلاثة أشهر) و تسمى قطاعات السيادة و هو مرتبط بممارسة بعض الوظائف الواجب حمايتها من كل ما قد يؤثر على سمعتها أو شاغلها (موظفي قطاع المالية كالضرائب و الجمارك و الخزينة مثلا ... الخ) . كما يستفيد بعض الموظفين العاملين في المناطق الصحراوية من تعويض المنطقة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 93/190 المؤرخ في 14/07/1993 و المتضمن ضبط قائمة المناطق التي تخول الحق في تعويض المنطقة .

3 - نظام الترقية و التكوين :

إن الترقية و التكوين في الوظيف العمومي و منه في البلديات غير متلازمين أي أن الأول ليس نتيجة حتمية للثاني . حيث أن الترقية قد تستحق بدون تكوين أو مسابقة مهنية خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية في الدرجات أو من رتبة إلى رتبة داخل نفس السلك وقد سبق لنا التعرض للترقية في المطلب الثاني لهذا المبحث و عليه سوف نتعرض فقط إلى منظومة التكوين في البلديات أين يستجيب هذا التكوين إلى عدة مقتضيات منها : ¹

(1) سعيد مقدم : أخلاقيات الوظيفة العمومية ، مرجع سبق ذكره ، ص 107 .

— الاستجابة لاحتياجات البلدية سواءا الكمية أو النوعية بإعداد المترشحين إعدادا مهنيا يمكنهم من التكفل الفوري بالمهام التي ستسند إليهم .

- المحافظة على انسجام البنية الأساسية لتعداد المستخدمين عموما و العمل على تحسينها و متابعتها خاصة فيما يتعلق بالتحكم في سياسة التأطير التي تعاني البلديات عجزا فيها من جهة و ضمان تكوين ملائم في الحالات الخاصة ببعض المستخدمين الزائدين عن التعداد المطلوب من جهة أخرى.

- ربط مخطط التكوين بتقدير المهارات و نقص التأهيل في إطار عقلنة و ترشيد سياسة تسيير الموارد البشرية .

إلا أنه و بالرغم من صدور المرسوم 96/92 المؤرخ في 1992/03/03 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و خاصة المادة 04 منه التي اشترطت ضرورة قيام علاقة عضوية بين مخطط التكوين و تحسين المستوى و مخطط التسيير التقديري للموارد البشرية خلال سنة أو عدة سنوات فإن التكوين لا يزال شبه منعدم بأغلب البلديات ففي بلدية سكيكدة مثلا (محل الدراسة) لم تقم أية دورة تكوينية لتحسين المستوى منذ 1987 تاريخ تخرج آخر دفعة تكوينية من مركز التكوين الإداري آنذاك ، زيادة على ذلك فإنه لم يعد يسمح لإطارات البلدية الالتحاق بالمدرسة الوطنية للإدارة من أجل التكوين أو تحسين المستوى منذ 1989 .

وعموما ما يمكن القول بأن أغلب الإدارات العمومية و خاصة منها البلديات مازالت تفتقر لثقافة التكوين ، و منه فإنه لا مكننا أن ننتظر من الموظفين سوى خدمة المواطنين بطريقة أفضل و لن يتأتى ذلك إلا بالتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير و وجود نظام قائم على الحوافز المادية و المعنوية التي تجعل الموظف فخورا بانتمائه للوظيفة العمومية في المؤسسة الإدارية و خدمتها .

4 - معوقات تسيير الموارد البشرية بالبلديات :

إن البلدية باعتبارها مؤسسة إدارية محلية خدمتية تعترضها الكثير من التناقضات والصعوبات في تسيير نشاطاتها اليومية فمنها ما هو متعلق بالجانب القانوني و منها ما يرجع إلى نمط التسيير المتبع حاليا .

4 - 1- عدم استقرار الأجهزة الإدارية و المنتخبة :

من أهم المشاكل التي تعترض وضع السياسات و الإستراتيجيات عن المدى الطويل هو عدم استقرار الجهازين المنتخب و الإداري ، فإذا أخذنا بلدية سكيكدة كعينة نجد أنه ما بين 1989 و 1997 مثلا تم بين تعيين و تغيير 06 مدرين للموارد البشرية و 06 رؤساء مصلحة المستخدمين ، و 06 كتاب

عامين و كذلك بين انتخاب أو تعيين 06 مجالس منتخبة أو مندوبيات (المصدر : مديرية الموارد البشرية و أرشيف البلدية). ففي ظل عدم الاستقرار هذا نتساءل أي برنامج يطبق ؟ و أي السياسات تتبع ؟ إذا كانت التغييرات تمس كل منصب من المناصب المذكورة بمعدل تغيير واحد على الأقل كل سنة . فإذا كان تغيير المجالس المنتخبة لا يدخل في نطاق التسيير المحض للإدارة البلدية لكونه يفرض من قبل السلطات العليا في الدولة ، فإن عدم الاستقرار الملاحظ على الجهاز الإداري هو من صنع المجالس المنتخبة أو المعينة (المندوبيات) و على هذا الأساس فهي تتحمل مسؤولية ضعف و فشل سياسة تسيير الموارد البشرية لعدم تمكينها للمسؤولين المعينين من إثبات قدراتهم و كفاءاتهم بإعطائهم الوقت الكافي و اللازم لتطبيق برامجهم الخاصة .

ويضاف إلى مشكل عدم الاستقرار هذا العجز الكبير في نسبة التأطير بالبلديات (1%) العامل الذي أدى إلى إختلال كبير بين متطلبات التنمية و التسيير الفعال من جهة و كفاية الإطارات من جهة أخرى .

4 - 2 - عدم مواكبة القوانين لمتطلبات التسيير الفعال :

إن القوانين المعمول بها حاليا لا تستجيب في غالب الأحيان إلى متطلبات التسيير الفعال للبلديات ، فهو يحد من حرية العمل للمسؤولين ، فالقانون 91/26 المؤرخ في

1991/02/02 المتضمن القانون الخاص بعمال البلديات لا يسمح بالتوظيف (جميع التخصصات) إلا بعد موافقة مصالح الوظيف العمومي و الوصاية في حدود الاعتمادات المالية ، و يحدث كثيرا أن تفتح اعتمادات مالية لتوظيف إطارات فترفض من قبل مصالح المراقبة بحجة تجاوز النصاب . في حين فإن الواقع يؤكد وجود عجز كبير في التأطير حيث يمثل على مستوى بلدية سكيكدة (0,57 % من مجموع العمال) لكن لا يسمح للمسؤول عنها بتوظيف ما تحتاجه ، تم في الأخير يحاسب لضعف النتائج و الخدمات المقدمة و هذا ما يثير تناقضا صارخا في منطق التسيير الحديث . فالمفروض أن تتم المحاسبة في حالة توفر الإمكانيات و الظروف لهذا المسؤول و عليه يستوجب إعطاء حرية أكثر للبلدية في تسيير مواردها البشرية مع إعادة تنظيم مع إعادة تنظيم اللجان المتساوية الأعضاء و إعطائها دور أكبر في تقرير الأمور المتعلقة بالحياة المهنية للعمال ، إذ كيف يعقل أن تعهد للمسيرين بحكم نظرية التفويض تسيير ميزانيات قطاعاتهم المقدره بالمليارات و لا يمكن لهم تسيير عدد معين من مستخدميهم بحرية و بأمانة و مسؤولية دون التأشير المسبقة لمراقبة المشروعية¹ .

(1)السعيد مقدم : إعادة تكييف نظام مراقبة المشروعية ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .

الجانج الميڭاني

الفصل السادس : الإجراءاا المنهجية

الفصل السابع : عرض ومناقشة النتائج

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

أولاً : مجال الدراسة

ثانياً : الدراسة الإستطلاعية

ثالثاً : منهج الدراسة

رابعاً : أدوات جمع البيانات

خامساً : مجتمع الدراسة واختيار العينة

أولاً : التعريف بالمجال المكاني للدراسة :

1 - التعريف بالمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (ENIP) :

قبل التطرق إلى تعريف المؤسسة الأم و المؤسسة موضع الدراسة من الضروري توضيح أهميتها الاقتصادية باعتبارها السند الأساسي لقطاع المحروقات و الذي يعتبر أهم مصدر للعملة الصعبة ، حيث بدلت الدولة جهودا كبيرة لتشييد مركبات ضخمة و قد خص هذا القطاع بالجزء الأكبر من اهتماماتها و الهدف من هذه السياسة الاقتصادية هو تنمية هاته الثروة و جعلها محركا أساسيا للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تحقيق استقلالية القرار الاقتصادي الوطني بصفته أساس للسيادة السياسية للبلاد و نجد من بين أهم المؤسسات التي شيدتها الدولة المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (ENIP) .

أ - التعريف بالمؤسسة الأم (ENIP) :

نشأت المؤسسة الوطنية للبتروكيمياء (ENIP) نتيجة إعادة هيكلة سونطراك ، بموجب المرسوم رقم 257/84 المؤرخ في 11 / 09 / 1984 المعدل للمرسوم رقم 410/83 المؤرخ في 1983/08/06 . جاءت هذه الأخيرة في إطار الخطة التي تهدف إلى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المرتبطة مع هيئات و تنظيمات مكلفة بتسيير الاستغلال و التنمية الصناعية البتروكيميائية خاصة :

- المواد القاعدية للصناعة الكيميائية و الصيدلانية .
- المواد الترمو - بلاستيكية .

تضم المؤسسة الوطنية البتروكيميائية واقعيا مديرية عامة و مديرية الدراسات و التنمية ومديرية التسويق و التوزيع و تضم هذه الأخيرة وحدات جهوية للتوزيع . إضافة إلى هذا فإن المؤسسة تركز على مركبين أساسيين هامين هما :

- مركب المواد لبلاستيكية (CPIK) بسكيدة و هو ميدان الدراسة .
- مركب الميثانول لإنتاج الميثانول بأرزيو - وهران .

ب - التعريف بالمؤسسة موضع الدراسة (مركب المواد لبلاستيكية):

المركب عبارة عن مجموعة من الوحدات خصصت لصناعة المنتوجات الحرارية - البلاستيكية ، و القاعدية و هي مخصصة لتموين الصناعة الوطنية لتحويل المواد لبلاستيكية .

يحتل المركب في قطاع الصناعة الجزائرية مكانة هامة إذ يعتبر أساس باقي الوحدات التي تقوم بتحويل البلاستيك حيث يضمن لها التموين بالمواد الأولية المنتجة محليا . يستعمل المركب كمواد أولية غاز الإيثان (ETHANE) من مصنع تمييع الغاز الطبيعي وملح المناجم الذي يتم استخراجها من المؤسسة الوطنية للمناجم من شط المغير بولاية بسكرة .

يقع المركب على بعد 05 كلم² شرق مدينة سكيكدة و يتربع على مساحة تقدر بـ 52 هكتار منها 19 هكتار مستغلة .

الهيكل التنظيمي للمركب :

ينقسم المركب إلى 05 نيابات مديرية و كل نيابة مديرية تنقسم بدورها إلى دوائر و مصالح و مكاتب .

- نيابة مديرية المستخدمين : و تضم الدوائر التالية :

- دائرة الموارد البشرية : و تنقسم إلى مصلحتين و هما :

مصلحة تسيير المستخدمين : و تضم مكنتين هما : مكتب تسيير المستخدمين و مكتب الشؤون الاجتماعية . و تتكفل هذه المصلحة بمهمة متابعة ملفات العمال و أجورهم و التنسيق و إتخاذ الإجراءات الخاصة بتسيير الشؤون الاجتماعية المختلفة للعمال .

مصلحة التوظيف و التكوين : و تضم مكنتين هما : مكتب التوظيف و مكتب التكوين . و تتكفل هذه المصلحة بتعيين و نقل و ترقية و تهيئة الموظفين و مراقبة و متابعة المتكونين في المركب أو في مؤسسات أخرى .

- دائرة الوسائل العامة .
- دائرة مخيمات الإسكان .
- دائرة العلاقة بالعمل .
- نيابة المديرية التقنية : و تضم الدوائر التالية :
- دائرة الدراسات و المراقبة .
- دائرة الأبحاث .
- دائرة التفقيش .
- نيابة مديريةية التجهيز : و تضم دائرتي الصيانة و التموين .
- نيابة مديريةية التجديد : و تضم مجموعة إطارات مكلفة بالتجديد .
- نيابة مديريةية الانتاج : تضم هذه المديرية على 05 دوائر تتكفل كل دائرة بوحدة من وحدات الانتاج المشكلة للمركب إضافة إلى احتواء نيابة مديريةية الانتاج على مصلحة خاصة للتخطيط للمنتجات المستغلة .
- الدائرة الأولى : و تتكون من وحدة المادة و الطاقة (P1) تقوم هذه الوحدة بتزويد المركب بالبخار و الطاقة الكهربائية التي يتطلبها و تبلغ قدرتها الإنتاجية في السنة 10.000 طن .
- الدائرة الثانية : و تتكون من وحدة الإيثانين (P2) و تقوم بمعالجة الإيثان و ذلك لإنتاج مادة الإيثان و تبلغ قدرتها الإنتاجية السنوية 120.000 طن .
- الدائرة الثالثة : و تضم وحدة (P3) و تضم بدورها وحدتين فرعيتين و هما (PVC و VCM) حيث تقوم وحدة (VCM) بالتحويل المباشر للكورير و أكسدته ليصبح منتج يستعمل كمادة أولية لإنتاج (PVC) و تعتبر هذه الأخيرة المادة لبلاستيكية الأولى التي ينتجها المركب و تبلغ قدرتها الإنتاجية في السنة 40.000 طن (VCM) و 35.000 طن (PVC) .

- الدائرة الرابعة : و تتكون من وحدة البوليثيلان (P4) و يعتبر هذا المنتج أي البوليثيلان المادة البلاستيكية الثانية التي ينتجها المركب و تبلغ قدرتها الإنتاجية السنوية 48.000 طن و قد ارتكزت دراستنا الميدانية في هذا المركب على مستوى هذه الوحدة .

- الدائرة الخامسة : تتكون من وحدة إنتاج كلور و الصود (P5) ، حيث يستعمل لكلور كمادة أولية لإنتاج (VCM) أما الصود فيمكن تسويقه في السوق الوطنية و تبلغ قدرتها الإنتاجية في السنة 36.000 طن من الكلور و 40.000 طن من الصود .

- مصلحة التخطيط للمنتوجات المستغلة : تلعب هذه المصلحة دورا هاما في المركب من خلال قيامها بمهمة برمجة خطط التوزيع و التخطيط لعمليات الاستهلاك للمواد الكيميائية و يتوزع العمال الدائمين لنيابة مديرية الإنتاج (مكان إجراء الدراسة) على مختلف وحداتها الخمسة حسب ما هو موضح في الجدول التالي : (جدول رقم 01)

الوحدة	الفئة مشرفين	إطارات	عمال تحكم	عمال تنفيذ	المجموع
P 1	03	25	104	0	132
P2	02	09	64	01	76
P3	03	21	138	07	169
P4	02	10	78	02	92
P5	02	11	77	05	95
المجموع	12	76	461	15	564

2- التعريف ببلدية سكيكدة :

تتربع بلدية سكيكدة على مساحة 57 كلم² . و بلغ عدد سكانها حسب إحصائيات 1998 (155515 نسمة) بكثافة قدرها (2758.9 ن /كلم²) . و تقع بلدية سكيكدة في الشمال الشرقي للجزائر يحدها شمالا البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب بلدية حمادي كرومة وشرقا بلدية فلفة وغربا بلدية الحدائق.

إن من بين أسباب اختيار بلدية سكيكدة كمجال للدراسة هو انطلاقا من كونها مقر ولاية سكيكدة وان تعدادها السكاني (اكثر من 100000 نسمة) يجعلها تتميز بخصوصيات تسييرية وتنظيمية يتوافق مع عدد سكانها (القانون 26 / 91 المؤرخ في 02 / 02 / 1991 والمتضمن القانون الخاص لعمال البلديات) .

2-1- التقسيم التنظيمي للبلدية.

تحتوى بلدية سكيكدة كباقي بلديات الوطن على جهاز منتخب وجهاز إداري.

أ - الجهاز المنتخب: يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية سكيكدة من 23 عضوا . و طبقا للمادة 47 من القانون المتعلق بالبلديات فإنه تم تشكيل هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي و أعضاؤها نوابه الأربعة يتكفل كل واحد منهم بمتابعة نشاط قطاع معين :

- نائب رئيس مكلف بالتهيئة و التعمير .
 - نائب رئيس مكلف بالإدارة و المالية و الشؤون الاقتصادية .
 - نائب رئيس مكلف بالتربية و الثقافة و الشؤون الاجتماعية .
 - نائب رئيس مكلف بالصيانة .
- إضافة إلى الهيئة التنفيذية أحدثت لجان مكونة من باقي الأعضاء المنتخبين تتولى كل لجنة متابعة نشاط قطاع معين .

ب - الجهاز الإداري :

يرأس الجهاز الإداري البلدي الكاتب العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي و الذي يساعده في إنجاز أعماله .

تتكون البلدية إداريا من 07 مديريات أساسية تنفرع كل مديرية إلى مصالح و مكاتب مرتبطة بها و هي :

1 - مديرية المالية و الشؤون الاقتصادية .

2 - مديرية التنظيم .

3 - مديرية الثقافة و الرياضة و الشؤون الاجتماعية .

4 - مديرية العمران .

5 - مديرية الأشغال الجديدة .

6 - مديرية الصيانة و الوسائل العامة .

7 - مديرية الموارد البشرية : تتكون هذه المديرية من مصلحتين هما :

- مصلحة تسيير المستخدمين : و تضم مكنتين هما مكتب المستخدمين الإداريين و مكتب المستخدمين التقنيين .

- مصلحة التكوين و الإحصائيات : و تضم مكنتين هما مكتب التكوين و مكتب الشؤون الاجتماعية .

إضافة إلى هذه المديريات هناك مصلحة مستقلة هي " ديوان الرئيس " و تابع مباشرة لرئيس المجلس الشعبي البلدي ، و أمانة عامة متكونة من مصلحتين تابعة مباشرة للكاتب العام .

و ينقسم عمال البلدية إلى إطارات إدارية و فنية و مهندسين و تقنيين مختصين و أعوان إداريين و عمال مهنيين ، موزعين على مختلف المصالح و المكاتب . و يسهرون على تطبيق قرارات المجلس و مختلف القوانين و التعليمات التي تصدرها الحكومة بمختلف وزاراتها .

ويتوزع عمال البلدية الدائمون حسب رتبهم المهنية حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

(جدول رقم 02)

العدد	الرتبة
04	متصرف إداري رئيسي
19	متصرف إداري
01	قيم على الوثائق والأرشيف
34	ملحق إداري
47	كاتب إداري
55	عون إداري
46	عون مكتب
13	مهندس دولة
01	مهندس معماري
01	مهندس تطبيقي
13	تقني سامي
18	تقني الإدارة البلدية
01	بيطري
145	عمال مهنيين ص 1
168	عمال مهنيين ص 2
176	عمال مهنيين ص 3
57	عمال مهنيين خارج الصنف
74	سائقين ص 1
15	سائقين ص 2
888	المجموع

ثانيا : الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لأي بحث علمي جاد ، حيث تمكن الباحث من المعرفة الأولية لمكان البحث و تساعد على تحديد الأدوات و التقنيات التي يراها مناسبة لإمكانية إجراء و تحديد المتغيرات التي تصاغ من خلالها الفرضيات التي وضعت في القالب التنبئي و التوقعي للدراسة كما تمكن من كسر الحواجز النفسية بين الباحث و الأفراد المبحوثين في المؤسسة لتسهيل الحصول على معلومات ذات قيمة علمية و ذات مصداقية أكثر . و نظرا لأهمية هذه الدراسة الاستطلاعية فقد قمنا بالخطوات التالية :

أ - زيارة أولية لمركب المواد البلاستيكية (CP1K) التابع للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياة (ENIP) . المتواجدة بالمنطقة الصناعية سكيكدة ، وهذا قصد الاطلاع على الوضعية العامة

في المركب، واستقاء المعلومات العامة عنه ذات الصلة بموضوع البحث ، تم تلتها عدة زيارات بحثية في إطار تنفيذ الخطوات الميدانية للدراسة حيث :

- تم اختيار نيابة مديرية الإنتاج كمكان لإجراء الدراسة، بحكم خصوصية المكونة البشرية التي تعمل بها مع طبيعة العمل وعلاقته بالمتغيرات الأساسية للموضوع مقارنة بالمديريات الأخرى .

- تلتها زيارة استطلاعية بحثية من أجل التطبيق الأولي لاستمارتي الدراسة. حيث تم اختيار عينة من فئة عمال التحكم على مستوى وحدة (p4) تتكون من 67 عاملا أي بنسبة (14,53 %) من مجموع عمال هذه الفئة .

- ثم أعقبها زيارة بحثية ثالثة من أجل تطبيق الثاني لاستمارتي الدراسة على أفراد العينة الأولى .

— وعند حساب معامل الثبات من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون " بين الدرجات المتحصل عليها في تطبيق الأول والثاني للاستمارتين :

— بالنسبة لاستمارة تصور الحاجات وجد معامل الارتباط يساوي 0,26 وعند حساب دلالاته الإحصائية وجدت تساوي 2,17 ، وبمقارنتها بالجدولية (ت الجدولية = 0,24) عند $\alpha = 0,05$ و درجة الحرية = 65 فإن ت المحسوبة < ت الجدولية وهو ما يدل على وجود ارتباط بين نتائج التطبيقين وبالتالي يعكس ثبات الاستبيان .

— بالنسبة لاستمارة تصور واقع تسيير الموارد البشرية وجد معامل الارتباط يساوي 0,11 وعند حساب دلالاته الإحصائية وجدت تساوي 0,88 ، وبمقارنتها بالجدولية (ت الجدولية = 0,24) عند $\alpha = 0,05$ و درجة الحرية = 65 فإن ت المحسوبة < ت الجدولية وهو ما يدل على وجود ارتباط بين نتائج التطبيقين وبالتالي يعكس ثبات الاستبيان .

ب - زيارة أولية استطلاعية لبلدية سكيكدة ، و التي تم اختيارها للدراسة و البحث (لكونها مقر ولاية سكيكدة و قطبها الصناعي بفضل مركبها البتروكيميائي ، و كذلك لتميزها بخصوصيات تنظيمية و تسييرية عن باقي البلديات لكبرها و تواجدها القديم في المنظومة الإدارية المحلية . حيث تم الإطلاع على الهيكلة التنظيمية و الوظيفية لمختلف مصالح إدارة البلدية ، و الوقوف على بعض المعطيات البحثية و مدى ملاءمتها مع موضوع الدراسة .

— تلتها زيارة بحثية ثانية من أجل التطبيق الأولي لاستمارتي الدراسة ، حيث تم اختيار عينة من فئة الكتاب الإداريين تتكون من 42 عامل أي بنسبة 23,07% من مجتمع البحث (فئات العمال الإداريين) .

— تلتها زيارة بحثية ثالثة من أجل التطبيق الثاني لاستمارة الدراسة على أفراد العينة الأولى .

— وعند حساب معامل الثبات من خلال حساب معامل الارتباط " بيرسون " بين الدرجات المتحصل عليها في التطبيق الأول والثاني للاستمارتين وجد :

— بالنسبة لاستمارة تصور الحاجات وجد معامل الارتباط يساوي 0,21 وعند حساب دلالاته الإحصائية وجدت تساوي 1,36 ، وبمقارنتها بالجدولية (ت الجدولية = 0,30) .

عند $\alpha = 0,05$ و درجة الحرية = 40 فإن ت المحسوبة < ت الجدولية وهو ما يدل على وجود ارتباط بين نتائج التطبيقين وبالتالي يعكس ثبات الاستبيان .

— بالنسبة لاستمارة تصور واقع تسيير الموارد البشرية وجد معامل الارتباط يساوي 0,15 وعند حساب دلالاته الإحصائية وجدت تساوي 0,95 ، وبمقارنتها بالجدولية (ت الجدولية = 0,30) عند $\alpha = 0,05$ ودرجة الحرية = 40 فإن :

ت المحسوبة < ت الجدولية وهو ما يدل على وجود ارتباط بين نتائج التطبيقين وبالتالي يعكس ثبات الاستبيان .

— استغرقت الدراسة الميدانية في حدود ثلاثة أشهر (فيفري — مارس — أبريل) من السنة الجامعية 2005/2004 .

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة :

إن خصوصيات الموضوع المدروس من حيث تعدد متغيراته ،و الذي يتطلب حسب الهدف المرجوة منه إستخدام المنهج الملائم للإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكاليته . و من منطلق أننا نريد الكشف عن مدى العلاقة التباينية بين عمال قطاعين مختلفين نحو مفهوم الحاجات من جهة ، و مدى هذه العلاقة بين إطارات تسيير الموارد البشرية لهذين القطاعين نحو تقييم فعالية مختلف النشاطات المكونة لتسيير الموارد البشرية ، و ارتباطها الوصفي بمستوى إشباع الحاجات لدى عمال القطاعين . و بناء عليه فإننا اعتمدنا في دراستنا هذه على منهج أساسي وتدعيم استخدامه ببعض المقاييس الإحصائية .

1 - المنهج الوصفي : و يرجع سبب اختيارنا لهذا المنهج لكونه يتناسب مع طبيعة الموضوع المدروس إذ أنه لا يهدف إلى جمع المعلومات و البيانات فقط و إنما محاولة تحليلها و تفسيرها ، حيث يؤكد هويتي : " بأنه لا يجب الإقتصار على جمع المعلومات و البيانات لمجرد الرغبة في ذلك دون محاولة تفسيرها و استخلاص دلالتها ... و البحوث الوصفية لا تنحصر أهدافها لمجرد جمع الحقائق بل ينبغي أن تتجه إلى تصنيف البيانات و الحقائق و تحليلها تحليلا كافيا ثم التوصل إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضع الدراسة " 1 .

إن إستخدامنا لهذا المنهج يسمح لنا بجمع أكبر قدر من المعلومات عن مجتمع و عينة البحث بالإستعانة بوسائل جمع أخرى من جهة ، و يمكننا من تحليلها تحليلا وصفيًا دقيقًا من جهة أخرى بالإعتماد على المنهج الإحصائي كمنهج أساسي في الدراسة .

(1) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي . مكتبة وهبة القاهرة ، مصر ط5، 1967، ص 244 .

2 – المقاييس الإحصائية المستخدمة :

– إن طبيعة فرضيات البحث لمعرفة مدى الفروق الموجودة بين أفراد عينات البحث من حيث مستوى دلالتها جعلنا نلجأ إلى استخدام مقياس (كا²) (K²) كمقياس إحصائي أساسي حيث يستعمل : " لحساب دلالة فروق التكرارات أو البيانات العددية التي يمكن تحويلها إلى تكرارات مثل النسب و الاحتمالات " ¹ .

– تم استعمال معامل الارتباط " بيرسون " لمعرفة مدى ثبات استبباني الدراسة من خلال معرفة مدى ارتباط الدرجات المتحصل عليها من تطبيقهما .

و يحسب (كا²) بالمعادلة التالية :

$$(ت و - ت م)^2$$

$$كا^2 = \frac{\text{ــ}}{\text{ــ}} \text{ حيث :}$$

ت م

ت و : التكرار الواقعي أو المشاهد .

ت م : التكرار المتوقع أو المحتمل : و يحسب بجمع التكرارات و تقسيم النتائج على الاختيارات .

(ت و - ت م)² : مربع انحراف التكرار الواقعي عن التكرار المتوقع .

و يتم تطبيق هذا المقياس بعد الحصول على النتائج و معالجتها إحصائياً من خلال :

- حساب تكرار الاستجابات لكل اختيار .

حساب النسب المئوية للاستجابات و ذلك للحصول على الفروق الكمية بين استجابات الأفراد نحو كل بند من بنود استمارة البحث .

(1) فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري ، دار الفكر العربي ط3 ، 1979 ، ص498 .

رابعاً: مجتمع الدراسة واختيار العينة :

1 - عينة مؤسسة الببتروكيميااء (ENIP) :

– تم اللجوء إلى اختيار نيابة مديرية الإنتاج كمكان لإجراء الدراسة حيث يتوزع عمالها الدائمون بمختلف فئاتهم المهنية ، المقدر عددهم بـ 564 على 5 وحدات إنتاجية .

– تم اختيار فئة عمال التحكم كعينة دراسة لمدى تمثيل هذه الفئة في مديرية الإنتاج وعلاقتها المباشرة بالعمل الإنتاجي وما له من دلالة حسب موضوع الدراسة، حيث تم اعتماد نسبة 40 % كنسبة ممثلة للاختيار من كل وحدة ، وهذا بطريقة عشوائية بالاعتماد على جدول الأرقام العشوائية. ويتوزع أفراد عينة البحث على مختلف الوحدات كما يلي :

(جدول رقم 03)

الوحدة	مجموع عمال التحكم	عدد أفراد العينة	%
P1	104	42	40
P2	64	26	//
P3	138	55	//
P4	78	31	//
P5	77	31	//
المجموع	461	185	//

2 - عينة البلدية :

تم اختيار عينة البلدية بطريقة قصدية من أربع فئات للعمال يشغلون مناصب إدارية دائمة (طبيعة العمل إداري) يتوزعون على مختلف الفروع الإدارية للبلدية ، حيث تم استبعاد العمال المؤقتين والعمال من جنس الإناث (لتوفير تكافؤ متغير الجنس لدى عيني المؤسسة)، وتم اللجوء إلى هذه الفئات من العمال نظراً لدلالة الخدمة الإدارية التي يقدمونها وتأثير طبيعتها في تصوراتهم نحو متغيري الدراسة (الحاجات – تسيير الموارد البشرية) .

ويتوزع أفراد عينة البحث حسب فئاتهم المهنية كما يلي : (جدول رقم 04)

الفئة	العدد الإجمالي	عدد أفراد العينة	%
ملحق إداري	34	28	82,35
كاتب إداري	47	47	100
عون إداري	55	52	94,54
عون مكتب	46	46	100
المجموع	182	137	95,05

• لم يتم تطبيق استمارتي الدراسة على بعض أفراد مجتمع الفئات الأربعة نظرا لكون هؤلاء في ظروف غير مستقرة .

3 – توزيع عيني الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

تم التركيز على أربعة متغيرات أساسية (السن – المستوى التعليمي – الأقدمية – الحالة العائلية) وإهمال متغير الجنس نظرا لكون عينة البيتروكيميا لا تتضمن هذا المتغير ووجوده في عينة البلدية فقط (أي عدم تكافؤ تمثيل المتغير في عيني الدراسة) .

أ – متغير السن : (جدول رقم 05)

الفئات	مؤسسة	مؤسسة البيتروكيميا	البلدية
	التكرار	%	التكرار
		%	
20 – 30	38	20,54	29
31 – 40	63	34,05	74
41 – 50	75	40,54	66
51 – 60	09	04,86	04
المجموع	185	100	173

– تتراوح أكبر نسبة لعمال مؤسسة البيتروكيميا بين 41 – 50 سنة بنسبة (40,54%) وهو مؤشر عمري يدل على التواجد الزمني المعتبر لهؤلاء العمال في مؤسستهم ، وما له من تأثير على تشكيل تصورات واضحة نحو الحاجات التي يسعون إلى إشباعها . وكذا تشكيل تصورات إيجابية أو سلبية نحو سياسة تسيير الموارد البشرية في مختلف جوانبها . في حين نجد هذا المؤشر بصورة متقاربة مقارنة بعمال البلدية والذين تتمركز أكبر نسبة لديهم في فئة 31 – 40 سنة بنسبة (42,77%).

– تمركز نسبة معتبرة من عمال العينتين في فئة عمرية شابة بين 20 – 30 سنة بنسبة (20،54%) ، (16,77%) على التوالي في ملتا المؤسستين ، وهو ما يجعلنا نتوقع وجود دافعية أكثر للعمل لديهم من أجل إشباع حاجاتهم بمختلف مستوياتها ، ومدى تأثيرها على تصوراتهم لواقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية ولما لهذا الواقع من علاقة مباشرة بدرجة إشباع الحاجات لديهم .

ب – متغير المستوى التعليمي : (جدول رقم 06)

البلدية		مؤسسة البيتروكيميا		المؤسسة
التكرار	%	التكرار	%	المستوى
40	23,12	38	20,54	ابتدائي
61	35,26	81	43,78	متوسط
72	41,61	66	35,67	ثانوي
173	100	185	100	المجموع

– تتميز أغلبية عمال مؤسسة بيتروكيميا بمستوى تعليمي متوسط (43,78%) مع وجود نسبة معتبرة ذات مستوى ثانوي (35,67%) مما يفسر بأن هؤلاء العمال توصلوا إلى شغل هذه المناصب حسب سياسة الترقية والتكوين المتبعة في المؤسسة . في حين نجد أن أغلبية عمال البلدية تتميز بمستوى ثانوي (41,61%) مع وجود نسبة معتبرة ذات مستوى متوسط (35,26%) وهو ما يعبر عن وجود نسبة من هؤلاء العمال في فئة

مناصب مهنية تحصلوا عليها من خلال سياسة الترقية المتبعة في المؤسسة (كفاءة المتصرفين الإداريين الرئيسيين) .

— إن وجود نسبة معتبرة من عمال مؤسستي الدراسة بمستوى تعليمي ثانوي يمكن من التوقع بانسجام تصور للحاجات التي يعملون لإشباعها من جهة ، ومدى نظرتهم الواقعية والموضوعية للممارسة التسييرية للموارد البشرية وما يطمحون في إطارها لإشباع حاجاتهم المختلفة .

ج — متغير الأقدمية المهنية : (جدول رقم 07)

الفئات	مؤسسة البتروكيميا		البلدية	
	التكرار	%	التكرار	%
10 ≥	11	05,94	24	13,87
20 — 11	116	62,70	99	57,22
30 — 21	58	31,35	50	28,90
المجموع	185	100	173	100

— تتمتع أكبر نسبة لعمال مؤسسة بيتروكيميا بأقدمية مهنية معتبرة تتراوح بين 11— 20 سنة بنسبة (62,70 %) وهو نفس مؤشر التمرکز في هذه الفئة من الأقدمية لدى عمال البلدية (57,22 %) وأقل منه مقارنة بعمال المؤسسة الأخرى . وإن دلالة هذه الأقدمية تعبر عن تشكيل تصورات واضحة حول الحاجات التي يسعى لإشباعها عمال المؤسستين مع تطور مستوياتها ، وكذا تأثير هذه السنوات الطويلة التي قضوها في مؤسستيهما على معرفة بعض الجوانب التسييرية والإطلاع عليها والذي يندرج فيه الإطار الإشباعي لحاجاتهم حسب أولوياتها .

— وجود نسبة متفاوتة بين عمال المؤسستين تتمتع بأقدمية أقل من 10 سنة (05,94 %) في مؤسسة البتروكيميا و (13,87 %) في البلدية . وهو مايفسر بأن المسار المهني الذي ينتظر هؤلاء العمال من حيث جوانب التطور فيه ، يشكل عاملا أساسيا في بناء التصورات المختلفة لهم حول طبيعة الحاجات التي يسعون لإشباعها ، ومدى نظرتهم

للممارسة التسييرية لهذا المسار في مختلف مراحل وجوانبه بحكم أن هذه الفئة من العمال تتميز بأعمار شابة ومايقابله من طموح لحسين مسارهم المهني .

د - متغير الحالة العائلية : (جدول رقم 08)

المؤسسة		مؤسسة البتروكيمياة		البلدية	الحالة العائلية
التكرار	%	التكرار	%	%	
54	29,18	69	39,88	أعزب	
120	64,86	91	52,60	متزوج	
05	02,70	09	05,20	مطلق	
06	03,24	04	02,31	أرمل	
185	100	173	100	المجموع	

— أكبر نسبة من عمال مؤسسة البتروكيمياة متزوجين (64,86%) وأقل منها وبنسبة أكبر كذلك لدى عمال البلدية (52,60%) وهو مؤشر له أكثر من دلالة من الناحية التأثيرية على تصورات العمال للحاجات التي يسعون لإشباعها بالنظر إلى وضعيتهم العائلية وما يترتب عنها من أعباء مختلفة (مالية ، مادية ... إلخ) وانتظارات كثيرة من طرف أفراد العائلة اتجاههم من أجل التكفل المستمر لحاجاتهم المختلفة والمتعددة ، وهو ما قد يؤثر في تصوراتهم للممارسات التسييرية لمسارهم المهني ويخلق لديهم انتظارات تحفيزية وإشباعية حسب هذه الممارسات .

— وجود نسبة معتبرة من فئة العزاب في كلتا المؤسستين (29,18% ، 39,88%) على التوالي في كلتا المؤسستين ، وهو مايعني السعي الدائم لهؤلاء العمال لإشباع حاجاتهم حسب أولوياتها من أجل تحقيق الإشباع النفسو - اجتماعي . وهو ماقد يؤثر على تصوراتهم لهذه الحاجات ، وتشكيل نظرة للممارسة التسييرية لمسارهم المهني والذين يطمحون إلى هذا الإشباع في إطار هذه الممارسة .

— وجود نسبة ضعيفة لعمال المؤسستين يعيشون وضعية طلاق أو أرمل ، وهي أكثر دلالة في البلدية (07,51%) والذي يتوقع من خلال هاتين الوضعيتين العائليتين اختلاف تصورات هؤلاء العمال للحاجات مقارنة بالعمال المتزوجين والعزاب . أي البحث عن إشباع حاجات أخرى لخفيف من اللااستقرار النفسو — اجتماعي الذي يعيشونه . وما له من انعكاسات كذلك على تصوراتهم وانتظاراتهم للممارسة التسييرية لمسارهم المهني .

خامسا: وسائل جمع البيانات :

إن وسائل جمع البيانات من الوسائل التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي دراسة علمية حيث تمكن الباحث من التوصل إلى حقائق سليمة و واقعية تساهم في خدمة الموضوع المدروس و من أجل إثراء هذا الموضوع من حيث التناول الميداني و موضوعية و قيمة النتائج العلمية ، فقد لجأنا إلى استخدام الوسائل التالية :

1 - الملاحظة البسيطة : و قد استعملت كوسيلة بسيطة سمحت لنا بتسجيل الملاحظات العامة حول سير مختلف نشاطات تسيير المواد البشرية على مستوى مؤسستي الدراسة ، و التعرف على الظروف العامة لتي يؤدي فيها العمال مختلف نشاطاتهم خاصة عمال عينتي البحث (عمال التحكم بالمركب و فئات الموظفين الإداريين بالبلدية) . و هذا من أجل إلقاء نظرة عامة حول خصوصيات الملاحظات المسجلة و استغلالها في عملية المعالجة و التحليل .

2 - الوثائق الإدارية : تم الاستعانة بالوثائق الإدارية الموجودة على مؤسستي الدراسة ، من أجل التعرف على الهيكلية التنظيمية و الوظيفية لهما و الحصول على بعض المعطيات الهامة المتعلقة بمجتمع الدراسة .

3 - المقابلة : و قد أعتمت هذه الوسيلة في أغلب جوانب الدراسة بغرض جمع المعلومات الضرورية المتعلقة بأهداف هذه الدراسة من خلال المقابلات الفردية و الجماعية لأفراد العينة . حيث تم توضيح بعض بنود استمارتي الدراسة ، أين تم استخدام هذه الوسيلة بشكل أساسي أثناء تطبيق استمارتي البحث الموجهة لهم .

4 - الاستثمارات الإستراتيجية :

تعرف الاستثمار الإستراتيجية بأنها " الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث و المبحوث بعد أن يرسم مساراتها و يحدد موضوعاتها ، و يشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث " ¹ .

و قد اعتمدنا من أجل جمع البيانات بصفة دقيقة و هادفة لتأكيد الفرضيات المطروحة أو نفيها بعد معالجتها على استمارتين استراتيجيتين أساسيتين تقيس كل واحدة منهما متغيراً أساسياً في الموضوع المدروس .

أ - استثمار تصور الحاجات : تتعلق هذه الاستثمار بمعرفة تصور العمال في كلتا مؤسستي الدراسة للحاجات الإنسانية . حيث تم بناءها حسب مستويات هرم الحاجات لـ"ماسلو" بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين وتتكون الإستثمار من 05 محاور تمثل المستويات الخمسة للحاجات ويحتوي كل محور على 07 بنود . وتتوزع هذه البنود حسب كل محور كما يلي : جدول رقم (09)

رقم المحور	المحور	أرقام البنود	المجموع
الأول	الحاجات المادية	07 - 13 - 18 - 24 - 26 - 31 - 35	07
الثاني	الحاجة إلى الأمن	04 - 05 - 11 - 19 - 22 - 27 - 33	07
الثالث	الحاجة إلى الانتماء	01 - 02 - 08 - 12 - 17 - 23 - 28	07
الرابع	الحاجة إلى التقدير	06 - 10 - 14 - 16 - 20 - 29 - 30	07
الخامس	الحاجة إلى تحقيق الذات	03 - 09 - 15 - 21 - 25 - 32 - 34	07
		المجموع	35

ب - استثمار تصور واقع تسيير الموارد البشرية :

تتعلق هذه الاستثمار بمعرفة تصور عمال مؤسستي الدراسة لواقع تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسستين اللتين يعملون بها ، وقد تم بناء هذه الاستثمار حسب النشاطات الرئيسية لتسيير الموارد البشرية والتي لها علاقة مباشرة بتسيير المسار المهني للعمال في

مختلف جوانبه ومراحله . وقد تم تطبيقها بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين . وتتكون الاستمارة من 39 بندا موزعة على 05 محاور أساسية تمثل المجالات الكبرى التي تنشط في إطارها تسيير الموارد البشرية . وتتوزع هذه البنود حسب كل محور كما يلي : (جدول رقم 10)

المجموع	أرقام البنود	المحور	رقم المحور
08	8 – 7 – 6 – 5 – 4 – 3 – 2 – 1	الإختيار والتوظيف	الأول
07	15 – 14 – 13 – 12 – 11 – 10 – 9	التقييم	الثاني
07	22 – 21 – 20 – 19 – 18 – 17 – 16	الترقية	الثالث
09	– 29 – 28 – 27 – 26 – 25 – 24 – 23	التكوين	الرابع
	31 – 30		
08	38 – 37 – 36 – 35 – 34 – 33 – 32	الحوافز	الخامس
	39–		
39	المجموع		

الفصل السابع

عرض ومناقشة النتائج

أولا : عرض النتائج

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثا : إقتراحات وتوصيات

أولاً : عرض نتائج تطبيق استمارتي الدراسة :

1 – نتائج تطبيق استمارة تصور الحاجات :

أ – استجابات أفراد عينة مؤسسة البيتروكيمياء نحو محاور الإستمارة

المحور الأول : الحاجات المادية (الفيزيولوجية) : (جدول رقم 11)

البنود	الإختيار موافق %		غير موافق %		لا أدري %	
	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
07	138	74,59	28	15,13	16	10,27
13	140	75,67	31	16,75	14	07,56
18	135	72,97	36	19,45	14	07,56
24	137	74,05	28	15,13	20	10,81
26	133	71,89	30	16,21	22	11,89
31	139	75,13	26	14,05	20	10,81
35	141	76,21	25	13,51	19	10,27
المجموع	963	74,36	204	15,75	128	09,88

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجات المادية، كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بالموافقة بأكثر دلالة اتجاه البند رقم 35 بنسبة 76,21 % ، وتعتبر هذه النسبة عن أن عمال مؤسسة البيتروكيمياء ينحصر تصورهما أكثر للحاجات في رغبتها أن يكون لديها إمكانية اختيار ساعات العمل .

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بعدم الموافقة بأكثر دلالة واضحة اتجاه البند رقم 18 بنسبة 19,45 % مقارنة للبنود الأخرى ، وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة لا يتصورون بأن محيط العمل المريح من بين ما يرغبون فيه مقارنة بحاجات أخرى .

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري" اتجاه البند 26 بنسبة 11,89 % مما يدل على أن نسبة معتبرة من عمال هذه المؤسسة ليس لديها تصورا واضحا اتجاه الرغبة في الحصول على امتيازات اقتصادية كحاجة مادية أساسية .

المحور الثاني: الحاجة إلى الأمن (جدول رقم 12)

الإختبار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%	البنود
04	143	77,29	20	10,81	22	11,89	
05	145	78,37	22	11,89	18	09,72	
11	146	78,91	21	11,35	16	08,64	
19	143	77,29	19	10,27	23	12,43	
22	140	75,67	19	10,27	26	14,05	
27	139	75,13	20	10,81	26	14,05	
33	141	76,21	23	12,43	23	12,43	
المجموع	997	76,98	144	11,11	154	11,89	

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى الأمن كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ "موافق" نحو البند رقم 11 بنسبة 78,91 % وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة يتضح تصورهم أكثر نحو تفضيلهم لوضوح مسارهم المهني .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " نحو البند رقم 33 بنسبة 12,43 % وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة لا ينحصر تصورهم في إشباع الحاجات على تحقيق امتيازات اجتماعية .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " نحو البندين رقم 22 و 27 بنسبة 14,05 % في كليهما وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور لدى عمال هذه المؤسسة اتجاه الرغبة في معرفة مختلف قوانين المؤسسة (البند رقم 22) من جهة واتجاه رغبتهم في أن يكونوا محل تقييم موضوعي من قبل مسؤوليهم المباشرين .

المحور الثالث : الحاجة إلى الانتماء (جدول رقم 13)

البنود	الإختيار موافق %		غير موافق %		لا أدري %	
	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
01	166	89,72	11	05,94	08	04,32
02	164	88,64	05	02,70	16	08,64
08	167	90,27	05	02,70	13	07,02
12	159	85,94	09	04,86	17	09,18
17	171	92,43	07	03,78	07	03,78
23	170	91,89	07	03,78	08	04,32
28	169	91,35	06	03,24	10	04,40
المجموع	1166	90,03	50	03,86	79	06,10

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى الإنتماء كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 17 بنسبة 92,43 % وهو ما يدل عن أن عمال هذه المؤسسة ينحصر تصورهم اتجاه الحاجة إلى الانتماء أكثر في رغبتهم تبادل الآراء مع الآخرين .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 01 بسبة 05,94 % وهو مايدل على أن عمال هذه المؤسسة لا ينحصر تصورهم في اشباع الحاجة إلى الانتماء على تفضيل العمل تحت سلطة مسير كفاء .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ "لا أدري " اتجاه البند رقم 12 بنسبة 09,18 % وهو مايدل على عدم وضوح التصور بالنسبة لحاجة الإندماج بسهولة في فريق العمل .

المحور الرابع : الحاجة إلى التقدير والإعتراف (جدول رقم 14)

الإختيار البنود	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
06	148	80	15	08,10	22	11,84
10	153	82,70	12	06,48	20	10,81
14	151	81,62	17	09,18	17	09,18
16	149	80,54	16	08,64	20	10,81
20	145	78,37	15	08,10	25	13,51
29	145	78,37	18	09,72	22	11,84
30	147	79,45	17	09,18	21	11,35
المجموع	1038	80,15	110	09,49	147	11,35

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى التقدير كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 10 بنسبة 82,70 % وهو ما يعبر عن وجود تصور أكثر لدى عمال هذه المؤسسة بالنسبة لإشباع الحاجة إلى التقدير في الرغبة نحو إمكانية الترقية بسرعة في عملهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 29 بنسبة 09,72 % وهو ما يعبر عن عدم وجود تصور أكثر لدى عمال هذه المؤسسة بالنسبة لإشباع الحاجة إلى التقدير في الرغبة نحو إمكانية الحصول على مسؤوليات عالية .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 20 بنسبة 13,51 % وهو ما يعبر عن عدم وضوح تصور الإشباع نحو إمكانية الحصول على منصب عالي .

المحور الخامس : الحاجة إلى تحقيق الذات (جدول رقم 15)

البنود	الإختيار		الحاجة إلى تحقيق الذات		لا أدري	
	موافق	%	غير موافق	%	%	%
03	157	84,86	09	04,86	19	10,27
09	153	82,70	12	06,48	20	10,81
15	155	83,78	11	05,94	19	10,27
21	159	85,94	11	05,94	15	08,10
25	152	82,16	06	03,24	27	14,59
32	162	87,56	10	05,40	13	07,02
34	158	85,40	08	04,32	19	10,27
المجموع	1096	84,63	67	36,21	132	10,19

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى تحقيق الذات كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 32 بنسبة 87,56 % وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات نحو رغبتهم في أن يكونون مسرورين في عمل محفز ومهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 09 بنسبة 06,48 % وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة ليس لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات نحو رغبتهم في إمكانية تجسيد أفكارهم الخاصة في الواقع .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 25 بنسبة 14,59 % وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور لدى عمال هذه المؤسسة في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات بأكثر دلالة نحو الرغبة في إمكانية الحصول على مسؤوليات عالية .

ب - استجابات أفراد عينة البلدية نحو محاور الإستثمار

المحور الأول : الحاجات المادية (جول رقم 16)

الإختبار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%	البنود
07	155	89,59	07	04,04	11	06,35	
13	157	90,75	09	05,20	07	04,04	
18	149	86,12	05	02,89	19	10,98	
24	158	91,32	05	02,89	10	05,78	
26	150	86,70	05	02,89	18	10,40	
31	160	92,48	06	03,46	07	04,04	
35	157	90,75	02	01,15	14	08,09	
المجموع	1086	89,67	39	03,22	86	07,10	

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجات المادية كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 31 بنسبة 92,48 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجات المادية نحو الرغبة في الحصول على عطلة طويلة المدى وقد يكون هذا راجع لعدم القدرة على إشباع الحاجات المادية والبحث عن مصادر أخرى لإشباعها .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 13 بنسبة 5,20 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لا يتصورون بأن يكون من أولويات إشباع الحاجات المادية قرب مقر السكن من عملهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 18 بنسبة 10,98 % وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور أكثر لدى عمال البلدية في إشباع الحاجات المادية نحو الرغبة في أن يكون محيط عملهم مريحا .

المحور الثاني: الحاجة إلى الأمن (جدول رقم 17)

البنود	الإختيار موافق %		غير موافق %		لا أدري %	
	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	لا أدري	لا أدري
04	147	84,97	13	07,51	13	07,51
05	144	83,23	17	09,82	12	06,93
11	148	85,54	12	06,93	13	07,51
19	139	80,34	16	09,24	18	10,40
22	145	83,81	13	07,51	15	08,67
27	154	89,01	12	06,93	07	04,04
33	149	86,12	09	05,20	05	08,67
المجموع	1026	84,72	92	07,54	93	07,67

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى الأمن كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 27 بنسبة 89,01 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى الأمن نحو رغبتهم في أن يكونوا محل تقييم موضوعي من طرف مسؤوليهم المباشرين .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 05 بنسبة 09,82 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لا يتصورون بأن يكون من أولويات إشباع الحاجة إلى الأمن الشعور بالأمن والإستقرار في منصب العمل وهو ما قد يرتبط بالتفكير في مغادرة المؤسسة والبحث عن منصب عمل آخر في مؤسسة أخرى .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 19 بنسبة 10,40 % وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور أكثر لدى عمال البلدية في إشباع الحاجة إلى الأمن نحو تفضيل العمل في مؤسسة ذات مكانة كبيرة .

المحور الثالث : الحاجة إلى الانتماء (جدول رقم 18)

الإختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%	البنود
01	129	74,56	17	09,82	27	15,60	
02	124	71,67	21	12,13	28	16,18	
08	132	76,30	14	08,09	27	15,60	
12	130	75,14	22	12,71	21	12,13	
17	129	74,56	19	10,98	25	14,45	
23	125	72,25	13	07,51	35	20,23	
28	134	77,45	16	09,24	23	13,29	
المجموع	903	74,56	122	10,07	186	15,35	

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى الانتماء كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 28 بنسبة 77,45 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى الانتماء نحو رغبتهم في أن يكونوا على علم بحياة المؤسسة ككل .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 12 بنسبة 12,71 % وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لا يتصورون بأن يكون من أولويات إشباع الحاجة إلى الانتماء ، البحث عن سهولة الاندماج في فريق العمل .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 23 بنسبة 20,23 % وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور أكثر لدى عمال البلدية في إشباع الحاجة إلى الانتماء نحو الرغبة في أن يكونوا محل احترام وتقدير من طرف زملائهم في العمل .

المحور الرابع : الحاجة إلى التقدير والإعتراف (جدول رقم 19)

الإختيار البند	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
06	138	79,76	13	07,51	22	12,71
10	141	81,50	17	09,82	15	08,67
14	132	76,30	11	06,35	30	17,34
16	139	80,34	14	08,09	20	11,56
20	141	81,50	19	10,98	13	07,51
29	129	74,56	09	05,20	35	20,23
30	145	83,81	07	04,04	21	12,13
المجموع	965	79,68	90	07,43	156	12,88

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى الانتماء كما هو موضح في الجدول
فإننا نسجل :

- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 30 بنسبة 83,81% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى التقدير والاعتراف نحو البحث في أن يكونوا محل اعتبار جهريا أمام مسؤوليهم المباشرين .
- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 20 بنسبة 10,98% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية يتصورون بأنه لا يدخل ضمن الحاجات إلى التقدير التي يسعون لإشباعها، البحث عن إمكانية الحصول على منصب عالي .
- استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 29 بنسبة 20,23% وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور أكثر لدى عمال البلدية في إشباع الحاجة إلى التقدير والاعتراف نحو اقتناعهم بأهمية العمل الذي يقومون به .

المحور الخامس: الحاجة إلى تحقيق الذات (جدول رقم 20)

الإختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
03	129	74,56	15	08,67	29	16,76
09	122	70,52	19	10,98	32	18,49
15	124	71,67	21	12,13	28	16,18
21	124	71,67	17	09,82	32	18,49
25	133	76,87	13	07,51	27	15,60
32	137	79,19	11	06,35	25	14,45
34	128	73,98	24	13,87	21	12,13
المجموع	897	74,07	120	09,90	194	16,01

من خلال استجابة أفراد العينة لمحور الحاجة إلى تحقيق الذات كما هو موضح في الجدول فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 32 بنسبة 79,19% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية لديهم تصور أكثر في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات نحو البحث في أن يكونوا مسرورين في عمل محفز ومهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 34 بنسبة 13,87% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية يتصورون بأنه لا يدخل ضمن الحاجات إلى تحقيق الذات التي يسعون لإشباعها، وجودهم في حالة اتفاق واقتناع مع أهداف المؤسسة .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البندين رقم 09 و 21 بنسبة 18,49% في كليهما . وهو ما يعبر عن عدم وضوح التصور أكثر لدى عمال البلدية في إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات نحو البحث عن إمكانية تجسيد افكارهم الخاصة في الواقع (البند رقم 09) والرغبة في أن يتيح لهم منصب عملهم فرصة تطوير مهاراتهم عن طريق عملية التكوين .

2 – نتائج تطبيق استمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية:

أ – استجابات أفراد عينة مؤسسة البيتروكيمياء نحو محاور الاستمارة

المحور الأول : سياسة الإختيار والتوظيف (جدول رقم 21)

البنود	الإختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
01	57	30,81	68	36,75	60	32,43	
02	54	29,18	59	31,89	72	38,91	
03	58	31,35	70	37,81	57	30,81	
04	49	26,48	72	38,91	64	34,59	
05	52	28,10	58	31,35	75	40,54	
06	61	32,97	72	38,91	52	28,10	
07	59	31,89	71	38,37	55	29,72	
08	62	33,51	69	37,29	54	29,18	
المجموع	452	30,54	539	34,41	489	33,04	

من خلال استجابات أفراد العينة إتجاه محور سياسة الإختيار والتوظيف فإننا نسجل :

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 08 بنسبة 33,51% وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة البيتروكيمياء تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الإختيار والتوظيف بالإتفاق على أن الأفراد الذين وظفوا يستحقون هذه المناصب .

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البندين رقم 04 و 06 بنسبة 38,91% في كليهما وهو ما يعبر عن أن عمال هذه المؤسسة يتصورون بأنهم غير متفقين أكثر على خضوع المترشحين للمسابقة قبل تعيينهم (البند رقم 04) و على متابعة المؤسسة للعمال الجدد بعناية أثناء تربصهم .

– استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 05 بنسبة 40,54% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة الإختيار والتوظيف بأكثر دلالة في نظرهم لمدى إشراك المؤسسة للمشرفين في عملية اتخاذ القرارات .

المحور الثاني: سياسة التقييم (جدول رقم 22)

البنود	الإختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
09	83	44,86	46	24,86	56	30,27	
10	78	42,16	42	22,70	65	35,13	
11	85	45,94	39	21,08	61	32,97	
12	81	43,78	48	25,94	56	30,27	
13	79	42,70	49	26,48	57	30,81	
14	84	45,40	49	26,48	52	28,10	
15	87	47,02	50	27,02	48	25,94	
المجموع	577	44,55	323	24,94	395	30,50	

من خلال استجابات أفراد العينة إتجاه محور سياسة التقييم فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 15 بنسبة 47,02% وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة البييتروكمياء نتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة التقييم في أن المؤسسة تقوم بمقارنة نتائج تقييم الأداء بين مختلف الأقسام .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 15 بنسبة 27,02% وهو ما يعبر أن نسبة معتبرة من عمال هذه المؤسسة تتصور بأنه لا يوجد هناك مقارنة بين نتائج تقييم الأداء بين مختلف أقسام المؤسسة وهو ما يعبر عن تباين تصورات العمال اتجاه هذا البند .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 10 بنسبة 35,13% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة التقييم لدى نسبة دالة من عمال المؤسسة وما له من تأثير على تصوراتهم اتجاه الحاجات المرتبطة بهذه السياسة .

المحور الثالث: سياسة الترقية (جدول رقم 23)

الإختيار		موافق		غير موافق		لا أدري	
البنود		%		%		%	
16	101	54,59	48	25,94	36	19,45	
17	106	57,29	53	28,64	26	14,05	
18	99	53,51	51	27,56	35	18,91	
19	103	55,67	50	27,02	32	17,29	
20	97	52,43	45	24,32	43	23,24	
21	105	56,75	49	26,48	31	16,75	
22	96	51,89	44	23,48	45	24,32	
المجموع	707	54,59	340	26,25	248	19,15	

من خلال استجابات أفراد العينة إتجاه محور سياسة الترقية فإننا نسجل :
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 17 بنسبة 57,29% وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة البيتروكمياء تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الترقية في أن المؤسسة تقوم بها أو تتبعها حسب مبدأ الكفاءة .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 17 بنسبة 28,64% وهو ما يعبر أن نسبة معتبرة من عمال هذه المؤسسة تتصور بأن المؤسسة لا تلجأ إلى عملية الترقية على أساس الكفاءة . مما يدل على وجود تباين في تصورات العمال اتجاه هذا البند والتي قد تتأثر لدى البعض منهم ببعض الاعتبارات الذاتية .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 22 بنسبة 24,32% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة الترقية من حيث مدى إستحقاق الأفراد اللذين تمت ترقيتهم وهي نسبة دالة تعبر على عدم إطلاع العمال على إجراءات الترقية .

المحور الرابع: سياسة التكوين (جدول رقم 24)

الإختيار		موافق		غير موافق		لا أدري	
%		%		%		%	

						البند
						موافق
10,27	19	20	37	69,72	129	23
16,75	31	17,83	33	65,40	121	24
05,94	11	22,70	42	71,35	132	25
04,32	08	23,24	43	72,43	134	26
15,13	28	18,37	34	66,48	123	27
13,51	25	22,16	41	64,32	119	28
10,27	19	17,29	32	72,43	134	29
05,40	10	21,08	39	73,51	136	30
11,89	22	17,83	33	70,27	130	31
10,39	173	20,04	334	69,54	1158	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة إتجاه محور سياسة التكوين فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 30 بنسبة 73,51% وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة البييتروكيميا تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة التكوين في كون أن المؤسسة تلجأ إلى إعداد العمال الجدد قبل تولي وظائفهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 26 بنسبة 23,24% وهو ما يعبر أن نسبة معتبرة من عمال هذه المؤسسة تتصور بأن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة لتكوين عمالها من أجل تحسين مستوى أدائهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 24 بنسبة 16,75% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة التكوين من حيث الإطلاع على أن هناك مخصصات مالية كافية للإنفاق على عملية التكوين .

المحور الخامس: سياسة الحوافز (جدول رقم 25)

الاختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
----------	-------	---	-----------	---	---------	---

						البند
12,43	23	22,70	42	64,86	120	32
11,89	22	24,32	45	63,78	118	33
14,05	26	21,08	39	64,86	120	34
14,59	27	17,83	33	67,56	125	35
11,35	21	26,48	49	62,16	115	36
11,89	22	24,86	46	63,24	117	37
14,59	27	18,91	35	66,48	123	38
10,81	20	24,86	46	64,32	119	39
12,70	188	22,63	335	64,66	957	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة الحوافز فإننا نسجل :
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 35 بنسبة 67,56% وهو ما يعبر عن أن عمال مؤسسة البيتروكمياء تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الحوافز في كون أن العائد المالي الذي يتقاضونه يلبي احتياجاتهم المختلفة .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البندين رقم 37 و 39 بنسبة 24,86% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأن المؤسسة لا تلجأ إلى التحفيز المالي عند بذل مجهود أكثر ولا تعتمد على النشاطات الترفيهية لتحفيزهم في العمل أكثر .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البندين رقم 35 و 38 بنسبة 14,59% في كليهما وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة الحوافز من حيث مدى كفاية العائد المادي لتلبية احتياجاتهم المختلفة ومدى اعتماد المؤسسة على التحفيز الاجتماعي من أجل العمل أكثر وغموض التصور هذا يبين التباين في مستوى الإشباع .

ب — استجابات أفراد عينة البلدية :

المحور الأول : سياسة الإختيار والتوظيف (جدول رقم 26)

الإختبار		موافق		غير موافق		لا أدري	
البنود		%	%	%	%	%	%
01	50	28,90	70	40,46	53	30,63	
02	44	25,43	73	42,19	56	32,36	
03	60	34,68	53	30,63	60	34,68	
04	51	29,47	67	38,72	55	31,79	
05	39	22,54	74	42,77	60	34,68	
06	56	32,36	68	39,30	49	28,32	
07	47	27,16	81	46,82	45	26,01	
08	59	34,10	72	41,61	42	24,27	
المجموع	406	29,33	558	40,31	420	30,34	

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة الإختيار والتوظيف فإننا نسجل :
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 03 بنسبة 34,68% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الإختيار والتوظيف في كون أن البلدية تتمتع بسلطة مطلقة في عملية التوظيف .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 07 بنسبة 46,82% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأن الافراد اللذين تم اختيارهم لا يبقون في وظائفهم لمدة طويلة .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البندين رقم 03 و 05 بنسبة دالة 34,68% في كليهما وهو يعبر عن عدم وضوح التصور اتجاه سياسة الإختيار والتوظيف من حيث تمتع البلدية بسلطة مطلقة في التوظيف من جهة ومدى إشراك المؤسسة للمشرفين في عملية اتخاذ قرار تعيين الأفراد .

المحور الثاني : سياسة التقييم (جدول رقم 27)

الإختبار		موافق		غير موافق		لا أدري	
		%	%	%	%	%	%

						البند
51,44	89	19,65	34	28,90	50	09
55,49	96	17,34	30	27,16	47	10
52,02	90	22,54	39	25,43	44	11
49,71	86	20,23	35	30,05	52	12
51,44	89	16,76	29	31,49	55	13
52,02	90	21,96	38	26,01	45	14
51,44	89	17,91	31	30,63	53	15
51,94	629	19,48	236	28,57	346	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة التقييم فإننا نسجل :
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 13 بنسبة 31,79% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة التقييم في كون أن البلدية تقدم نتائج التقييم للعمال و توضحها لهم .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 11 بنسبة 22,54% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأنه لا توجد هناك علاقة بين نتائج تقييم أداء الأفراد وترقيتهم (الترقية لا تعتمد على نتائج التقييم) .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 10 بنسبة أكثر دالة 55,49% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور لدى أغلبية العمال اتجاه سياسة التقييم من حيث مدى اعتماد البلدية على معايير محددة للحكم على أداء الأفراد .

المحور الثالث: سياسة الترقية (جدول رقم 28)

						البند
الإختيار	موافق	%	غير موافق	%	لا أدري	%
	48	27,74	72	41,61	53	30,63

32,36	56	38,15	66	29,47	51	17
32,36	56	41,04	71	26,58	46	18
31,79	55	42,19	73	26,01	45	19
30,63	53	39,30	68	30,05	52	20
32,36	56	41,04	71	26,58	46	21
31,79	55	43,35	75	24,85	43	22
31,70	384	40,95	496	27,33	331	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة الترقية فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 20 بنسبة 30,05% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الترقية في كون أن البلدية تقوم بإشراك مديرية الموارد البشرية في عملية الترقية .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 22 بنسبة 43,35% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأن الأفراد اللذين تمت ترقيتهم لا يستحقون هذه الترقية وهو ما قد يرجع لاعتبارات ذاتية لدى هذه النسبة مقارنة بالعمال الآخرين .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البنود رقم 17 و 18 و 21 بنسبة دالة 32,36% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور لدى نسبة معتبرة من العمال نحو اعتماد الترقية على أساس الكفاءة وإعلام الأفراد مسبقا بشروط وأسس هذه الترقية وكذا نحو مدى لجوء البلدية إلى الترقية في حالة انخفاض مستوى أداء الأفراد .

المحور الرابع: سياسة التكوين (جدول رقم 29)

%	لا أدري	%	غير موافق	%	موافق	الإختيار
						البنود
17,34	30	53,75	93	28,90	50	23
19,07	33	58,38	101	22,54	39	24

20,80	36	52,02	90	27,16	47	25
15,60	27	56,64	98	27,74	48	26
17,34	30	51,44	89	31,21	54	27
23,12	40	50,28	87	26,58	46	28
17,34	30	54,33	94	28,32	49	29
16,76	29	53,75	93	29,47	51	30
17,34	30	49,71	86	32,94	57	31
18,30	285	53,37	831	28,32	441	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة التكوين فإننا نسجل :
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 31 بنسبة 32,94% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة التكوين في كون أن الأفراد اللذين أختيروا للتكوين يستحقون هذا التكوين .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البند رقم 24 بنسبة أكثر دلالة 58,38% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأن هناك مخصصات مالية تتفق على عملية التكوين وهو ما قد يدل على عدم وجود اهتمام كبير بعملية التكوين من طرف البلدية
 — استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البند رقم 28 بنسبة 23,12% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور لدى نسبة من العمال نحو مدى استفادة المؤسسة من المتكولين في مناصب تتناسب مع ما تكونوا عليه .

المحور الخامس : سياسة الحوافز (جدول رقم 30)

البنود	الإختيار		غير موافق		لا أدري	
	موافق	%	%	غير موافق	%	لا أدري
32	43	24,85	103	59,53	27	15,60
33	36	20,80	109	63	28	16,18

17,34	30	63	109	19,65	34	34
19,65	34	61,84	107	18,49	32	35
15,02	26	44,50	77	40,46	70	36
19,65	34	57,22	99	23,12	40	37
18,49	32	60,11	104	21,38	37	38
13,29	23	57,22	99	29,47	51	39
16,90	234	58,30	807	24,78	343	المجموع

من خلال استجابات أفراد العينة اتجاه محور سياسة الحوافز فإننا نسجل :

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " موافق " اتجاه البند رقم 39 بنسبة 29,47% وهو ما يعبر عن أن عمال البلدية تتجه تصوراتهم أكثر نحو سياسة الحوافز كون أن البلدية تلجأ إلى النشاطات الترفيهية لتحفيز عمالها (نشاطات لا تتطلب أعباء مالية كبيرة) .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " غير موافق " اتجاه البندين رقم 33 و 34 بنسبة 63% وهو ما يعبر عن أن العمال يتصورون بأن نظام الحوافز المتبع غير مشجع ومرضي كما أن الأجرة التي يتقاضونها غير مرضية .

— استجابة أكبر نسبة لأفراد العينة بـ " لا أدري " اتجاه البندين رقم 35 و 37 بنسبة 19,65% وهو يعبر عن عدم وضوح التصور لدى نسبة من العمال نحو مدى تلبية العائد المالي المتقاضى لاحتياجاتهم ومدى تحفيز البلدية للعمال في حالة بدلهم مجهودات أكثر .

3 — نتائج تطبيق استمارتي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

2 — 1 استجابات أفراد عيني الدراسة لاستمارة تصور الحاجات :

أ — حسب متغير السن (جدول رقم 31)

المؤسسة	مؤسسة البيتروكيميا	البلدية	المجموع
---------	--------------------	---------	---------

الفئات	موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	غير موافق	لا أدري
20 – 30	1036	172	122	784	87	144	1820	259	266
31 – 40	1873	149	183	2149	174	267	4022	323	450
41 – 50	2112	239	274	1842	202	266	3954	441	540
51 – 60	239	15	61	102	00	38	341	15	99
المجموع	5260	575	640	4877	463	715	10137	1038	1355

من خلال توزيع تكرار الإجابات لأفراد العينتين حسب فئاتهم العمرية نسجل :
 — إن أكبر نسبة تكرار الإجابة بالموافقة تتحصر لدى أفراد العينتين في الفئة العمرية 31 – 40 سنة حيث نسجل نسبة 84,94 % لدى عمال مؤسسة البترو كيمياء ونسبة 82,97 % لدى عمال البلدية وهو ما يعبر عن وجود توافق الإجابات بين أفراد العينتين في هذه الفئة العمرية .
 — وجود أكبر نسبة عامة لتكرار الإجابة بالموافقة لدى أفراد عيني الدراسة في هذه الفئة العمرية (31 – 40 سنة) يعبر عن توافق تصور الحاجات بأكثر دلالة حسب متغير السن في هذه الفئة العمرية .

ب – حسب متغير المستوى التعليمي (جدول رقم 31)

الفئات	المؤسسة	مؤسسة البترو كيمياء	البلدية	المجموع					
	موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	غير موافق	لا أدري	موافق	غير موافق	لا أدري
ابتدائي	883	255	192	983	139	278	1866	394	470
متوسط	2369	178	288	1674	223	238	4043	401	526

359	243	4228	199	101	2220	160	142	2008	ثانوي
1355	1038	10137	715	463	4877	640	575	5260	المجموع

من خلال توزيع تكرار الإجابات لأفراد العينتين حسب مستواهم التعليمي نسجل :

– إن أكبر نسبة تكرار الإجابة بالموافقة تنحصر في المستوى الثانوي في كلا العينتين بنسبة 45,03 % لدى عمال مؤسسة البتروكيمياة وبنسبة 46,33 % لدى عمال البلدية.

وهو ما يعبر عن وجود توافق في التصورات بأكثر دلالة في المستوى التعليمي الثانوي

– تنحصر أكبر نسبة عامة لتكرار الإجابة بالموافقة لدى أفراد عيني الدراسة في المستوى الثانوي بنسبة 83,87 % وهو ما يعبر عن مستوى الطموح لهذه الفئة ومدى توافق التصور للحاجات حسب المستوى الثانوي .

ج – حسب متغير الأقدمية (جدول رقم 33)

المجموع	البلدية			مؤسسة البتروكيمياة			الفئات		
	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا			
أدري	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا	موافق		
161	67	997	85	67	688	76	00	309	$10 \geq$
687	521	6317	422	198	2845	265	323	3472	20– 11

1363	1864	2116	842	1227	817	521	637	1299	40 – 31
1205	2022	2272	608	1266	700	597	756	1572	50 – 41
115	159	233	38	79	39	77	80	194	60 – 51
3445	4799	5718	1952	2928	1867	1493	1871	3851	المجموع

من خلال توزيع تكرار الإجابات لأفراد العينتين حسب متغير السن نسجل :

– إن أكبر نسبة تكرار الإجابة بالموافقة تنحصر في فئة 51 – 60 سنة بنسبة 55,27% لدى عمال مؤسسة البتروكيميا وفي فئة 31 – 40 سنة بنسبة 28,30% لدى عمال البلدية. وهو ما يعبر عن عدم وجود تباين في الإجابات بين أفراد العينتين من فئة لأخرى.

– تنحصر أكبر نسبة عامة لتكرار الإجابة بالموافقة لدى أفراد عيني الدراسة في فئة 51- 60 سنة بنسبة 45,95% وهو ما يعبر عن توافق التصورات اتجاه بنود إستمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية حسب متغير السن بأكثر دلالة في هذه الفئة العمرية

ب – حسب متغير المستوى التعليمي (جدول رقم 36)

المجموع	البلدية			مؤسسة البتروكيميا			المؤسسة		
	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا			
	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا	الفئات		
995	934	1113	564	568	428	431	366	685	ابتدائي
1386	1779	2373	713	1005	661	673	774	1712	متوسط

1064	2086	2223	675	1355	778	389	731	1454	ثانوي
3445	4799	5718	1952	2928	1867	1493	1871	3851	المجموع

من خلال توزيع تكرار الإجابات لأفراد العينتين حسب المستوى التعليمي نسجل :
 – إن أكبر نسبة تكرار الإجابة بالموافقة تنحصر في المستوى الثانوي بنسبة 56،48% لدى عمال مؤسسة البيتروكيميا وفي المستوى المتوسط بنسبة 27،78% لدى عمال البلدية. وهو ما يعبر عن وجود تباين في الإجابات بين أفراد العينتين بين المستويات التعليمية.

– تنحصر أكبر نسبة عامة لتكرار الإجابة بالموافقة لدى أفراد عيني الدراسة في المستوى المتوسط بنسبة 42،84% وهو ما يعبر عن توافق التصورات اتجاه بنود إستمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية حسب متغير المستوى التعليمي بأكثر دلالة في المستوى التعليمي المتوسط .

ج – حسب متغير الأقدمية (جدول رقم 37)

المجموع	البلدية			مؤسسة البيتروكيميا			المؤسسة	الفئات	
	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا	موافق		
أدري	موافق	غير	لا	موافق	غير	لا	موافق	أدري	
552	436	377	360	321	255	192	115	122	≥ 10
1897	2869	3619	1030	1685	1146	867	1184	2473	11 – 20

119	303	124	40	228	83	79	75	41	مطلق
40	226	124	00	114	42	40	112	82	أرمل
3445	4799	5718	1952	2928	1867	1493	1871	3851	المجموع

من خلال توزيع تكرار الإجابات لأفراد العينتين حسب الحالة العائلية نسجل :

— إن أكبر نسبة تكرار الإجابة بالموافقة تتحصر في فئة العمال المتزوجين بنسبة

55،14% لدى عمال مؤسسة البيتروكيميا وفي فئة العمال العزاب بنسبة 29،28% لدى عمال البلدية. وهو ما يعبر عن وجود تباين في الإجابات بين أفراد العينتين من حالة عائلية لأخرى .

— تتحصر أكبر نسبة عامة لتكرار الإجابة بالموافقة لدى أفراد عيني الدراسة في فئة العمال العزاب بنسبة 44% وهو ما يعبر عن توافق التصورات اتجاه بنود إستمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية حسب متغير الحالة العائلية بأكثر دلالة لدى العمال العزاب.

ثانيا : مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة :

— الفرضية الأولى : لا يوجد هناك إختلافا في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي .

— الفرضية الصفرية رقم 01: لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات المادية بين عمال القطاع الإنتاجي والخدمي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 39)

التكرارات المتوقعة			التكرارات الواقعية			التكرارات		
المجموع	لا أدري	غير موافق	المجموع	لا أدري	غير موافق	موافق	المؤسسة	
1295	110,58	125,57	1058,84	1295	128	204	963	
		موافق			أدري	موافق	مؤسسة	
1211	103,41	117,42	990,15	1211	86	39	1086	
							البيتروكيمياء	
2506	214	243	2049	2506	214	243	2049	
							البلدية	
							المجموع	

— تم حساب التكرارات المتوقعة حسب المعادلة التالية :

مج (ت و) للصف × مج (ت و) للعمود

$$\frac{\text{التكرار المتوقع لكل قيمة (ت م)}}{\text{مج الكلي للتكرارات}} =$$

مج الكلي للتكرارات

حيث ت و : التكرار الواقعي

2 — حساب كا² التجريبية حسب المعادلة التالية :

(التكرار الواقعي - التكرار المتوقع)²

$$\frac{\text{التكرار المتوقع}}{\text{مج الكلي للتكرارات}} = \text{مج كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)}$$

التكرار المتوقع

$$\text{ومنه فإن كا}^2 \text{ ت} = 124,96$$

3 — الخاتمة الإحصائية :

— إيجاد كا² الجدولية (كا² ج) : عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

ودرجة الحرية = (عدد الصفوف - 1) (عدد الأعمدة - 1) = (2 - 3) (2 - 2) = 2

$$\text{فإن كا}^2 \text{ الجدولية} = 5,99$$

بمأن كا² ت (124,96) < كا² ج (5,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 01

وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات المادية بين عمال

القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي عند $\alpha = 0,05$.

4 - الخاتمة البحثية :

توصلنا من خلال المعالجة الإحصائية إلى رفض الفرضية الصفرية رقم 01 أي أنه يوجد هناك اختلافا دالا بين تصورات عمال القطاع الإنتاجي وتصورات عمال القطاع الخدماتي اتجاه الحاجات المادية .

- يتضح هذا الإختلاف أكثر من خلال التباين الواضح في النسبة العامة اتجاه المحور الأول بين عمال القطاعين ، حيث سجلت نسبة موافقة تقدر بـ 74,36 % لدى عمال مؤسسة البيتروكيمياة ونسبة موافقة تقدر 89,67 % لدى عمال البلدية . ونعتقد بأن ارتفاع النسبة لدى عمال البلدية (القطاع الخدماتي كقطاع وظيف عمومي) مرده إلى كون مستوى الدخل لعمال هذا القطاع منخفض مقارنة بالقطاع (مؤسسة البتروكيمياة) كقطاع اقتصادي .

- إن الإكتفاء المادي بالنسبة لعمال القطاعين مازال نقصا بالنظر لدلالة نسبة الموافقة على المحور الأول وهذا نظرا لاختلاف مستوى الدخل الفردي ، أين نجد عمال البلدية بحكم وجودهم في قطاع وظيف عمومي تعبر تصوراتهم أكثر اتجاه محور الحاجات المادية بأنهم أكثر حاجة إلى الإستجابة لها وإشباعها والتي مازالت ناقصة.

— الفرضية الصفرية رقم 02: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الأمن بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 - جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 40)

التكرارات المتوقعة	التكرارات الواقعية		التكرارات
	موافق	غير موافق	
المجموع	1045,40	121,95	1295
لا أدري	127,63	121,95	1295
المؤسسة	1045,40	121,95	1295
مؤسسة	127,63	121,95	1295
البيتروكيمياة	1045,40	121,95	1295

1211	119,36	114,04	977,59	1211	93	92	1026	البلدية
2504	247	236	2023	2506	247	236	2023	المجموع

2 - بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 24,12$$

3 - الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	24,12	5,99

بما أن كا² ت (24,12) < كا² ج فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 02 ، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الأمن بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 - الخاتمة البحثية :

توصلنا من خلال المعادلة الإحصائية إلى رفض الفرضية الصفرية رقم 02 ، أي أنه يوجد هناك اختلاف بين التصورات عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي اتجاه الحاجة إلى الأمن .

- يتضح هذا الإختلاف أكثر من خلال التباين المسجل في النسبة العامة للموافقة اتجاه المحور الثاني بين عمال القطاعين . حيث سجلت نسبة موافقة تقدر بـ 76.98 % لدى عمال مؤسسة البتروكيمياة ونسبة موافقة تقدر بـ 84,72 % لدى عمال البلدية وقد يرجع ارتفاع النسبة لدى عمال هذه الأخيرة إلى مدلول الحاجة إلى الأمن و يظهر تصورهم هذا أكثر إلى هذه الحاجة من خلال تفضيلهم لأن يكون مسارهم المهني يتميز بالوضوح ، لأن غموض هذا المسار لديهم يؤدي بهم إلى حالة الإطمئنان ف مناصب عملهم وبالتالي الإحساس بأن حياتهم المهنية في خطر

- إن وجود اختلاف في التصور اتجاه الحاجة إلى الأمن بين عمال القطاعين وبأكثر دلالة للبحث عن إشباعها لدى عمال القطاع الخدماتي (البلدية) مقارنة بعمال القطاع الإنتاجي (مؤسسة البتروكيميا) يؤكد بأن عمال هذا الأخير لديهم إحساس أكثر بالأمل داخل مؤسستهم بالنظر لمختلف الإمتيازات التي توفرها المؤسسة لهم والمرتبطة بدعم حالة الإستقرار السيكو - مهني داخل المؤسسة . وتبقى دلالة النسبتين رغم وجود اختلاف التصور يعبر عن البحث المستمر لإشباع الحاجة إلى الأمن لدى عمال القطاع الإنتاجي كذلك ، وبدرجة أقل مقارنة بعمال القطاع الخدماتي . ويرجع اختلاف التصور ربما إلى تباين الإجابات اتجاه البنود فيما بينها وهذا بين عمال القطاعين .

- الفرضية الصفرية رقم 03: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الإنتماء بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 - جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 41)

التكرارات المتوقعة		التكرارات الواقعية		التكرارات		المؤسسة	
لا أدري	غير موافق	لا أدري	غير موافق	موافق	موافق		
1295	136,94	88,88	1069,17	1295	79	50	1166
							مؤسسة البتروكيميا

1211	128,05	83,11	999,82	1211	186	122	903	البلدية
2506	265	172	2063	2506	265	172	2069	المجموع

2 - بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 104,05$$

3 - الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	104,05	5,99

بمأن كا² ت (104,05) < كا² ج (5,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 3 ، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى الإنتماء بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 - الخاتمة البحثية :

توصلنا من خلال المعالجة الإحصائية إلى رفض الفرضية الصفرية رقم 03 . أي أنه يوجد هناك اختلافا بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصور الحاجة إلى الإنتماء .

— تظهر دلالة هذا الإختلاف من خلال التباين في نسبة الموافقة على بنود المحور 3 بين عمال المؤسساتين ، حيث سجلت نسبة عامة بالموافقة تقدر بـ 90,03 % لدى عمال البلدية وبـ 74,56 % لدى عمال مؤسسة البتروكيميا . وتتضح الحاجة إلى الإنتماء التي يسعى أفراد البلدية إلى إشباعها بأكثر قوة في البحث عن تبادل الآراء مع الآخرين أي الرغبة في التواصل المستمر داخل المؤسسة واستشارت بعضهم البعض والإطلاع على المعلومات المتداولة بينهم ، وهي كلها مؤشرات سلوكية أساسية لإشباع الحاجة إلى الانتماء وهو ما قد يرتبط بالبعد الاندماجي المهني في قطاع الوظيف العمومي .

ومقارنة بأفراد مؤسسة البتروكيميا نجدهم أقل درجة في البحث عن الحاجة إلى الانتماء بحيث ينحصر المستوى الإشباعي للذين يرغبون فيه أكثر في البحث عن معرفة كل

2 - بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 02,08 .$$

الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	02,08	05,99

بما أن كا² ت (02,08) > كا² ج (05,99) فإننا نقبل الفرضية الصفرية رقم 04 وعليه نقول بعدم وجود فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى التقدير والاعتراف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

$$0,01 = \frac{\sqrt{\text{كا}^2}}{\text{ن} + \text{كا}^2} = \text{ق} = \text{معامل التوافق نجده يساوي : ق}$$

3 - الخاتمة البحثية :

توصلنا من خلال المعالجة الإحصائية إلى قبول الفرضية الصفرية رقم 04 ، أي أنه لا يوجد هناك اختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصور الحاجة إلى التقدير والاعتراف .

— إن هذا الاختلاف في التصور بين عمال القطاعين يعبر عن فروق ضعيفة بالنظر إلى قيمة معامل التوافق المحسوبة (0,01) والتي تدل على أن هناك توافقا في التصورات بين عمال القطاعين اتجاه الحاجة إلى التقدير والاعتراف بنسبة 01 % .

إن عدم وجود اختلاف في التصور بين أفراد العينتين لا يعني بأن لديهم نفس التصور في إشباع الحاجة إلى التقدير والإعتراف بنفس الأساليب ، حيث يظهر البحث عن الأسلوب المفضل لدى عمال مؤسسة البتروكيمياة مرتكزا أكثر على إمكانية الترقية بسرعة في العمل وما تفتح لهم هذه الترقية من إمتيازات اقتصادية أخرى . أما عند عمال هذه البلدية فهو يركز أكثر على البحث على الإعتراف والتقدير العلني (الجهري) أمام زملائه وما لهذا الإعتراف من دلالة سيكولوجية في تحفيزهم للعمل أكثر ، كما يعبر كذلك بأنه رغم نقص الإشباع المادي فإنهم يبحثون عن الإشباع المعنوي عن طريق الإحترام والتشجيع والإعتراف اللفظي .

— حسب دلالة النسبة العامة للموافقة لاتجاه الحاجة إلى التقدير والإعتراف لدى عمال كلا القطاعين ، بحيث سجلت نسبة 80,15 % لدى عمال القطاع الإنتاجي (مؤسسة البتروكيمياة) مقابل نسبة 79,68 % لدى عمال القطاع الخدماتي (البلدية) وهما نسبتان متقاربتان تؤكدان على مدى التوافق النسبي في تصور عمال القطاعين لإشباع هذه الحاجة بنسبة معتبرة .

— الفرضية الصفريية رقم 05: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات إلى تحقيق الذات بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 43)

المجموع	التكرارات المتوقعة			التكرارات الواقعية			المجموع
	لا	غير موافق	موافق	لا	غير موافق	موافق	
1295	168,46	96,63	1029,90	1295	132	67	1096

المؤسسة
مؤسسة
البيتروكيمياة

1211	157,53	90,36	963,09	1711	194	120	897	البلدية
2506	326	187	1993	2506	326	187	1993	المجموع

2 - بتطبيق معادلة حساب χ^2 نجد أن :

$$\chi^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 43,90$$

3 - الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	43,90	05,99

بما أن χ^2 ت (43,90) < χ^2 ج (05,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 05 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجة إلى تحقيق الذات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

4 - الخاتمة البحثية :

توصلنا من خلال المعالجة الإحصائية إلى رفض الفرضية الصفرية رقم 05 أي أنه وجد هناك اختلاف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصور الحاجة إلى تحقيق الذات .

— يظهر الاختلاف في هذا التصور من خلال النسبة العامة للموافقة على بنود محور الحاجة إلى تحقيق الذات بأكثر دلالة لدى عمال مؤسسة البتروكيميا (84,63%) مقارنة بعمال البلدية (74,07%) . ويرتكز تصور أكثر لإشباع هذه الحاجة لدى عمال القطاعين في البحث عن حالة السرور (الإرتياح النفسي) من خلال عمل محفز ومهم . وهو ما يدل على أنه رغم الاختلاف في التصور الإشباعي لهذه الحاجة من خلال إجاباتهم على البنود الأخرى إلا أنهم يتفقون نسبيا في الرغبة للحصول على مناصب عمل ذات وزن وأهمية لتفتح لهم آفاق مستقبلية مهنية أي محفزة والتي تتحقق لهم فيها حالة السرور والراحة النفسية .

إن الاختلاف في التصور الإشباعي للحاجة إلى تحقيق الذات والذي يظهر بأكثر قوة موجود لدى عمال القطاع الإنتاجي مقارنة بعمال القطاع الخدماتي يعود لكون أن هناك استجابات مختلفة من طرف المؤسسة بالنسبة للقطاع الإنتاجي للتكفل الأحسن بالظروف المادية والمهنية للعمال مما يخلق لهم الدافعية للعمل أكثر وتصور مستوى طموح أكثر ، وهذا بالنظر للنظرة التقديرية الاجتماعية للعمل بهذا القطاع (مؤسسة البتروكيميا) مقارنة بعمال القطاع الخدماتي بحكم طبيعة وأفاق الوظيفة العمومية ، بالإضافة إلى تأثير نقص التكفل بالظروف المادية والمهنية للعامل على رفع مستوى الطموح ، وبالتالي البحث عن تحقيق الذات بدرجة أقل وأضعف من عمال القطاع الاقتصادي بصفة عامة .

خلاصة الفرضية الأولى :

من خلال رفض أربعة فرضيات صفرية من مجموع خمسة فرضيات صفرية حسب نتيجة المعالجة الإحصائية ، فإنه تم رفض أغلبية الفرضيات الصفرية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الأولى التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

الفرضية الثانية : لا يوجد هناك إختلافا في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي .

— الفرضية الصفرية رقم 06: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الإختيار والتوظيف بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 44)

التكرارات	التكرارات الواقعية	التكرارات المتوقعة
موافق	غير	لا
موافق	لا	المجموع موافق
غير	المجموع	غير
لا	المجموع	لا أدري المجموع

المؤسسة

موافق				موافق				أدري			
1480	469,73	566,88	443,37	1480	489	539	452	مؤسسة	البيتروكيمياء	البلدية	المجموع
1384	439,26	530,11	414,62	1384	420	558	406				
2864	909	1097	858	2864	909	1097	858				

2 - بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 04,79$$

3 - الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	04,79	05,99

بمأن كا² ت (04,79) > كا² ج (05,99) فإننا نقبل الفرضية الصفرية رقم 06 ، وعليه نقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الإختيار والتوظيف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$. وعند حساب معامل التوافق نجده : $0,06 = \text{ق}$

4 - الخاتمة البحثية :

إن نتيجة المعالجة الإحصائية تؤكد قبول الفرضية الصفرية رقم 06 ، أي أنه لا يوجد هناك اختلافا في تصور سياسة الإختيار والتوظيف بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي . ويبقى هذا الإختلاف ضعيف نسبيا بالنظر إلى قيمة معامل التوافق المحسوبة (0,06) والتي تعبر عن أن هناك توافقا في التصورات بين عمال القطاعين اتجاه سياسة الإختيار والتوظيف بنسبة 06% .

- إن عدم وجود اختلاف في التصورات بين عمال القطاعين اتجاه سياسة الاختيار والتوظيف لا عني بأنه لديهم نفس التصور اتجاه الإجراءات المتبعة في هذه السياسة ، ويظهر هذا من خلال تبيان دلالة نسبة الموافقة بين البنود . فبالنسبة لعمال مؤسسة البتروكيمياة ومن خلال نسبة الموافقة لديهم اتجاه بنود المحور الأول يرون بأن سياسة التوظيف تتميز بكون الأفراد اللذين وظفوا يستحقون هذه المناصب ، وهنا قد تغطي الذاتية على تشكيل هذا التصور لاعتبارات أنهم يرون أنفسهم كذلك . أما بالنسبة لعمال البلدية فيرون أن ما يميز هذه السياسة هو تمتع مؤسساتهم بسلطة مطلقة في التوظيف وما لهذه الصلاحية في التوظيف من التعرف أكثر على اللذين تم توظيفهم ومن تم تفهم تسيير حاجتهم المختلفة .

- حسب دلالة النسبة العامة للإجابات بعدم الموافقة اتجاه بنود الاستمارة لدى عمال القطاعين بحيث تقدر بـ 36,41% لدى عمال القطاع الإنتاجي ووتقدر بـ

40,31% لدى عمال القطاع الخدماتي وهي أكثر دلالة بالنسبة لهذا الأخير والتي يظهر لدى عماله تصور عدم تطبيق معظم إجراءات التوظيف ، والذي قد يتصل بالواقع المهني للعمال في تنافسهم مع بعضهم البعض ويمكن إيعازها إلى نتيجة توظيف غير مدروس بحكم تمتع مؤسساتهم بالسلطة المطلقة في التوظيف .

- الفرضية الصفرية رقم 07: لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة التقييم بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 - جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 45)

التكرارات المتوقعة		التكرارات الواقعية		التكرارات	
لا أدري	موافق	لا أدري	موافق	موافق	غير موافق
موافق	غير موافق	موافق	غير موافق	موافق	غير موافق

1295	529,16	288,86	476,96	1295	395	323	577	مؤسسة البيتروكيمياء
1211	494,83	270,13	446,03	1211	629	236	346	البلدية
2506	1024	559	923	2506	1024	559	923	المجموع

2 - بتطبيق معادلة كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 122,13$$

3 - الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	122,13	05,99

بما أن كا² ت (122,13) < كا² ج (5,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 07 ،
وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور ياسة التقييم بين عمال القطاع
الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.
4 - الخاتمة البحثية :

إن نتيجة المعالجة الإحصائية تؤكد رفض الفرضية الصفرية رقم 07 ، أي أنه يوجد هناك
اختلافا واضحا في تصور سياسة التقييم بين عمال القطاع الانتاجي وعمال القطاع
الخدماتي وهي بأكثر دلالة مقارنة باختلاف تصوراتهم اتجاه سياسة الاختيار والتوظيف
وقد يكون هذا راجع إلى أهمية هذا المحور بالنسبة إلى عمال القطاعين وماله من
انعكاسات تسييرية على تطورات مسارهم المهني .

— ويظهر الاختلاف في هذا التصور من خلال النسبة العامة للموافقة على بنود محور
سياسة التقييم بأكثر دلالة لدى عمال مؤسسة البيتروكيمياء (44,55%) ورتكز التصور
أكثر لديهم في نظرهم بأن المؤسسة تلجأ إلى مقارنة نتائج تقييم الأداء بين مختلف أقسامها
وماله من تأثير إيجابي على خلق روح التنافس بين العمال للرفع من مستوى مردودهم
بالنظر لطبيعة العمل الإنتاجي الذي يقومون به . ومقارنة بعمال البلدية نجد أن هذه النسبة

تقدر بـ 28.57 % بحيث يركز التصور أكثر لديهم اتجاه هذه السياسة في كون أن المؤسسة تقدم نتائج التقييم لعمالها وتقوم بتوضيح وشرح هذه النتائج لهم . وتبقى نظرة هؤلاء العمال لهذا البعد التقييمي مرتبطا بلجوء المسيرين إلى تفادي الصراعات والخلافات التي قد تحدث نتيجة ما يترتب عن اتخاذ قرارات حسب نتائج هذا التقييم تمس مختلف مستوياتهم الإشباعية .

- إن الاختلاف في تصور سياسة التقييم الذي يظهر بأكثر دلالة سلبية لدى عمال القطاع الإنتاجي مقارنة بعمال القطاع الخدماتي يتضح أكثر في تصور عمال القطاع الأول بأن المؤسسة لا تتبع إجراءات ناجعة في عملية التقييم كما يرونها ، وقد يكون هذا نتيجة التجارب الإشباعية السابقة لهم داخل المؤسسة والمرتبطة بطريقة اعتماد نتائج التقييم في وانب أخرى من مسارهم المهني .

- إن الاختلاف في تصور سياسة التقييم يظهر كذلك بأكثر دلالة سلبية من حيث غموض هذا التصور لدى عمال البلدية بأغليبيتهم (51,94%) مقارنة بعمال مؤسسة البتروكيمياة (30,50%) أي أن أغلبية عمال القطاع الخدماتي يفتقدون لسياسة إعلامية حول عملية التقييم أو يجهلون إجراءات هذه العملية وهو ما قد يؤدي إلى انعكاسات سيكو - مهنية على مستوى إشباع الحاجات خاصة (الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الإنتماء) .

— الفرضية الصفرية رقم 08: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة

الترقية بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 46)

التكرارات	التكرارات الواقعية		التكرارات المتوقعة		التكرارات
	موافق	غير موافق	المجموع	لا أدري	
المؤسسة	موافق	غير موافق	المجموع	لا أدري	المجموع
مؤسسة	707	340	1295	326,59	1295
البيتروكيمياة	موافق	غير موافق	المجموع	لا أدري	المجموع
مؤسسة	707	340	1295	326,59	1295

1211	305,40	403,98	501,60	1211	384	496	331	البلدية
2506	632	836	1038	2506	632	836	1038	المجموع

2 – بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 191,96$$

3 – الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	191,96	05,99

بمأن كا² (196,96) < كا² (05,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 08 ، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الترقية بين عمال القطاع الانتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 – الخاتمة البحثية :

إن نتيجة المعالجة الإحصائية تؤكد رفض الفرضية الصفرية رقم 08 ، أي أن هناك اختلافا واضحا في تصور سياسة الترقية بين عمال القطاع الانتاجي وعمال القطاع الخدماتي ، وترجع دلالة هذا الاختلاف إلى ما يترتب عن هذه السياسة المتبعة من مزايا لدى كلا عمال القطاعين والتي هي تحفيزية أكثر لدى عمال القطاع الانتاجي كقطاع اقتصادي مقارنة بعمال القطاع الخدماتي كقطاع الوظيف العمومي (نقص القيمة التحفيزية للمؤسسات الخدماتية الإدارية المحلية في هذا القطاع بصفة عامة) .

– إن الإختلاف في التصور من خلال النسبة العامة للموافقة على بنود محور سياسة الترقية ظهر بأكثر دلالة واضحة لدى عمال مؤسسة البتروكيميا (54,59%) مقارنة بعمال البلدية (27,33%) مما يعني بأن عمال مؤسسة البتروكيميا ترى بأن مؤسستهم تعتمد على إجراءات ناجعة وواضحة في عملية التقييم ، وهو ما يقابل العكس لدى أغلبية

عمال البلدية وهو ما فسر بأن مستوى وآفاق الطموح أكبر في القطاع الإنتاجي (الإقتصادي) مقارنة بالقطاع الخدماتي (قطاع الوظيف العمومي).
– إن الاختلاف في التصور يظهر كذلك بدلالة من خلال التباين الموجود في مدى غموض سياسة الترقية المتبعة حسب تصور العمال . وهو يظهر بقوة لدى عمال البلدية بنسبة 31,70% مقارنة بعمال مؤسسة البتروكيميا (19,15%) . ورغم دلالة النسبتين في كلا القطاعين إلا أن الغموض التصوري الموجود لدى عمال البلدية يعبر عن جهل هؤلاء العمال لإجراءات الترقية وعدم وضوح تطبيقها ، ويترجم مستوى الحاجات المنتظرة من تطور منصب العمل خاصة في اشباع الحاجة إلى التقدير والإعتراف .

– الفرضية الصفرية رقم 09: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة التكوين بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 47)

التكرارات	التكرارات الواقعية	التكرارات المتوقعة
موافق	غير	لا
موافق	لا	المجموع موافق
غير	المجموع موافق	غير
لا	المجموع موافق	لا أدري المجموع

المؤسسة

موافق				أدري				
1665	236,67	602,02	826,29	1665	173	334	1158	مؤسسة البيتروكيمياء
1557	221,32	562,97	772,70	1557	285	831	441	البلدية
1599	458	1165	1599	3222	458	1165	1599	المجموع

2 – بتطبيق معادلة حساب χ^2 نجد أن :

$$\chi^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 557,91$$

3 – الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	557,31	05,99

بما أن $\chi^2 \text{ ت} (557,31) < \chi^2 \text{ ج} (5,99)$ فإننا نرفض بقوة الفرضية الصفرية رقم 09
وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية كبيرة في تصور سياسة التكوين بين عمال
القطاع الانتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

4 _ الخاتمة البحثية :

إن نتيجة المعالجة الإحصائية تؤكد رفض الفرضية الصفرية رقم 09 ، أي أنه يوجد هناك
اختلافا ذات دلالة كبيرة في تصور سياسة التكوين بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال
القطاع الخدماتي وهذا مقارنة بالسياسات الأخرى لتسيير الموارد البشرية . وقد يرجع
الاختلاف الدال إلى كون غياب هذا البعد التكويني لدى عمال البلدية مقارنة بعمال مؤسسة
البيتروكيمياء وما يرتبط بتوقعات تطور العمال في مناصب عملهم وتحسين مستوى أدائهم
بحكم نشاطهم الخدماتي وهذا بالنظر من جهة أخرى إلى طبيعة النشاط الإنتاجي في
مؤسسة اقتصادية كبيرة والتي تحتاج إلى تأهيل مستمر لعمالها وما تتطلب عملية التكوين
من إمكانيات مالية و بشرية .

– إن الاختلاف في التصور من خلال النسبة العامة للموافقة على بنود محور سياسة التكوين يظهر بأكثر دلالة واضحة لدى عمال مؤسسة البتروكيميا (69,54%) مقارنة بعمال البلدية (28,32%) والتي تمس في معظمها (فئة الموظفين المتصرفين الإداريين و المتصرفين الرئيسيين) أي محصورة لدى فئة قليلة . وينحصر تصور لدى العينة الأولى في اعتماد المؤسسة سياسة إعداد وتهيئة الأفراد الجدد قبل تولي مناصبهم وما له من تأثير إيجابي على التكيف السيكو مهني في مناصب عملهم حيث يرتبط بهذا التكيف إشباع بعض الحاجات (كالحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى التقدير) . في حين يركز التصور أكثر لدى عمال البلدية لدى نسبة قليلة في نظرهم بأن الأفراد اللذين أختيروا للتكوين يستحقونه ، وقد تتدخل هنا بعض الاعتبارات الذاتية .

– يتضح الاختلاف كذلك في تصور سياسة التكوين بين عمال القطاعين بأكثر دلالة سلبية لمدى نجاعة هذه السياسة لدى أغلبية عمال البلدية بنسبة 53,77% والذي عبر عن عدم رضى هؤلاء العمال على سياسة التكوين المتبعة وأنها لا تتميز بالفعالية اللازمة مقارنة بتصور عمال الإنتاج لها ، وهو ما يعكس مدى التباين الموجود في مستوى الإهتمام ببعده التكوين بين القطاعين .

– إن الإختلاف بين أفراد العينتين من حيث غموض تصورهم اتجاه سياسة التكوين يظهر بأكثر دلالة لدى عمال القطاع الخدماتي (18,30%) والذي يترجم عدم اطلاع هؤلاء العمال وعدم درايتهم بعملية التكوين وبإجراءاتها نظرا لاقتران الإستفادة منها على فئة محدودة فقط . وهو ما قد يؤثر على خلق الدافعية لديهم في تطوير مهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم المهني .

– الفرضية الصفرية رقم 10: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الحوافز بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 48)

التكرارات المتوقعة

التكرارات الواقعية

التكرارات

المؤسسة	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع
مؤسسة البيتروكيميا	957	335	188	1480	671,78	590,13	218,07	1480
البلدية	343	807	234	1384	628,21	551,86	203,92	1384
المجموع	1300	1142	422	2864	1300	1142	422	2864

2 _ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 487,38$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	02	487,38	05,99

بما أن كا² ت (487,38) < كا² ج (05,99) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 10 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الحوافز بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة 0,05 .

4 _ الخاتمة البحثية:

إن نتيجة المعالجة الإحصائية تؤكد رفض الفرضية الصفرية رقم 10، أي أنه يوجد إختلافا واضحا في تصور سياسة الحوافز بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي. وقد يرجع هذا الإختلاف إلى غياب إدراج سياسة تحفيزية حقيقية ضمن سياسات تسيير الموارد البشرية لدى عمال البلدية مقارنة بعمال مؤسسة البيتروكيميا، وما قد يترتب عن غياب هذه البعد التسييري الأساسي في إشباع الحاجات المختلفة للعمال وتحديد مستوى رضاهم في مؤسستهم وبالتالي تأثر مستوى الأداء سلبيا بها .

- إن الإختلاف في التصور من خلال النسبة العامة للموافقة على بنود محور سياسة

الحوافز يظهر بأكثر دلالة إيجابية لدى أغلبية عمال مؤسسة البيتروكيميا

(60,64%) في حين يظهر بأكثر دلالة سلبية لدى عمال البلدية بنسبة (30,58%) حيث يركز التصور الإيجابي لسياسة الحوافز لدى العينة الأولى في كون أن العائد المادي الذي يتقاضونه يلبي إحتياجاتهم المادية (مؤسسة إقتصادية إنتاجية) في حين يركز التصور السلبي لهذه السياسة لدى العينة الثانية في كون أن نظام الحوافز المتبع غير مرضي وغير مشجع من خلال قيمة العائد المادي الذي لا يلبي إحتياجاتهم (وهذا راجع إلى سياسة الأجور في الوظيف العمومي). وإن دلالة هذين التصورين يؤد إلى خلق الدافعية و بدل مجهودات أكبر لإشباع الحاجات في مستويات أخرى لدى عمال مؤسسة البيتروكيما، وتنبط هذه الدافعية لدى عمال البلدية.

- إن هذا الإختلاف في تصور سياسة الحوافز بين عمال القطاعين راجع لكون أن مؤسسات القطاع الإقتصادي (الإنتاجي) تولى أهمية كبيرة لسياسة الحوافز في رفع مستوى أدائها، بالنظر لكون منتجها يعود عليها بفوائد إقتصادية مباشرة عكس قطاع الوظيف العمومي (الخدمي) الذي قد لا تسمح له إمكانياته المالية طغيان الطابع الإداري في سياسة تسيير الموارد البشرية بإتباع سياسة تحفيزية ناجعة تؤدي إلى تحقيق التوازن الإشباعي لعمالها في مختلف حاجاتهم .

خلاصة الفرضية الثانية :

من خلال رفض أربعة فرضيات صفرية من مجموع خمسة فرضيات صفرية حسب نتيجة المعالجة الإحصائية ، فإنه تم رفض أغلبية الفرضيات الصفرية وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الثانية والتي تقول بعدم وجود إختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي .

— الفرضية الثالثة : لا يوجد هناك إختلافا في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

— الفرضية الصفرية رقم 11: لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي والخدمي حسب متغير السن عند $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 49)

المجموع	التكرارات المتوقعة			المجموع	التكرارات الواقعية			الفئات
	لا	غير موافق	موافق		لا	غير موافق	موافق	
2345	253,58	194,26	1897,14	2345	266	259	1820	30 – 20
4795	518,53	397,22	3879,22	4795	450	323	4022	40 – 31
4935	533,67	408,82	3992,50	4935	540	441	3954	50 – 41
455	49,20	37,69	368,10	455	99	15	341	60 – 51
12530	1355	1038	10137	12530	1355	1038	10137	المجموع

2 _ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 132,59$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	06	132,59	12,59

بمأن كا² ت (132,59) < كا² ج (12,59) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 11 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الانتاجي والقطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 11 ، أي أنه يوجد هناك اختلافًا واضحًا في تصور الحاجات بين عمال القطاعين حسب فئاتهم العمرية ، وهو ما يدل على أن عامل السن يتدخل في تأثير على طبيعة التصورات اتجاه مستوى ونوعية

الحاجات التي يسعى العمال إلى إشباعها . وهو ما يتضح من خلال تباين إجابات عمال القطاعين اتجاه بنود الإستمارة حسب فئاتهم العمرية الأربعة .

_ ينحصر التصور الإشباعي أكثر لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 31 _ 40 سنة بنسبة 83,87 % ويتباين هذا التصور أكثر خاصة بعمال الفئة العمرية 51 _ 60 سنة بنسبة 74,94 % .

إن دلالة هذا الاختلاف في تصور الحاجات راجع لكون أن مستوى الطموح لدى الفئة العمرية 31- 40 سنة بحكم أنها فئة عمرية شابة في تطور مستمر بحكم أن مسارهم المهني متواصلا مقارنة بفئات متقدمة في السن، والتي ترى بأن مستوى إشباعها محدودا أو أن المسار المهني القصير للدين ما زال ينتظرهم لا يسمح لهم بإشباع هذه الحاجات.

— الفرضية الصفرية رقم 12: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير المستوى التعليمي عند $\alpha = 0,05$.

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 50)

التكرارات المتوقعة

التكرارات الواقعية

التكرارات

الفئات	موافق	غير موافق	لا	المجموع	موافق	غير موافق	لا	المجموع
ابتدائي	1866	394	470	2730	226,15	295,22	2730	2730
متوسط	4043	401	526	4970	411,72	537,45	4970	4970
ثانوي	4228	243	359	4830	400,12	522,31	4830	4830
المجموع		1038	1355	12530	1038	1355	12530	12530

2 - بتطبيق حساب كا² نجد أن:

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 421,20$$

3- الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	04	421,20	09,48

بمأن كا² ت (521,20) < كا² ج (09,48) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 12 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الانتاجي والقطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 12 ، أي أنه يوجد هناك اختلافًا دالًا في تصور عمال القطاعين من مستوى تعليمي لآخر مما يفسر بأن تصور الحاجات يتأثر بالمستوى التعليمي للأفراد . ويظهر هذا من خلال تباين الإجابات حسب اختياراتها الثلاثة بين المستويات التعليمية الثلاثة بدرجات متفاوتة ، وتبين دلالة هذه الاجابات بأن :

_ التصور الإشباعي للحاجات ينحصر لدى عمال القطاعين أكثر في المستوى الثانوي بنسبة عامة تقدر ب 87,53 % ، وهو ما يعبر عن توافق مستوى الطموح المرتفع في العينتين بدرجة كبيرة لدى الأفراد لدى مستوى تعليمي ثانوي .

_ إن التباين في التصور للحاجات يظهر بدلالة أكبر من خلال الإجابات بالموافقة على بنود الإستمارة من طرف عمال القطاعين ، بين ذوي المستوى الثانوي والمتوسط من جهة ودوي المستوى الإبتدائي من جهة أخرى ، هذا الأخير الذي ينخفض فيه التصور الإشباعي بنسبة تقدر ب 68,65 % مقارنة بالعمال دووا المستويين السابقين وهو ما قد يفسر مستوى الطموح المحدد لدى هذه الفئة من العمال .

يتضح تباين في تصور الحاجات كذلك لدى عمال القطاعين من خلال التباين الموجود في الغموض التصوري بين المستويات التعليمية الثلاثة . ويتضح أكثر لدى العمال دووا المستوى التعليمي الإبتدائي (17,21 %) وهو ما قد يعكس تأثر المستوى التعليمي المحدود لهؤلاء العمال بالقدرة على تحديد المستويات الإشباعية للحاجات التي يرغبون فيها .

_ إن الإختلاف في تصور الحاجات لدى عمال القطاعين من مستوى تعليمي لآخر قد يكون وراء الإختلاف في تصور أنواع الحاجات الذي أثبت من خلال رفض الفرضيات المتعلقة بها (الحاجات المادية ، الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الإنتماء ، الحاجة إلى تحقيق الذات) .

— الفرضية الصفرية رقم 13: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات

بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير الأقدمية عند $\alpha = 0,05$.

1 — جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 51)

التكرارات المتوقعة

التكرارات الواقعية

لتكرارات

الفئات	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع
10 ≥	997	67	161	1225	991,04	101,48	132,47	1225
20 – 11	6317	521	687	7525	6087,86	623,37	813,75	7525
30 – 21	2823	450	507	3780	3058,08	313,13	408,77	3780
المجموع	10137	1038	1355	12530	10137	1038	1355	12530

2 _ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 164,54$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	04	164,54	09,48

بما أن كا² ت (164,54) < كا² ج (09,48) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 13 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الأقدمية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 13 ، أي أنه يوجد هناك اختلافا في تصور الحاجات لدى عمال القطاعين حسب الأقدمية المهنة التي يتمتعون بها مما يعني تأثر هذه التصورات بعدد سنوات الأقدمية المهنية . ويتضح هذا من خلال تباين الإجابات بين عمال القطاعين حسب فئات الأقدمية ، حيث تبين دلالة هذه الإجابات .

_ أن التصور الإشباعي للحاجات لدى عمال القطاعين ينحصر في فئة الأقدمية بين 11-20 سنة بنسبة عامة تقدر ب 83,94 % ، وهو ما يعبر عن أن هذه الفئة تمثل مرحلة مهنية حساسة في المسار المهني للعمال من أجل بدل مجهودات أكبر سعيا للإشباع

المستمر لمختلف حاجاتهم ، بحكم تواجدهم المعتبر في المؤسسة لسنوات طويلة وفترة المسار المهني المتبقي كافية لتجسيد طموحاتهم المهنية .

_ إن التباين في تصور الحاجات يظهر بأكثر دلالة من خلال الإستجابة بالموافقة لبنود الإستمارة لدى العمال الذين يتمتعون بأقدمية تتراوح بين 11 – 20 سنة وينخفض بأقل درجة لدى العمال ذوي الأقدمية أقل من 10 سنوات ، وهي فئة العمال الجدد في المؤسسة بحيث أن هذه الفئة في بداية مشوارها المهني تبحث عن تحقيق إشباع أكثر لمختلف حاجاتها من أجل ضمان مسار مهني مرضي لمستوى طموحاتهم . وينخفض التصور الإشباعي بدرجة معتبرة لدى العمال القدامى (21 – 30 سنة) وقد يعود هذا لكون أن هذه الفئة من العمال قد حققت معظم حاجاتها وبالتالي تتناقص درجاتها الإشباعية أو أنها لا تتوقع إمكانية إشباع حاجات أخرى بحكم تجاربهم الإشباعية السابقة .

_ يتضح التباين في التصور كذلك من خلال التباين الموجود في الغموض التصوري للحاجات بين مختلف فئات الأقدمية المهنية لعمال القطاعين . ويتضح بدرجة أكثر لدى العمال الذين يتمتعون بأقدمية 21 _ 30 سنة بنسبة 13,41% وهو ما قد يعكس عدم القدرة على تحديد الأولويات الإشباعية لدى العمال القدامى رغم مسارهم المهني الطويل وهذا نظرا لتعدد وتعقد مطالبهم والتي تتماشى مع تطورات مسارهم المهني هذا .

_ إن الاختلاف في تصور الحاجات الواضح من فئة أقدمية لأخرى قد يكونوا وراء التأثير على وجود الاختلاف في التصور بين عمال القطاعين اتجاه أنواع الحاجات والذي أثبت من خلال رفض الفرضيات المتعلقة بالحاجات (الحاجات المادية ، الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الإنتماء ، الحاجة إلى تحقيق الذات) .

– الفرضية الصفرية رقم 14: لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات

بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير الحالة العائلية عند $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة: (جدول رقم 52)

التكرارات	التكرارات المتوقعة			التكرارات الواقعية			التكرارات
	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	لا أدري	غير موافق	
أعزب	3528	318	459	4305	4305	465,54	356,63
متزوج	6008	590	787	7385	7385	798,61	611,78
مطلق	352	94	44	490	490	52,98	40,59
أرمل	249	36	65	350	350	37,84	28,99
المجموع	10137	1038	1355	12530	12530	1355	1038

2 _ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 108,01$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	06	108,01	12,59

بمأن كا² ت (108,01) < كا² ج (09,48) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 14، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الحالة العائلية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبت رفض الفرضية الصفرية رقم 14 أي أنه يوجد هناك اختلافا واضحا في تصور الحاجات لدى عمال القطاعين من حالة عائلية لأخرى ، ويتضح هذا من خلال تباين إجابات عمال القطاعين حسب الحالة العائلية لهم ، حيث بينت دلالة هذه الإجابات بأن :

_ التصور الإباعي للحاجات ينحصر بدرجة كبيرة لدى عمال القطاعين في فئة العمال العزاب بنسبة عامة تقدر بـ 81,95 % وهو مؤشر يدل على أن العمال العزاب بحاجة

إلى الحصول على مستوى إشباعي لمختلف حاجاتهم من أجل بداية مشوارهم العائلي والحياتي بصفة عامة ، وضمان استمراريتهم للعمل في المؤسسة من أجل ضمان إستمرارية هذا الإشباع . ويتناقض هذا التصور الإشباعي بدرجة أقل لدى العمال المطلقين (71,14%) والعمال الأرامل (71,42%) وقد يعود هذا إلى طبيعة التأثير بالاستقرار العائلي الذي يعيشونه ، الشيء الذي يجعلهم يبحثون عن توفير ظروف أحسن لتحقيق السيكو- اجتماعي بغض النظر عن البحث لإشباع حاجات أخرى .

_ يتضح التباين في التصور كذلك لدى عمال القطاعين حسب حالتهم العائلية من خلال التباين في الغموض التصوري بين مختلف فئاتها ، ويظهر بدرجة أكبر لدى فئة العمال الأرامل (18,57%) وهو ما يعكس مدى تأثير الاستقرار العائلي على دلالة هذا التصور .
_ إن الإختلاف في تصور الحاجات حسب متغير الحالة العائلية قد يكون وراء تأثير على وجود الإختلاف في تصور أنواع الحاجات بين عمال القطاعين ، والذي قد أثبت من خلال رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بالحاجات (الحاجات المادية ، الحاجة إلى الأمن الحاجة إلى الإنتماء ، الحاجة إلى تحقيق الذات) .

خلاصة الفرضية الثالثة :

من خلال رفض جميع الفرضيات الصفرية الخمسة حسب نتيجة المعالجة الإحصائية فإننا نرفض الفرضية الثالثة والتي تقول بعدم وجود إختلاف في تصور الحاجات لدى عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

الفرضية الرابعة : لا يوجد هناك إختلافا في تصور ساسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

— الفرضية الصفرية رقم 15 : لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية حسب متغير السن عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 53)

الفئات	التكرارات			التكرارات الواقعية			التكرارات المتوقعة		
	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	
20 – 30	1097	754	762	2613	1070,12	898,13	644,73	2613	
31 – 40	2116	1864	1363	5343	2188,17	1836,48	1318,33	5343	
41 – 50	2272	2022	1205	5499	2252,06	1890,10	1356,82	5499	
51 – 60	233	159	115	507	207,63	174,26	125,09	507	
المجموع	5718	4799	3445	13962	5718	4799	3445	13962	

2 _ بتطبيق معادلة حساب χ^2 نجد أن :

$$\chi^2_{\text{التجريبية}} (\chi^2_{\text{ت}}) = 81$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	$\chi^2_{\text{التجريبية}}$	$\chi^2_{\text{الجدولية}}$
0,05	06	81	12,59

بمأن $\chi^2_{\text{ت}} (81) < \chi^2_{\text{ج}} (12,59)$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 15، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسبير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير السن عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 15 ، أي أنه يوجد هناك إختلافا في تصور سياسة تسبير الموارد البشرية في مختلف نشاطاتها والتي تترجم

الإختلاف في تصور الواقع التسييري لها في مؤسستي الدراسة . ويتضح هذا الإختلاف من خلال تباين الإجابات بالموافقة من فئة عمرية لأخرى حيث :

_ يتباين التصور الذي يعكس النظرة الإيجابية اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية أكثر بين عمال مؤسسة البتروكيمياء في فئة 51 _ 60 سنة بنسبة 55,27 % ، وعمال البلدية في فئة 31 _ 40 سنة بنسبة 28,30 % وقد يرجع هذا التباين إلى تفاوت درجاتهم الإشباعية لحاجاتهم المختلفة والتي ترتبط بنظرتهم إلى هذه السياسة التسييرية .

_ ينحصر التصور الذي يعكس النظرة الإيجابية اتجاه سياسة (ت م ب) في مختلف نشاطاتها أكثر في الفئة العمرية 51 _ 60 سنة بنسبة 45,95 % وهو ما يعكس رضى هؤلاء العمال بمسارهم المهني في مختلف تطوراتها والذي يرتبط بمدى نجاعة سياسة تسييره .

_ إن التباين في التصور الإيجابي اتجاه سياسة (ت م ب) من خلال دلالة الإستجابة بالموافقة نحو بنود الإستمارة من طرف عمال القطاعين ، يظهر أكثر بين العمال المتقدمين في السن وبقية الفئات العمرية الأخرى وبأكثر دلالة خاصة مقارنة بعمال فئة 31 _ 40 سنة بنسبة 39,60 % . وقد يرجع هذا التباين إلى مدى نظرة عمال هذه الفئة العمرية (بحكم أنها فئة شابة) لمسارهم المهني وإجراءات تسييره في مختلف مراحلها والذي لايعكس المستوى الإشباعي لحاجاتهم المرغوب فيه .

_ إن التباين في تصور سياسة (ت م ب) حسب عامل السن يظهر كذلك من خلال التباين في الغموض التصوري لهذه السياسة بين فئات السن الأربعة ، ويظهر بأكثر دلالة لدى العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 _ 30 سنة بنسبة 29,16 % وهو ما يعكس أن هذه الفئة العمرية للعمال بحكم أنها في بداية مشوارها المهني ليس لديها النظرة الكافية حول السياسة المتبعة في تسيير مسارهم المهني وبالتالي النظرة الغامضة لهذه السياسة .

_ إن الإختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية من فئة عمرية لأخرى قد يكون وراء التأثير على الإختلاف الموجود بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي في تصورهم لسياسة تسيير الموارد البشرية في مختلف مجالاتها ، هذا الإختلاف الذي

أثبت من خلال رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بهذه السياسة (سياسة التقييم ، سياسة الترقية ، سياسة التكوين ، سياسة الحوافز) .

– الفرضية الصفرية رقم 16: لا توجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير المستوى التعليمي عند $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 54)

التكرارات	التكرارات الواقعية			التكرارات المتوقعة			الفئات
	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	موافق	غير موافق	
1113	934	995	3042	1245,82	1045,59	750,58	ابتدائي
2373	1779	1386	5538	2268,03	1903,51	1366,45	متوسط
2232	2086	1064	5382	2204,14	1849,89	1327,96	ثانوي
5718	5799	3445	139,62	5718	4799	3445	المجموع

2 _ بتطبيق معادلة حساب χ^2 نجد أن :

$$\chi^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 197,04$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	04	197,04	09,48

بمأن χ^2 ت (197,04) < χ^2 ج (09,48) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 16 وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 16 ، أي أنه يوجد هناك اختلاف بين عمال القطاعين في تصورهم لسياسة تسيير الموارد البشرية من المستوى التعليمي لآخر ، وهو ما يدل على مدى تأثير المستوى التعليمي الذي يتميز به عمال القطاعين على تشكيل تصورات (إيجابية أو سلبية) اتجاه سياسة (ت م ب) من خلال واقع ممارستها في مؤسستيهما . ويتضح هذا الاختلاف من خلال تباين استجابات عمال القطاعين اتجاه بنود الإستمارة بالموافقة وهذا بين المستويات التعليمية الثلاثة حيث :

_ يتباين التصور الذي يعكس النظرة الإيجابية اتجاه سياسة (ت م ب) أكثر بين العمال ذوي المستوى الثانوي في مؤسسة البتروكيمياة بنسبة 56,48% والعمال ذوي المستوى المتوسط في البلدية بنسبة 27,78%. وقد يرجع هذا التباين بين عمال القطاعين إلى النظرة الضيقة لآفاق تطور المسار المهني لدى عمال القطاع الخدماتي (بالنظر إلى التسمي الإداري الذي يطغى على هذا القطاع باعتباره قطاع وظيف عمومي وما يحتاجه من متطلبات التأهيل العلمي فيه) وهذا مقارنة بديناميكية طابع تسيير المسار المهني لعمال القطاع الإقتصادي .

_ ينحصر التصور الذي يعكس النظرة الإيجابية سياسة (ت م ب) أكبر في مجموع عمال القطاعين ذوي المستوى المتوسط بنسبة 42,84% وبأقل درجة لدى ذوي المستوى الثانوي بنسبة 41,47% وهذا مقارنة لوجوده بدرجة منخفضة لدى ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 36,58% ، وهو مؤشر تصوري يعبر عن أن هذه الفئة الأخيرة بحكم محدودية مستواها التعليمي فإن مستوى طموحها أقل من الفئتين الأخرتين ، وبالتالي مستوى الحاجات التي يسعون إليها أقل منهما .

_ يظهر تباين تصور عمال القطاعين اتجاه سياسة (ت م ب) كذلك من خلال التباين في الغموض التصوري لهذه السياسة بين المستويات التعليمية للعمال . حيث يظهر بأكثر دلالة لدى ذوي المستوى الابتدائي ، وهو ما يعبر عن مدى تأثير محدودية المستوى التعليمي على النظرة الواسعة والإطلاع الأكثر على واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية في مختلف مجالاتها .

_ إن الإختلاف الواضح في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية من مستوى تعليمي لآخر قد يكون وراء التأثير على وجود الإختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي ، حيث أثبت هذا الإختلاف من خلال رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة باختبار تصور عمال القطاعين اتجاه السياسات الأربعة لتسيير الموارد البشرية (سياسة التقييم ، سياسة الترقية ، سياسة التكوين سياسة الحوافز) .

– الفرضية الصفرية رقم 17 : لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير الأقدمية عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 55)

المجموع	التكرارات المتوقعة			المجموع	التكرارات الواقعية			التكرارات	الفئات
	لا أدري	غير موافق	موافق		لا أدري	غير موافق	موافق		
1365	336,80	469,17	559,02	1365	552	436	377	10 - 0	
8385	2068,9	2882,08	3433,99	8385	1897	2869	3619	20 - 11	
2									
4212	1039,27	1447,74	17,24,98	4212	996	1494	1722	30 - 21	
13962	3445	4799	5718	13962	3445	4799	5718	المجموع	

2 _ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 226,66$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	04	226,66	09,48

بمأن كا² ت (226,66) < كا² ج (09,48) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 17 وعلية نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب متغير الأقدمية المهنية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 17 ، أي أنه يوجد هناك اختلافاً واضحاً في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية من فئة أقدمية مهنية لأخرى لدى عمال القطاعين : وهو ما يعبر عن مدى تأثير عدد السنوات الأقدمية المهنية داخل المؤسسة على تشكيل التصور الإيجابي أو السلبي اتجاه هذه السياسة في مختلف مجالاتها

ويظهر هذا الإختلاف من خلال التباين الواضح في استجابة عمال القطاعين بالموافقة اتجاه بنود الأستمارة وهذا بين الفئات الثلاثة للأقدمية المهنية حيث :

_ يتباين التصور الإيجابي اتجاه سياسة (ت م ب) أكثر بين العمال القدامى (21 _ 30 سنة) بنسبة 55,52 % في مؤسسة البتروكيمياء والعمال ذوي الأقدمية المحصورة بين

11 _ 20 سنة بنسبة 29,68 % . وقد يعزى هذا التباين التصوري بين هاتين الفئتين من الأقدمية إلى كون نظرة العمال القدامى في القطاع الإنتاجي أكثر رضى بتطور مسارهم المهني بحكم الإمتيازات المادية والإجتماعية التي يستفيدون منها مقارنة ب عمال القطاع الخدماتي (حالة قطاع الوظيف العمومي بالنسبة لهذه الإمتيازات) أين نجد دلالة هذا التصور بدرجة أقل لدى فئة الأقدمية 11 _ 20 سنة والتي تدل على أن عمالها مازالوا في حلة طموح إلى إشباع حاجات أكثر في إطار توقع التطور الإيجابي لمسارهم المهني.

_ ينحصر التصور الإيجابي لسياسة (ت م ب) أكثر في القطاعين لدى العمال اللذين تتراوح أقدميتهم المهنية بين 11 _ 20 سنة و 21 _ 30 سنة بمستويات متفاوتة نسبيا .

وينخفض هذا التصور بأكثر دلالة لدى العمال الجدد (أقل من 10 سنوات) بنسبة

27,61 % ، وهو ما يفسر بعدم إطلاع هذه الفئة من العمال (بحكم السنوات القليلة لبداية مشوارهم المهني) على مختلف إجراءات تسيير هذا للمشوار المهني ، وهو ما يؤثر على محدودية التصور الإيجابي اتجاهها .

يظهر تباين عمال القطاعين اتجاه سياسة (ت م ب) كذلك من خلال التباين في الغموض التصوري لهذه السياسة من فئة أقدمية لأخرى . ويظهر بشكل واضح لدى العمال الجدد (أقل من 10 سنوات) بنسبة 40,43 % وهو ما يؤكد أن الفترة القصيرة التي قضاهم هؤلاء العمال في المؤسسة لم تسمح لهم بعد بتشكيل تصورات واضحة حول مختلف الإجراءات المتعلقة بتسيير مسارهم المهني .

_ إن الإختلاف في تصو سياسة (ت م ب) لعمال القطاعين حسب أقدميتهم المهنية في المؤسسة قد يكون لديه تأثير بدرجة معنة على تشكيل التصورات الإيجابية أو السلبية اتجاه واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية في مختلف نشاطاتها . حيث أثبت هذا

الإختلاف من خلال رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة ب (سياسة التقييم ، سياسة الترقية ، سياسة التكوين ، سياسة الحوافز) .

– الفرضية الصفرية رقم 18: لاتوجد هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والخدماتي حسب متغير الحالة العائلية عند العتبة $\alpha = 0,05$.

1 – جدول التكرارات الواقعية والمتوقعة : (جدول رقم 56)

الفئات	التكرارات الواقعية			التكرارات المتوقعة			
	موافق	غير موافق	لا أدري	المجموع	موافق	غير موافق	لا أدري
أعزب	1935	1627	1235	4797	1964,56	1648,81	1183,61
متزوج	3535	2643	2051	8229	3370,10	2828,46	2030,43
مطلق	124	303	119	546	223,60	187,67	134,72
أرمل	124	226	40	390	159,72	134,05	96,22
المجموع	5718	4799	3445	13962	5718	4799	3445

2_ بتطبيق معادلة حساب كا² نجد أن :

$$\text{كا}^2 \text{ التجريبية (كا}^2 \text{ ت)} = 244,41$$

3 _ الخاتمة الإحصائية :

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ² التجريبية	كا ² الجدولية
0,05	06	244,41	12,59

بمأن كا² ت (244,41) < كا² ج (12,59) فإننا نرفض الفرضية الصفرية رقم 18، وعليه نقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

4 _ الخاتمة البحثية :

إن المعالجة الإحصائية أثبتت رفض الفرضية الصفرية رقم 18 أي أنه يوجد هناك إختلافا واضحا وبدرجة كبيرة في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاعين

حسب الحالة العائلية لديهم ، مما يدل على مدى تأثير هذه الحالة العائلية على طبيعة التصور الذي تشكل لدى العمال اتجاه هذه السياسة التسييرية بصفة إيجابية أو سلبية أو غامضة . ويظهر هذا الإختلاف من خلال التبيان الواضح في استجابة عمال القطاعين بالموافقة اتجاه بنود الإستمارة بين الفئات الأربعة للحالة العائلية بحيث :

_ يظهر تباين التصور الإيجابي اتجاه سياسة (ت م ب) أكثر بين العمال المتزوجين بنسبة 55,14 % في مؤسسة البتروكيمياة والعمال العزاب بنسبة 29,28 % في البلدية . وقد تعود دلالة هذا التباين إلى كون المتزوجين في المؤسسة البتروكيميائية كمؤسسة منتجة ذات قيمة اقتصادية ينظرون إلى أن مختلف حاجاتهم والرتبطة أكثر بالأعباء العائلية لديهم في مختلف مراحل مسارهم المهني مشبعة بشكل مرضي ، وهو ما يؤثر بشكل إيجابي على تصورهم لسياسة تسيير هذا المسار المهني مقارنة بالعمال العزاب للبلدية ، والذي يكون لديهم هذا التصور أقل درجة مقارنة بعمال الإقتصاد أكبر مقارنة بالفئات الأخرى في قطاعهم . وهذا لكون أنهم مازالوا لم يبدأوا مشوارهم العائلي بعد وهو ما قد يفتح آفاق تصورية إيجابية لإشباع حاجاتهم في إطار توقع مسار مهني مرضي .

_ ينحصر التصور الإيجابي لسياسة (ت م ب) أكثر في القطاعين لدى العمال العزاب (44 %) وتواجد بدرجات أقل لدى عمال الفئات الأخرى . حيث يظهر هذا التفاوت بدرجة كبية عند العمال المطلقين (22,71 %) ، وانخفاض التصور الإيجابي لديهم قد يعود إلى الحالة السيكو _ اجتماعية التي يعيشونها نتيجة للإستقرار العائلي وما ينعكس من خلاله على تشكيل تصورات أقل إيجابية اتجاه هذه السياسة التسييرية ، والتي قد يرون فيها سببا من أسباب الوصول إلى هذه الحالة من الإستقرار .

_ يظهر الإختلاف في تصور سياسة (ت م ب) لدى عمال القطاعين كذلك من خلال عدم وضوح التصور اتجاه هذه السياسة من حالة عائلية إلى أخرى . ويظهر بأكثر دلالة لدى العمال العزاب بنسبة 28,02 % وهذا رغم وجود هذه الفئة من العمال في وضعية تصور إيجابي اتجاه هذه السياسة التسييرية بدرجة أكبر مقارنة بالفئات الأخرى ، ويمكن إيعاز

دلالة هذا الغموض التصوري لدى نسبة معتبرة منهم في كون أن مسار مشوارهم العائلي غير واضح وهو ما قد يؤثر على غموض التصورات تجاه الإجراءات المتعلقة بمسارهم المهني ، والتي يفترض أن يكونوا على إطلاع بها لما يتوقف عليها من إشباع مختلف حاجاتهم . كما يمكن إيعاز هذا الغموض إلى عدم الإهتمام بتطورات المسار المهني لهذه الفئة نظرا لعد وجود أعباء وتكاليف عائلية على عاتقهم مقارنة بعمال الفئات الأخرى .

_ إن الاختلاف في تصور سياسة تسير الموارد البشرية لعمال القطاعين حسب حالاتهم العائلية قد يكون كذلك وراء التأثير على تباين التصورات بين عمال القطاعين نحو سياسات تسير الموارد البشرية ، هذا التباين الذي تم إثباته من خلال رفض الفرضيات الصفرية المتعلقة بهذه السياسات (سياسة التقييم ، سياسة الترقية ، سياسة التكوين ، سياسة الحوافز) .

خلاصة الفرضية الرابعة :

من خلال رفض جميع الفرضيات الصفرية الخمسة حسب نتيجة المعالجة الإحصائية فإننا نرفض الفرضية الثالثة والتي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور سياسة تسير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية .

الإقتراحات والتوصيات :

إنطلاقا من النتائج العلمية والعملية المتوصل إليها في هذه الدراسة الميدانية المقارنة . والتي تناولت موضوعا جوهريا يدخل ضمن الإهتمامات السيكولوجية والتنظيمية الحديثة والمتعلقة بموضوع الحاجات الفردية ، من حيث مدى تصورهما لدى عمال قطاعين

مختلفين لكل قطاع أبعاده ومدلولاته وخصائصه على المستويات السيكو_اجتماعية والتنظيمية والإقتصادية في القطاع الإنتاجي كقطاع اقتصادي مهم (المؤسسة البتروكيمياوية) والقطاع الخدماتي (البلدية) بحكم انتمائه للوظائف العمومي حيث تمثل هذه الإدارة المحلية ركيزة المنظومة الإدارية الجزائرية . وقد حاولنا إدراج هذا التناول البحثي المقارن لموضوع تصور الحاجات الفردية لدى عمال قطاعين مختلفين في الإطار التصوري لها ، من خلال واقع الممارسة التسييرية للموارد البشرية على مستوى القطاعين ، والذي يعكس تصور الياسة التسييرية للموارد البشرية ومدى توافقها مع تصور الحاجات ، من منطلق تأثر هذا الأخير بطبيعة الإجراءات المتبعة في تسيير المسار المهني لعمال القطاعين .

وتبقى دلالة النتائج المتوصل إليها من خلال نتائج إختبار الفرضيات الصفرية المطروحة في جانب من جوانب التصور للمتغييرن الأساسيين في الدراسة (الحاجات ، تسيير الموارد البشرية) تجعلنا أمام ضرورة اقتراح مجموعة إجراءات تسييرية كإجابة مؤسساتية لحاجات العمال في إطار سياسة تسيير الموارد البشرية ، وهذا حسب خصوصية كل قطاع ، وبناء على دلالة النتائج المتباينة بين القطاعين . ونقدمها حسب كل جانب تسييري لكل قطاع كما يلي :

أولا : القطاع الإنتاجي (المؤسسة البتروكيمياوية) :

1 - سياسة الإختيار والتوظيف : من خلال :

أ - لاعتماد على سياسة توظيفية هادفة إنطلاقا من التخطيط لتوازن إحتياجات مختلف أقسام المؤسسة ، وبناء على طلبات مسؤولي هذه الأقسام . بحيث تعبر هذه الإحتياجات عن حجم الموارد البشرية التي يتطلبها عبء العمل فيها . وهذا لتفادي النظرة التنظيمية السلبية من طرف العمال اتجاه توجه سياسة التوظيف لقسم على حساب قسم آخر (حيث أثبت بحثيا غياب هذا البعد في عملية التوظيف) .

ب - اتباع إجراءات التوظيف تأخذ بعين الإعتبار ضرورة وأهمية إشراك المشرفين في عملية اتخاذ قرار تعيين الأفراد الجدد نظرا لما لديهم من خبرة إشرافية تسمح لهم بإصدار أحكام موضوعية على المترشحين لمناصب العمل .

ج - وضع مخطط متابعة للعمال الجدد أثناء فترة تربص من مرحلى اختيارهم إلى غاية إدماجهم في مناصب عملهم نفسيا ومهنيا ، من خلال الإتصال المستمر بهم والإشراف التقني عليهم وفق أساليب دعم سيكولوجي من أجل تكيف إيجابي مع مناصب عملهم .

2 - سياسة التقييم : من خلال :

أ - تعزيز بعض الإجراءات المعتمدة في عملية التقييم ، من خلال دعم سياسة مقارنة نتائج تقييم الأفراد بين مختلف الأقسام وهو جانب تسييري إيجابي لخلق منافسة أدائية أكثر بين العمال ، والذي يسمح بالبحث عن إشباع حاجات ذات مستويات أكبر كالحاجة إلى تحقيق الذات .

ب - بناء نظام التقييم وفق قواعد واضحة وشفافة تراعى فيها مستويات الطموح للأفراد المرتبط بمتوى أدائهم ، ومايقابه من درجة التقييم تسمح بإشباع حاجات أكثر .

ج - إطلاع العمال بمختلف إجراءات التقييم المعتمدة وبمختلف المعايير المحددة للحكم على أداء الأفراد ، وهذا من خلال خلق قنوات إعلامية داخل المؤسسة تسمح بوضع المرجع التقييمي للمستوى الأدائي للأفراد .

3 - سياسة الترقية : من خلال :

أ - دعم إجراءات الترقية المتبعة خاصة فيما يتعلق باعتماد معايير الكفاءة المهنية الواجب توفرها في العمال ، وكذا فيما يتعلق بإشراك جميع الرؤساء المباشرين في عملية اتخاذ قرار الترقية ، وهذا في إطار اعتماد معايير تقنية (مهنية) للحكم على أداء الأفراد يزود بها هؤلاء الرؤساء حسب مخطط دقيق لمتابعة تطور مستوى الأداء ، لتفادي تدخل الإعتبارات الذاتية في عملية التقييم .

ب - وضع سياسة إعلامية (دعم الجانب المعلوماتي) للسماح للعمال بالإطلاع على أسس ومعايير الترقية المعتمدة . وهذا من أجل تمكين العمال من الحكم على مدى توافق تطورات مسارهم المهني ، ومستوى الترقية المرغوب فيه . وهو ما يعزز إشباع الحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الإنتماء لدى العمال ، ويخلق لديهم الدافعية أكثر للوصول إلى هذا المستوى من الترقية .

4 - سياسة التكوين : من خلال :

أ - دعم سياسة إعداد العمال الجدد قبل الإلتحاق بمناصب عملهم من خلال استقبال هؤلاء العمال إلى غاية إدماجهم حسب مخطط تكفل سيكو - مهني من أجل تكيف أحسن مع مناصب عملهم .

ب - وضع مخططات تكوينية تمس جميع الفئات المهنية حسب الإحتياجات التكوينية لديهم بطريقة واضحة وعادلة ، لأنه وجد بحثيا بأن هناك نسبة من العمال عبرت عن أن هناك عمالا تم اختيارهم للتكوين وهم لا يستحقون هذا التكوين .

5 - سياسة الحوافز : من خلال :

أ - دعم نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسة ، والذي يشكل إطارا إيجابيا لدى أغلبية عمالها مقارنة بعمال القطاع الخدماتي (البلدية) مع ضرورة تفعيل بعض جوانب هذه السياسة التحفيزية مع فئة معتبرة من العمال (حسبما أثبت بحثيا وجود تصور غير مرضي نسبيا اتجاه سياسة الحوافز) والذي قد يكون لديها انتظارات تحفيزية أخرى . وبالتالي ضرورة تفهم الوضعية السيكو - اجتماعية والمهنية لهم ، والبحث عن إجراءات تحفيزية تدفعهم للعمل أكثر .

ب - الإعتماد على نظام حوافز يأخذ بعين الإعتبار مجموعة الإمتيازات الإجتماعية التي يبحث عنها العمال بدرجات متفاوتة . أي تصنيف العمال حسب أولويات الحاجات التي يسعون إلى إشباعها وتكييف نظام الحوافز حسب هذه الأولويات .

ج - اتباع إجراءات تحفيزية يتم من خلالها إظهار الإستحقاق التحفيزي بدرجة أكبر اتجاه العمال اللذين يبذلون مجهودات أكبر في العمل من أجل تعزيز السلوك الإنتاجي المرغوب فيه لديهم .

ثانيا - القطاع الخدماتي (البلدية) :

1- سياسة الإختيار والتوظيف : من خلال :

أ — ترشيد سياسة التوظيف : بالنظر إلى العدد المعتبر لعمال البلدية حيث يمثل منهم 0,57% نسبة الإطارات ، وأقل من 0,3% نسبة الإطارات التي تولت مناصب تتوافق مع مؤهلاتها واختصاصاتها ، وهي نبة ضعيفة بالنظر إلى الحاجة التسييرية في تأطير هذا العدد المعتبر من العمال ، والذي قد يؤدي غياب المستوى التأطيري لدى المشرفين على هؤلاء العمال إلى عدم القدرة على تفهم مشكلاتهم وبالتالي الإستجابة التسييرية لحاجاتهم ، والذي يجعلنا نؤكد على أهمية الرفع من نسبة التأطير في هذا القطاع الحي وفقا لمتطلبات تخصص مناصب تسيير العمال .

ب — ضرورة مراجعة سياسة التوظيف المتبعة من طرف البلدية : لأنه رغم تمتع البلدية بسلطة التوظيف المطلقة حسب تصور نسبة معتبرة من عمالها ، فقد تم التوصل بحثيا إلى وجود أكبر نسبة من العمال غير راضيين عن سياسة التوظيف من حيث إجراءاتها ونجاعتها وهو ما قد أثر على ظهور مؤشرات تصورية سلبية كالإستقرار في مناصب العمل لمدة طويلة ، واتضح أن سياسة التوظيف المتبعة تعبر عن الفشل التسييري في البلدية وهذا من خلال أنها لا تعكس اختيار الموظفين حسب الرغبة الحقيقية للعمل في هذا القطاع نظرا لحالة الإستقرار التي تظهر لديهم ، والذي يتطلب اتباع الإجراءات التوظيفية التي تعبر عن تواف الرغبة للعمال الجدد مع المناصب التي وظفوا فيها . وكذا ضرورة إشراك المسؤولين المباشرين على مستوى كل مصلحة في اتخاذ قرار التوظيف بحكم درايتهم بالمتطلبات المهنية الواجب توفرها في المترشحين .

ج — الإختيار العقلاني للعمال حسب طموحاتهم ومتطلبات مناصب العمل وهذا لتفادي حالة اللارضى عن هذه المناصب وما يترتب عنها من تثبيط لمختلف حاجاتهم الفردية لأن النتيجة البحثية تؤكد غياب سياسة واضحة للتوظيف والذي يتطلب ضرورة إعادة النظر فيها بهذه الكيفية .

د — تدعيم الإدارة البلدية بكفاءات تتوافق مع طبيعة الخدمات المقدمة على مستواها ، لأن سياسة التوظيف المتبعة غير المدروسة أدت إلى إضعاف المستوى الأدائي للموارد البشرية ، وبالتالي التأثير على نوعية الخدمات المقدمة وما له من انعكاس على النظرة الإجتماعية المقابلة لهذه الخدمات .

2 – سياسة التقييم : من خلال :

أ – إتباع نظام تقييم للعمال وفق قواعد واضحة وشفافة وموضوعية تراعى فيها انتظارات العمال من نتائج تقييمهم لمستوى أدائهم ، وما يترتب عنها من قرارات مصيرية لمسارهم المهني .

ب – إعتداد قنوات إعلامية داخلية يتم من خلالها إطلاع جميع العمال بمختلف الإجراءات المتبعة في نظام التقييم ، من حيث معاييرهم ومتطلبات التقييم الفعال للأفراد وهو ما يخلق الدافعية أكثر لدى هؤلاء الأفراد لبدل مجهودات أكبر للوصول إلى مستوى التقييم المرغوب فيه .

ج – إعادة النظر في نظام اتخاذ القرارات انطلاقاً من نتائج عملية تقييم الأفراد بكيفية واضحة وعقلانية تربط بين نتائج التقييم الفعلية وطبيعة القرارات المتخذة في مجالات تسيير الموارد البشرية (كالتكوين ، الترقية) لأن عدم اعتبار هذه العلاقة يؤدي إلى تدني مستوى الدافعية لدى العمال في بدل مجهودات أكبر .

د – إضفاء البعد التنافسي بين مختلف المصالح والفئات المهنية ، انطلاقاً من مقارنة نتائج تقييم الأداء بينها . وهو ما يعطي دفع تجديدي تنافسي للعمل أكثر بين العمال مع بعضهم البعض .

3 – سياسة الترقية : من خلال :

أ – إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عملية الترقية ، والذي أثبت بحثياً بعدم نجاعة الأساليب المتبعة في نظام الترقية من جهة وعدم رضى العمال على هذه الأساليب من جهة أخرى . وما يترتب من حالة عدم الرضى هذه من انعكاسات على الجانب التحفيزي في العمل ، والذي يتطلب كذلك ضرورة توضيح الإجراءات المعتمدة في عملية ترقية الأفراد وإطلاعهم بمختلف المعايير والمقاييس المقابلة لها .

ب – الإعتداد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية ترقية الأفراد ، وتفادي تدخل الإعتبارات الذاتية لتفادي حالة التدمير المهني لدى العمال . وهو ما أثبت واقعياً من خلال تصورهم بأن العمال الذين تمت ترقيتهم لا يستحقون هذه الترقية .

ج - ضرورة إشراك مديرية الموارد البشرية في عملية إتخاذ قرار الترقية ، باعتبارها الجهة المطلعة أكثر بتطورات المسار المهني للعمال ، وبالتالي معرفة من يستحق الترقية من هؤلاء العمال .

د - تدعيم المسؤولين المباشرين على العمال بأدوات تقنية للتقييم وهذا لإمكانية متابعة تطور مستوى أداء العمال ، وبالتالي الإعتماد على هذه المعطيات في إتخاذ قرار الترقية. وهو ما يتطلب الضرورة والأهمية التسييرية لإشراك هؤلاء المسؤولين المباشرين .

هـ - إعادة تنظيم اللجان المتساوية الأعضاء باعتباره تنظيما يدافع عن حقوق العمال ويساهم في إتخاذ قرارات هامة تتعلق بمسارهم المهني كالترقية . وهذا من خلال إسناد رئاستها إلى ممثل الوالي وليس إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي أو ممثله من أجل تفادي تأثر قرارات الترقية أو العقوبات بالضغوطات الممارسة على ممثلي العمال من طرف الهيئة المنتخبة .

و - خلق قنوات إتصالية فعلية وواضحة بين العمال والمسؤولين من أجل إعلام واضح حول مايتعلق بالمسار المهني للعمال ، وهذا لتفادي الغموض الذي يكتنف في الكثير من الأحيان بعض القرارات خاصة الترقية منها ، من حيث مصدرها وأسسها وإجراءاتها والذي يفتح المجال واسعا للتأويلات وهو ما قد يؤدي إلى حالة التخوف (اللامن) من المستقبل المهني .

4 - سياسة التكوين : من خلال :

أ - دعم بند التكوين في ميزانية البلدية ، لأنه حسب ما أثبت بحثيا فإنه يوجد هناك غيابا واضحا للسياسة التكوينية المتبعة من حيث إجراءاتها وإلى الأهمية لتكوين العمال . وكذا غياب إستراتيجية واضحة في متابعة عملية التكوين المحدودة لأن الإدارة البلدية لا تقوم بتقييم أثر التكوين (مدى الإستفادة من العمال المتكوينين في مناصب تتناسب مع برنامج تكوينهم) وهو مايمثل هدرا للطاقات البشرية والموارد المالية .

ب - ضرورة تبني مخطط تكويني يمس جميع فئات العمال وفق استراتيجية مرحلية في التكوين خلال مسارهم المهني . لأنه غير مقبول من الناحية التسييرية أن يبقى العامل حبيس مستواه من تاريخ توظيفه إلى غاية إحالته على التقاعد (رغم وجود نصوص

قانونية تنص على ذلك) ، وهو ما يؤثر على نفسية العمال ودافعيتهم في العمل وبالتالي التأثير السلبي على مستوى إشباع الحاجة إلى التقدير لديهم وهو ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الخدماتي لدى هؤلاء العمال .

ج – دعم التكوين المستمر والمتخصص للعمال من أجل فتح المجال للتعبير عن قدراتهم المتميزة ، وفتح مجال المنافسة الدائية بينهم للرفع من مستوى طموحهم من خلال تطوير مهاراتهم رغبة في تقلد مناصب ذات مستوى أعلى . وبالتالي الرفع من مستوى إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات لديهم .

د – مراجعة السياسة التكوينية كبعد أساسي في سياسة تسيير الموارد البشرية من خلال تثمينها فعليا وهذا من خلال إعادة النظر في المنظومة القانونية للإدارة المحلية ، من حيث استقلالية القرارات المالية والإجرائية في الإستجابة لحاجات التكوين لتحقيق مستوى الخدمات المرغوب فيه .

5 – سياسة الحوافز : من خلال

أ – إعادة النظر في استقلالية اتخاذ الإدارة المحلية (البلدية) للإستراتيجية المناسبة في تسيير عمالها ، في جانبه التحفيزي حسب ما يحقق الأهداف المرغوب فيها من مستوى ونوعية الخدمات المقدمة . وهذا بالنظر إلى أن لكل بلدية خصوصياتها المالية ، فبلدية سكيكدة (حالة الدراسة) لديها من الإمكانيات المالية التي تسمح لها بتطبيق نظام حوافز مشجع ومرضي ، هذا النظام الذي أثبت بحثيا تدمير العمال منه .

ب – التركيز على دعم النشاطات التحفيزية التي لاتحتاج إلى متطلبات مالية أكبر ، أي التركيز على الحوافز المعنوية من خلال خلق الأجواء التحفيزية الملائمة ، من أجل الحفاظ على النظرة الإيجابية لمكان العمل باعتباره مكانا للإشباع السيكو – اجتماعي ، وليس من أجل الإشباع المادي فقط . وهذا نظرا لخصوصية قطاع الوظيف العمومي ومحدودية الإمكانيات التحفيزية المادية فيه .

ج – وضع نظام مزايا اجتماعية في إطار واضح ، والوقوف على متابعة التكفل الجدي لجميع الملفات الاجتماعية للعمال كمطالب تعبر عن حاجات مختلفة (الضمان الإجتماعي ، الخدمات الإجتماعية ... إلخ) .

الخاتمة :

بحكم الأهمية العلمية والعملية للموضوع المدروس ، وانطلاقا من طبيعة وخصوصية النتائج المتوصل إليها لمعرفة مدى وجود اختلاف في التصورات بين عمال قطاعين مختلفين . فالقطاع الأول يتميز بكونه إنتاجي اقتصادي وما يمثله من ثقل واضح في المعادلة الإقتصادية للمؤسسة الجزائرية ، وفق أبعادها المنفعية نظرا لما يحققه من مداخيل

مباشرة (البعد الإنتاجي) والقطاع الثاني يتميز بكونه خدماتي ، ينتمي لمؤسسات الوظيف العمومي ومدى القيمة التقديرية الاجتماعية لهذا القطاع من جهة ، ودرجة الإهتمام به من جهة أخرى . وكذا خصوصية نشاطه الخدماتي الذي يفقده الدلالة الاقتصادية في المنظور المنفعي المباشر لسياسة الاقتصادية والاجتماعية الوطنية . وهذا رغم ثقل هذا القطاع الخدماتي خاصة البلدية (حالة الدراسة) كمحور رئيسي في المنظومة الإدارية الجزائرية ومحرك إداري خدماتي أساسي لمؤسساتنا الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء .

وتبقى مميزات كل قطاع يمكن أن تتدخل بمستويات وأشكال ودرجات مختلفة على تشكيل تصورات لدى العمال العاملين فيهما، وتباينهما انطلاقا من دلالة هذه المميزات لديهما من ناحيتين :

— من حيث تباين التصورات بين عمال القطاعين اتجاه الحاجات الفردية التي يسعون لإشباعها .

— من حيث تباين التصورات بين عمال القطاعين اتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية في مختلف نشاطاته .

وتبقى دلالة تباين من هاتين الناحيتين يترجم مدى التوافق في التصور بين نوعية الحاجات المرغوب في إشباعها وطبيعة سياسة تسيير الموارد البشرية المتبعة في القطاعين . حيث يتأثر التصور الإشباعي للحاجات بالتصور الإيجابي أو السلبي لهذه السياسة في مختلف مجالاتها (التوظيف ، التقييم ، الترقية ، التكوين ، الحوافز) .

ومن أجل دراسة هذا الموضوع وإمكانية التحكم فيه ميدانيا :

— تم اللجوء إلى اختيار عينة عمال التحكم من مديرية الإنتاج لمركب المواد البلاستيكية (c p 1 k) (المؤسسة البتروكيمياوية) ، وهذا لاستوفاء صفة النشاط الإنتاجي لدى أفراد العينة (كعينة للقطاع الإنتاجي) . وتم اختيار فئة الموظفين الإداريين بمختلف أصنافهم المهنية على مستوى الفروع البلدية لبلدية سكيكدة (كعينة للقطاع الخدماتي) .

ولاختبار فرضية الدراسة فقد اعتمدنا على اتباع خطوات منهجية ضرورية لذلك من خلال :

— تصميم إستمارتين إستبائيتين ، تتكون كل إستمارة من خمسة محاور تمثل الأبعاد الأساسية للمتغيرين الأساسيين لموضوع الدراسة (الحاجات ، تسيير الموارد البشرية) .
وتم صياغة هاتين الإستمارتين نهائيا (بعد عرضهما على مجموعة من المحكمين) حسب الدلالة التصورية لكل بند من بنود الإستمارتين ، وهذا لمعرفة الاختلاف الموجود في التصور بين عمال القطاعين اتجاه كل بعد من أبعاد الإستمارتين .

أستغرقت الدراسة الميدانية حدود ثلاثة أشهر خلال السنة الجامعية 05/04 ، وهذا انطلاقا من الدراسة الإستطلاعية لها ، حيث تم اللجوء إلى اختبار مدى ثبات استمارتي الدراسة باتباع طريقة " إعادة تطبيق الإختبار" وتم التأكد من ثبات الإستمارتين من خلال التأكد الإحصائي من ارتباط درجات التطبيقين للإستمارتين .

— تم اتباع المنهج الوصفي بالإعتماد على جمع البيانات المتحصل عليها من تطبيق استمارتي الدراسة تطبيقا نهائيا ، وتبويب هذه البيانات حسب كل استمارة ، من خلال تبويبها حسب المتغيرات الشخصية (السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، الحالة العائلية) وحسب كل بند من بنود الإستمارة ومنه حسب كل محور من محاورها .

— تم تطبيق مقياس كا² لمعرفة دلالة الفروق لنتائج تطبيق كل استمارة بين أفراد العينتين .
— من خلال اختبار الفرضيات الأربعة ، انطلاقا من اختبار الفرضية الصفرية لكل منها بتطبيق المقياس الإحصائي كا² تم التوصل إلى النتائج التالية :

1 — رفض الفرضية الأولى : انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية التي أثبتت رفض (04) فرضيات صفرية من مجموع (05) فرضيات صفرية ، أي قبول فرضية صفرية واحدة متعلقة بتصوير الحاجة إلى التقدير . وبحكم عدم تحقق أغلبية الفرضيات الصفرية فإن الفرضية الأولى التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور الحاجات الفردية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي لم تتحقق .

2 — الفرضية الثانية : انطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت رفض (04) فرضيات صفرية من مجموع (05) فرضيات صفرية ، أي قبول فرضة صفرية واحدة والمتعلقة بتصوير سياسة الإختيار والتوظيف . وبحكم عدم تحقق أغلبية الفرضيات

الصفريية فإن الفرضية الثانية التي تقول بعدم وجود اختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي لم تتحقق .

3 – الفرضية الثالثة : إنطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت رفض جميع الفرضيات الصفريية الخمسة ، فإن الفرضية الثالثة التي تقول بعدم وجود إختلاف في تصور الحاجات الفردية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية لم تتحقق .

4 – الفرضية الرابعة : إنطلاقا من نتيجة المعالجة الإحصائية والتي أثبتت رفض جميع الفرضيات الصفريية الخمسة ، فإن الفرضية الرابعة التي تقول بعدم وجود إختلاف في تصور سياسة تسيير الموارد البشرية لدى عمال القطاع الإنتاجي والقطاع الخدماتي حسب المتغيرات الشخصية لم تتحقق .

وتبقى النتائج البحثية المتوصل إليها والتي أثبتت وجود اختلاف في التصور بين عمال القطاع الإنتاجي وعمال القطاع الخدماتي اتجاه الحاجات الفردية من جهة ، واتجاه سياسة تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى . يفتح المجال لتناولات بحثية أعمق وأدق في موضوع تسيير الموارد البشرية حسب أبعاد سيكو – تنظيمية أخرى .

الملاحق

- 1 – إستمارة تصور الحاجات الفردية – استمارة رقم 1 –
- 2 – إستمارة تصور سياسة تسيير الموارد البشرية – استمارة رقم 2 –
- 3 – الهيكل التنظيمي لمركب المواد البلاستيكية

- 4 – الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للمركب
5 – العيكل التنظيمي لبلدية سكيكدة
6 – الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للبلدية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية
رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير
في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

**الموضوع: تصور الحاجات في إطار واقع تسيير الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية .**

استمارة بحث

إن الهدف من الاستمارة الإستبائية المقدمة إليك للإجابة عليها بوضع علامة (X) للاختيار المناسب لك أمام كل بند من بنود الاستمارة هو معرفة تصورك للحاجات التي تسعى لإشباعها في المؤسسة التي تعمل بها .
إن بيانات هذا البحث تبقى في حدود أهدافها العلمية فقط .
شكرا على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

- السن : سنة
- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الأقدمية المهنية سنة

- استمارة رقم 1 -

الرقم	البنود	موافق	غير موافق	لأدري
01	أفضل العمل تحت سلطة مسير كفاء و فعال			
02	أفضل المشاركة دائما في الاجتماعات			
03	أن تكون لدي الحرية في تحمل أخطار المسؤولية			
04	ان يكون منصب العمل معروف بطريقة صارمة			

			05	أن أشعر بالأمن و الإستقرار في منصب العمل
			06	أن أعمل في مؤسسة معتبرة و معترف بها
			07	أن تكون لدي إمكانية إختيار فترة العطلة السنوية
			08	أن يكون زملائي في العمل متفهمين لأوضاعي الخاصة
			09	أن تكون لي إمكانية تجسيد أفكارني الخاصة في الواقع
			10	أن تكون لي إمكانية الترقية بسرعة في عملي
			11	أن يكون مساري المهني واضحا جدا
			12	أن يكون الإندماج في فريق العمل سهلا
			13	أن يكون عملي قريب من مقر سكني
			14	أن أحظى بالإعتبار عند القيام بعمل نوعي
			15	أن تكون لدي الحرية في إنجاز عملي
			16	أن تكون لي مكانة في المؤسسة التي أعمل فيها
			17	أفضل تبادل الآراء مع الآخرين في منصب العمل
			18	أن يكون محيط عملي مريح
			19	أفضل العمل في مؤسسة ذات ثقة و مكانة كبيرة
لا أدري	غير موافق	موافق		البنود
			20	أن تكون لي إمكانية الحصول على منصب عال
			21	أن يتيح لي منصب العمل فرصة التكوين و تطوير مهاراتي الخاصة
			22	أن أكون على علم بمختلف القوانين التي تسيير المؤسسة

			23	أن أحظى بالإحترام من طرف الزملاء في العمل
			24	أن تكون ساعات العمل ملائمة لحياتي العائلية
			25	أن تكون لي إمكانية الحصول على مسؤوليات عالية
			26	أن أتحصل على امتيازات اقتصادية
			27	أن أكون محل تقييم فعال من قبل المسؤول المباشر
			28	أن أكون على علم بحياة المؤسسة ككل
			29	أن أكون مقتنعا بأهمية العمل الذي أقوم به
			30	أن أحظى بالاعتبار من طرف المسؤول بصفة جهرية و واضحة
			31	أن تكون لي إمكانية الحصول على عطل طويلة المدى
			32	أن أكون مسرورا في عمل محفز و مهم
			33	أن تكون لدي إمكانية الحصول على إمتيازات اجتماعية
			34	أن أكون متفقا و مقتنعا بأهداف المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري – قسنطينة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية
رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير
في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

الموضوع: تصور الحاجات في إطار واقع تسيير الموارد البشرية
في المؤسسة الجزائرية .

استمارة بحث

إن الهدف من الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الاستمارة التي بين يديك بوضع علامة (X) للاختيار الذي تراه مناسباً أمام كل بند من بنود الاستمارة هو معرفة تصورك لواقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي تعمل بها .
إن بيانات هذا البحث تبقى في حدود أهدافها العلمية فقط .

شكراً على تعاونكم معنا .

البيانات الشخصية :

- السن : سنة
- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- الأقدمية المهنية : سنة

– استمارة رقم 2 –

المحور	البنود	موافق	غير موافق	بدون رأي
<u>المحور الأول</u>	<u>الإختيار والتوظيف</u> 1 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى عمالها عند شغل مناصب شاغرة قبل البحث عن أفراد من خارجها 2 – أرى بأن هناك نظام معتمد للموافقة على			

			<p>طلبات الرؤساء بتعيين أفراد جدد .</p> <p>3 – أرى بأن المؤسسة تتمتع بسلطة مطلقة في التوظيف .</p> <p>4 – أرى بأن المترشحون للمناصب الشاغرة يخضعون للمسابقة قبل تعيينهم .</p> <p>5 – أرى بأن المؤسسة تشرك المشرفين في عملية اتخاذ قرارات تعيين الأفراد الجدد .</p> <p>6 – أرى بأن هناك متابعة للعمال الجدد بعناية أثناء فترة تربصهم .</p> <p>7 – أرى بأن الأفراد الذين تم اختيارهم يبقون في وظائفهم لمدة طويلة .</p> <p>8 – أرى بأن الأفراد الذين تم توظيفهم يستحقون هذه المناصب .</p> <p><u>التقييم</u></p> <p>9 – أرى بأن هناك نظاما معتمدا في المؤسسة لتقييم أداء الأفراد .</p> <p>10 – أرى بأن المؤسسة تعتمد على معايير محددة للحكم على أداء الأفراد .</p> <p>11 – أرى بأن هناك علاقة بين نتائج تقييم الأداء وعملية الترقية .</p> <p>12 – أرى بأن هناك علاقة بين نتائج تقييم</p>	<p><u>المحور الثاني</u></p>
--	--	--	---	-----------------------------

دون رأي	غير موافق	موافق	البنود	المحور
			<p>الأداء ونظام تحفيز الأفراد .</p> <p>13 – أرى بأن المؤسسة تقدم نتائج تقييم الأداء للعمال وتوضحها لهم .</p>	

المحور الثالث

14 – أرى بأن المؤسسة تقوم باستغلال نتائج أداء الأفراد لسنوات طويلة .

15 – أرى بأن المؤسسة تقوم بمقارنة نتائج تقييم الأداء بين مختلف أقسامها .

الترقية

16 – أرى بأن المؤسسة تعتمد على خطة واضحة للترقيات بانتظام .

17 – أرى بأن الترقية تتم على أساس الكفاءة .

18 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى إعلام الأفراد مسبقا بأسس وشروط الترقية .

19 – أرى بأن رأي الرئيس المباشر يأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار الترقية .

20 – أرى بأن مديرية تسيير الموارد البشرية تشارك في عملية الترقية .

21 – أرى بأن المؤسسة لا تلجأ إلى ترقية الأفراد في حالة انخفاض مستوى أدائهم .

22 – أرى بأن الأفراد اللذين تمت ترقيتهم يستحقون هذه الترقية .

التكوين

23 – أرى بأن المؤسسة تتبع برنامجا معتمدا للتكوين .

24 – أرى بأن هناك مخصصات مالية محددة وكافية للإنفاق على عملية التكوين .

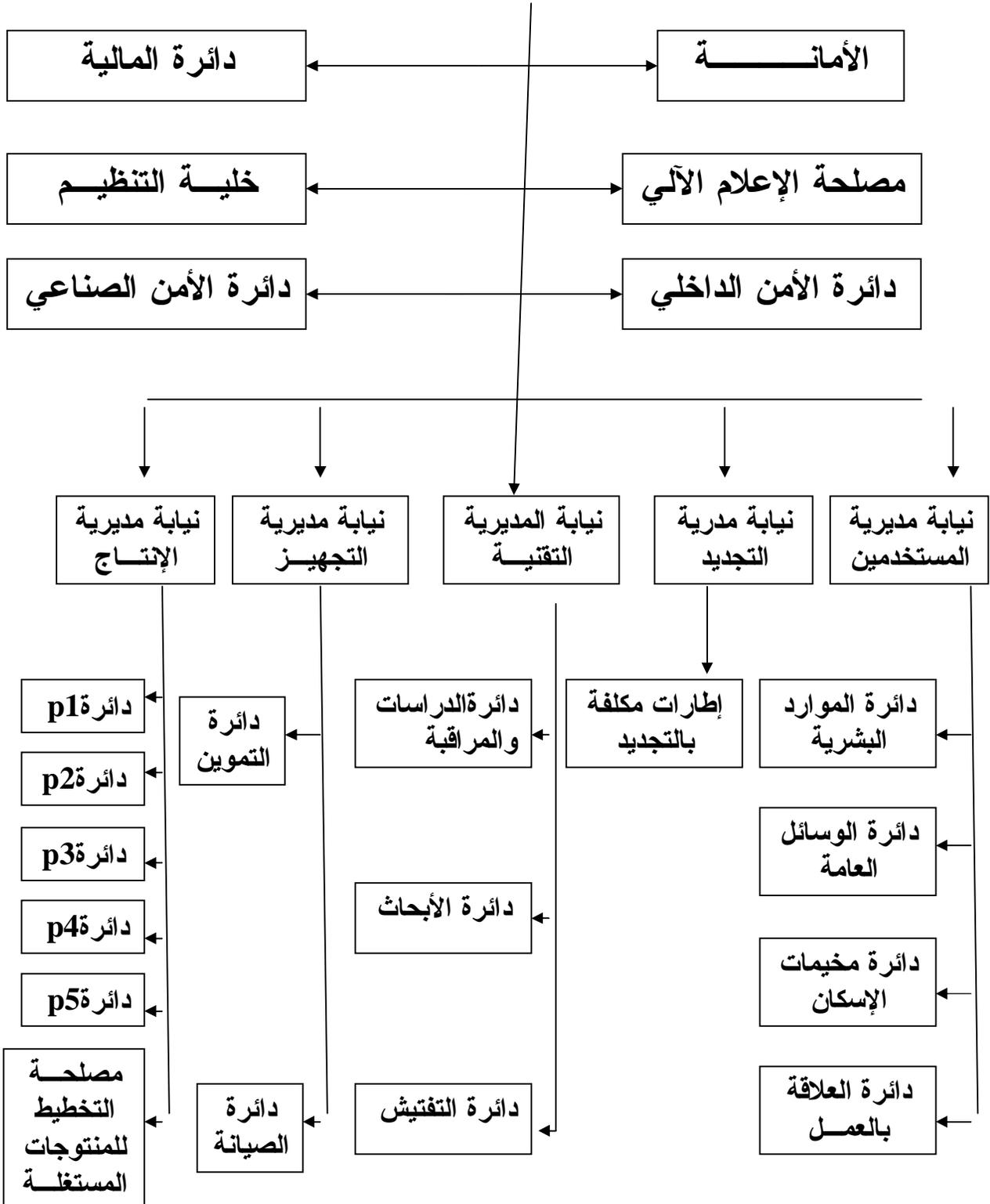
المحور الرابع

		<p>25 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى مكوّنين من خارجها لتأطير عملية التكوين .</p> <p>26 – أرى بأن المؤسسة تعطي أهمية كبيرة في تكوين عمالها لتحسين مستوى أدائهم .</p> <p>27 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى تقييم نتائج التكوين دائما .</p> <p>28 – أرى بأن المؤسسة تستفيد من الأفراد المتكويّنين في مناصب تناسب هذا التكوين .</p> <p>29 – أرى بأن الرؤساء يمارسون مهام تكوين الأفراد أثناء العمل .</p>	
--	--	---	--

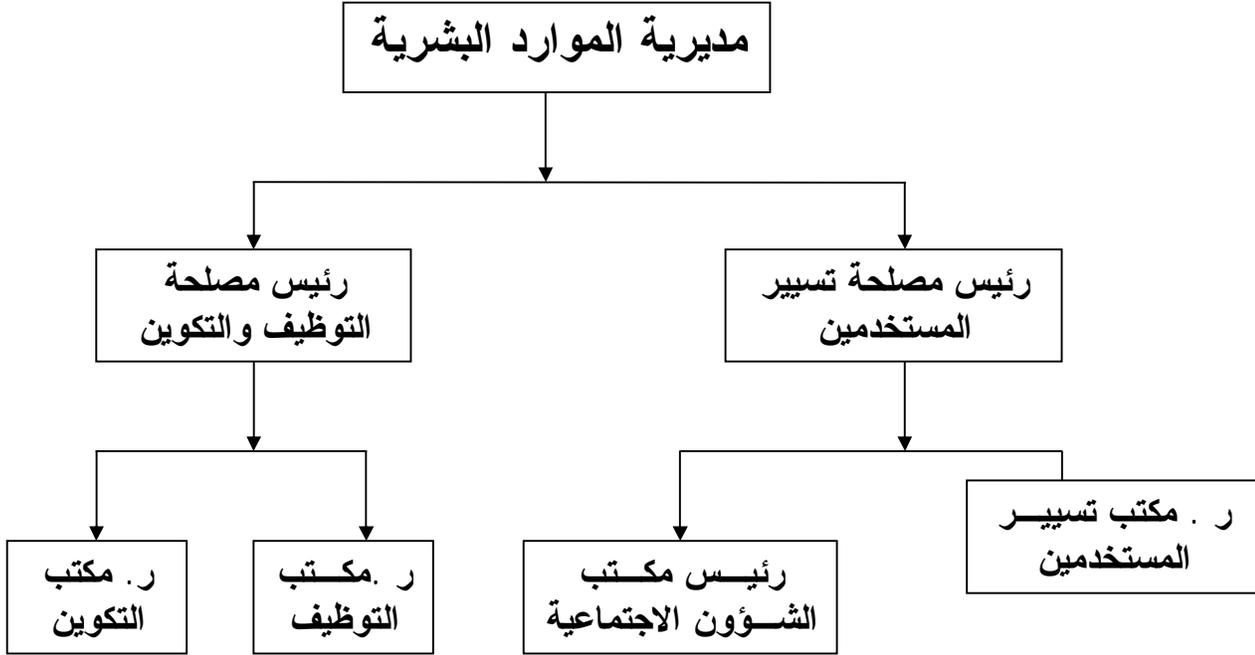
بدون رأي	غير موافق	موافق	البنود	المحور
			<p>30 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى إعداد وتهيئة العمال الجدد قبل تولي وظائفهم .</p> <p>31 – أرى بأن الأفراد الذين أختيروا لمتابعة التكوين يستحقون هذا التكوين .</p> <p><u>الحوافز</u></p> <p>32 – أرى بأن المؤسسة تتبع نظاما واضحا للحوافز .</p> <p>33 – أرى بأن نظام الحوافز المتبع في المؤسسة مشجع ومرضي .</p> <p>34 – أرى بأن العائد المالي الذي أتقاضاه في المؤسسة مرضي .</p>	<u>المحور الخامس</u>

		<p>35 – أرى بأن العائد المالي الذي أتقاضاه يلبي احتياجاتي .</p> <p>36 – أرى بأنه لدي رغبة في مغادرة المؤسسة إذا وجدت فرصة العمل في مؤسسة أخرى .</p> <p>37 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى تحفيزات مالية للعمال اللذين يبذلون مجهودات أكبر .</p> <p>38 – أرى بأن المؤسسة تعتمد على الإمتيازات الاجتماعية لتحفيز العمال أكثر في العمل .</p> <p>39 – أرى بأن المؤسسة تلجأ إلى النشاطات الترفيهية المختلفة لتحفيز العمال في عملهم .</p>	
--	--	--	--

مديرية المركب . cp1k



– الهيكل التنظيمي لمركب المواد البلاستيكية (cp1k) –



— الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية —

لمركب المواد البلاستيكية (ENIP)

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الأمين العام

الديـ

مصلحة المنازعات
والشؤون القانونية

مكتب المنازعات

مكتب الشؤون
القانونية

مصلحة المنهجية وتسيير
المصالح المشتركة

مكتب تسيير المصالح المشتركة

مكتب المنهجية والتقييم

مديرية المالية والشؤون الاقتصادية

مديرية التنظيم

مديرية التربية - الثقافة والشؤون الاجتماعية

مديرية العمران

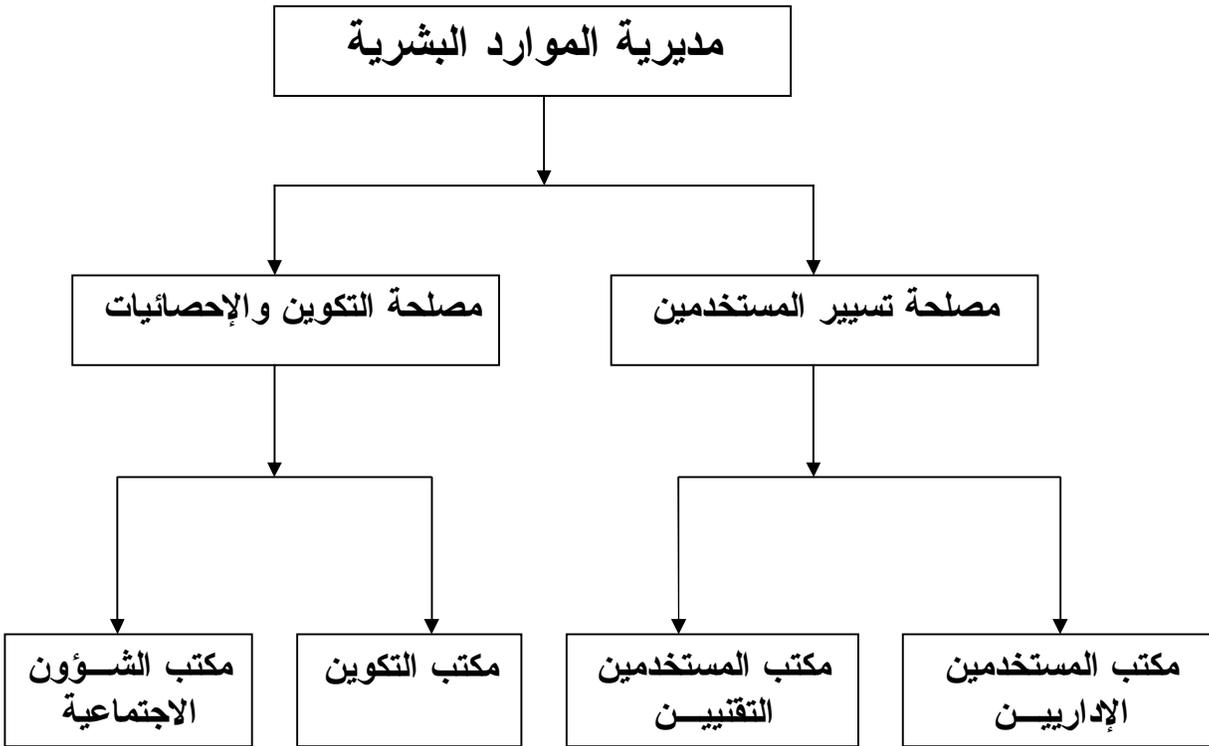
مديرية الأشغال الجديدة

مديرية الصيانة والوسائل العامة

مديرية الموارد البشرية

– الهيكل التنظيمي العام لبلدية سكيكدة –

المصدر – مديرية الموارد البشرية –



– الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية ببلدية سكيكدة –

قائمة المراجع باللغة العربية

- 1 – إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية، اليونيسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 2 – أحمد زاوي : الطفل والمجتمع ، الطبعة الأولى، مطبعة الدار البيضاء الجديدة
الجزائر. 1985.
- 3 – أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت
الطبعة الثانية 1986 .
- 4 – أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة " الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي "
دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت . 1984.
- 5 – أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية، الأسكندرية ، دار المعرفة الجامعية
1985 .
- 6 – أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة ،الدار الجامعية ، لبنان ، بيروت 1980
- 7 – حسين رشيد التاودي و محمد مصطفى زيدان : الإشراف والإنتاجية ، الطبعة الأولى
مكتبة الأنجلو مصرية 1974 .
- 8 – خير الله عصار : مبادئ علم النفس الإجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر 1984 .
- 9 – خير الله عصار: مبادئ علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
1984 .
- 10 – دنكين ميتشيل: معجم علم الاجتماع ، ترجمة ومراجعة إحسان محمد حسن، دار
الطليعة، بيروت 1981.
- 11 – دوركايم في أحمد زاوي: الطفل والمجتمع ، الطبعة الثانية، مطبعة النجاح ، الدار
البيضاء ، الجزائر 1985 .
- 12 – رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية _ مجال الإدارة والإنتاج _ المكتب
الجامعي الحديث ، الأسكندرية 1997 .
- 13 – رمضان محمد القدافي : العلوم السلوكية مجال الإدارة و الإنتاج ، الطبعة الأولى
المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997 .
- 14 – السعيد مقدم : أخلاقيات الوظيفة العمومية ، دار الأمة ،الجزائر 1997 .

- 15 – سيد الهواري : تنظيم الهياكل و السلوكيات ، دار الجيل للطباعة ، مصر 1980.
- 16 – صلاح النشواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية "مدخل للأهداف" ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، مصر 1994 .
- 17 – صلاح النشواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة الشباب الجامعية للطباعة و النشر ، الأسكندرية ، 1994 .
- 18 – صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982 .
- 19 – صلاح عبد الباقي و عبد الغفار حنفي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الدار الجامعية الأسكندرية 1988 .
- 20 – عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة الأسكندرية، مصر 1986.
- 21 – عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الإجتماعي ، الطبعة الخامسة ، مكتبة وهبة القاهرة ، مصر 1967 .
- 22 – عبد الرحمان عيساوي : دراسات في علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى دار النهضة العربية ، بيروت 1974 .
- 23 – عبد الرحمان عيساوي : مناهج البحث في علم النفس ، منشأة المعارف الأسكندرية 1980.
- 24 – عبد الرحمان عيساوي : علم النفس و الإنتاج ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر الاسكندرية ، مصر. 1980
- 25 – عبد الفتاح حنفي و حسن القزاز : السلوك التنظيمي لإدارة الأفراد ، الدار الجامعية مصر 1996 .
- 26 – عبد الفتاح حنفي و حسين القزاز : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1996 .
- 27 – عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية ، مصر 1994 .
- 28 – عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس المهني و تطبيقاته ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 1994 .
- 29 – علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، القاهرة 1981 .

- 30 – علي محمد عبد الوهاب : نظام الحوافز والمزايا ، الجزء الرابع ، الطبعة 1
القاهرة ، الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، 1981 .
- 31 – عمار بوحوش : دليل الباحث في كتابة الرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية
للكتاب ، الجزائر 1985 .
- 32 – فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، الطبعة الثالثة
دار الفكر العربي ، مصر 1978 .
- 33 – فؤاد البهي السيد : علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، دار الفكر العربي
ط 3 ، القاهرة 1997 .
- 34 – كمال محمد المغربي : مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للنشر
والتوزيع - عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية 1994 .
- 35 – محمد السيل أبو النيل : علم النفس الصناعي _ بحوث عربية وعالمية _ دار
النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت . 1984
- 36 – محمد السيد أبو النيل : علم النفس الصناعي " بحوث عربية وعالمية " ، دار النهضة
العربية للطباعة والنشر ، بيروت 1984 .
- 37 – محمد أمين ساعاتي : إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر
العربي ، القاهرة 1998 .
- 38 – محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات الجامعية
الجزائر 1995 .
- 39 – محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير ، الجزء الأول ، ديوان المطبوعات
الجامعية الجزائر 1995 .
- 40 – محمد شفيق : البحث العلمي ، المكتب الجامعي الحديث ، بيروت ، لبنان 1985 .
- 41 – محمد عز الدين الفخفاخ : الأساليب العلمية لنظم الحوافز ، مصلحة الكفاية
الإنتاجية الأسكندرية، بدون تاريخ نشر .
- 42 – محمود حنفي سليمان : الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، مصر 1980
- 43 – محمود حنفي سليمان : الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية 1980 .
- 44 – محي الدين مختار: محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات
الجامعية الجزائر .

45 – مصطفى سويف : مقدمة في علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، المكتبة الأنجلو
مصرية .

46 – مصطفى عشوي : أسس علم النفس التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر
1992 .

47 – مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية
للكتاب الجزائر 1992 .

48 – مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب
الجزائر 1992.

49 – مقدم عبد الحفيظ : الإحصاء و القياس النفسي والتربوي ، ديوان المطبوعات
الجامعية ، الجزائر 1993 .

المراسيم والقوانين :

1 – المرسوم رقم 59 / 85 المؤرخ في 23/03/85 المتضمن القانون الأساسي
النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

2 – المرسوم رقم 77 / 94 المؤرخ في 09/04/94 المحدد للحد الأدنى للأجر الوظيفي

3 – القانون رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/91 المتضمن القانون الخاص بعمال
البلديات .

4 – الإتفاقيات الجماعية للمؤسسة الوطنية للبتروكيمياء .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- 1 _ Abdelhak lamiri: Crise de L'economie algerienne "causes, mecanismes et perspectives de redressement", les presses d'alger 1990.
- 2_ ABRIC(J) : pratique sociale representations paris E.D.P.U.F 1994 .
- 3_ Alain Bouvier : Management et Projet ,Hachette livre ,Paris , 1994.
- 4_ D.jodlet :les representations sociales ,regard sur la connaissance ordinaire des sciences,paris1993.
- 5_ D.jodlet :les representations sociales ,regard sur la connaissance ordinaire sciences,paris1993.Serge moscovici: la psychanalyse son image et son public p.u.f paris 1972 .
- 6_ Dictionnaire La rousse , france 1995 .
- 7_ Durkheim (E) : sociologie et philosophie , paris : edition PUF 1967.
- 8_ GLLY (M) : maître. élève " role institutionnel et representation", paris p.-u.f 1980 .
- 9_ Herzlich (c) : la representation sociale in moscovici (s): introduction a la psychologie sociale, larousse , université, paris 1972.
- 10_ Herzlich claudine et pierret jannine: malades d'hier,malades d'aujourd'hui, payot,paris 1990.
- 11_ Jean Marc Le Gall : La gestion des Ressources Humaines - Presses Universitaires de France , Paris 1996.
- 12_ Jean Marc Le Gall: La Gestion des ressources humaines,presses huniversitaires de France,paris 1996.
- 13_ kaes(R) : Image de culture chez les ouvriers in traite des sciences pédagogiques T 6, paris P.U.F .
- 14_ Laplantine fraçois: "Anthropologie des systèmes des representations de la maladie", in jodelet denise , les representations 15_ sociales , 4éme édition , PUF , paris , 1994 .
- 16_ laurent belanger et autres , gestion des ressources humaines , Gaetan edition quebec, Canada 1989 .

- 17_Mohamed Ben Guerna : Taylor - La Direction Scientifique Du Travail - ENAG edition , Algerie 1992.
- 18_MOLLO(s): Représentation et image " que se font des deux autres partenaires, les enfants ,les parents , les maîtres" in rebesse(N) et mialaret (G) traite des sciences pédagogique T.C, ed P.U.F paris 1974.
- 19_Moscovic(s)i: la psychanalyse son image et son public, p.u.f paris 1972.
- 20_Moscovici (S) : les représentations sociales in le grand dictionnaire de psychologie , larousse 1992.
- 21_MOSCOVICI : psychologie sociale p .u . f France,1984 .
- 22_Omar Aktouf: les sciences de la gestion et les ressources humaines- une analyse critique- ENL, Alger 1986 .
- 23_ R . LEDUFF , j C papillon : gestion publique , vuibert, paris France 1988 .
- 24_Robert silamy: dictionnaire encyclopédique de psychologie , paris1980.
- 25_Stephen G Franklin et George R Terry:Les principes du management"tendances actueles",Economica,paris 1985.
- 26_Wei,D et Morin,P: Pratique de la fonction personnel,Le Management des ressources humaines,les editions d' organisations, Paris1982.