

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية



جامعة الجزائر 3
إبراهيم سلطان شيبوط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مطبوعة مقدمة في مقاييس:

إدارة الموارد البشرية

محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس: تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الأستاذ:

د. مهمل عادل أمين

أستاذ محاضر قسم "ب"



الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| ١ | الفهرس |
| ٧ | قائمة الجداول |
| ١ | المقدمة |
| المحور الأول: تخطيط الموارد البشرية | |
| ٢ | تمهيد |
| ٣ | ١. مدخل إلى إدارة الموارد البشرية |
| ٣ | ١. التعريف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية |
| ٥ | ٢. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية |
| ٦ | ٣. أهداف إدارة الموارد البشرية: |
| ٧ | ٤. وظائف إدارة الموارد البشرية |
| ٩ | ٢. تحليل وتصنيف الوظائف |
| ١٠ | ١. تحليل الوظائف |
| ١٤ | ٢. توصيف الوظائف |
| ١٨ | ٣. تخطيط الموارد البشرية |
| ٢١ | ١. أهمية تخطيط الموارد البشرية |
| ٢٢ | ٢. أهداف تخطيط الموارد البشرية |
| ٢٢ | ٣. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية |
| ٢٤ | ٤. مراحل تخطيط الموارد البشرية |
| ٢٦ | ٥. فوائد تخطيط الموارد البشرية |
| المحور الثاني: إدارة المكافآت في تسخير الموارد البشرية (الحوافز والأجور) | |
| ٢٩ | تمهيد: |
| ٣٠ | ١. الحوافز |
| ٣١ | ١. التطور التاريخي للحوافز |
| ٣٣ | ٢. النظريات المرتبطة بمفهوم الحوافز |
| ٣٩ | ٣. أهمية الحوافز |
| ٤٠ | ٤. أنواع الحوافز |

| | |
|----|---|
| 42 | 5. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز |
| 43 | 6. معايير منح الحوافز |
| 43 | 7. شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز |
| 44 | II. الأجور |
| 45 | 1. أهمية الأجور |
| 46 | 2. أنواع الأجور |
| 47 | 3. مكونات الأجور |
| 47 | 4. خطوات تحديد نظام الأجور |
| 48 | 5. خصائص نظام الأجور الفعال |
| 49 | 6. العوامل المؤثرة في سياسة الرواتب والأجور |

المحور الثالث: علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية

| | |
|----|---|
| 51 | تمهيد: |
| 52 | I. مدخل إلى علاقات العمل |
| 53 | 1. شروط عقد العمل |
| 53 | 2. أهمية تشريعات العمل |
| 54 | 3. أهداف تشريعات العمل |
| 54 | II. تسيير علاقات العمل وفق الأمر رقم 03-06 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية |
| 54 | 1. مجال التطبيق |
| 55 | 2. توظيف الموارد البشرية وفقاً للأمر 03-06 |
| 57 | 3. تسيير المسار المهني وفقاً للأمر 03-06 |
| 61 | III. القانون رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 21 أبريل سنة 1990، المتضمن علاقات العمل |
| 63 | 1. توظيف الموارد البشرية وفق قانون العمل 11-90 |
| 70 | IV. الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري والصناعي التجاري، وكذا الخواص |
| 71 | 1. الشروط الموضوعية لتكوين الإتفاقية الجماعية للمؤسسة |
| 71 | 2. مضمون الإتفاقية الجماعية للمؤسسة |
| 72 | 3. خصائص المفاوضة الجماعية |

| المحور الرابع: تسيير الصحة والأمن في العمل | |
|---|--|
| 76 | تمهيد: |
| 77 | 1. مدخل إلى موضوع الصحة والسلامة المهنية في العمل: |
| 79 | 1. أهمية الصحة والسلامة المهنية في العمل: |
| 80 | 2. أهداف الصحة والسلامة المهنية في العمل: |
| 81 | 3. أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهن |
| 81 | 4. الرقابة على الصحة والسلامة المهنية وأنواعها: |
| 83 | 5. تصنیف حوادث العمل |
| 83 | 6. سبل الوقاية من حوادث العمل |
| 84 | II. مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 : |
| 85 | 1. أهمية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 : |
| 85 | 2. أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 |
| 86 | 3. نتائج تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية |
| 86 | III. واقع الصحة والسلامة المهنية على مستوى المؤسسات الجزائرية |
| 87 | 1. اللجان المتساوية الأعضاء المكلفة بتسخير شؤون السلامة والأمن على مستوى المؤسسات: |
| 88 | 2. تطور الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية بالجزائر |
| 89 | 3. الهيئات والمصالح المكلفة بمراقبة تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية على مستوى المؤسسات الجزائرية |
| المحور الخامس: تقييم تسيير الموارد البشرية | |
| 92 | تمهيد: |
| 95 | 1. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية |
| 96 | 2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية |
| 97 | 3. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية |
| 97 | 4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية |
| 100 | 5. معايير تقييم أداء الموارد البشرية |
| 101 | 6. أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية |
| 101 | 7. المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية |

| المحور السادس: تسيير الصراعات | |
|---|---|
| 104 | تمهيد: |
| 106 | 1. أسباب الصراع التنظيمي |
| 107 | 2. أهمية الصراع التنظيمي ومحاوره |
| 108 | 3. أنواع وأشكال الصراع التنظيمي |
| 108 | 4. مراحل الصراع التنظيمي |
| 109 | 5. أساليب إدارة الصراع التنظيمي |
| 110 | 6. خطوات إدارة الصراع التنظيمي |
| 110 | 7. الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي |
| المحور السابع: الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية (منازعات العمل الفردية والجماعية) | |
| 113 | تمهيد: |
| 114 | 1. نزاعات العمل الفردية: |
| 115 | 2. تسوية النزاعات الفردية على المستوى الداخلي (الهيئة المستخدمة أو المؤسسة): |
| 116 | 3. على المستوى الخارجي (خارج الهيئة المستخدمة أو المؤسسة): |
| 118 | 4. نزاعات العمل الجماعية: |
| 120 | 5. الشروط الواجب توفرها لكي تكون المنازعات جماعية: |
| 120 | 6. آليات وطرق تسوية النزاعات الجماعية في إطار الإدارات والمؤسسات العمومية |
| 121 | 7. آليات وطرق تسوية النزاعات الجماعية دون تدخل المؤسسات والإدارات العمومية |
| 126 | الخاتمة |
| 128 | قائمة المراجع |

قائمة الجداول

| الصفحة | الجدوال |
|--------|---|
| 6 | الجدول رقم (01): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة |
| 69 | الجدول رقم (02): نقاط الإختلاف بين ما جاء به الأمر 06-03 وقانون العمل 90-11 |
| 74 | الجدول رقم (03): أوجه التشابه والإختلاف بين الإتفاقية الجماعية للمؤسسة والقانون الداخلي لها |
| 88 | الجدول رقم (04): مختلف القوانين التي سنها المشرع الجزائري بخصوص الصحة والسلامة المهنية |

مقدمة:

يعتبر المورد البشري جوهر ، أساس وركيزة الأداء في المنظمة، فإن صلح أداؤه صلح أداء المنظمة، والعكس صحيح، وتسعى المنظمات الحديثة التي تسعى للتألق جاهدة للإهتمام بهذا المورد الهام والإستثمار فيه قدر الإمكان، لمعرفتها بما ستجنيه لاحقاً من هذا الإهتمام والإستثمار .

ولا يصلح تسيير أو إدارة الموارد البشرية إلا بالخطيط الأمثل له، ما يمكنه من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب في كل ما يهم المورد البشري، إضافة إلى تحفيز هذا المورد نظير ما يقدمه المنظمة عن طريق منحه لمختلف الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في دفعه لتقديم الأفضل والأحسن لها، وتمكنه كذلك من تطوير أدائه المرتبط أساساً بأدائه .

ويبرز دور إدارة الموارد البشرية في تسيير علاقة المورد البشري بالمنظمة التي ينتمي إليها وفقاً لما ينص عليه القانون من جهة، وضمان التسيير الجيد لكل مساره المهني منذ التحاقه بالمؤسسة إلى غاية إحالته على التقاعد، ويعتبر ضمان الاستقرار والسلامة المهنية في العمل من أولويات إدارة الموارد البشرية، لكونها أساس بعث الإطمئنان والسكنية في نفس المورد البشري أثناء تأديته لمهامه.

وتعتبر عملية التقييم في إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لوضع تشخيص دقيق لحالة تسيير أو إدارة هذه الموارد على مستوى المنظمات، وبالتالي اكتشاف مكامن الخلل وتقويمها، قبل الدخول في الصراعات الفردية والجماعية بين المورد البشري والمستخدم، ما ينعكس سلباً على أدائه وأداء المنظمة ككل.

من أجل ما سبق، ومن خلال هذه المطبوعة، تطرقنا لمختلف المواضيع المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وفق المحاور الموضوعية التي تضمنها مقياس "إدارة الموارد البشرية"، الخاص بطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة الأعمال، والتي شملت ما يلي:

1. تخطيط الموارد البشرية؛
2. إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية؛
3. علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية؛
4. تسيير الصحة والأمن في العمل؛
5. تقييم تسيير الموارد البشرية؛
6. تسيير الصراعات؛
7. الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية.

السادسي: الخامس

وحدة التعليم: الأساسية

المادة: إدارة الموارد البشرية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم:

التحكم في مختلف المفاهيم والتقنيات المتعلقة بتسخير الموارد البشرية.

المعارف المسبقة المطلوبة:

المعرفة بمواضيع وتطبيقات تسخير الموارد البشرية.

محتوى المادة:

1. تخطيط الموارد البشرية؛
2. إدارة المكافآت في تسخير الموارد البشرية؛
3. علاقات العمل في تسخير الموارد البشرية؛
4. تسخير الصحة والأمن في العمل؛
5. تقييم تسخير الموارد البشرية؛
6. تسخير الصراعات؛
7. الجانب القضائي في تسخير الموارد البشرية.

طريقة التقييم:

- التقييم المستمر؛
- امتحان نهاية السادس.

المحور الأول:

تخطيط الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في أي منظمة كانت ومهما كان نوعها، سواءً أكانت صغيرة أو كبيرة، عوممية أو خاصة، لذا وجب الإعتناء بهذا المورد الهام والأساسي لنجاح أي منظمة كانت، إذ تعتمد المنظمات الحديثة على سياسات وخطط تمكنها من استقطاب الكفاءات والمهارات الازمة التي تمكنها من تحقيق أهدافها، لفهمها، وعيها، ويقينها المسبق بأن المورد البشري هو أساس نجاحها، فلا يمكن لاستراتيجيات المنظمة مثلاً أن توضع بدون مورد بشري كفء له نظرة استراتيجية ثاقبة، ولا يمكن للآلات أن تسير دون مورد بشري كفء متمكن من تسييرها، ولا يمكن أيضاً صناعة أو صيانة الآلات بمختلف أنواعها وأشكالها دون مورد بشري متحكم بمختلف التكنولوجيات الحديثة، لذا يتبن لنا مما ذكر سابقاً أن دور المورد البشري يمكن أن يتمثل في وضع الخطة التشغيلية في أعلى هرم أو مستوى في الهيكل التنظيمي بالمنظمة، كما يمكن له أن يلعب دوراً في تشغيل الآلات المختلفة في أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي بالمنظمة.

ويعتبر التخطيط الجيد للموارد البشرية بالمنظمة أداة لتحديد واستقطاب المورد البشري الكفاء القادر على تحقيق أهداف المنظمة، لذا أصبح لزاماً على المنظمات الساعية للريادة، العمل على وضع خطط تمكنها من تحديد النقصان الموجود في مواردها البشرية، ومحاولة تعزيز هذه الموارد عن طريق استقطاب الكفاءات والمهارات البشرية التي تكسبها القوة.

لذا سنتطرق في هذا المحور إلى:

- مدخل إلى إدارة الموارد البشرية، كمدخل قبل التطرق لموضوع التخطيط؛
- تحليل وتوصيف الوظائف، كموضوع يسبق وضع تخطيط للموارد البشرية؛
- إضافة إلى موضوع تخطيط الموارد البشرية.

I. مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهي نظر مختلفين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم واجازتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.¹

أما أصحاب وجهة النظرة الحديثة، ان إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف "الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية"، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.²

وأدرك توماس وآخرون أن المفاهيم المتعلقة برأس المال البشري والفكري وإدارة المعرفة هي العمدة المشتركة في أدبيات إدارة الموارد البشرية وكذا تنمية الموارد البشرية، وتوصل "بيلين" إلى أن إدارة الموارد البشرية هامة مثل أي إدارة أخرى وأنها تساهم في نجاح أي مؤسسة، وأن الموظفين يعتبرون أثمن موارد المؤسسة وعليه ينبغي إدارتهم بنفس الطريقة كأي مورد آخر في الأعمال التجارية، وأن فعالية إدارة الموارد البشرية مرتبطة بالإستثمار في رأس المال البشري، وأيضا إدارة الموارد البشرية تهدف إلى زيادة نجاح المؤسسة جنبا إلى جنب مع نجاح الموظفين باستخدام الموارد المتاحة.³

1. التعريف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية:

يقصد بإدارة الموارد البشرية "كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار، تعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".⁴

¹ محدث أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 31.

² محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 19.

³ محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020، ص 272.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 15.

ويعرف كاسيو إدارة الموارد البشرية على أنها: "العملية (Process) التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها".¹

كما يعرفها المعهد البريطاني على أنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفرادا، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال، وأنها جزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة، بل كافة مجالات التوظيف".²

ويعرفها (Sikula. A) بأنها : "استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة" بالمؤسسة، الاتياير والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد".

أما (J. Martin) فعرفها بأنها : "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".³

وقد عرفتها الجامعة الأمريكية بأنها: "فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء، كما تعرف بانها انتقاء و اختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستعمال الأمثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب".⁴

ويتبين لنا من التعريف السابقة بأن إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد أو المجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، بما يضمن الإستخدام الأمثل للقوى العاملة داخل المنظمة، لتحقيق أهدافها وأهداف موظفيها على حد سواء، وهي فن اكتساب المورد البشري القادر على تقديم الإضافة الالزمة، عن طريق الإختيار الأمثل لهذه الموارد، تعيينها تكوينها ووضعها في المكان المناسب الذي تستطيع الإبداع فيه.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002 ص 03.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 04.

³ صالح إبراهيم العواسا، آخرون، إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، الأردن، دار الباذوري العلمية، 2019، ص 29.

⁴ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأئمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2011، ص 14.

2. أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية:¹

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

- ✓ التوسيع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة الإدارية متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة؛
 - ✓ التوسيع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستوى الوعي الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية؛
 - ✓ زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة؛
 - ✓ ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية؛
 - ✓ التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري؛
 - ✓ التغير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة؛
 - ✓ التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين؛
 - ✓ التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين.
- وقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً عبر الأزمنة، إذ أضحت المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل لا أجير، حيث يمكن توضيح الفرق في المفهوم المعاصر والتقليدي فيما يلي:

¹ عبد العزيز علي حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، ط1، 2017، ص 17

الجدول رقم (01): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

| إدارة الموارد البشرية المعاصرة | إدارة الموارد البشرية التقليدية |
|---|---|
| تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات | اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وبقدراته الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات |
| تهتم بمحظى العمل والبحث عما يشحّن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصالحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات | ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل |
| التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والإبتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق | اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل |

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلوان ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للاستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا- دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 06.

ومما سبق يتبيّن لنا مدى تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر العصور، من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث.

3. أهداف إدارة الموارد البشرية: يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

- ✓ تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأفراد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية لأنّهم للمنظمة؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية)؛
- ✓ توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافأتهم على أعمالهم وانجازاتهم؛
- ✓ الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي؛¹
- ✓ الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية؛

¹ سمير محمد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، صفحة 10.

- ✓ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة¹.
- ✓ العمل على استقطاب وجذب العمالة الازمة للمؤسسة.
- ✓ إكساب العمال مهارات وقيم و المعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدراً للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيف معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم و حاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- ✓ وضع نظام أجرة عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- ✓ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيًا وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معاً.²

4. وظائف إدارة الموارد البشرية: وتنقسم إلى قسمين هما:

أ. الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:³

- ✓ **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها.
- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** تعني بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها ولمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة في المنظمة.
- ✓ **الاختيار والتعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاعتبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

¹ جمال الدين محمد مرسى، *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية*، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002، صفحة 21.

² كامل بيرير، *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000، ص ص 12-13.

³ وسيلة حمداوى، *إدارة الموارد البشرية*، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- ✓ **تصميم هيكل الأجر:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجراها وتحديد درجات اجرى للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجر حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- ✓ **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء التميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافر على أساس أداء المنظمة ككل.
- ✓ **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملتها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- ✓ **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ✓ **التدريب:** تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومهارات العاملين وتوجيههم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة لتقدير فعالية هذا التدريب.
- ✓ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ب. الوظائف الإدارية:¹

- ✓ **التخطيط للإحتياجات من الموارد البشرية:** يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارية، وأهمية تقرضها البيئة الغير مستقرة التي تخلقها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد، فالإدارة العليا بإعداد سياسات وخطط مختلفة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعة، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد بفاعلية كبيرة وتكليف قليلة.
- ✓ **التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):** يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، بحيث يتم تحويل كل ما خطط له إلى واقع عمل قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف الموضوعة للتنفيذ، فالمؤسسات المحيطة بنا على هذا النحو منذ بدايتها،

¹ مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018، ص ص 6-8(بتصرف).

بل بدأت في شكل بسيط ثم تطورت إلى أشكال أخرى نتيجة لعوامل النمو أو الإنكماش أو التغيير، وبهذا فإنها مرت عبر خطوات وذلك بتحديد الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس الأدوار والماراكز التي تتضمنها كل وحدة من وحدات التنظيم، والفرد أو الأفراد الذين يشغلون هذا الهيكل من حيث النوعية والعدد.

✓ **التوجيه:** هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتبقى هذه الوظيفة القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبار أنها تكون مباشرة على الأفراد، وتميز هذه الوظيفة أنها مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتقاعلاته المختلفة والمتنوعة، فبالتجهيز يتم إرشاد المرؤوسيين إلى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.

✓ **الرقابة:** توسيس هذه الوظيفة عملية الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفق ما هو مخطط له، وهي عملية ديناميكية ومستمرة، تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستشارية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تقوم على متابعة الأداء، وتعديل الأنشطة التنظيمية بما يتلقى وإنجاز الأهداف، حيث تكون الرقابة على الموارد المادية والبشرية على حد سواء، وعلى موارد المعلومات والموارد المالية أيضاً، هذا فيما يخص الإدارة العليا، أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو حتى إذا ما وجدت اختلالات في المعايير الرقابية في حد ذاتها.

II. **تحليل وتوصيف الوظائف:**

تتضمن عملية تحليل وتوصيف الوظائف دراسة وجمع الحقائق والمعلومات المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات المرتبطة بالوظائف، لغرض تحديد وتوضيح مواصفات العمل، محدوداته وشروطه، أي البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة التي يجب أن تحدد كيفية إنجاز تلك المهام وما هي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة.

والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هو محاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هي الأعمال التي يقوم بها الموظف أو المورد البشري؟
- ✓ كيف يتم القيام بتلك الأعمال؟
- ✓ ما هي الأدوات أو الوسائل التي يستخدمها لتأدية مهامه والأعمال المطلوبة منه؟

✓ ما هي المؤهلات والقدرات التي يجب أن تتوفر في المورد البشري للقيام بأعماله على أحسن

وجه؟¹

1. تحليل الوظائف:

تعود جذور تحليل الوظائف إلى ظهور الثورة الصناعية، من خلال دراسة موقع العمل التي تسمح بتعريف المهام وال العلاقات الوظيفية بالمنظمة، لتحديد المؤهلات الازمة لأدائها، ثم تطورت العملية خلال النصف الأول من القرن العشرين من قبل المدرسة الكلاسيكية، من خلال تقسيم العمل، دراسة الوقت والحركة.

أدت التطورات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية المتتسارعة إلى إحداث تغييرات على مستوى المنظمة عموماً، وأنظمة العمل وممارسات إدارة الموارد البشرية بالخصوص، حيث ظهر نموذج الكفاءات في منتصف ثمانينيات القرن الماضي ك وسيط بين الفرد والوظيفة، والذي سمح بتجاوز فكرة تحليل مناصب العمل وإعادة الإعتبار للمؤهلات، حيث يتم تحليل الوظائف بطريقة ديناميكية، من خلال دراسة تمويع الفرد، الأنشطة الفعلية والمعارف المستغلة في وضعيّة عمل واقعية.²

يمكن تعريف مصطلح تحليل الوظائف بأنه: " تحديد عالم كل وظيفة أي توضيح كل الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة في شاغل الوظيفة، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها قصد التوصل إلى توصيف كامل لها" ، فهي تسهل عملية تعرف شاغلي الوظائف على الوظائف التي يشغلونها أو يراد شغلهما، خاصة عند توظيفهم أو تكوينهم كما تساعد على تقسيم و تخصص العمل، وتكون أيضاً أهمية هذه العملية من خلال تحديد مواصفات شاغل الوظيفة".³

ويعرف أيضاً بأنه: " الأساس الذي يقوم عليه تكييف الوظيفة للموظف حتى يسهل عليه استخدامها دون جهد كبير، كما يساعد على تعين الحركات الدخيلة وتحديد الحركات الصحيحة لتوظيفها والإستفادة منها".

كما يمكن تعريفه بأنه: " الدراسة الدقيقة والمنظمة لمظاهر الوظيفة، شروطها وخصائصها بأسلوب علمي وخطوات التحليل العلمية".

¹ سميرة قوسي، محاضرات مقاييس إدارة الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2021، ص ص 01-02 بتصريف.

² فتاح شباح، صليحة بوصوردي، آليات تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي، 2022، ص 318.

³ حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية – محاولة تطبيق طريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 02، 2017، ص ص 22-23 (بتصريف).

فمن الناحية الفنية يهدف تحليل الوظائف إلى الكشف عما تتطلبه الوظيفة من حركات، زمن، مهارات، معلومات، أدوات ومواد خام، ومن الناحية الصحية فتهدف إلى دراسة الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة وما يصاحبها من أخطار وحوادث العمل التي قد يتعرض لها الموظف، أما من الناحية الاجتماعية والإقتصادية فإن تحليل الوظيفة يفيد في تحديد المركز الاجتماعي للوظيفة، مستقبلها من الناحية الاقتصادية، مستوى الأجر، المرتبات العلاوات والترقيات، ومن الناحية السيكولوجية فإن تحليل الوظيفة يهدف إلى تعين القدرات والمهارات والسمات الضرورية التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.¹

ومما سبق يمكن القول أن تحليل الوظائف يعتبر ركيزة أساسية لفهم الوظيفة، خصائصها والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل تلك الوظيفة، بالإعتماد على أسلوب عملي وخطوات تحليل علمية.

أ. **أهمية تحليل الوظائف:** يمكن تلخيص أهمية التحليل الوظيفي فيما يلي:

- المساعدة في توفير معلومات أساسية للتنظيم فيما يتعلق بتقسيم العمل، تحديد السلطات والمسؤوليات من جهة، وخطوط السلطة ونطاق الإشراف من جهة أخرى؛
- تساعد المعلومات الواافية حول متطلبات الوظيفة في الإختيار السليم لشاغل الوظيفة ما يعني وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛
- يوفر التحليل الوظيفي أساساً لإجراء تقييم أداء العاملين؛
- على أساس التحليل الوظيفي يتم تصميم البرامج التكوينية والتأهيلية للأفراد العاملين؛
- يعتبر التحليل الوظيفي بمثابة الخطوة الأولى لتحديد القيمة النسبية للعمل، وذلك بتحديد درجة المسؤولية والصعوبات التي تواجه الموظف، بغية الوصول لبناء هيكل عادل للأجور؛
- المساهمة في بناء وتصميم سياسة للخدمات الصحية والأمن المهني، ومعرفة درجة الخطورة التي يتعرض لها الأفراد؛
- توفر تحليل الوظيفة العديد من المعلومات حول الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يساعد في وضع برامج تخطيط الموارد البشرية وإعداد خطوات الإستقطاب والإختيار في الوقت المناسب؛
- توفر تحليل الوظيفة بيانات أساسية عن مكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند إحداث نوع من دمج أو فصل لبعض الوظائف في أقسام المنظمة، أو تغيير تركيبة الأقسام والإدارات بغرض تطوير الأداء.²

¹ صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية، 2014، ص 146 (بتصرف).

² سامي عمري، علي عبد الله، دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص ص 392-393 (بتصرف).

ب. طرق وأساليب جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف: توجد عدة طرق يمكن اختيارها أو المزج

بينها وفق متطلبات التحليل، وهي تنقسم إلى قسمين اثنين:

❖ **الطرق المباشرة:** وتتضمن ما يلي:

✓ **نماذج الإستقصاء:**

يكون الإستقصاء في شكل قائمة مطولة من الواجبات والمسؤوليات، ويقوم الموظف بالإشارة للمهام التي يقوم بها، أو في شكل قائمة استقصاء مفتوحة يسأل من خلالها عن وصف الواجبات التي يقوم بها، كما يمكن الدمج بين الطريقتين، وهي الطريقة الأسرع والأقل تكلفة، إلا أنها قد تعاني من الذاتية في سرد المعلومات، مما يستوجب تصحيفها من طرف المدير التنفيذي، كما تفترض وجود وصف جاهز للوظيفة، والذي قد لا تتوافق محتوياته من معلومات مع نظيرتها في الواقع، وقد لا يحتوي على حصر شامل لكل المهام، العلاقات، التفاعلات وظروف العمل، لهذا يستعين المحلل بإجراء مقابلة شخصية مع العاملين لاستكمال النقصان الممكنا وإضافة الموضوعية في التحليل.

✓ **فحص سجلات الأداء:**

وبحسب هذه الطريقة يطلب من الموظف ملء سجل يقدم له يذكر الأنشطة والمهام اليومية التي يقوم بها بالتفصيل فوريا ولحظة بلحظة، وبنفس التسلسل الذي يقوم به، وفي الوقت المستعرض لكل نشاط.

✓ **المقابلة الشخصية:**

تكون المقابلة فردية أو جماعية، حيث تطرح أسئلة مباشرة على شاغل الوظيفة حول كيفية أدائه لعمله، للتعرف على تفاصيل حول طرق العمل وظروفه، إلا أن ما يعيّب على هذه الطريقة إمكانية التقدير المفرط لصعوبات الوظيفة والغش في تقديم المعلومات، وعدم قدرة الفرد على التعبير عن واجباته ومسؤولياته بدقة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالمهارات والمعارف الضمنية التي يصعب الإفصاح عنها.

✓ **الملاحظة المباشرة:**

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة الأفضل في الأعمال المكونة من أنشطة مادية وغير فكرية، كعمال التجميع، وتصبح أقل أهمية وغير مجده أحياناً بالنسبة للوظائف الفكرية والذهنية، وتم وفق طريقتين هما:

- ملاحظة شاغل الوظيفة خلال دورة كاملة من تأدية مهامه أو عمله، وتدوين ملاحظاته عن أنشطة وسلوك الموظف، ثم إجراء المقابلة لتوضيح بعض الأنشطة الغير مفهومة.
- تحقيق التزامن بين الملاحظة والمقابلة للإستفسار عن بعض النشاطات التي يؤديها الموظف حين حدوثها.

ومن مشاكل هذه الطريقة أنها مطولة، كما أن الموظف قد يعدل من سلوكياته حين يعرف أنه تحت الملاحظة، كما يصعب ملاحظة الوظائف التي تكثر فيها النشطات العرضية.¹

❖ **الطرق الغير مباشرة: وتنضم ما يلي:**

✓ **طريقة سجل الأداء:**

تعتبر هذه الطريقة مدخلا آخر لتجميع المعلومات الازمة لتحليل الوظائف، والتي بمقتضها يتم وضع سجل لدى كل فرد من الأفراد العاملين ليقوم بتدوين كافة الأنشطة التي يقوم بها، ويسمى هذا السجل بسجل الأداء أو سجل الواقع اليومية للموظف.

✓ **طريقة المؤتمرات التقنية:**

تنص هذه الطريقة على اجتماع مجموعة من الخبراء حيث تقوم بجمع المعلومات الخاصة بوظيفة معينة، ثم العمل على وصف هذه الوظيفة باستخدام هذه المعلومات.

✓ **طريقة الأحداث الحرجية:**

وضعت هذه الطريقة من طرف "فلانجان"، وتنص على وضع جرد مفصل بجميع الإنحرافات والأخطاء عند القيام بإنجاز المهام ترتيبا حسب الأثر المترتب عن النتائج المنتظرة، ويعمل كل حادث من الأحداث الحرجية على وصف:

- أسباب وظروف وقوع الحادث الحرج؛
- الأعمال المنجزة بدقة من طرف العامل؛
- النتائج الظاهرة للسلوك الحرج.

حيث يتم جمع وترتيب هذه الأحداث لتشكيل جدول بالخصائص الأساسية لمنصب العمل، هذه التصنيفات تسمح بتشكيل قائمة بالسلوكيات الضرورية وغير الضرورية للعمل، كما تعتبر هذه الطريقة تقنية بسيطة تسمح بالحصول على وصف عملياتي وحصر السلوكيات الحقيقة للعمل أو منصب العمل.

¹ فتاح شباح، صلحة بوصوردي، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-322 (بتصريف).

✓ التسجيل التقني للأنشطة:

وتعتبر هذه الطريقة دراسة نظامية لمنصب العمل، حيث تتم بواسطة وسائل متقدمة مثل الفيديو، الإعلام الآلي، لكن يترتب على هذا النوع من الطرق مشاكل عديدة لأن التسجيل يتم دون علم شاغل الوظيفة.¹

ج. الغرض من التحليل الوظيفي: هناك أغراض عديدة من وراء التحليل الوظيفي التي يمكن ملاحظتها من خلال تطوير تقنية التحليل الوظيفي، من بينها:

- ✓ ضمان سلامة العلاقات بين الوظائف؛
- ✓ توفير أساس جيد لتصنيف الوظائف؛
- ✓ ترتيب الوظائف يساعد في تحديد الوظائف المفقودة؛
- ✓ تحديد معنى الوظيفة يمكن أن تترجم عنه مخطط الوظائف؛
- ✓ إيجاد الوظائف المتكررة، مما يوضح إمكانية القضاء عليها أو دمجها مع أخرى والتي تعطي نفس النتيجة؛
- ✓ تقنية التحليل الوظيفي يمكن أن تساعد في الخروج بالحل الصحيح للمشكلة، وبالتالي التوقع أين يمكن أن تقلل من التكلفة الإجمالية للمنتجات أو الخدمات؛
- ✓ ضبط نطاق و مجال المشروع.²

2. توصيف الوظائف:

هي عبارة عن النتيجة الملمسة لتحليل الوظائف وتظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة موضحة هدفها، طبيعتها، المهام، الواجبات، الإختصاصات والمسؤوليات التي تتضمنها وظروف أداء العمل، وينبغي أن يخضع هذا الوصف للتعديل المستمر وفق التغيرات التي قد تطرأ على المهام والأعمال، نتيجة التغيرات التي قد تحدث على مستوى المنظمة والتي قد تنشأ عن متطلبات النمو، التوسيع وإعادة التنظيم أو خفض العمالة.³

وتعرف في بعض الكتب على أنها مواصفات شاغل الوظيفة، وهي الحد الأدنى من المؤهلات المطلوب توفرها في المتقدم لشغل وظيفة لضمان تحقيق أداء ناجح وفعال، وهي قائمة بالمعرف، المهارات، القدرات والسمات الشخصية، حيث تشير المعرفة إلى المعلومات الحقيقة أو الإجرائية الضرورية لتحقيق

¹ فاطمة الزهراء لعربي، عبد القادر بن شني، كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، أبريل، 2021، ص 584.

² آسيا بعضي، مفيدة يحياوي، دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج - دراسة حالة: مؤسسة رغوة الجنوب -، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمہ لحضرت الوادی، المجلد 11، العدد 02، 2018، ص 106.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 74.

الأداء الفعال للمهام الوظيفية، أما المهارات فتشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء مهام وظيفة محددة.¹

ويرى "غراهام" بأن توصيف الوظائف: "بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين".

كما يقصد به أنه: "إجراء يستخدم منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بوظيفة، يسمح بتحديد مواصفات الوظيفة وكل مكوناتها، وصفها وبيان خصوصيتها".²

ومما سبق يمكن القول بأن توصيف الوظائف عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل الوظائف، تظهر في شكل تعريف تفصيلي مكتوب أو بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين، وفق منهجية مناسبة لجمع المعلومات المتعلقة بهذا الشأن.

أ. **أساليب تحديد شاغل الوظيفة:** ويمكن تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بالأسلوبين التاليين:

✓ **الأسلوب التقديرى:**

يتم ذلك اعتماداً على تقدير وخبرة الرؤساء الحاليين والسابقين للوظيفة المراد تحديد مواصفات شاغلها وترجح ذلك بخبرة مدير الموارد البشرية، وقد توضع قائمة بالمواصفات وتعرض عليهم، ويقوم كل فرد بتحديد أي الصفات المطلوبة وبأي درجة يفضل توافرها، كما يتم تحديد الذكاء كصفة لازمة ويفضل توافرها بدرجة عالية.

✓ **الأسلوب الإحصائي:**

يتم تحديد مواصفات شاغل الوظيفة وفق هذا الأسلوب تبعاً للخطوات التالية:

- تحديد المواصفات المحتملة في شاغلي الوظيفة والتي قد يكون لها قدرة على التنبؤ بأداء عالي؛
- قياس هذه المواصفات في عدد شاغلي الوظيفة؛
- قياس كفاءة أداء شاغلي الوظيفة؛
- حسای قوة واتجاه الإرتباط بين البند الثاني والثالث، لمعرفة طبيعة العلاقة بين المواصفات وكفاءة الأداء؛
- يتم الاعتماد على تلك المواصفات التي يثبت أن لها علاقة قوية بالأداء.³

¹ هنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 63.

² حسين بوثلجة، محمد الأمين مشرور، إسحاق حسيني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ فاطمة الزهراء لعربي، عبد القادر بن شني، مرجع سبق ذكره، ص 585.

ب. أهمية توصيف الوظائف¹: لتوصيف الوظائف أهمية بالغة نذكر منها:

- يزيد من يسر صياغة الإعلانات والمواصفات الخاصة بالوظائف على وكالات التوظيف؛
- ييسر على المرشحين عملية فهم المسؤوليات الأساسية للمنصب فهما واضحًا، مما يمنحهم الفرصة لتحديد ملائمة الوظيفة لهم ويوفر على المؤسسة الوقت والموارد؛
- يمهد الطريق للإتقاء بين المراقب وصاحب المنصب بشأن نتائج الأداء الوظيفي المتوقعة والتي وبالتالي تقدمنا لنقييم وظيفي أفضل؛
- يقلل من كمية تضارب الواجبات والمهام بين المناصب بلا داعي، مما يزيد من فاعلية العمل الجماعي، كما يساعد على تخطيط الموارد البشرية؛
- يقسم الأهداف العامة للمنظمة إلى أهداف أصغر يتم تحقيقها من خلال الوظائف الفردية، وهذا يوضح الإتجاه وينشر التعاون بين العاملين، إلى جانب فهم وتقدير مدى مساعدة الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد أهمية الوظائف النسبية أو قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية في شكل أجور؛
- إن مقارنة البيانات الموجودة في توصيف العمل بما يتم فعلاً القيام به، قد يبين وجود أنشطة فعلية لا يجب القيام بها ويمكن الإستغناء عنها وبالتالي يتم تبسيط العمل؛
- تتم قرارات الترقية والنقل استناداً إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، مما يساعد على القيام بعمليات تسيير المسار الوظيفي.

ج. كيفية كتابة الوصف الوظيفي: يجب أن يشتمل وصف الوظيفة ما يلي:

- ✓ **إسم الوظيفة:** ينبغي أن يتم وصف الإسم الدقيق للوظيفة باختصار وبدقة، وألا يكون الوصف غامضاً مثل أن يقال مدير وفقط لأن هذا غير كافي، إلا إذا لم يكن هناك سوى مكان واحد ينطبق عليه هذا الإسم المعين.
- ✓ **تفاصيل عن تحديد الوظيفة:** يجب أن يشتمل ذلك على عدد من الموظفين أو الوظائف والتي من شأنها تحديد المكان أو الوظيفة المعينة.
- ✓ **إسم الشخص الذي يشغل الوظيفة:** ويتم إدراج الشخص الذي يشغل وظيفة معينة في وصف الوظيفة لأغراض تدريبية أو تقييمية، ولكن في الوقت نفسه من الممكن أن يتم حذف إسم هذا الشخص في أي عملية لنقييم وظيفة (أو عملية تعيين).
- ✓ **خط رفع التقارير:** عادة ما يشتمل وصف الوظيفة على الوظيفة التي يرفع الشخص الذي يشغل الوظيفة التقارير إليها، أو من الممكن أن يتم إرفاق تخطيط هيكلٍ يوصف الوظيفة أو يتم تضمينه كجزء من هذا الوصف.

¹ صباح غربي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

- ✓ **الغرض الرئيسي من الوظيفة:** عادة ما يكون من المفيد تلخيص السبب الرئيسي في وجود الوظيفة في جملة أو جملتين.
 - ✓ **المهام والمسؤوليات:** يجب توضيح المهام أو المسؤوليات الرئيسية التي يقع تنفيذها على عاتق شاغل الوظيفة.
 - ✓ **البيئق (المحيط):** غالباً ما يكون هناك حاجة لوصف المحيط الذي يتم فيه القيام بالعمل، وعلى الرغم أنه من الممكن أن يتم تغطية ذلك تحت عدد من العناوين المختلفة، فإن الهدف الرئيسي يتمثل في وصف كيفية سير العمل علاوة على وصف أي اعتبارات بيئية خاصة تؤثر على العمل وكيف يتاسب هذا العمل مع بقية القسم والمؤسسة.
 - ✓ **الاتصالات:** يجب أن يتم تدوين خطوط الاتصالات الرئيسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المؤسسة ومع الأفراد والمؤسسات الخارجية علاوة على أسباب هذه الإرتباطات.
 - ✓ **المرؤوسون:** يجب أن يتم تسجيل أعداد ومستويات أي تقارير عن الوظائف التي يتم رفعها إلى الشخص الذي يشغل الوظيفة.¹
 - ✓ **الأبعاد:** يجب أن يتم تضمين أية بيانات مالية أو إحصائية مرتبطة بالوظيفة، لتقديم مؤشر جيد عن حجم الوظيفة.
 - ✓ **ظروف العمل:** عندما تكون هناك ظروف عمل خاصة تتطابق على الوظيفة فإنه ينبغي أن يتم تسجيل ذلك في وصف العمل نفسه.
 - ✓ **المعرفة، المهارات والخبرة:** من المفيد أن يتم جمع المعرفة، المؤهلات، المهرات والخبرة الالزمة للقيام بالعمل كلها في مستند واحد، وينبغي من خلال ذلك الإشارة إلى ما هو لازم لأداء العمل بشكل كامل وفعال.
 - ✓ **الكفاءات:** تتمثل في السمات الشخصية وما يتمتع به الأفراد من مهارات تمكّنهم من القيام بعملهم بكفاءة وفاعلية.
 - ✓ **بعض المعلومات الأخرى:** قد تشمل على سبيل المثال، على بعض الوظائف التي ترتبط بحكم المنصب بالعمل ولكنها في الوقت نفسه لا تعتبر جزءاً أساسياً من العمل، فيما يتعلق بمعظم أغراض الوظيفة.
 - ✓ **التوقيعات والتاريخ:** يجب أن يتم التوقيع على أي وصف للعمل من قبل الشخص الذي يشغل الوظيفة والمدير التنفيذي المباشر، وذلك للإشارة أن هذا المستند متطرق إليه، إضافة إلى وجوب وضع تاريخ التوقيع.²

¹ سليمية بوزيد، تحليل وتوسيف الوظائف مقوم أساسى يهدف لوضع الموظف المناسب في الإختصاص المناسب، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمـه لخـضر الـوادـيـ، العـدـد 28، دـيـسـمـبر 2018، صـ 190 (بـتـصـرـفـ).

² نفس المرجع السابق، ص 191 (بتصرف).

✓ توصيف الوظيفة الداخلية وتوصيف الوظيفة الخارجي:

من المهم أن نعلم أن هناك توصيف داخلي للوظيفة وهو مخصص للإستخدام الداخلي فقط، وهناك توصيف خارجي للوظيفة وهذا يقرأ المرشحون المحتملون، وفي غالب الأمر يكون التوصيف الداخلي مفصل وشامل في حين يكون التوصيف الخارجي أوجز.

✓ توصيف مهام ونتائج الوظيفة الأساسية:

توصيف مهام الوظيفة الأساسية يستخدم لتحديد مستويات إنجاز مهام معينة، مثلاً، عامل ميكانيكي سيؤدي مهام أحد المناصب التي يقاس فيها النجاح بمستويات الإنتاج، ومن ناحية أخرى يحدد توصيف نتائج الوظيفة الأساسية النتائج النهائية المنشودة بغض النظر عن المهام أو الطرق المستخدمة لتحقيقها، فعلى سبيل المثال يحتل المديرون مناصب النتائج الأساسية والتي يقاس فيها النجاح من خلال أرقام المبيعات أو بدأ توزيع منتج جديد.¹

III. تخطيط الموارد البشرية:

تعرف عملية التخطيط بأنها تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الأخير يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية للمؤسسة ومحيطها، فالمؤسسة التي لا تبني مخطط تخطيط فعال لمواردها البشرية قد تقع في وضعيات منها غير الإستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، ووظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات، كما أن عملية التوظيف والإختيار تتم بطريقة عشوائية ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، تجد المؤسسة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية وعجز أو فائض في القوى العاملة تخلق عدم الاستقرار والتوتر لدى العمال مما يؤثر على نشاط المنظمة.²

وتري راوية حسن أن التخطيط يرتبط بصفة عامة، بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة، فهو يحدد العلاقات والتصرفات، ويلمي الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة، وتوجيهها في قنوات محددة، يتحقق من خلالها الغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها.³

ذكر حفيظ وأبوروبي أن تخطيط الموارد البشرية يحتاج إلى الإستجابة لتزايد الطلب على المواهب الجديدة بسبب زيادة المنافسة في الاقتصاد القائم على المعرفة، ويضيف روبرت وأخرون أنه على ضوء هذه الحقائق، وظيفة تخطيط الموارد البشرية قد تكون الآن أكثر أهمية من أي وقت مضى، لأنها تعمل

¹ صباح غربي، مرجع سبق ذكره، ص 148 (بتصرف).

² نذير سعيد، بشير عامر، عادل مزوغ، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 16، العدد 01، جوان، 2019، ص 232.

³ نجاة بزيـد، التـكوـين وـاستـراتـيـجـيـةـ الـمـهـارـاتـ التـسـيـرـيـةـ لـدـىـ إـطـارـاتـ شـرـكـةـ "ـسـونـاطـرـاـكـ"ـ،ـ أـطـرـوـحـةـ دـكـتـوـرـاهـ غـيرـ مـشـوـرـةـ،ـ جـامـعـةـ وـهـرـانـ السـانـيـاـ،ـ وـهـرـانـ،ـ الـجـازـرـ،ـ 2011ـ،ـ صـ 50ـ.

على تحديد نقاط الضعف والقوة من الموارد البشرية، وكذا تعمل على التخطيط للإحتياجات المستقبلية، ومن هنا نقول أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية تشكل أحد التوجهات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أنها مكملة للإستراتيجية التنظيمية.¹

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "تاك المحاولة لتحديد احتياجات المؤسسة من العاملين خلال فترة زمنية محددة، والمقدرة غالباً بسنة، حيث تحدد فيها الإحتياجات من العمالة المطلوبة، نوعيتها وعدها".²

كما يعرف بأنه: "عملية حضور العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب"، وبطريقة أخرى فإنه توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخلياً (الأفراد موجودون فعلاً)، وخارجياً (الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتوفرة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة، وأساساً فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية، وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.³

وتمثل المعلومات الصحيحة والدقيقة أهمية كبيرة وأساسية لخطيط الموارد البشرية، فصدقية التخطيط تتوقف على مدى فهم المشكلة، والأهداف والوسائل البديلة لتحقيقها، وهذا الفهم يبني على أساس التغذية الدقيقة والثابتة للمعلومات، أي أن البيانات الموجهة للتخطيط لا بد أن يتم جمعها بعناية، وأن يتم تحليلها واستخدامها لتدعم أهداف المؤسسة.⁴

ويتفق بعض الباحثين على أن تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا تتبؤ بما ستكون عليه الموارد البشرية بالمنظمة مستقبلاً، وهذا التتبؤ يتم من خلال عدة خطوات ومراحل، ذكر منها:

✓ المرحلة الأولى: تقوم على التحليل البيئي للمنظمة حيث يتم دراسة أهداف المنظمة بناءً على البيئة الداخلية والخارجية.

¹ محمد طرفة، مرجع سبق ذكره، ص 273.

² أيوب الشيكري، مساراتي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية "دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات"، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، ص 27.

³ مهند أحمد عثمان، آدم عبد الله سليمان، *تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة*، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، جوان، 2017، ص 59.

⁴ صورية زاوي، سهام موسى، فراح خالدي، استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر، 2020، ص 183-184.

- ✓ المرحلة الثانية: التتبُّؤ باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية، التي تحتاج إليها بالمستقبل ومواصفاتهم من حيث الخبرة، التعليم المهارات، الإستعدادات والوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة.
- ✓ المرحلة الثالثة: تحديد الغاية من الموارد البشرية، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل ما يتوفّر من موارد بشرية وما هي حاجاتها من هذه الموارد في الحاضر والمستقبل القريب.
- ✓ المرحلة الرابعة: إعداد خطة العمل للموارد البشرية بحيث تتضمن هذه الخطة، خطة التوظيف، الترقية التقاعد، التدريب التطوير، أو خطة إعادة توزيع المهام والمسؤوليات، ويتم في هذه المرحلة مراقبة خطة تنفيذ العمل وتقييم أهدافها للتأكد من كفاءة الخطة وانعكاسها على كل من المنظمة والعاملين فيها، ومن أهم ما يرتكز عليه تخطيط الموارد البشرية هو الموازنة الكفؤة بين نشاطات، وظائف الموارد البشرية وأهداف المنظمة.¹

ومما سبق يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية هي عملية تتبؤية تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة من الموارد البشرية، وهي التخطيط للإحتياجات المستقبلية من العمالة والمقدرة غالباً بسنة، مع التركيز على البحث وجلب الكفاءات القادرة على دعم استراتيجيات المنظمة، وهذا وفق الإعتماد على جمع معلومات دقيقة، تحليلها واستخدامها كأداة للوصول للأهداف المرجوة، كما يمكن القول بأن تخطيط الموارد البشرية يوفر المعلومات التالية²:

- عدد التعيينات الجديدة، التقلبات والترقيات من قسم إلى قسم أو من مصلحة لأخرى؛
- عدد الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً؛
- عدد الموظفين الذين ستقدّم لهم المنظمة لأي سبب من الأسباب.

وبالتالي يمكن استنتاج أن تخطيط الموارد البشرية يعمل على ما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية وفق النوع، مستوى التأهيل، الأعداد المطلوب توفيرها وفق الخطة الإستراتيجية للتطور والنمو للمؤسسة؛
- فعالية التخطيط للموارد البشرية في قدرة المؤسسة على استثمارهم، خفض التكاليف والإستفادة الأمثل من الموارد البشرية ومشاركتهم في التنمية والتطوير؛
- مواجهة التحديات ونقطة الضعف التي تمر بها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- تظهر نقاط القوة والضعف في نوعية، تخصصات وأداء العاملين وتحديد اتجاهات التنمية البشرية، التدريب المستقبلي وبيان أوجه النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية.

¹ تمارا فرحان أبورما، منار إبراهيم القطاونة، أثر الإدارة الإلكترونية على تخطيط الموارد البشرية في الشركات الصناعية في محافظة البلقاء في الأردن، مجلة معارف، السنة التاسعة، العدد 17، ديسمبر، 2014، ص ص 187-188.

² بركة بلاغناس، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، الجزء الأول، جوان، 2017، ص 60 (بتصرف).

- تحقيق وإشاع رغبات وأهداف وخطط المؤسسة والعاملين.¹

1. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تسق عملية تخطيط الموارد البشرية كل الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية الأخرى، فمن غير المعقول أن نتخيل أن تقوم المنظمة بعمليات الاختيار، التعيين والتدريب مثلا دون أن يتتوفر لديها تصور واضح عن احتياجاتها من العمالة كما ونوعا، ومن هذا المنطلق فإن الإستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة يتحقق من خلال خطة واضحة المعالم لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وي يتطلب وضع خطة للموارد البشرية مشاركة كل المديرين التنفيذيين في إعداد هذه الخطة، فمن غير المنطقي أن تتصور أن مسؤولية عملية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية منفردة لإدارة الموارد البشرية، تمارس كل المنظمات عملية تخطيط الموارد البشرية سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، وترجع أهميتها إلى:

✓ تزويد المنظمة بالعمالة القادرة:

في ظل الظروف البيئية الجديدة التي تعيشها منظمات الأعمال أصبح لزاما عليها أن تسعى إلى اجتذاب نوعية متميزة من العمالة من سوق العمل، فالتكنولوجيا الحديثة مثلا تفرض على المنظمات تحديد احتياجاتها من المهارات المطلوبة تحديدا دقينا، وي يتطلب ذلك قيام إدارة الموارد البشرية بعملية مسح سوق العمليات لتحديد المصادر الرئيسية التي يمكن الاعتماد عليها في تزويد المنظمة بالعمالة المدربة القادرة على أداء المهام الموكلة إليها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وعلى عكس ما هو متوقع نتيجة وفرة العمالة وزيادة المعروض من الطلب، فإن هذه الوفرة العددية في العمالة تجعل عملية الأفراد المناسبين منها أمرا صعبا نظرا لزيادة الأعداد التي يمكن أن تقدم لشغل وظائف محددة، ما ينتج عنه ممارسة بعض الضغوط الاجتماعية لتعيين أشخاص دون مستوى الكفاءة أو الفعالية المطلوبة.

✓ تزويد المنظمة بالعمالة الراغبة:

إن المنظمات التي تعتمد على أساليب رسمية في تخطيط موارد البشرية تعطي فرصة كبيرة للعاملين لخطيط مستقبلاهم الوظيفي بشكل مناسب، فالمنظمات لا تسعى بنفس القوة إلى تعيين العمالة الراغبة في تحسين الأداء والإستمرار في العمل، ولا شك أن ذلك يمكن أن يتحقق من خلال زيادة درجة رضا العاملين.

✓ تزويد المنظمة بنظام عادل للإختيار والتعيين:

تسعى الحكومات بشكل أساسي إلى توفير نظام عادل للإختيار والتعيين بما يضمن فرص عمل متساوية للعمالة القادرة الراغبة، ومن هذا المنطلق فإن تخطيط الموارد البشرية تضمن إلى حد كبير تحديد

¹ محمد محمد المغير، حسام محمد النجار، توفير نمر مهани، دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات جودة الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بغزة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي، 2020، ص 81.

الإحتياجات بشكل دقيق مما يساعد المنظمة على مواجهة ما قد يوجه إليها من تساؤلات قانونية في مجال اختيار وتعيين العاملين.¹

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من عوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى توافرها ومطابقتها لاحتياجات المؤسسة كما ونوعا، ومن هنا تأتي أهمية تخطيط الموارد البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث أنه يهدف إلى التنبؤ لتحديد احتياجات المنظمة من تلك الموارد وكيفية الحصول عليها.²

وتهدف وظيفة تخطيط الموارد البشرية إلى:

- المحافظة على جهد الموظفين، استثمارها، واستغلالها استغلالاً أمثل؛
- الحصول على الكفاءات والمهارات اللازمة، إضافة إلى الأعداد المطلوبة من هذه الكفاءات، لأداء الأعمال في الوقت المناسب، المكان المناسب، والتكلفة الملائمة؛
- الحرص على ترشيد النفقات الخاصة بالموارد البشرية، وتقليل التكاليف المرتبطة بها من خلال التأكيد على تحقيق التوازن بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها، ومن ثم المساهمة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة "أقصى إنتاجية بأقل تكلفة"؛
- إعداد مختلف الموازنات المتعلقة بالموارد البشرية كموازنة التوظيف، التكوين، الحوافر، الخدمات وغيرها؛
- يساعد المؤسسة على التأكيد من تكامل وترتبط أنشطة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها؛
- تحقيق الإنسجام والتكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.³

3. العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية:

اتضح لنا جلياً مما سبق أن هدف تخطيط الموارد البشرية الأساسي هو إمداد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية، إلا أن هذا الإمداد يتأثر بعدة عوامل يمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية، تتلخص فيما يلي:

¹ سامية عزيز، جميلة بن زاف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة-، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 08، العدد 04، ص 24.

² سهيل زغدود، أثر التوظيف والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 28.

³ احمد جلال، مطبوعة بعنوان تسيير الموارد البشرية-محاضرات ومواضيع امتحانات-، جامعة آكلي مهند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2018، ص ص 44-45.

- ✓ عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:¹ تشمل تلك البيئة على عدة عوامل وقوى لها تأثيرها الفعال على مدى نجاح تخطيط الموارد البشرية من تلك العوامل ما يلي:
- الوضع المالي للمؤسسة:

يؤثر هذا الوضع على التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة من حيث الإعتماد عليها كلياً أو جزئياً أو الإعتماد على الموارد البشرية، كما يؤثر على قدرة المؤسسة في تدريب وتنمية قواها البشرية أو في دفع رواتب وأجور مرتفعة لاجتذاب الأشخاص المؤهلين للعمل لديها، أو منح حافز مالي مقابل تحسين الأداء، مما ينعكس على محتوى خطة الموارد البشرية في شكلها النهائي.

- التغيرات التنظيمية:

لا يمكن وضع خطة لخطيط الموارد البشرية بأي مؤسسة دون التعرف على التغيرات التنظيمية التي ستحدث، كإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي وما قد يصاحب ذلك من إعادة توزيع وتقويض الصالحيات والمسؤوليات، مما قد ينعكس فيما بعد على مواصفات الموارد البشرية، ما يترب عليه إحداث تغيير في توزيع العاملين أو إعادة تكوينهم للتعامل مع الصالحيات الجديدة، وقد تشمل هذه التغيرات أيضاً على إحداث تغيير في أساليب العمل مما يؤثر على طبيعة الوظائف أو إعدادها أو كليهما معاً.

- أهداف المنظمة الاستراتيجية أو المرحلية:

يجب فهم أهداف المنظمة قبل البدء في التخطيط للقوى البشرية، حيث أن المحصلة النهائية لهذا التخطيط هو مساعدة المنظمة في الوصول لتحقيق أهدافها، وعليه يجب دراسة أهداف المنظمة المرحلية والاستراتيجية لانعكاساتها المتعددة على حجم، طبيعة وخصائص الموارد البشرية التي تحتاج لها المنظمة.

- ✓ عوامل خاصة البيئة الخارجية: يتأثر تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة ذكر منها:

- سياسة العمالة في الدولة:

ويقصد بها القواعد التي تصنفها الدولة بالنسبة لتشغيل الأفراد منها ساعات العمل، الحد الأدنى من الأجر، نسبة العمال الأجانب الذين يشتغلون في البلد، وبدون شك فإن خطة الموارد البشرية في المؤسسات تتأثر بالتشريعات العمالية السائدة في الدولة، حيث لا يمكن وضع أية خطة دون أن يتوافر لها دعم وتأييد من البيئة الخارجية ممثلة في الدولة وفي النقابات العمالية إن وجدت.

¹ سهيل زغدود، مرجع سبق ذكره، ص ص 56-57 (بتصريف).

- أوضاع سوق العمالة:

يتمثل هذا العامل في التغيير الذي يطرأ على سوق العمالة من حيث الفائض أو العجز، وفي حالة رغبة المؤسسة في الإعتماد كلياً على المصادر الخارجية للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، عندئذ لا بد من دراسة سوق العمالة للتأكد من توفر تلك الاحتياجات كما ونوعاً.

- سياسة الهجرة:

تؤثر سياسة الدولة تجاه هجرة الأيدي العاملة للخارج على حجم العمالة في السوق، إذ أن السماح بترك الموظفين للعمل الحالي قد يؤدي إلى عجز في عدد ونسبة الأيدي العاملة بصورة أشد وطأة في بعض الأعمال ذات الصبغة الفنية، مما قد يدفع بالدولة من ناحية أخرى إلى السماح بجلب عمال من دول أخرى، وهذا ما ينعكس على خطة الموارد البشرية، وقد يأخذ هذا الإنعكاس عدة أشكال منها تدني القرارات لهؤلاء القادمين، ما قد يؤثر سلباً على معدل الإنتاج والأداء.

4. مراحل تخطيط الموارد البشرية: يمكن حصر أهم مراحل تخطيط الموارد البشرية في:**- تحديد الهدف من القيام بتخطيط الموارد البشرية:**

يجب أن تحرص المؤسسة على تحديدها للهدف من القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية وتوضيحها للقائمين عليها خصوصاً ولجميع الموظفين عموماً (هل الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو من معرفة مواطن العجز أو الفائض في الموارد البشرية؟ أم لمعرفة أسباب التسرب الوظيفي؟ أم لتلبية احتياجات المؤسسة من الأفراد لفترة مستقبلية تخطط لها المؤسسة؟)، علماً أن هذا النشاط يعتبر نشاطاً دوريّاً يجب أن تحرص عليه المؤسسة باستمرار لأنه يبني عليه العديد من وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.

- ربط خطة الموارد البشرية بالخطة العامة للمؤسسة:

ويتم هذا من خلال تقديم حجم النشاط المستقبلي للمؤسسة من خلال التبؤ بحجم المبيعات المستقبلية، جدولة الإنتاج وفق برامج كمية و زمنية، بالإضافة إلى وضع الخطط التمويلية والتسويقية الازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات التخزين، ومواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن وغيرها.

- تقدير الاحتياجات من الوظائف والموارد البشرية (تقدير الطلب):

تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بناءً على الخطط والبرامج التي تتبعها المؤسسة، سواء كانت إنتاجية، تمويلية، تسويقية أو غيرها، مع تحديد احتياجات المؤسسة الازمة لتنفيذ هذه البرامج وترجمتها على أرض الواقع في شكل أرقام، مع التذكير أن هناك من الوظائف من تحتاج إلى مهارات فكرية، ذهنية، وأخرى تحتاج إلى مهارات يدوية أو جسدية.

- تحليل المتوفر المتاح من الموارد البشرية (تقدير العرض):

نظراً لأن الموظفين الحاليين في المؤسسة هو الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه هذه العملية، فيجب على كل مؤسسة أن تتتوفر على قاعدة بيانات عن جميع الموظفين الحاليين من حيث العدد والخصائص المهمة، ومن بين قواعد البيانات الضرورية نجد مثلاً مخزون المهارات (قائمة بأسماء جميع الموظفين الحاليين، أعمارهم، الحالة الاجتماعية لكل واحد منهم، مؤهلاتهم، خبراتهم، نتائج تقييم الأداء الخاصة بهم، نقاط القوة والضعف لكل واحد منهم، البرامج التكوينية التي شاركوا فيها، وغيرها من البيانات الضرورية).

- تحليل معدلات غياب، دوران العمل واحتياجات الإحلال:

مصطلح "الغياب" في إدارة الموارد البشرية يعبر عن الإنقطاع المؤقت للموظف عن العمل، بسبب المرض، حوادث العمل، أو أي أسباب أخرى، وتساعد دراسة معدلات الغياب في المؤسسة على تحديد التكاليف الناتجة عن هذه الظاهرة، كيفية تعامل الإدارة معها، واتخاذ التدابير الضرورية لحل هذه المشكلة.

أما مصطلح "دوران العمل" فيتعلق بترك الموظف لوظيفته بالمؤسسة لسبب أو لآخر، والإلتحاق بوظائف أخرى بمؤسسات منافسة أو ذات مزايا أفضل من المؤسسة التي كان يشتغل بها، وتساعد دراسة معدلات دوران العمل بالمؤسسة على معرفة الأفراد الذين تركوا العمل بها والتحقوا بمؤسسات أخرى، إضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى ذلك، والتكاليف الناجمة عن هذه الظاهرة، مع وضع الإجراءات الضرورية لمعالجة هذه المشكلة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن معرفة الأفراد الذين سيتركون العمل بصفة دائمة (الإستقالة، الإقالة، التقاعد، الإصابة أو العجز وغيرها) أو مؤقتة (الإجازات، الإنذاب أو الإعارة، أو التكوين الخارجي طويلاً الأجل مثلاً أو لأي سبب من الأسباب)، خلال فترة القيام بعملية التخطيط، يمكن من وضع المؤسسة لكافة احتياطاتها للتعامل مع هذه الحالات عند وضع تخطيطها الخاص بمواردها البشرية.¹

- المقارنة بين العرض والطلب في الموارد البشرية:

إن المقارنة بين معرض وطلب الموارد البشرية قد يسفر عن خلل في الموارد البشرية، لذا يجب اتخاذ التدابير اللازمة لتوفيرها عند الحاجة لها، وقد تسفر عن فائض في بعض نوعيات محددة في الموارد البشرية، لذا يجب أن يكون هناك تخطيط جيد لإحداث توزن بين العرض والطلب.²

¹ احمد جلال، مرجع سابق ذكره، ص ص 45-46 (بتصرف).

² خالد رجم، رشيد مناصري، العربي عطية، مطبوعة بعنوان " إدارة الموارد البشرية" ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 28 (بتصرف).

- اتخاذ القرارات التصحيحية الازمة:

بعد انهاء عملية المقارنة بين المعروض والمطلوب من الموارد البشرية، تقوم غدارة المؤسسة باتخاذ القرارات التصحيحية الازمة لحل كل من مشكلتي الفائض أو العجز الحاصل في الموارد البشرية، تبعاً لحالة وظروف سوق العمل.¹

5. فوائد تخطيط الموارد البشرية:

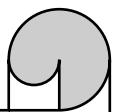
يحقق تخطيط الموارد البشرية جملة من الفوائد أهمها:

- **المساهمة في تحديد أهداف وخطط المنظمة:** يسهم تخطيط الموارد البشرية في تحديد أهداف المنظمة وخططها، من خلال بيان الأعمال المطلوبة وما تحتاجه من أفراد لإنجازها، وما تتطلبه من معايير ومقاييس لأدائها.
- **مواءمة الهيكل التنظيمي مع هيكل الوظائف:** تسعى الجهود المبذولة لتخطيط الموارد البشرية إلى إتاحة الفرصة أمام المنظمة لمراجعة هيكلها التنظيمي.
- **تنمية وتطوير سياسات الموارد البشرية:** تعمل جهود تخطيط الموارد البشرية لتطوير سياسات الإختيار، التعيين، التكوين، التنمية، الحوافز والمكافآت.
- **تحقيق الإستفادة القصوى من الكفاءات البشرية المتاحة:** تعمد جهود تخطيط الموارد البشرية إلى الإستفادة القصوى من المصادر البشرية المتاحة، مما يتطلب استمرار دراسة قدرات، إمكانات، ومهارات الأفراد وإعادة الهيكلة المناسبة وإجراء إعادة التوزيع المناسب بما يحقق الأهداف التنظيمية.
- **الحصول على متطلبات المنظمة من العمالة:** تتيح جهود تخطيط الموارد البشرية الحصول على ما تحتاجه المنظمة من عمالة لتحقيق أهدافها المستقبلية مع ضمان فعالية ورضا العاملين.
- **المساهمة في تحقيق خطط الإنتاج:** تسهم عملية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق خطط الإنتاج في مواعيدها وبالشروط المتفق عليها، من خلال توفير الأعداد المناسبة بالكفاءة والمهارة المطلوبة.
- **الحد من ظاهرة البطالة المقنعة:** إذ يتم تحديد المطلوب من الأفراد بدقة وبما يضمن تحقيق خطة الإنتاج المرجوة وبأقل تكلفة ممكنة.
- **مواجهة العجز في العمالة:** تهتم جهود تخطيط الموارد البشرية بدراسة نواحي العجز في العمالة وإعداده، والعمل على سرعة توفيره.
- **إعداد موازنات الأجور والمكافآت:** إن التخطيط الفعال للموارد البشرية يؤدي إلى الإعداد الجيد لموازنات الأجور، المترتبات والمكافآت.

¹ احمد جلال، مرجع سابق ذكره، ص 48 (يتصرف).

- التوزيع المناسب للعاملين على أماكن العمل: يؤدي التخطيط السليم للموارد البشرية إلى تحقيق التوزيع الفعال للعاملين على الإدارات والأقسام المختلفة.¹

¹ عجراد شرحبيل، مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022، ص 20.



المحور الثاني:

إدارة المكافآت في تسخير الموارد
البشرية (الحوافز والأجور)

تمهيد:

تعتبر المكافآت أو الحوافر الحرك الأساسي للعاملين، باعتبارها اعتراف من المؤسسة اتجاه موظفيها بما بذلوه من جهد قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا باعتبارها دافعاً مهماً للأفراد لتقديم الأفضل والأحسن، وتعتبر الأجور أحد أبرز النقاط التي إما تجذب الكفاءات (نقطة قوة للمؤسسة)، أو تبعدها عن المؤسسة (نقطة ضعف)، فال أجور العادلة والمتماشية مع متطلبات الوقت الحالي كالقدرة الشرائية، مستوى الأجور العام، مستوى الأجور لدى المؤسسات المنافسة والناشطة بنفس القطاع...، هي الأجور التي تستطيع من خلالها المؤسسة التميز، كسب سمعة جيدة وجلب الموارد البشرية المرجوة.

وتحول الحوافر المادية أو المالية، لصيغة نقدية، من خلال إدراجها ضمن الأجور، كمنحة تحفيزية، لذا سنتطرق في هذا المحور إلى ما يلي:

- الجانب النظري للحوافر بمختلف أنواعها؛
- الجانب النظري للأجور بمختلف أنواعها؛
- الجانب التطبيقي لإعداد وحساب الأجور في الجزائر؛

وهذا محاولة منا، المزج بين الجانب النظري للموضوع وجانبه التطبيقي، وكذا إزالة الغموض والتدخل في فهم المصطلحات المتعلقة بموضوع الأجور.

تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة ووتيرة معينة، ولتحقيق أهداف تحدها المنظمة انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محیطه الإجتماعي المادي، وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة، لتوجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة.¹

وتعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، وتؤدي للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء الوظيفي، وكسب ولاء وانتماء العاملين بالمنظمة، ويعتبر "الخراز" بأن: "الحوافز أحد العناصر المهمة التي تدفع البشر إلى الإبداع والعطاء، ومن دونها يموت الطموح"، كما يعرفها "السلمي" بأنها: "مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء، حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد".²

ويعتبر الحافز أيضاً بأنه: "العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة للتميز في الأداء، فالموظفو³ يحتاجون دائماً لتقديم العديد من الحوافز والمكافآت لهم لرفع أدائهم وشعورهم بالرضا".

ويرى البعض بأن الحوافز "تعتبر بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلمه الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده، يمكن أن تكون مادية كالرواتب، العلاوات والمكافآت وغيرها، كما يمكن أن تكون معنوية كالزيادة في المسؤولية، الترقية، السلطة والإعتراف بالإنجاز"، ويراهما آخرون بأنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".⁴

¹ نجاح باشا، فاتح لوقى، واقع تدريب وتحفيز الموارد البشرية في الهيئات العمومية-دراسة ميدانية للصندوق الوطني للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء (مركز رقم 01 تقرت) ، ملتقى حول: تسخير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25/24 فيفري، 2015، ص 06.

² محمد بن سعد أبو حميد، *أثر الحوافر المادية والمعنوية على أداء العاملين*، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جويلية، 2020، ص 635 (بتصريف).

³ خديجة عرقوب، أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة Groupama ، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04ن العدد 01، مارس، 2019، ص 22.

⁴ المختار إسماعيل عبد الله العروسي، دور الحوافر في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المستندة إلى الرقى لجامعة الزاوية، ليبيا، ديسمبر، 2019، ص 08.

كما يرى "لويس بيرجرون" أن الحوافز عبارة عن "قوة داخلية تدفع الفرد للعمل في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يراها، لذلك فهي تمثل تركيزاً للجهد على الوصول لهدف محدد وليس هدراً للطاقة فقط".¹

ومما نستطيع القول بأن الحوافز عبارة عن قوة دافعة تحرك الفرد تتأثر بالمتغيرات الخارجية، وهي عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تستخدمها الإدارة لتوجيه سلوك الفرد تجاه تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإشباع رغباته وحاجاته من جهة أخرى، ويمكن أن تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، وسلبية أو إيجابية.

ويمكن تحديد عناصر التحفيز فيما يلي:

- ✓ المحفز: الشخص الذي تولد لديه عملية التحفيز ليعمل بشكل أفضل وتلبى بعض حاجاته ورغباته؛
- ✓ المحفز: الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز، حيث يجب أن يكون عادلاً ومطلاعاً على دوافع الأفراد وله الرغبة في القيام بالعملية لتحقيق الأهداف؛
- ✓ الحافز: هو الوسيلة التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد؛
- ✓ التغذية العكسية الخاصة بالتحفيز: تبين مدى تجاوب الفرد مع عملية التحفيز.²

ويرتبط مفهوم الحوافز والأجور ارتباطاً وثيقاً بمصطلح المكافآت، والذي يعرف بأنه عبارة عن: "مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر لخدمة تؤدي، إما كجزء إضافي للعمل الغير منظم أو التقوّق في نوعيته وكميته، وتمنح هذه المكافآت عن طريق التقييم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية".³

1. التطور التاريخي للحوافز: من مفهوم الحوافز بعدة مراحل، أهمها:

أ. المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Classic School):

تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، ويعتبر "تايلور" من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910، عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافتراض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجر والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني، ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى

¹ Laura mucha, **la motivation des salaries et la performance dans les entreprises**, Mémoire professionnel, université de Reims champagne –Ardenne, 2010, p 11.

² سامية لحول، فطيمية زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية –دراسة حالة البريد والمواصلات بباتنة-الجزائر، ملتقى حول: تسخير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 25/24 فيفري، 2015، ص 06.

³ منير بن احمد بن دريدى، **إستراتيجية الموارد البشرية**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 137.

الأداء المثالي من جانب العاملين، كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد، وبهذه الطريقة تجاهل "تايلور" النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وركز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية، إجتماعية وروحية، يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل الجهد المطلوب في العمل وبلغة المستويات المقررة لأدائهم، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال، والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين، إضافة لمشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والناتجة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.¹

ب. المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human School)

إن مدرسة العلاقات الإنسانية (1930) أمريكية الأصل، من أبرز روادها "ألتون مايو" و"هومانس" وغيرهما من علماء النفس الإجتماعيين، حيث عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة والتطور الملحوظ في العلوم النفسية والإجتماعية، فقد ات أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية، اجتماعية وذهنية، إذ أصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معتقدا يتكون من مجموعة من متباعدة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح، وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الإنسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافر المعنوية إلى جانب الحوافر المادية، وقد قام "ألتون مايو" وزملاؤه بإجراء دراسة على أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة، التهوية، فترات الراحة، الرطوبة النظافة والضوضاء في مصانع "هاوثورن" في شيكاغو الأمريكية، التي تشغله 30 ألف عامل، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضحت أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والإجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافر العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة، وتتلخص نتائج تجرب "هاوثورن" في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها، وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.²

¹ فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 05، العدد 14، 2019، ص 33.

² نفس المرجع السابق، ص 34 (يتصرف).

ج. المدرسة الحديثة (Modern School)

وتمثل هذه المدرسة نظريات الإدارة الحديثة وتجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، والفرد البشري هو جوهر المنظمة وركائزها الأساسية في تحقيق أهدافها نظراً لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية، وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافر بالنتائج المحققة.

كما اهتم الإسلام كذلك بالحوافر، فنجد أنه اهتم بالعمل وأوضح أهميته، وكذلك التحفيز على العمل كالعبادة، فهناك الكثير من الدلائل القرآنية التي تحدث على العمل وكذلك التحفيز على العمل وجزاؤه عند الله سبحانه وتعالى، ويعتمد ذلك على نظرية "الثواب، العقاب، التهيب والترغيب"، فيقول تعالى في كتابه الكريم، بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "زمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثل ذرة شرراً يره"، صدق الله العظيم، سورة الزلزلة الآية (7-8).¹

2. النظريات المرتبطة بمفهوم الحوافر: ارتبطت عدة نظريات بمفهوم الحوافر، أهمها:

أ. نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو:

عمل أبراهام هارولد ماسلو (1908-1970) كأستاذ علم النفس بجامعة "ويسكونسن"، لينتقل بعده للعمل في الصناعية لمدة سنتين (1947-1949)، قبل العودة لتولي منصب في "برانديز" جامعة "ماساتشوستس" بعد الحرب العالمية الثانية²، وتعتبر نظرية سلم الحاجات لマسلو من المساهمات الرائدة في فهم الدافعية، وذلك بوضعها تقييم للحاجات الإنسانية، باعتبارها مصدراً للدافعية ومحركاً للسلوك الإنساني وفق تدرج هرمي، وانطلاقاً من هذه المبادئ، اقترح ماسلو خمس فئات للحاجات تترتب ترتيباً هرمياً من الحاجات البدائية التي تضمن للإنسان البقاء البيولوجي، إلى الحاجات الاجتماعية وال العلاقات التي تضمن توازن الإنسان السيكولوجي، وأخيراً حاجات التكثير والإنجاز والتخطيط، وتمثل في حاجات تحقيق الذات³، حيث قسمها كما يلي:

✓ الحاجة إلى البقاء:

هي قاعدة الحاجات بمفهوم تسلسل الحاجات لـ ماسلو، وتشمل ما هو ضروري للحفاظ على بقاء الإنسان لذلك تسمى حاجات البقاء، وتتضمن الحاجة للطعام، الماء، النوم .. وغيرها من ضروريات البقاء، وعندما يشبع الإنسان حاجاته هذه، تظهر المجموعة الثانية لتبدأ سيطرتها على سلوك الفرد وتوجيهه.

¹ أشواق مهني، سهام موسى، *أثر الحوافر على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة*، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 03 الخاص (الجزء الثاني)، نوفمبر، 2021، ص ص 665-666 (يتصرف).

² Pierre Louart, *Maslow Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Les cahiers de la recherche, Claree-Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution de l'entreprise, Lille, France, 2002, p 05.

³ زهير بغول، *الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكلين*، مجلة أبحاث نفسية وتنمية، العدد 10، جوان، 2017، ص ص 12-13 (يتصرف).

✓ الحاجة إلى الأمان:

تهدف هذه الحاجة إلى التخلص من الخوف والقلق والتهديد بكافة أشكاله، وتشير إلى رغبة الفرد في السلامة، الأمان، الطمأنينة، وفي تجنب القلق، الإضطراب والخوف، وتظهر الحاجة إلى الأمان عند الرضع والأطفال من خلال تفضيل أنماط سلوكية روتينية أو متواترة مألوفة، ومن خلال نزعتهم إلى تجنب أوضاع غريبة وغير مألوفة، فالفرد يسعى دائماً إلى تحقيق الأمان والأمان له ولأولاده.

✓ الحاجة إلى الحب والإنتماء:

يتضمن هذا المستوى من الحاجات، الرغبة في إنشاء علاقة وجداً نية مع الآخرين وخاصة مع الأشخاص المهمين في حياتنا، تظهر هذه الحاجات في الشعور الذي يعنيه الفرد عند غياب أصدقائه، أحبابه، أطفاله، عائلته، أو المقربين منه، فالإنسان كائن اجتماعي بطبيعة يعرف كيف يحافظ على نفسه، عواطفه وعلاقاته مع أشخاص يعرفهم أو لا يعرفهم.

✓ الحاجة إلى تقدير الذات:

تشير هذه الحاجة إلى رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز، وتصاحب إشباع هذه الحاجات بمشاعر القوة، الثقة، الجدارة، الكفاءة والفائدة، في حين يؤدي عدم إشباعها إلى الشعور بالضعف والعجز والدونية، كما أن الإحساس باحترام الذات مرتبط على نحو وثيق بنجاح الفرد في مهامه الحياتية.

✓ الحاجة إلى تحقيق الذات:

يؤكد ماسلو أن الأشخاص المحققين لذواتهم يمتازون بالصفات التالية: تلقائيون (عفويون)، لهم مستوى إبداعي عالي، يقبلون ذواتهم والآخرين ويركزون على المشكل لا على الذات، فهذه الحاجة لا يمكن الوصول إليها إلا يتم إشباع الحاجات التي دونها.¹

ب. نظرية الحاجات لأردلفر:

واستندت هذه النظرية على نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو، وقسمت الحاجات الإنسانية حسب هذه النظرية إلى ثلاثة مستويات هي:

✓ حاجات البقاء: وهي للرغبات الفيزيولوجية والمادية، كسد الجوع، العطش والمأوى، أما في المنظمة في المنظمة فتتمثل في الأجر والظروف المادية للعمل.

¹ موقف كروم، نظرية ما سلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، 2020، ص ص 207-211 (بتصرف).

- ✓ **حاجات الإنتماء:** أي انتماء الفرد لجماعة معينة، وفي المحيط التنظيمي تشمل كل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الشخصية في مكان العمل مع الأفراد الآخرين للحصول على الرضا.
 - ✓ **حاجات التطور:** تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة ويتم إشباعها بتوسيع شخص لمهام لا تتطلب فقط استخدامه لقدراته بالكامل، وخلصت هذه النظرية إلى أنه:
 - كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة زادت الرغبة فيها؛
 - كلما تم إشباع حاجة زادت الرغبة مباشرة لإشباع حاجة أخرى وأكبر منها؛
 - كلما قلت درجة الإشباع للحاجات في المستويات العليا، اتجهت الرغبة لإشباع الحاجات في المستويات الأقل منها، ما يعني أن هذه النظرية تؤكد على عدم لزوم التسلسل في إشباع الحاجات.¹
- ج. **نظريّة الحاجات المكتسبة لماكيلاند:**

وشملت هذه النظرية ثلات مستويات من الحاجات الإنسانية، التي يسعى الفرد لإشباعها تحقيقاً للرضا، وتمثلت هذه المستويات فيما يلي:

- ✓ **الحاجة للقوة:** فالأفراد يحبون التمتع بالقوة، من خلال ممارستها تجاه الآخرين فيطمحون لمواضع قيادية، وعند تحقق تلك الحاجة يشعرون بالرضا.
 - ✓ **الحاجة للإنتماء:** فالأفراد الذين يحتاجون للإنتماء بدرجة عالية يشعرون بالرضا عندما يحبهم الآخرون.
 - ✓ **الحاجة للإنجاز:** فالأفراد بحاجة لبلوغ النجاح وتقاضي حالات الفشل، ويبحثون عن إنجاز أعمال صعبة وتحمل المسؤولية.²
- د. **نظريّة العاملين لهيرزبرغ:**

ويطلق عليها أيضاً النظريّة ذات المتغيرين، حيث قام هيرزبرغ بدراسة على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959، وتمكن من خاللها إلى الفصل بين العوامل المؤدية للرضا والعوامل المؤدية لعدم الرضا، وقد كانت الدراسة على مستوى بعض المؤسسات العاملة بفيلايدلفيا بأمريكا، وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة، حيث وجه المسؤولين التاليين لأفراد عينة الدراسة:

- متى شعرت بأعلى مستويات الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستويات الإستياء وعدم الرضا بعملك؟

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، *السلوك الإنساني في المنظمات*، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 112.

² محمد قاسم القريوني، *السلوك التنظيمي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 61.

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه، حيث صنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين هما:

✓ **العوامل الوقائية (الصيانة):** ويؤدي عدم توفر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة من الإستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توفرها لا يؤدي إلى تحفيز قوي على العمل، وأطلق على هذه العوامل، عوامل الصيانة أو الوقاية لكونهما ضرورية لضمان أدنى درجات إشباع الحاجات، حيث حددت عشر عوامل وقائية، هي: "سياسة المؤسسة وإدارتها، العلاقات مع المسؤولين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الأجر، المركز والمكانة".¹

✓ **العوامل المحفزة:** وهي عوامل مرتبطة بمحبى الوظيفة، لأن توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم مما يؤدي لتحفيزهم في الأداء، وعدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الإستياء وعدم الرضا، وتمثلت هذه العوامل في: "الإنجاز في العمل، التقدم والترقية في العمل، إمكانية النمو وتطور الشخص، الإعتراف والتقدير، طبيعة العمل ومحبواه، المسؤولية".²

هـ. نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom :

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فروم من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه، وتقوم هذه النظرية على أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها.

وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تصحبه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من أدائه، أي أن دافعية أداء الأفراد لعمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصلون عليها، منافعها لديهم، وشعورهم واعتقادهم بإمكانية الوصول إلى تلك العوائد، بمعنى أن السلوك الذي يقوم به الفرد هو محصلة اختيار بين بدائل سلوكيّة متاحة في وقت معين³، وتتضمن هذه النظرية ثلات متغيرات هي:

✓ **التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل جهداً أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلامة هنا واضحة وقوية.

¹ حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 128-129.

² خليل محمد حسن الشمام، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 244.

³ فوزية براح، **التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 41، جوان، 2014، ص ص 591-592 (بتصريح).

✓ **الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سيحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتنمية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنجاز.

✓ **جاذبية العوائد:** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، وبعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد عندما يحصل على عوائد تتناسب واحتياجاته.

وعليه فإن نموذج فروم بسيط لفهم وغني من حيث النتائج، فالتحفيز حسبه هو محصلة العوامل الثلاثة التالية: التوقع \times الوسيلة \times منفعة العوائد.¹

و. نظرية دوجلاس ماك جريجور:

قام المفكر دوغلاس ماك جريجور، سنة 1975، بإجراء دراسات علمية على سلوك العمال في مؤسسات الإنتاج، حيث تبين من خلال تلك الأبحاث أن التحفيز في المؤسسة التي أجريت فيها التجارب شبه منعدم، وأن القائمين على شؤون المؤسسة يفرضون أسلوب الإكراه، وبنى نظريته على نموذجين هما "x" و "y".

- ✓ **النظرية X:**² وترتكز هذه النظرية على ستة افتراضات، هي:
- الإنسان بطبيعته سلبي ولا يجب أن يعمل إذا كان ذلك ممكناً؛
 - الإنسان بطبيعته أناني ولا يبالى باحتياجات المؤسسة؛
 - العامل يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ما يجب القيام به؛
 - العامل بطبيعته كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية؛
 - الأجر والمزايا المادية هي أهم حافز العمل؛
 - هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المؤسسة.

وطبقاً لنتائج هذه التجارب اتجهت مختلف المؤسسات للتغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد ما دام العمال يميلون للكسل، ولا يصرفون طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التي يشتغلون بها، وبهذا الصدد قامت المؤسسات بخلق سياسات جديدة تسعى لتحفيز العمال وكسب رضاهما عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة.

¹ شربيل عجراد، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² محمد رسان الجيوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008، ص 49.

✓ نظرية Y: على العكس النظرية X، فالنظرية Y تفترض أن الأفراد لديهم في الواقع حاجة نفسية للعمل، وأنهم يرغبون في تحقيق الإشباع الشخصي وممارسة المسؤوليات، وبالتالي فإن هذه النظرية مبنية على الافتراضات السبعة التالية:

- إن إنفاق الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة، والشخص العادي ليس لديه نفور فطري من العمل في بعض المواقف التي يمكن التحكم فيها، إذ يمكن أن يكون العمل مصدرًا للرضا (وسيتم القيام به طواعية) أو مصدرًا للعقاب (وسيتم تجنبه، إن أمكن)؛
- السيطرة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليسا الوسائلتين الوحيدةتين لتحقيق الجهد الموجه نحو الهدف، يمكن للإنسان أن يوجه نفسه ويتحكم في نفسه عندما يعمل لتحقيق أهداف يشعر بالمسؤولية عنها؛
- وجود المسائلة عن أهداف معينة على أساس المكافآت المرتبطة بتحقيقها، يمكن الحصول على أهم هذه المكافآت، أي إرضاء الذات وال الحاجة إلى تحقيق الذات، مباشرة من خلال الجهد الموجه نحو الأهداف؛
- يتعلم الفرد العادي، في ظل الظروف المناسبة، ليس فقط بقبول المسؤولية بل السعي وراء المسؤولية؛
- إن الموارد العالية نسبياً من الخيال والبراعة والإبداع لحل المشكلات التنظيمية موزعة على نطاق واسع بين السكان؛
- في ظل ظروف الحياة الصناعية الحديثة، يتم استخدام الإمكانيات الفكرية للفرد العادي بشكل جزئي فقط.

يشير ماك جريجور إلى أن مثل هذه الافتراضات لها آثار خاصة على الإدارة، بينما قدمت النظرية X للإدارة عذرًا سهلاً للفشل، تضع النظرية Y كل هذه القضايا "في أيدي الإدارة"، فإذا كان الموظفون كسالى أو غير راغبين في إظهار المبادرة أو تحمل المسؤولية، وإذا كانوا غير مبالين أو متشددين، فإن الخطأ يمكن في أساليب الإدارة وليس في الفرد.¹

ز. نظرية Z لوليام أوتشي: تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية Y، حيث اقترح ولIAM أوتشي على الأمريكيين أفكاراً جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، وتبرز أهمية هذه النظرية في أهمية المناخ التنظيمي والإعتماد على فرق عمل متجانسة ومتاغمة، وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها، لوجود مشكل في إدارة العمال بطريقة حسنة، بحيث ينتج عن ذلك نوع من التألف والمحبة بينهم لتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه فإن هذه النظرية تتميز عن غيرها من النظريات كونها تحقق الأمن الوظيفي للعمال، إضافة لقيام المؤسسة بدور تمية قدراتهم، مهاراتهم وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة، وتشجع هذه النظرية

¹ Chrystelle Gaujard, **modèles et individu de l'organisation**, Laboratoire redéploiement industrielle et innovation, université de littoral côte d'opale, Dunkerque, France, 2004, p 06.

على دعم المبادرات الغير رسمية مع التأكيد على احترام الإجراءات الرسمية، المشاركة في اتخاذ القرارات، واتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع، إضافة إلى اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.

إلا أن هذه النظرية لا تخلو من الإنقادات كغيرها من النظريات الأخرى، لصعوبة تطبيق التصورات الواردة فيها لاختلاف بيئة العمل، زيادة على أنها لا تحدد تقنيات محددة في ظروف معينة، ضف إلى ذلك أن بعض المؤسسات لا يمكنها توفير الوظائف بضفة مستمرة، لأن الذي يتحكم في عمليات الإنتاج هو العرض والطلب في السوق، بالإضافة إلى العمال الذين يسعون للترقية في المناصب لا سعادتهم هذه النظرية كونها تدعوا للعمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.¹

ح. نظرية العدالة لأدمز ستاسي Adams Stacey

تفترض هذه النظرية أن الفرد يقوم قبل إقباله على تصرف ما استجابة لحافز معين بمقارنة العائد الذي يستلمه بالعوائد التي يستلمها أشخاص آخرون يقومون بنفس العمل ويقدمون نفس الجهد، فإذا أسفرت نتيجة المقارنة عن وجود تفاوت ما فإن الفرد يعمل على تخفيه أو الحد منه عن طريق الشكاوى والتذمر والتقليل من المجهودات، وهذا في حالة ما إذا كان التفاوت لصالح الأشخاص الآخرين، أما إذا كان لصالح الفرد فإنه يقوم ببذل المزيد من الجهد حتى تتساوى عوائده بعوائد الآخرين.²

3. أهمية الحوافز: تتمثل أهمية نظام الحوافز في:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المؤسسات من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الإختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين لزيادة الإنتاج وتحسين نوعه؛
- تساهم نظم الحوافز في تغيير قدرات العاملين، طاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، ما يؤدي إلى اختزال فيقوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص منها؛
- تعمل نظم الحوافز على تحسين الوضع المادي، الاجتماعي والنفسي للفرد العامل ما إن ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة، كما تعمل على تحقيق الاقتصاد في الوقت والجهد؛
- تؤدي نظم الحوافز إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظم العمل تتحرك بانسجام، حيوية وتطور.³

¹ عمار بوجوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 47.

² حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر-دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016، ص 94.

³ زاهية تقام، لطيفة كلخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص 649.

- تعمل الحوافز على التقليل من مشاكل العمل، الغيابات، دوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات، مما يؤدي إلى خلق استقرار في موارد المؤسسة البشرية، ووضوح استقرار أهدافها على المدى القصير والبعيد؛

- تساهم الحوافز في خفض التكاليف، ورفع الإنتاجية وتحسين الخدمات المقدمة من طرف الإدارات؛¹

- تقوم الحوافز بإثارة حماس المورد البشري وتشجيع المنافسة بين الأفراد؛

- تعمل الحوافز المورد البشري على تحمل المسؤولية، والتي تعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة.²

4. أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة فيما بينها، حيث توصل الباحثون لوسائل وأساليب يمكن للإدارة من خلالها استخدامها للحصول على أعلى كفاءة ممكنة للأداء، حيث تصنف كما يلي:

أولاً: من حيث طبيعتها: وتنقسم إلى قسمين:

✓ حوافز مادية: وهي التي تشجع حاجات الفرد المالية، وهي ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر، العلاوات السنوية والزيادات في الأجر، لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح، المكافآت والأجور التشجيعية، ضمان استقرار العمل، ظروف العمل، ساعات العمل، والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة لأفرادها العاملين.

✓ حوافز معنوية: هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان، إلى جانب إشباعها للجادات الاجتماعية التي تزيد من تمسك العاملين وتحفيزهم على العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة مشاركة العاملين في رسم السياسات، المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة، ومنح الأوسمة والشهادات.³

ثانياً: حسب المستفيددين: وهنا نجد:

✓ الحوافز الفردية: تدفع الحوافز الفردية مقابل الأداء الفردي، ومن النماذج الشائعة لها نجد:

- حوافز التميز: تقدم للعامل إذا أظهر تميزاً في الأداء الوظيفي، وتحتفل باختلاف مستوى أداء العالمين.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 15.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 130.

³ السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص 104.

- الإنتاج الإضافي: يحصل العامل على الأجر من خلال تحقيق رقم معين من الإنتاج بجودة محددة، أما ما يزيد عن رقم الإنتاج فيحصل العامل على حافز مقابل كل وحدة إضافية بنفس الجودة، ويعرف هذا النوع من الحافز باسم **خطة الإنتاج الإضافي**.
- العمولات: من أكثر نظم العمولات تطبيقا هي نظم عمولات رجال البيع.

ونظم الحافز الفردية تتحقق فعاليته بتوفير شرطين أساسيين هما:

- أن يكون هناك ربط واضح بين مستوى أداء الفرد ومستوى الحافز الفردي.
- أن يكون الأداء الفردي غير متأثر إلى حد كبير بأداء بقية العاملين في المؤسسة.

✓ **الحوافر الجماعية**: تزداد أهميتها في الحالات التي يتأثر فيها مستوى الأداء الوظيفي بالجهد الجماعي أكثر من تأثره بمستوى الأداء الفردي، ومثال ذلك عندما يتم تكوين فريق عمل لبحث إمكانية ترويج منتج جديد، فتح أسواق جديدة أو مواجهة منافسة حادة، وتأخذ الحافز الجماعية الشكلين التاليين:

- **حوافز المصنع**: تهدف نظم حوافز المصنع إلى توجيه جهود العاملين نحو رفع فعالية المؤسسة، ومن الممكن أن يصرف هذا الحافز للعاملين في الحالات التي يتمكنون فيها من تخفيض تكاليف الإنتاج أو تحقيق معدلات مرتفعة من الجودة.

- **المشاركة في الأرباح**: في هذه الحالة يتم توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين بهدف تحسيسهم على أنهم ليسوا مجرد عمال بل هم أيضا أصحاب المؤسسة، إذ قد يؤثر هذا النوع من الحافز بشكل مباشر على ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.¹

ثالثا: الحافز حسب تأثيرها:

وتقسم إلى حافز تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحفز المستعمل لدفعهم باتجاهه، ويطلق عليها اسم **الحوافز الإيجابية**، والحفز التي تستخدم على من يقع عليه نوع من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل، وتسمى **الحوافز السلبية**.²

¹ أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحماني حكيمة، دور الحافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، جوان، 2020، ص 130.

² أشواق مهني، مساعدة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 49.

5. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز: تشمل المراحل الأساسية لتصميم برنامج نظام تحفيزي جيد ما يلي¹:

- ✓ **مرحلة الدراسة والإعداد:** وهنا تقوم الإدارة بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، دوافع وحاجات الأفراد، وكذا نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.
- ✓ **مرحلة وضع الخطة:** وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي جمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، قصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:
 - تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، ويجب على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد هذا ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز زيادة الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنجزة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف²;
 - تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ظل سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة؛
 - تحديد معدلات الأداء الوظيفي على أساس فردي أو جماعي؛
 - تحديد معدلات الحوافز على ضوء طبيعة العمل في المنظمة؛
 - تحديد إطار عملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.
- ✓ **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة قيد التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين، لشرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها ومواءمتها لتطبيقها بالمنظمة.
- ✓ **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات المتحصل عليها سابقاً، يتم إجراء التعديلات الالزمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، ولتشجيع العاملين على رفع أدائهم وزيادة فاعليتهم وإنجاجهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مسارهم المهني، ويجب على الإدارة متابعة تنفيذ الخطة للوقوف على مدى نجاحها أو فشلها، لتمكن من تقويمها وزيادة فاعليتها.³

¹ خالد رجم، بثينة زيراري، بجامعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافر على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019، ص 481.

² صيرينه عمي علي، الحوافر وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor برج بوغريج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، 2021، ص 114.

³ خالد رجم، بثينة زيراري، بجامعة عوني، مرجع سبق ذكره، ص 482 (بتصرف).

ولكي يكون نظام الحوافز فعالاً، يجب أن يكون نظاماً عادلاً ومنوعاً، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم.

6. **معايير منح الحوافز:** إن منح الحوافز للأفراد في المؤسسات مبني على ثلاث معايير هي:

- **أداء الأفراد:** يعتبر التمييز في الأداء هو المعيار الأساسي، ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل؛

- **مهارة الأفراد:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات اختراع أو أدوات تكوينية، ويمثل استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد؛

- **مجهود الأفراد:** تتجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة المجهود بالحسبان؛

- **الأقدمية في العمل:** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والإلتزام للمؤسسة، لذلك يجب مكافأته، حيث تظهر هذه المكافأة في شكل علاوات وحوافز.¹

7. **شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز:** من المهم والمفيد جداً للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائم

ان تلتزم بشروط أساسية لوضع هذا النظام، والتي تتمثل في:

- **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً، واضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته؛

- **ربط الحوافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجدهاته تؤدي للحصول والوصول لحافز معين؛

- **التفاوت:** معناه الإختلاف في الأداء سيؤدي حتماً إلى اختلاف الحافز الممنوح؛

- **المشاركة:** أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز الخاص بالمؤسسة؛

- **التنوع:** وهو أن تطبق المؤسسة أنواعاً مختلفة من الحوافز؛

- **الهدف:** أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج مثلاً؛

- **العلانية:** وهي إعلان الجزء علانية إيجابياً كان أم سلبياً على كل العاملين؛

- **تكوين المشرفين:** وذلك بتكون المشرفين على نظام الحوافز بالمؤسسة؛

- **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم؛

- **أن يكون مناسباً:** بمعنى أن يكون الحافز متناسباً مع كل فئة من الأفراد.²

¹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبوبرة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جوان، 2017، ص 352 (بتصريح).

² براهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السادس الثاني، 2017، ص 258.

II. الأجور:

يمثل الأجر العنصر الأساسي في علاقة العمل وشرطًا أساسياً من شروط قيامه، ذلك أن عقد العمل من العقود الملزمة للجانبين، ومن ثم ينشأ عنده التزامات متقابلة، فمثلاً يلتزم العامل بأداء عمله باعتباره محل التزام، يلتزم صاحب العمل بأداء الأجر.

ويعرف الأجر على أنه: "كل ما يتلقاه العامل مقابل عمله أياً كان نوعه وأياً كانت التسمية التي تطلق عليه".¹

ويعرف كذلك بأنه: "الأجر هو العائد الذي يحصل عليه العامل مقابل إشتراكه في العملية الإنتاجية، علماً بأن العامل لا يتحمل خسارة ولا يحصل على ربح".²

كما يمكن تعريفه بأنه: "أحد العناصر الجوهرية في عقد العمل، بل هو أهم عنصر بالنسبة للعامل، باعتباره المصدر الذي يعود عليه في حياته، والأجر هو المقابل القانوني للعمل، وهو مرتبطة ارتباطاً وثيقاً يقوم على فطرة السبب التقليدي في العقود الملزمة لجانبين، إذ يعتبر التزام كل طرف سبب التزام الطرف الآخر، فالالتزام صاحب العمل بأداء الأجر سببه التزام العامل بأداء العمل المتطرق عليه والعكس صحيح".³

وتمثل كلاً من الأجر والرواتب تعويضاً نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الإستخدام، حيث أن: أ. **الأجر**: يشمل كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل، مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت، وما حققه له من نتائج وأهداف، وهو ما يحصل عليه العامل عادة يومياً أو أسبوعياً.

ب. **الرتب**: هو ما يحصل عليه الموظف ويرصف شهرياً، ويكون نظام التعويضات من:

- **المرتب الأساسي**: هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه للعمل.

¹ لرج غوت، المساواة في الأجر بين العمال وفقاً للمادة 84 من قانون 90-11، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 08، العدد 01، ماي، 2021، ص 362.

² سوزي عدلي ناشد، الاقتصاد السياسي، النظريات الاقتصادية، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2007، ص 214.

³ عبد الحفيظ بقة، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد 19-بين التزامات صاحب العمل ومسؤولية الدولة، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، عدد خاص: القانون وجائحة كوفيد 19، جويلية، 2020، ص 554.

- **الحوافر المادية:** المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء، أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لمركزه في المؤسسة، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي، الإجازات المدفوعة والمعاشات.¹

ومما سبق يمكن القول بأن الأجر والراتب هما التعويض المادي المباشر الذي يحصل عليه الفرد مقابل عمل يقوم به، إلا أن المصطلحان يختلفان عن بعضها البعض في المضمون، فالأجر هو ما يتلقاه الفرد نظير ما قام به عادة خلال يوم أو أسبوع، والراتب هو ما يتحصل عليه الفرد شهرياً نظير جهوده وعمله في المؤسسة، ويعتبر الأجر أحد العناصر الجوهرية في عقد العمل، بل هو أهم عنصر بالنسبة للعامل، باعتباره المصدر الأساسي الذي يعول عليه في حياته.

1. أهمية الأجور²: تبرز أهمية الأجور على عدة مستويات هي:

✓ **بالنسبة للأفراد:** تعتبر الأجور الدخل الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات، قدرات ومؤهلات الأفراد، كما تؤثر الأجور أيضاً على مكانة الفرد الإجتماعية حيث تفاص منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يتحققه من مكاسب مالية، وتدفع الأجور الأفراد للترقى الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للإستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت، ما يعني أن للأجور أهمية بالغة بالنسبة للأفراد ذكر منها:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية؛
- تساعد على تخفيف حدة الإضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم؛
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس ومن الممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

✓ **بالنسبة المنظمة:** تخلص هذه الأهمية في:

- تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنظمة، فمن المعروف أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر وراتب، لذلك فإن العناية والإهتمام بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر غاية في الأهمية؛
- تلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط؛

¹ سهيل زغدود، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44 (بتصرف).

² سالم شرمط، نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13ن العدد 03، ص ص 160-161 (بتصرف).

- يعتبر الأجر واجهة المنظمة وسمتها، وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الإحتفاظ بها في المنظمة؛
- تمثل الأجور جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، والإستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدر أكبر ناتج هو شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يسهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة، ولذلك يجب أنت يتواافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها:
 - إنتاجية الموظف ومهاراته ومستوى المسؤولية؛
 - لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة مالكي المنظمة؛
 - لا يتعارض مع المنظمة والقوانين الحكومية.
- ✓ بالنسبة للدولة والمجتمع: وتبذر فيما يلي:
 - تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للإقتصاد القومي، فكلما تحسنت الأجور يميل السوق للإنتعاش؛
 - تعتبر الأجور عنصرا مؤثرا على الإستهلاك في المجتمع، فارتفاع الأجور يعني ارتفاع في تكلفة إنتاج السلع، وبالتالي ارتفاع في الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى حالة من التضخم الاقتصادي وركود في بيع وتصريف السلع، وبالتالي انخفاض الإنتاج.
 - إن لعدم العدالة في الأجور انعكاسات اقتصادية عديدة نذكر منها:
 - عندما تزداد تكاليف العمالة بوتيرة سريعة مقارنة بمعدلات الإنتاجية، يتعرض البلد المعنى لخطر فقدان القدرات التنافسية على الصعيد العالمي واندثار الإستثمارات؛
 - عندما تزداد مستويات الإنتاجية بوتيرة سريعة تتجاوز معدلات زيادة الأجور، قد يتسبب ذلك في زيادة القدرات التنافسية في قطاع التصدير، بالإضافة إلى جلب الإستثمارات الأجنبية، ولكن يتسبب في ركود الإستهلاك على الصعيد الداخلي؛
 - كما أنه من الصعب تحفيز موظف يعتبر نفسه أنه يتلقى راتبا غير عادل، ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسات وبالتالي الاقتصاد الوطني للدول.¹

2. أنواع الأجور: للأجور عدة أنواع نذكر منها:

أ. حسب الشكل: وتنقسم إلى:

- ✓ الأجر الإسمي: وهو الأجر الذي يتحصل عليه الفرد في صورة نقدية ويظهر على كشف الأجور، حيث يتغير بتغير المستوى العام للأسعار، وينخفض بزيادة معدل التضخم، والعكس صحيح؛

¹ صليحة بوصوردي، دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر، والممارسات العلمية لإرسائها، مجلة دراسات وابحاث إقتصادية في الطاقات المتتجدة، المجلد 08، العدد 02، 2021، ص 441.

✓ **الأجر الحقيقي:** هو الأجر الإسمي مطروحا منه الأثر الذي يحدثه التضخم عليه، أي هو مقدار ما يشتريه ذلك الأجر الممنوح من سلع وخدمات في فترة معينة؛
ب. حسب السيولة: وتنقسم إلى:

✓ **الأجر النقدي:** هو ذلك الجزء الذي يتقاضاه العامل في شكل نقود سائلة؛
✓ **الأجر العيني:** هو ذلك الجزء من الأجر الذي يتلقاه العامل في شكل رعاية صحية واجتماعية ومواصلات وسكن وغيرها من المزايا والمصاريف التي تحسب ضمن بند الأجر؛

3. **مكونات الأجر:** يتكون الأجر في الغالب من قسمين هما:

أ. **الأجر النقدي:** أي المقابل النقدي الذي يتحصل عليه الموظف عند تأديته للمهام الموكلة عليه، ويكون هو الآخر من جزأين اثنين هما:

✓ **الأجر الثابت:** وهو الجزء الذي يتقاضاه العامل على أساس الساعة أو اليوم أو الشهر حسب الطريقة التي تستعملها المؤسسة، ويعتبر بمثابة الأجر الأساسي للعامل.

✓ **الأجر المترافق:** وهو عبارة عن المبالغ الإضافية التي يتحصل عليها الموظف بعد حصوله على أجره الثابت، كأجور ساعات العمل الإضافية، الأرباح التي توزع على العمال والمكافآت التشجيعية.

ب. **المزايا العينية:** مثل الخدمات الصحية والإجتماعية وكافة المكافآت المادية التي يحصل عليها العامل من صاحب العمل أو المؤسسة التي يعمل بها.¹

4. **خطوات تحديد نظام الأجور:** بالإمكان إعداد نظام الأجر والرواتب على مراحل عديدة تتمثل في:

أ. **تحليل وتوصيف الوظائف:** إن تحليل الوظائف عبارة عن الدراسة والفحص المنتظم للوظيفة وذلك من أجل تحديد أبعادها وخصائصها الأساسية، وإعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم بطاقة توصيف الوظائف؛

ب. **تقييم الوظائف:** يتم في هذه الخطوة تحديد القيمة النسبية للوظائف المختلفة داخل التنظيم، وعلى ذلك فإن الأجر المتباعدة تعكس القيم المختلفة للوظائف؛

ج. **المسح الميداني للأجور:** يجب في هذه الخطوة تحديد الأجر الفعلي الواجب دفعه لشاغل الوظيفة، وكما قلنا في الخطوة السابقة أن الأهمية النسبية للوظيفة لا تساهم وحدها في تحديد معدلات الأجر بل لا بد من دراسة العوامل والمؤثرات الأخرى، وذلك يتم من خلال المسح الميداني الذي قد يتم بواسطة المؤسسة نفسها، أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الإتحادات المهنية المتخصصة في هذا الغرض، فطالما أن مستوى الأجر والمرتبات المدفوعة بواسطة المؤسسات

¹ محفوظ جبار، محاولة تقييم دور الأجر في رفع إنتاجية العمل: دراسة إحصائية لحالة المؤسسة لإنتاج الالواح والسكاكين والصنابير، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 19، ديسمبر، 2008، ص ص 6-8(بتصريح).

الأخرى المماثلة له تأثير على عملية اختيار وتعيين الأفراد والقدرة على الإحتفاظ بالعاملين، لذلك يجب إعطاء الاهتمام الكافي لمستويات الأجور السائدة في هذه المؤسسة والمجتمع؛

د. تحديد هيكل الأجور: بعد تحديد الأهمية النسبية للوظائف دراسة وتحليل الأجور والمرتبات السائدة، وبعدأخذ المشاكل التنظيمية المتعلقة بالأجور بعين الاعتبار، عند ذلك يجب اتخاذ مجموعة من القرارات التي تتضمن:

- تحديد مدى رغبة وقدرة المؤسسة على دفع أجور أعلى أو أقل أو متساوية لمتوسط الأجور السائد في البلد؛
- نوعية الوظائف التي يجب أن تتضمنها كل درجات الأجر؛
- تحديد ما إذا كان من الضروري تطبيق ما يسمى بالمعدل الواحد، أي معدل واحد لكل الوظائف داخل فئة وظيفية معينة، أو هيكل المعدل ذو الحد الأدنى والحد الأعلى لمقابلة بعض المزايا التي يحققها شاغل الوظيفة عبر الزمن؛
- المبالغ النقدية التي تخصص لدرجات الأجر المختلفة.

هـ. إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لأسلوب دفع الأجر، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجر؛

و. إخبار الموظفين عن النظام: إن العلانية في الأجور يؤدي إلى مزيد من الرضا بين الأفراد وتقليل حالات المغالاة، التي يطلقها بعض العاملين في تقدير ما يحصل عليه زملاؤهم في العمل، وكذا من أجل خلق منافسة بين العاملين.¹

5. خصائص نظام الأجور الفعال: للحصول على نظام فعال للأجور داخل المؤسسة يجب توفر مجموعة من الخصائص ذكر منها:

- العدالة في الإستفادة من نظام الأجور؛
- المرونة: أي أن الأجور تتغير وفق متطلبات محيط المؤسسة، حيث يجب أن تتوافق مع نظم الأجور المعمول به في المؤسسات الناشطة في نفس القطاع؛
- وجود نظام معلومات فعال يتعلق بكل العناصر الأساسية لحساب الأجر (عدد ساعات العمل، طبيعة العلاوات والامتيازات الممنوحة، وضعية الفرد العامل داخل المؤسسة ..)؛
- تواافقه مع احتياجات وأهداف العاملين، لاعتبار الأجر من بين العوامل الأساسية للتحفيز؛

¹ فايزرة بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات- دراسة حالة مجمع صيداـ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 42-43(بتصريح).

- إشراك العاملين في وضع إدارة النظام: أي أن النظام السليم للأجور هو نظام يساهم فيه العاملون.¹
- مراعاة المقدرة المالية للمؤسسة وبالتالي القدرة على دفع معدل الأجور؛
- مراعاة مستوى المعيشة ومستوى الأسعار؛
- القدرة الشرائية للعاملين في المؤسسة.²

6. العوامل المؤثرة في سياسة الرواتب والأجور: تتأثر سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة بمجموعة من المؤثرات أهمها:

- الظروف الاقتصادية للبلد: متمثلة في الأوضاع الاقتصادية السائدة كالكساد، البطالة، التضخم...؛
- العوامل الاجتماعية: كالظروف المعيشية في البلد والمستوى العام للأسعار؛
- القوانين والأنظمة التي تضعها الدولة لتنظيم الأجور: كالحد الأدنى للأجور والإقطاعات الضريبية؛
- العوامل المرتبطة بالمؤسسة: كحجم المؤسسة، إنتاجية المؤسسة ووضعيتها المالية؛
- أهمية وقيمة هذه الوظيفة داخل المؤسسة، وما تتطلبه من مؤهلات ومهارات.³

¹ خالد رجم، رشيد مناصري، العربي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76 (بتصرف).

² عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 121.

³ احمد جلال، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المحور الثالث:

علاقات العمل في تسيير
الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر تسيير الموارد البشرية مهما للغاية، لارتباطه بتسخير أهم مورد بالمنظمات الحديثة، والركيزة الأساسية لبلوغها الريادة، لذا فإن التسيير الجيد لهذا المورد الهام يعتبر حجر الأساس لضمان الأداء الجيد، وبالتالي الوصول للأهداف المسطرة للمنظمة.

وتكتسي علاقات العمل الطابع القانوني، فهي عبارة عن مواد قانونية هدفها تسخير وتنظيم هذا المورد داخل المنظمات، من خلال تحديد حقوقه وواجباته المستنبطه من القوانين، الأحكام والمراسيم التنفيذية التي يضعها المشرع، وبحكم اختلاف أنواع المؤسسات خاصة منها العمومية، وبحكم جهل الكثير لكيفية تصنيف المؤسسات وفق نوعها، ارتأينا في هذا المحور للتطرق للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات العمومية الاقتصادية، والتي تقسم بدورها لقسمين اثنين، هما المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري، والمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع الصناعي والتجاري، إضافة إلى المؤسسات الخاصة، بحكم تسيير مواردها البشرية بنفس القانون الذي ينطبق على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

حيث تطرقنا في هذا المحور إلى ما يلي:

- مدخل إلى علاقات العمل؛
- ما جاء به الأمر 06-03 أو ما يعرف بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، خاصة ما تعلق بالمواد المسيرة للمسارات المهنية، من التوظيف إلى غاية انتهاء علاقة العمل؛
- ما جاء به قانون العمل 90-11، خاصة ما تعلق بالمواد المسيرة للمسارات المهنية، من التوظيف إلى غاية انتهاء علاقة العمل؛
- الإنقاقية الجماعية للمؤسسة؛
- القانون الداخلي للمؤسسة؛
- العلاقة بين الإنقاقية الجماعية للمؤسسة والقانون الداخلي لها.

١. مدخل إلى علاقات العمل:

إن خصوصية علاقة العمل التي تجمع طرفين غير متوازنين، أحدهما العامل وهو الطرف الضعيف في العلاقة، والآخر صاحب العمل وهو الطرف المهيمن في العلاقة، تطلب تدخل الدولة الحديثة بتشريعاتها الإجتماعية الآمرة، حماية للطرف الضعيف في العلاقة، حد من دائرة إرادة المتعاقدين في تنظيم الكثير من مسائل علاقة العمل، فلم تعد علاقات العمل تكيف ضمن العلاقات المدنية العادلة، فتختضع للشريعة العامة، بل تكيف على أنها علاقة خاصة تخضع لقانون خاص، ألا وهو قانون علاقات العمل المتميز بطابعه الحمايي، والتنظيمي الآخر لمختلف مسائله ذات الصلة بالنظام العام الإجتماعي.^١

وتنشأ علاقات العمل وتتمو بسبب الإستخدام، والتي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت، نقابات العمال، أصحاب العمل، والهيئات والحكومة، وعليه فإن علاقة العمل تتعدى كونها علاقة بين صاحب العمل والعامل، إلى علاقة تربط بين العمال داخل المؤسسة وبين العلاقات التي تربط تلك المؤسسة بمختلف الشركاء الإجتماعيين.^٢

ويمكن فهم قانون العمل في الجزائر بأنه مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية، التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين العمال والمؤسسات المستخدمة، وما يترتب عنها من حقوق والالتزامات ومراسيم قانونية للطرفين.^٣

ويمكن تعرف عقد العمل بأنه: "اتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الأطراف بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرافية على العموم لصالح الطرف الآخر"، كما يعرف بأنه: "العقد أو الاتفاق الذي يتعهد فيه أحد الأشخاص بوضع نشاطه في خدمة شخص آخر تحت إشرافه وإدارته، مقابل أجر"، كما يمكن تعريفه بأنه: "عقد يلتزم بمقتضاه العامل بالعمل لصالح صاحب العمل أو المستخدم، تحت إشرافه وتوجيهه مقابل أجر محدد، ولمدة محددة أو غير محددة".^٤

^١ كمال بن سالم، القانون الواجب التطبيق على عقد العمل الدولي في القانون الدولي الخاص الجزائري، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 07، العدد 02، جوان، 2022، ص 23.

^٢ ريم لونسيي، طهيرة عواج، واقع علاقات العمل في المقاولات السياحية في الجزائر: "الوكالات السياحية نموذجا" - دراسة ميدانية بمدينة باتنة -، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 02، جويلية، 2020، ص 476.

^٣ ميلود وارزقي، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 02، العدد 02، 2017، ص 25.

^٤ رفيقة بوالكر، تكريس الطابع التعاوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 47، العدد 01، مارس، 2010، ص 99.

ومما سبق يمكن القول بأن علاقة العمل تتشكل من طرفين هما العامل وصاحب العمل، وترتبط هذه العلاقة مجموعة من القواعد القانونية، التنظيمية والإتفاقية تسنها الدولة وتحديداً المشرع، ينجر عنه اتفاق بين الطرفين، يتم بمقتضاه إنشاء عقد يلزم العامل بالعمل لصالح صاحب العمل أو المستخدم، مقابل أجر، ولمدة محددة أو غير محددة".

1. شروط عقد العمل: يشترط في عقد العمل الفردي اجتماع الشروط الازمة لصحة كل تعاقد وهي:

- أهلية الطرفين ورضاهم بالعقد المبرم؛
- توفر المحل والسبب؛
- يجب أن يتضمن هذا العقد مجموعة من الأحكام والبنود التي يتحقق عليها طرفي علاقة العمل؛
- اشتمال العقد على هوية الطرفين (الإسم الكامل، تاريخ الميلاد، العنوان)؛
- تحديد المنصب أو الوظيفة؛
- تحديد بداية سريان علاقة العمل؛
- تحديد الأجر وتوابعه¹؛
- تحديد مدة عقد العمل والمدة التي يتضمنها؛
- تحديد الفترة التجريبية في عقد العمل محدد المدة.

2. أهمية تشريعات العمل: لتشريعات العمل عدة أهداف إجتماعية واقتصادية تذكر منها:

أ. من الناحية الاجتماعية: وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- اتصال تشريعات العمل الوثيق بالمقومات الأساسية للمجتمع سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية؛
- تمد تشريعات العمل من الناحية الإجتماعية تمد إلى فئات كبيرة من عامة الشعب، إذ تسعى إلى حماية هذه الفئات وتحسين حالهم، عن طريق ضمان المعاملة العادلة لهم من ناحية الأجر، الرعاية الطبية والإجازات الازمة لإزالة أسباب القلق والتذمر الاجتماعي؛
- كما أن تحديد ساعات العمل وأيام الراحة يجدد من نشاط العمال ويفحظ لهم الصحة، مما يؤثر وبالتالي في حياتهم العامة والخاصة؛
- وتكون أهمية القوانين في الأمن الاجتماعي، غذ لا جدال في أن قانون العمل يسعى إلى إزالة الصراع الطبقي بين طبقات العمال وأصحاب الأعمال، وإشاعة التعاون والتوفيق بينهما، ولذلك فإن تنظيم روابط العمل تنظيمياً سليماً يعد عنصر من عناصر الأمن في الدولة.

¹ فروق يعلى، عبد النور لعلام، التكيف القانوني لوباء "كورونا-كوفيد-19"، في ضوء أحكام قانون العمل وتأثيره على سيرورة علاقات العمل في الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 02، جوان، 2021، ص 621.

ب. من الناحية الإقتصادية: وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

- إن قانون العمل بتنظيمه العلاقة بين العمل ورأس المال المستثمر في الإنتاج إنما يحقق مصلحة الإقتصاد القومي؛
- يهدف قانون العمل إلى زيادة الإنتاج وتنمية النشاط الاقتصادي في الدولة فضلا عن حماية الطبقة العاملة من البطالة؛
- يلعب قانون العمل دوراً بارزاً في توجيه الحياة الاقتصادية؛

3. أهداف تشريعات العمل: تكمن هذه الأهداف فيما يلي:

- ضمان معاملة عادلة للعمال ومعيشة لائقه، عن طريق تحديد أجور عادلة أو فرض حد أدنى لها؛
- تحسين حال العمال إنما يزيد من القدرة الشرائية للمواطن؛
- زيادة حجم التداول والإستهلاك عند تحسن الحالة الإقتصادية للمواطن؛¹
- ضمان الحماية الاجتماعية للعمال وما يصاحبها من مزايا كثيرة؛
- ضمان حق التقاعد للعامل وفق السن والشروط التي يضعها المشرع.

II. تسيير علاقات العمل وفق الأمر رقم 06-03 المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية:

ستنطرب فيما يلي إلى ما جاء به الأمر رقم 06-03، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانوني الأساسي العام للوظيفة العمومية، في شق تسيير الموارد البشرية:

1. مجال التطبيق:

جاء في المادة 02، الباب الأول، الفصل الأول، من الأمر 06-03، والخاصة بـ مجال تطبيق هذا القانون ما يلي: "يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية"، "يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح الغير ممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع التكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي"، لا يخضع لأحكام هذا الأمر القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان.²

¹ ليث إبراهيم علي، القواعد الأساسية التي يقوم عليها قانون العمل العراقي رقم 37 لسنة 2015، مجلة تجسير للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، 2022، ص ص 138-139 (بتصريف).

² *Ordonnance n° 06-03 du 19 Jounada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique*, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45^{Emme} année, n° 46, 2006, P 03.

وللوظيفة العمومية مفهومين اثنين:

✓ **المفهوم العضوي:** وهو مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها؛

✓ **المفهوم الموضوعي:** الوظيفة العمومية هي مجموعة من المهام والإختصاصات ينطوي القيام بها لشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة.¹

ويقصد بالأعون العموميون: "الأعون الذين يتولون القيام بنشاطات المرافق العامة والتابعة للدولة، مهما كانت طبيعتها إدارية، إقتصادية أو صناعية وتجارية".²

وهنا مربط الفرس، لأن الكثير من الناس يخلط بين نوعي المؤسسات العمومية (وللتان يسير مواردهما البشرية قانونيين مختلفين عن بعضهما البعض)، فهناك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وهي التي يطبق عليها هذا الأمر أو القانون، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتي ستنظر إلىها لاحقا.

2. توظيف الموارد البشرية وفقا للأمر 06-03:

جاء في الباب الأول، الفصل الثاني، المادة 04، تعريف مفهوم التوظيف وفقا لهذا القانون كما يلي: "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري"، "الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته".³

إن المادة أعلاه عرفت معنى التوظيف باعتبار أن الموظف هو كل عون عين في وظيفة دائمة، وأشارت هذه المادة إلى ما يسمى "الترسيم" والذي يتم من خلاله تثبيت هذا الموظف في منصبه، أما المادة 74، الباب الرابع، تنظيم المسار المهني، في فصله الأول، فنصت في هذا باب التوظيف على ما يلي:

يُخضع التوظيف لمبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية، ويعني ذلك أن التوظيف حسب الأمر 06-03 يُخضع لمبدأ المساواة بين كل المترشحين، وفقا لشروطه، جاءت بها المواد: 75، 76، 78، 79، الباب الرابع، الفصل الأول، والتي تمثلت في:

- أن يكون جزائري الجنسية؛
- يكون ممتلكا بحقوقه المدنية؛

¹ سامي مباركي، لويزة فر Hatchi، التكوين كآلية لتنمية الكفاءات ورهان لعصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، ملتقى وطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24/25 فيفري، 2015، ص 02.

² نور الدين مولاي، التكيف الفقهي والقانوني للوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العمومية، العدد 02، ديسمبر، 2014، ص 41.

³ Ibid, p 04.

- لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تناهى وممارسة الوظيفة المراد للإتحاق بها؛
- يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية؛
- أن تتوفر في المترشح شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإتحاق بالوظيفة المراد للإتحاق بها؛
- يمكن للإدارة عند الإقتضاء تنظيم الفحص الطبي في بعض أسلاك الموظفين؛
- تحدد السن الدنيا للإتحاق بالوظيفة العمومية 18 سنة كاملة، عند إجراء المسابقة؛
- إثبات التأهيل بالشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.¹

ويتم هذا وفقا لما جاءت به المادة 80، الباب الرابع، الفصل الأول، والتي نصت على ما يلي:

- مسابقة على أساس الإختبار؛
- مسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين؛
- الفحص المهني؛
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

وهذه هي أول علاقة ونقطة بداية المسار المهني للموظف، والتي يتم بعدها تسيير هذا المسار وفقا لما يسمح به القانون.

وفي نقطة الترسيم بالذات، فإن الموظف بعد التحاقه بالمؤسسة، يخضع لفترة تجريبية (تربيص) لمدة سنة كاملة من تاريخ توظيفه قابلة للتجديد مرة واحدة، ومن خلالها يمكن للمؤسسة المستخدمة تجريب العامل أو الموظف الجديد وتحديد ما إذا كان أهلاً للمنصب أم لا، وهذا ما نصت عليه المواد 84، 85، 86، من نفس القانون، إلا في بعض الرتب التي يمكن أن يكون فيها الترسيم المباشر، كما في المادة 83، الباب الرابع، الفصل الثاني، ويمكن تعريف الفترة التجريبية كما يلي: "يقصد بالفترة التجريبية تعليق صاحب العمل إبرام العقد النهائي، على قضاء العامل فترة معينة تسمى بفترة الإختبار، حتى يستطيع التأكيد من صلاحية العامل لأداء العمل المتطرق عليه، ويستطيع العامل في نفس الوقت التأكيد من مدى ملائمة ظروف العمل وتناسب الأجر المقرر له مع طبيعة هذا العمل، والأصل أن هذا الشرط مقرر لمصلحة الطرفين حتى يستطيع كل منهما أن يحكم على مزايا العقد".²

ومما سبق يمكن القول بأن الفترة التجريبية التي تسبق ترسيم العامل الجديد في منصب عمله مفيدة له ولصاحب العمل، فالأول يرى إن كان العمل الجديد ضمن طموحاته وما كان يصبو إليه، أما الثاني

¹ Ibid, p 08-09.

² مجدي عبد الله شراة، علاقات العمل الفريدية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص 85.

فيستطيع تقييم العامل الجديد، وإن كان ضمن الكفاءات المنتظرة أم لا، وتطبيق الفترة التجريبية على الأمر ٠٦-١١٠٣ وكذا قانون العمل ٩٠-١١ الذي ستنظرق له لاحقا، إلا ما تعلق بمدة الفترة.

٣. تسيير المسار المهني وفقا للأمر ٠٦-٠٣: نص هذا الأمر في مختلف مواده على نقاط عديدة خاصة بتسخير المسارات المهنية للعمال والموظفين، أبرزها:

أ. تقييم الموارد البشرية: حيث نصت المادتين ٩٧ و٩٨ على التوالي، الباب الرابع، الفصل الرابع، على أن: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة".

ويهدف تقييم الموظف إلى:

- الترقية في الدرجات؛

- الترقية في الرتبة؛

- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء؛

- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

كما نصت المادة ١٠٠، من نفس القانون، بأن طرق التقييم الخاصة بالموظفين تحدد على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية.

ومما سبق يمكن القول بأن الأمر ٠٦-٠٣، خاصة في المواد السابقة الذكر، قد أولت أهمية بالغة لعملية تقييم الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسات من جهة، وما لها من منح امتيازات للعامل تتجسد في الترقية، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وكذا منح الأوسمة والمكافآت من جهة أخرى.

ب. تكوين الموارد البشرية:

نصت المادة ١٠٤، الباب الرابع، الفصل الخامس، على ما يلي: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".^١

ومما سبق يمكن القول بأن المؤسسات العمومية الخاضعة لهذا القانون أو الأمر، تسعى لتكوين عمالها وموظفيها بصفة دائمة، والتي يستفيد بموجبها المتكوينون من الترقية في الرتب، نظير تكوينهم، وهو

¹ Ibid, p 10.

ما ينعكس إيجاباً على أداء المورد البشري والأداء الكلي للمؤسسة، لاعتباره تحفيزاً يدفع بالعامل أو الموظف لتقديم الأفضل.

ج. الترقية في الدرجات والترقية في الرتب:

ونص القانون في هذا الباب بما تضمنته المادتين 106 و107 على التوالي، الباب الرابع، الفصل السادس منه، بأن: "تمثل الترقية في الدرجات في الإنقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتنتمي بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم".

وتتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالإنتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك في الدرجة الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛
- بعد تكوين متخصص؛
- عن طريق امتحن مهني أو فحص مهني؛
- على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة؛
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين؛¹
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة كيفيات تطبيق هذه المادة.

ومما سبق يمكن القول بأن التقدم في الدرجة يتم وفقاً لجدول زمني محدد وبشكل مستمر، أما التقدم في الرتب فيتم وفق شروط مسبقة.

د. الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله: نصت المادة 127، الباب السادس، من القانون على أن: يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية:

- القيام بالخدمة؛
- الإنتداب؛
- خارج الإطار؛
- الإحالة على الإستيداع.

¹ Ibid, p 10-11.

حيث أن:

- ✓ **القيام بالخدمة:** هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا عمله في المؤسسة أو الإدارة التابعة لها، وهذا ما نصت عليه، المادة 128، من نفس الأمر.
- ✓ **الإنتداب:** وهي حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية، مع مواصلة استفادته في هذا السلك من الأقدمية، الترقية في الدرجات والتقاعد، وهذا ما نصت عليه المادة 133، من نفس الأمر.
- ✓ **خارج الإطار:** وهي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف بطلب منه، بعد استفادته لحقوقه في الإنتداب، في وظيفة لا يحكمها هذا القانون الأساسي، وهذا ما جاءت به المادة 140، من نفس الأمر.
- ✓ **الإحالة على الإستيداع:** تمثل هذه الوضعية في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ فغى هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند إحالته على الإستيداع، وهذا ما نصت عليه المادة 145، من نفس الأمر.¹

ومما سبق يمكن القول بأن الوضعيات سالفة الذكر هي الوضعيات التي قد يلاقيها الموظف طيلة مساره المهني، وإنما وضعت لتسهيل عمل الموظف وتقهما لحالته الآنية، كالإحالة الإستيداع أو وضعية خارج الإطار، وتماشيا مع متطلباته، كحالة الإنتداب، التي ربما قد تساعد الموظف على تحصيل مكانة عالية في السلم الإداري، أو الزيادة في المدخول والقدرة الشرائية، أو تحسينا للحالة المعيشية.

هـ. **حركات نقل الموظفين:** ويقصد بحركات نقل الموظفين، هو نقل الموظف للعمل في مكان آخر تابع لنفس المؤسسة وفي نفس المنصب، ونصت المادة 156، الباب السادس، الفصل السادس، على ما يلي: "يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظيفي، وتم في حدود ضرورات المصلحة، كما تؤخذ بعين الاعتبار رغبات المعينين ووضعياتهم العائلية، أقدميتهم وكذا كفاءتهم المهنية"، كما نصت المادة 157، من نفس الأمر، بأنه: "يمكن نقل الموظف بطلب منه، مع مراعاة ضرورة المصلحة"، ونصت المادة 158، من نفس الأمر على أنه: "يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستعدي ضرورة المصلحة ذلك"، وفي الأخير نصت المادة 159، من نفس الأمر، على أن الموظف يستفيد من استرداد نفقات التنقل أو تغيير الإقامة إذا تم نقله إجباريا.²

¹ Ibid, p 12-13

² Ibid, p 14.

ومما سبق يمكن القول بأن نقل الموظف من مكان عمل لآخر قد يكون بناء على طلب منه، وقد يكون إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة لذلك، وفي هذه الحالة، يقوم الموظف باسترداد نفقات تنقله أو تغيير إقامته، تعويضا له.

و. المدة القانونية للعمل:

- تبلغ المدة القانونية للعمل 40 ساعة عمل فعلي أسبوعيا، بمعدل 8 ساعات باليوم؛
- يمكن أن تقلص هذه المدة قانونيا بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعددة جدا أو خطيرة، وهذا ما نصت عليه المادة 187، من نفس الأمر؛
- يمكن مطالبة بعض الموظفين المنتسبين لبعض الأسلال بتأدية مهامه ليلا بين الساعة التاسعة والخامسة صباحا، وهذا ما جاءت به المادة 188، من نفس الأمر؛
- يتم اللجوء للساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية؛
- لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتعدي هذه الساعات نسبة 20 % من مدة العمل القانونية، وهذا ما نصت عليه المادة 189، من نفس الأمر.

ز. العطل ضمن الأمر 03-06:

للموظف وفق هذا الأمر، الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر تقدر بـ 30 يوما، ويمكن للموظفين العاملين بالجنوب أو بعض المناطق الجغرافية الإستفادة من عطلة إضافية، وهذا ما نصت عليه المواد 194، 195، 196، من نفس الأمر، وتحسب العطل السنوية المدفوعة الأجر، والتي نصت عليها المواد 197، 198، 199، 200، من نفس الأمر، على هذا النحو التالي:

- 2.5 يوم عن كل شهر عمل فعلي، على ألا يتجاوز مجموعها 30 يوما سنويا؛
- كل فترة عمل فعلي تساوي 24 يوما، تعادل شهر عمل؛
- تعتبر كل فترة عمل تتعدي 15 يوما، معادلة لشهر عمل فعلي بالنسبة لحديثي التوظيف؛
- لا يجوز إنهاء علاقة العمل أو إيقافها أثناء العطلة السنوية.¹

وهنا يمكن القول بأن كل شهر عمل فعلي يقابله يومين ونصف بالنسبة للعطل المدفوعة الأجر، والتي تتحسب في حالتين، حالة إنهاء علاقة العمل عن طريق الإستقالة، الإقالة أو الوفاة، أو حالة انتهاء علاقة العمل عن طريق إحالة الموظف على التقاعد، وهذا بتعويض الموظف عن أيام العطل المتبقية التي لم يتم أخذها بعد.

¹ Ibid, p 17-18.

ح. إنهاء الخدمة: ذكر الأمر 06-03 موضوع إنهاء الخدمة أو إنهاء علاقة العمل في المادة 216 منه، والتي نصت على أن: ينتج إنهاء الخدمة النام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منه؛
- فقدان الحقوق المدنية؛
- الإستقالة المقبولة بصفة قانونية؛
- العزل؛
- التسرير؛
- الإحالة على التقاعد؛
- الوفاة.¹

ومما سبق يمكن القول بأن الموظف وفق هذا القانون أو الأمر، يفقد صفتة إذا فقد الجنسية الجزائرية أو جرد منها لأي سبب من الأسباب، أو فقدانه حقوقه المدنية بمعنى دخوله السجن لأي سبب من الأسباب، أو تقديم إستقالة طوعية، أو عزله وفصله وإنهاء علاقة عمله، أو تسريره مع عدد من الموظفين في حالات استثنائية قاهرة تمر بها المؤسسة، أو إحالته على التقاعد أو وفاته، ومنه يمكن القول أن إنهاء الخدمة له سببين: إما سبب طوعي كتقديم الإستقالة أو التنازل عن الجنسية، أو سبب قهري كالتسريح، العزل، الوفاة أو فقدان الحقوق المدنية أو التجريد من الجنسية.

وبهذا تكون قد أنهينا تسلি�طنا الضوء على ما جاء به الأمر 06-03 بمجمل مواده القانونية المرتبطة بتسخير الموارد البشرية، طيلة المسار المهني للموظف، من التحاقه بالمؤسسة إلى غاية إنهاء الخدمة، لتنقل بعدها للحديث عما جاء به قانون العمل 11-90.

III. القانون رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 21 أبريل سنة 1990، المتضمن علاقات العمل:

حدد القانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل وعلى غرار العديد من التشريعات المقارنة، نطاق تطبيقه والفئات المشمولة بأحكامه من خلال تعريفه للعامل الأجير وتحديده لعناصر عقد العمل ولكيفية إبرامه، تتفاذه ومخالف الآثار المترتبة عليه، كما أورد نصا صريحا ضمن المادة الثالثة منه مستبعدا الفئات التي لا تخضع لأحكامه، وفي ذات السياق ومن أجل تحديد الفئات المشمولة بأحكام قانون العمل، عمد المشرع إلى تحديد الفئات التي تخضع لأحكام قانون العمل استثنائيا والفئات التي تخضع له احتياطيا، وقد أوردت المادة الرابعة منه تحديدا لهذه الفئات.

¹ Ibid, p 19.

أما عن الفئات التي تخضع للتنظيم النوعي ويكون خصوصها استثنائياً فهي الفئات التي استند فيها المشرع على التبعية الاقتصادية دون التبعية القانونية، من أجل تكيف علاقة العمل مراعياً لظروف عملها، ومن أهمها فئات عمال المنازل، مستخدمي البيوت والممثلين التجاريين.¹

ونجم عن تبني قانون العمل 11-90، بعث نمط جديد لعلاقات العمل الفردية يقوم على ثلات مبادئ رئيسية هي:

- مبدأ الفصل بين الجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي للمؤسسة من خلال إعادة الإعتبار للعقلانية الاقتصادية، بما تقتضيه من رشادة في الإنفاق، واهتمام أكثر بعنصر المردودية، وهو ما يعني تلقائياً التقليص من الدور الاجتماعي للمؤسسة، بحيث تتخلى حسب هذا المنظور عن بعض الأعباء الاجتماعية التي كانت تحملها في السابق وتعود في الوقت ذاته إلى دورها كمنتج للثروة، وليس كمرفق عمومي؛

- مبدأ تثمين عنصر العمل، ويتم ذلك بإعادة الإعتبار لعنصر العمل، كمورد نادر من موارد المؤسسة وكمصدر أساسي لإنتاج فائض القيمة، وعلى هذا الأساس نجد أن القانون الجديد لا ينص على مجموعة عاملين، بل في أغلب نصوصه مصطلح الموارد البشرية، لارتباط هذا المصطلح بالندرة وفائض القيمة ومعانٍ اجتماعية كمحظى قيمي للنشاط البشري، حسب المشرع الجزائري.

- مبدأ رد الإعتبار لسلطان الإرادة، بحيث يصبح عقد العمل قائماً على قاعدة العقد شريعة المتعاقدين بنص المادة 106 من القانون المدني، يتم بمقتضاه تحديد الحقوق والإلتزامات لأطراف العقد.²

ونصت المادة 02، الباب الأول، على أن: "يعتبر عملاً أجراء، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى "المستخدم".³

ما معناه أن هذا القانون يمس في تطبيقه كلاً من بعض المؤسسات العمومية وكذا الخواص.

¹ عبد الله قادية، النظام النوعي لعلاقات العمل المتعلقة بالصحفين، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد 02، ماي، 2019، ص 164.

² أحمد يوسف فلوح، إضفاء الطابع التعاقي على علاقات العمل، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 837-838 (بتصريح).

³ Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, journal officiel Algérien, 28^{ème} année, n° 17, 1990, P 562.

1. توظيف الموارد البشرية وفق قانون العمل ٩٠-١١:

نصت المادة ٠٨، الباب الثالث، الفصل الأول، من هذا القانون، على أن: "تشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة، على أية حال، بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعينين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية وعقد العمل".

ونصت المادة ١١، الباب الثالث، الفصل الأول، من نفس القانون، على أن: "يعتبر العقد مبرماً لمدة غير محددة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة، وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محددة".^١

ومما سبق يتبيّن لنا من المادة ٠٨، وبحسب هذا القانون، أن لكل مستخدم (مؤسسة) إتفاقية جماعية خاصة بها، تحدد المواد القانونية التي تسيير الموارد البشرية داخل تلك المؤسسة، والتي ستنظرق لها لاحقاً، كما يتبيّن لنا من المادة ١١ من نفس القانون أن عقد العمل هو في الأصل "عقد عمل لمدة غير محددة"، إلا إذا نص على غير ذلك كتابة، ما يعني أن في حالة انعدام ذلك فإن عقد عمل الموظف الجديد يعتبر عقداً لفترة غير محددة وبقية القانون.

أ. شروط التوظيف: إن شروط التوظيف وفقاً لهذا القانون، جاءت ضمن المواد: ١٥، ١٦، ٢١، ٢٨، ٢٩، على التوالي، والتي تقتضي ما يلي:

- لا يقل العمر الأدنى للتوظيف بكل حال من الأحوال ١٦ سنة، إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين؛
- لا يجوز توظيف القاصر إلا برخصة من وليه الشرعي، كما لا يجوز توظيفه في الأعمال الشاقة أو الخطيرة؛
- وجوب تخصيص مناصب عمل للأشخاص المعوقين؛
- يجوز للمستخدم تشغيل اليد العاملة الأجنبية إذا لم تتوفر الكفاءة الوطنية الازمة؛
- لا يجوز توظيف الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن ١٩ سنة كاملة في العمل الليلي؛
- يمنع تشغيل العاملات في الأعمال الليلية.^٢

ومما سبق يمكن القول بأن هناك اختلاف في شروط سن التوظيف وفقاً لهذا القانون الذي ينص على أن لا يقل سن العمل عن ١٦ سنة، أي يمكن أن يكون هناك توظيف في سن ١٧ سنة، بشرط رخصة منولي الشرعي، عكس الأمر ٠٦-٠٣، الذي يشترط سن ١٨ سنة، ضف إلى ذلك، فإن هذا القانون لا

¹ Ibid, p 563-564.

² Ibid, p 564-565.

يمنع التوظيف للأجانب في حالة وجود نقص في الكفاءة الجزائرية، وهذا راجع كونه يطبق على المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، والتي يمكن أن تحتاج للكفاءات الأجنبية، عكس المؤسسات العمومية ذات الطابق الإداري والتي يسيرها الأمر 06-03، ضف إلى ذلك أن هذا القانون يسير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الخاصة والتي تحتاج إلى كفاءات أجنبية كذلك في عدة أمور.

ب. الفترة التجريبية وفقا لقانون العمل 90-11: نصت في هذا الموضوع المواد: 18، 19، 20،
الباب الأول، الفصل الثاني، على أن:

- يمكن أن يخضع الموظف الجديد لفترة تجريبية لا تتعدي 6 أشهر، كما يمكن رفعها إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي؛
- تحدد الفترة التجريبية لكل فئة من الفئات عن طريق التفاوض الجماعي؛
- يتمتع الموظف في هذه الفترة بنفس حقوق الموظفين المرسمين، وتنطبق عليه نفس الواجبات؛
- تؤخذ الفترة التجريبية بعين الاعتبار في احتساب الأقدمية، عندما يثبت الموظف في منصب عمله؛
- يجوز لكلا الطرفين فسخ عقد العمل في الفترة التجريبية، دون تعويض ومن غير إشعار مسبق.¹

ومما سبق يمكن القول بأن الإتفاقيات الجماعية حسب هذا القانون تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن فئة عمال إلى فئة أخرى، فنجد مثلا الإطارات العليا تخضع لفترة تجريبية عموما في حدود 6 أشهر، أما الإطارات العليا ذات التأهيل العالي فتصل لسنة كاملة، أما فيما يخص الفئات الدنيا فنصل عن هذه المدة لتصل في الغالب لثلاثة أشهر قابلة التجديد، باختلاف الإتفاقيات الجماعية، ضف إلى ذلك، أن الفترة التجريبية تؤخذ بعين الاعتبار في احتساب الأقدمية بعد تثبيت الموظف.

ج. المدة القانونية للعمل:

يشترط هذا القانون في هذا الشق أن تقدر المدة بـ 40 ساعة أسبوعيا، بمعدل 8 ساعات يوميا، وألا تتعدي 12 ساعة يوميا في كل الأحوال بما فيها الساعات الإضافية، ونصت المادة 31، الفرع الرابع، من نفس القانون على أن: "يجب أن يكون اللجوء إلى الساعات الإضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما يجب أن يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا، وفي هذه الحالة يجوز للمستخدم أن يطلب من عامل أداء ساعات إضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل، دون أن تتعدي 20% من المدة القانونية المذكورة"، كما نصت المادة 32، من نفس القانون، على أن: "يخلو أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا نقل بأي يحال من الأحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة".²

¹ Ibid, p 565.

² Ibid, p 565.

ومما سبق يمكن القول بأن كما للموظف واجبات، له حقوق، وكما أن المستخدم سلطة على الموظف، له قانون يوجهه ويردعه، فإن كان المستخدم السلطة في تشغيل الموظفين لساعات إضافية، يجب ألا يتجاوز عدد هذه الساعات 12 ساعة يوميا في كل حال من الأحوال، دون أن تتعذر 20% من المدة القانونية المذكورة.

د. العطل والراحات القانونية: وجاء في هذا الباب ما تضمنته المواد: 39، 40، 41، 42، 43،

44، من هذا القانون، والتي نصت على ما يلي:

- لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر، يمنحها إياه المستخدم؛
- يعتمد الحق في هذه العطلة، الفترة السنوية المرجعية التي تمت من، 01 جويلية من السنة الماضية إلى 30 جوان من السنة الحالية؛
- تتحسب الفترة المرجعية للموظفين الجدد من تاريخ توظيفهم؛
- تتحسب العطلة المدفوعة الأجر على أساس 2.5 يوم من كل شهر، دون أن تتعذر المدى الإجمالية 30 يوما في السنة الواحدة؛
- تمنح عطلة إضافية لا يمكن أن تقل عن 10 أيام بالنسبة لسكان الجنوب؛
- كل فترة تساوي 24 يوما عمل فعلي، تعادل عمل شهر كامل؛
- كل فترة تتعذر 15 يوما عمل فعلي تعادل شهر كامل بالنسبة للموظفين الجدد؛

وأما بالنسبة لشروط تحديد العطلة السنوية، جاء فيما تضمنته المادة 46، من نفس القانون، والتي نصت على ما يلي:

تعتبر فترات عمل لتحديد مدة العطلة السنوية ما يأتي:

- فترات العمل المؤدي؛
- فترات العطل السنوية؛
- فترات الغيابات الخاصة المدفوعة الأجر أو التي يرخص بها المستخدم؛
- فترات الراحة القانونية المنصوص عليها في المواد المذكورة أعلاه؛
- فترات الغيابات بسبب الأمومة والمرض وحوادث العمل؛
- فترات البقاء في الجيش أو إعادة التجنيد.¹

ومما سبق يمكن القول بأن احتساب العطلة السنوية المدفوعة الأجر لا يكون إلا وفقا للشروط السابقة الذكر، والتي تنص على العموم في العمل الفعلي للموظف، إضافة إلى العطل المرضية، عطلة الأمومة، حوادث العمل، والتي تتحسب في العطل المدفوعة الأجر لكونها "تعرض من طرف مصالح

¹ Ibid, p 566

الضمان الاجتماعي، ما يعطي الموظف صفة "الموظف الناشط"، إضافة للعطل المدفوعة الأجر أو الراحات القانونية التي يأخذ عليها الموظف أجرا دون عمله.

هـ. التكوين والترقية: وجاء في هذا الباب ما تضمنته المواد: 57، 58، 59، 60، من نفس القانون،

والتي تضمنت ما يلى:

- يجب على كل مستخدم أن يباشر تكويناً لموظفيه؛
 - يجب على المستخدم أن ينظم أ عملاً تتعلق بالتمهين لفائدة الشباب؛
 - يتعين على كل موظف متابعة دروس ومواد تكوينية للرفع من المستوى والأداء؛
 - يمكن للمستخدم مطالبة الموظفين ذوي الكفاءة بالمساهمة بشكل فعال في تكوين زملائهم؛
 - يمكن للموظف الذي يخضع لعملية تكوين، أن تكيف أوقات عمله وفقاً لبرنامج التكويني، أو الاستفادة من عطلة خاصة؛¹

ومما سبق يمكن القول بأن هذا القانون أولى أهمية بالغة للتكون، بما أعطاه من تسهيلات للموظف، وأن اللافت في الأمر أن هذا القانون يوجب المستخدم بأن يقوم بدورات تكوينية لفائدة موظفيه لرفع أدائهم، وكذا للشباب الممتهنين، لتنوع معارفهم، الرفع من قدراتهم وتجهيزهم للعمل مستقبلا، كما يجدر الذكر أن الدولة الجزائرية قد قدمت تسهيلات بهذا الخصوص تمكن هذا النوع من المؤسسات من تكوين مستخدميها، واستقبال الشباب الممتهن.

و. تعلیق علاقہ العمل:

جاء في هذا الباب، ما نصت عليه المادة 64، من نفس القانون، والتي نصت على أن، تعلق علاقة العمل للأسباب التالية:

- اتفاق الطرفين المتبادل؛
 - عطل مرضية أو ما يماثلها كتلك التي ينص عليها التشريع والتنظيم المتعلقين بالضمان الاجتماعي؛
 - أداء التزامات الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء ضمن قوات الاحتياط أو التدريب في إطارها؛
 - ممارسة مهمة انتخابية عمومية؛
 - حرمان العامل من الحرية، ما لم يصدر ضده حكم قضائي نهائي؛
 - صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة؛
 - ممارسة حق الإضراب؛

¹ Ibid, p 567

- عطلة بدون أجر، كما نصت المادة 65، من نفس القانون، على أن: "يعاد إدراج العمال المشار إليهم في المادة 64 أعلاه، قانونا في مناصب عملهم أو في مناصب ذات أجر مماثل، بعد انقضاء الفترات التي تسببت في تعليق علاقة العمل".¹

ومما سبق يمكن القول بأن تعليق علاقة العمل تدرج ضمن مسار الموظف، وأنها عبارة عن تجميد لعلاقة العمل بصفة مؤقتة، للأسباب المذكورة أعلاه ضمن هذا القانون، وبشرط الموافقة المسبقة للمستخدم، وتعليق علاقة تأثر بشكل مباشر على التقدم في درجات الأقدمية الخاصة بالموظفي، وفي حرمان هذا الموظف طيلة فترة التعليق، من احتسابها في العطل المدفوعة الأجر وكذا التقاعد.

ز. إنهاء علاقة العمل: وجاء في هذا الباب، ما نصت عليه المادة 66، من نفس القانون، والتي نصت على ما يلي:

تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني؛
 - انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحددة؛
 - الإستقالة؛
 - العزل؛
 - العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع؛
 - التسريح للتقلص من عدد العمال؛
 - إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة؛
 - التقاعد؛
 - الوفاة.
- كما نصت المادة 68، من نفس القانون، على أن: "الإستقالة حق معترف به للعامل، على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالته كتابة، ويعادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية".²

ومما سبق يمكن القول بأن إنهاء علاقة العمل مبنية على احتمالين وجهتين اثنين، إما أن يكون إنهاء من طرف الهيئة المستخدمة، كالبطلان أو إنهاء القانوني، العزل، العجز الكامل عن العمل، تسريح العمال، إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة، وهذه الظروف لا علاقة بها للموظف أو المورد البشري، وإما أن يكون إنهاء من طرف الموظف، كالإستقالة مثلا، أو تكون إنهاء علاقة العمل مشاركا فيها

¹ Ibid, p 568.

² Ibid, p 568.

الطرفان، كانتها فترة عقد العمل محدد المدة، أو التقاعد عن طريق طلب من الموظف وموافقة المستخدم، وإنما لا دخل للطرفين في إنهاء عقد العمل، كحالة الوفاة.

كما يتبيّن لنا أيضًا مما سبق أن إنهاء علاقة العمل عن طريق الإستقالة، لا يمكن له أن يتم في عشية أو ضحاه، بل بطلب مسبق يقدمه الموظف، وبموافقة المستخدم، مع إعطاء مهلة "قبل المغادرة"، وبعد موافقة المستخدم على الطلب، لكي يتسرى للمؤسسة إيجاد البديل، تعريف الموظف الجديد بمهام المنصب، وكذا تسليم المهام، ضف إلى ذلك، فإن فترة الإشعار المسبق تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف الإنقاقيات الجماعية، وتحتّل في نفس المؤسسة باختلاف فئات العمال، فتجد أن فئة يشترط عليها مثلا تقديم 6 أشهر كاملة كإشعار مسبق، وفئة أخرى 3 أشهر فقط للإشعار، وهذا يعود لحساسية مهام فئة على فئة أخرى.

وبهذا تكون قد تطرقنا لمجمل المواد القانونية التي تسيير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية باختلاف أنواعها، مروراً بالأمر 06-03، ووصولاً لقانون العمل 11-90، سعياً منا لإبراز كل المواد القانونية التي تدخل في تسيير المسار للمورد البشري على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، وتنتمي نقاط الاختلاف الموجودة بين القانونين السابقين الذكر فيما جاء به الجدول المولى:

الجدول رقم (02): نقاط الاختلاف بين ما جاء به الأمر 06-03 وقانون العمل 90-11:

| المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي والخاص | المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - يختلف المرجع المتضمن للمواد المسيرة للموارد البشرية من إتفاقية جماعية للمؤسسة إلى أخرى، والتي تستبطن من قانون العمل 11-90؛ - يسير هذا القانون الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية والخاصة؛ التوظيف يتم على أساس المقابلة؛ - يمكن تشغيل اليد العاملة في سن 17 سنة برحمة من الولي الشرعي؛ - الفترة التجريبية تحددها الإتفاقيات الجماعية وعموما تكون لمدة 6 أشهر فقط؛ - تكوين الموارد البشرية يستطيع أن يكون وفق الإمتيازات المنوحة من قبل الدولة، والمقدرة بـ 1% من الكتلة الأجرية؛ - لا يستقيد الموظف وجوبا من الترقية عند تلقيه لدورة تكوينية، بل عند توفر منصب عمل أعلى؛ - يمكن تشغيل اليد العاملة الأجنبية؛ | <ul style="list-style-type: none"> - يطبق هذا الأمر على المؤسسات العمومية فقط؛ - المرجع الوحيد للمواد القانونية المسيرة للموارد البشرية، هو الأمر 06-03؛ - لا تمتلك المؤسسات العمومية التي يسيرها هذا الأمر أو القانون، على إتفاقيات جماعية خاصة بها؛ - التوظيف يتم على أساس المسابقة؛ - لا يمكن تشغيل اليد العاملة الأقل من 18 سنة في كل حال من الأحوال؛ - الفترة التجريبية مقدرة بسنة كاملة قابلة للتجديد؛ - تكوين الموارد البشرية تخصص له أموال من الميزانية؛ - يستقيد الموظف وجوبا من الترقية عند تلقيه لدورة تكوينية؛ - لا يمكن تشغيل اليد العاملة الأجنبية؛ |

المصدر: من إعداد الباحث، الأستاذ مهمل عادل أمين

ومما سبق يمكن القول بأن الأمر أو قانون العمل 06-03، وكذا قانون العمل 90-11 الخاص رغماً أنهما يهدفان لتسخير الموارد البشرية على مستوى المؤسسات العمومية، إلا أنهما يختلفان في مضمونهما بعض الشيء، باختلاف نوع المؤسسات التي تقع تحت طائلتهما.

III. الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري والصناعي التجاري، وكذا الخواص:

قبل التطرق لموضوع الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي على مستوى هذا النوع من المؤسسات، وجب التطرق لتعريف المؤسسات العمومية ذات الطابع التجاري، والصناعي التجاري، وهذا فيما جاء به في القانون 88-01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1406 الموافق لـ 12 يناير سنة 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لا سيما في المادة 44 منه، والتي تضمنت ما يلي: "عندما تتمكن هيئة عمومية من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئياً أو كلياً عن طريق عائد بيع إنتاج تجاري، ينجز طبقاً لتعريفة معدة مسبقاً ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود على عاتق الهيئة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين، فإنها تأخذ تسمية "هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري".¹

ومما سبق يمكن تعريف المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بأنها مؤسسات اقتصادية عمومية تابعة للدولة، يتولى تسييرها مدير يعين من طرف الهيئات المخولة قانوناً والتي تقع تحت وصايتها هذه المؤسسات كالوزارات مثلاً، كما تتميز باستقلالية مالية عن الخزينة العمومية، كونها مؤسسات صناعية (تصنع منتجات) وكذا تجارية (تسوق منتجاتها المصنعة) مقابل عوائد مالية تعطيها صفة الاستقلالية المالية، ونفس الشيء ينطبق على المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري.
أولاً: الإتفاقية الجماعية للمؤسسات العمومية الاقتصادية ذات الطابع التجاري والصناعي التجاري، وكذا الخواص:

الإتفاقية الجماعية هو اتفاق مكتوب، يتضمن المواد الأساسية التي تضمن تسيير ظروف العمل وبالتحديد تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويضمن جانباً أو أكثر من العمل وظروفه المحددة لفئة واحدة أو أكثر من فئة، وتتضمن الإتفاقية الجماعية للمؤسسة الجانبي الاجتماعي، الإداري والمهني، ويتم إبرام هذه الإتفاقيات داخل نفس المنظمة بين المستخدم والممثلين النقابيين للعمال.²

وعليه يمكن القول بأن الإتفاقية الجماعية للمؤسسة عبارة عن اتفاق مكتوب بين صاحب العمل بالنسبة للخواص، والمستخدم بالنسبة للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وبين ممثلي النقابات العمالية للمؤسسة، يتم من خلالها الإتفاق على المواد القانونية التي تسير الموارد البشرية داخل هذه المنظمات، وتهتم هذه الإتفاقيات بالجانب الاجتماعي والإداري للموارد البشرية، وتقسم إلى عدة أبواب، منها ما يخص

¹ القانون 88-01، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة الخامسة والعشرون، العدد 02، يناير، 1988، الجزائر، ص 37.

² Code du travail, 2002, consulter le :02/06/2022, sur le lien suivant: <https://www.ilo.org>.

الحقوق، والواجبات، وحتى التعويضات، ولا تصبح سارية المفعول إلا بعد موافقة مفتشية العمل وكذا المحكمة الإدارية التابعة لها المؤسسة إقليمياً، بعد مطابقة موادها مع ما جاء به قانون العمل ٩٠-١١.

١. الشروط الموضوعية لتكوين الإتفاقية الجماعية للمؤسسة: وتتضمن هذه الشروط ما يلي:

- يشترط في المفاوضين توفر الصفة الجماعية، بمعنى تمثيلهم من طرف منظماتهم النقابية لما تتمتع به من صفة الدوام والإستقرار، وكذا ما لها من سلطة على العمال المنضويين تحت عضويتها، وقدرتها على التفاوض مع المستخدم الند للندي، مما يفرض احترام مضمون الإتفاقية؛
- ويكون التفاوض بناء على طلب من أحد الطرفين، من قبل اللجان المتساوية الأعضاء للتفاوض تتكون من عدد مساوٍ من الممثلين النقابيين للعمال، وعدد من المستخدمين ينتدبهم أولئك الذين يمثلونهم، ويختص كل واحد من الطرفين في التفاوض بتعيين من يمثلونه، أما اتفاقيات المؤسسة فيمكن أن يمثل كل واحد من الطرفين عدد يتراوح من ثلاثة إلى سبعة أعضاء، ويعين كل واحد من الطرفين في التفاوض لسير المفاوضات الجماعية، رئيساً يعبر عن رأي أغلبية أعضاء الوفد الذي يقوده ويصبح ناطقه الرسمي؛
- يجب أن يتضمن التفاوض حد أدنى من لمجال التفاوض.

٢. مضمون الإتفاقية الجماعية للمؤسسة: يجب أن تتضمن الإتفاقية الجماعية للمؤسسة على الأقل ما يلي:

- التصنيف المهني؛
- مقاييس العمل؛
- بما فيها ساعات العمل وتوزيعها؛
- سلم الأجر أو الأجر الأساسي الدنيا؛
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية؛
- الساعات الإضافية وشروطها؛
- مختلف التعويضات كتعويض المنطقة؛
- المكافآت والتحفيزات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل؛
- كيفية مكافأة فئة العمال المعنيين بالمردود؛
- فترة التجريب بعد التوظيف والإشعار المسبق؛
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات التوقف عن النشاط؛
- التغييرات الخاصة؛

- إجراءات المصالحة في حال وقوع نزاع جماعي في العمل؛
- الحد الأدنى من الخدمة في حال الإضراب؛
- ممارسة الحق النقابي؛
- مدة الإنقاقية وكيفية تمديدها أو تجديدها أو نتها.¹

3. خصائص المفاوضة الجماعية: تتميز المفاوضة الجماعية بعدة خصائص أهمها:

- ✓ **وسيلة سلمية:** ويقصد بذلك أن المفاوضة الجماعية تتم بوسائل سلمية تسعى لتنظيم شروط العمل وتحسين ظروفه، أو العمل على حل نزاع جماعي قائم، وتمثل الوسائل السلمية للمفاوضات في الحوار، المناقشات والاتصالات التي تتحقق على علاقات الود والثقة بين طرفي علاقات العمل، وتجنب اللجوء للطرق الغير سلمية كالإضراب من جانب العمال أو الإغلاق من جانب صاحب العمل.
- ✓ **وسيلة جماعية من ناحية العمال:** وهذه الصفة هي التي تميز المفاوضة الجماعية عن المفاوضة الفردية، حيث يشمل نطاق المفاوضة الجماعية عدداً من العمال تجمعهم مصلحة مشتركة تتفاوض بشأنها المنظمة العمالية التي تمثلهم، وتتجدر الإشارة إلى أن سمة الجماعية مطلوبة في جانب العمال فقط، على أساس أنهم إذا دخلوا المفاوضات دون أن تتواء عندهم منظمة قوية قادرة على حماية مصالحهم فإن حقوقهم ستهدى، ومطالبهم ستتملئ، وأصواتهم لن تسمع، ولا يشترط أن يكون العمال أعضاء في نقابة بل يكفي أن يختاروا من يتحدث باسمهم كجماعة عمالية تربطها أهداف ومصالح مهنية مشتركة وهذا هو ما يتنقق مع مبدأ الحرية النقابية.
- ✓ **وسيلة اختيارية:** يعني ذلك أن اللجوء للمفاوضة الجماعية يتوقف على الإدارة الحرة للأطراف، وأن أحد طرفي منازعة العمل الجماعية لا يمكنه إجبار الآخر على الدخول في المفاوضة بل يجب عليه إقناعه بأهميتها حتى يدخل فيها بحرية واقتضاء، ويؤكد الفقه على حق كلاً الطرفين في الانسحاب منها بعد بدئها وهو ما يعني اللجوء للطرق الغير سلمية كالإضراب أو الإغلاق.
- ✓ **وسيلة مباشرة:** من خصائص المفاوضة الجماعية أيضاً أنها وسيلة مباشرة تسعى لتنظيم شروط العمل وظروفه، ويقصد بكونها مباشرة أنها تجري بين أطراف المنازعة الجماعية أو الإنقاق الجماعي دون الوساطة من طرف ثالث، وهي بذلك تختلف عن الوسائل السلمية الأخرى كالوساطة والتحكيم، وتبدو أهمية هذه الخاصية في أن المواجهة المباشرة بين الأطراف تجعل اقتتال كل منهما بمطالب الآخر ووجهة نظره أمراً ميسوراً، على أنه لا يشترط في كافة الأحوال أن يجلس أطراف المفاوضة

¹ رقية سكيل، *البعد التعاقدية في علاقات العمل في التشريع الجزائري*، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جانفي، 2019، ص ص 167-168 (بتصريف).

الجماعية في مكان واحد وتقوم بينهم صلة مكانية مباشرة، إذ يمكن الإتصال بين الأطراف عن طريق وسائل الأغتصال الحديثة ما دام ذلك يكفي لتحقيق هذه المفاوضة.¹

ثانيا: القانون (النظام) الداخلي للمؤسسات العمومية الإقتصادية:

يعرف القانون أو النظام الداخلي للمؤسسات العمومية الإقتصادية بنوعيها، بأنه: "وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم، لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والإنضباط، يحدد النظام الداخلي، في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجة العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ".²

ونصت المادة 79، من قانون العمل 90-11، على أنه: "يودع النظام الداخلي، لدى مفتشية العمل المختصة إقليمياً للمصادقة على مطابقته للتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل في أجل 08 أيام، ويسري مفعول النظام الداخلي فور إيداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة إقليمياً، ويضمن له المستخدم إشهاراً واسعاً في أوساط العمال المعندين".³

ومما سبق يمكن القول بأن النظام الداخلي للمؤسسات العمومية الإقتصادية ذات الطابع التجاري والصناعي التجاري وكذا الخواص، يجب أن تتوافق عليها مفتشية العمل وكذا المحكمة الإدارية التابعة لهما المؤسسة إقليمياً، بعد مطابقتها لما تضمنه قانون العمل 90-11.

1. أوجه التشابه والإختلاف بين الإتفاقية الجماعية للمؤسسة والقانون الداخلي على مستوى المؤسسات العمومية الإقتصادية وكذا الخواص: للإتفاقية الجماعية للمؤسسة والقانون الداخلي، أوجه تشابه واختلاف نذكرها فيما يلي:

¹ شريفة رزيق، دور المفاوضة والإتفاقية الجماعية في ترقية علاقات العمل وأهميتها في قانون العمل الجزائري 90-11، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص ص 819-820.

² Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, article 77, p 569.

³ Ibid, p 569.

الجدول رقم (03): أوجه التشابه والإختلاف بين الإتفاقية الجماعية للمؤسسة والقانون الداخلي لها

| أوجه الإختلاف | أوجه التشابه |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - تقسم الإتفاقية الجماعية للمؤسسة إلى أبواب، الحقوق، الواجبات والتعويضات، بينما لا يتضمن القانون الداخلي للمؤسسة ذلك، بل يتركز على الأخطاء المهنية حسب كل درجة وما يقابلها من عقوبات، بينما الإتفاقية الجماعية لا تتطرق بتاتاً لها؛ | <ul style="list-style-type: none"> - تتركز كل من الإتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة، في مضمونهما على المواد القانونية التي جاء بها قانون العمل ٩٠-١١؛ |
| <ul style="list-style-type: none"> - تتضمن الإتفاقية الجماعية للمؤسسة سلم الأجر الخاص بالعمال والموظفين، بينما لا يتضمن القانون الداخلي لك؛ - يعتبر القانون الداخلي مكملاً للإتفاقية الجماعية للمؤسسة، بحكم أن ما ورد بالإتفاقية لم يرد بالقانون والعكس صحيح. | <ul style="list-style-type: none"> - تمر الإتفاقية الجماعية للمؤسسة وكذا القانون الداخلي لها، قبل سريان مفعولهما على مفتشية العمل والمحكمة الإدارية التابعة لها المؤسسة إقليمياً. |

المصدر: من إعداد الباحث، الأستاذ مهمل عادل أمين

ومما سبق يمكن القول بأن ما ارتكزت عليه الإتفاقية الجماعية للمؤسسة يختلف بعض الشيء عما ارتكز عليه القانون الداخلي لنفس المؤسسة، فالإتفاقية تركز على الجانب الاجتماعي والإداري لتسخير الموارد البشرية، بينما القانون الداخلي فيرتكز أساساً على الأخطاء المهنية وتصنيفها إلى درجات، مع تكيف هذه الأخطاء، ووضع ما يقابلها من عقوبات بحق المخطئين، ويمكن القول بأن القانون الداخلي يكمل ما جاءت به الإتفاقية الجماعية للمؤسسة، لاختلاف مضمون الإتفاقية والقانون الداخلي بعضهما البعض.

المحور الرابع:

تسهيل الصحة والأمن في العمل

تمهيد:

نتيجة لتزاييد المخاطر التي تواجه العامل في مكان عمله، تسعى المؤسسات باختلاف أنواعها، من خلال وظيفة إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل آمنة تبني على أساس السلامة والصحة لموردها البشري، كشرط أساسي العمل من جهة، وكركيزة أساسية تسهم في دفع هذا المورد دائماً لتقديم الأفضل والأحسن للمؤسسة، وكذا تجنبًا للحوادث التي قد تعطل سيرورة العمل، لذا أصبح تسيير الصحة والأمن داخل المؤسسات من أولويات بل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

يحكم وينظم تسيير الصحة والأمن الخاص بالموارد البشرية مجموعة من القوانين المعاشرات الدولية التي ترمي لتوفير بيئة عمل جيدة، تمكن من ضمان الأمن والسلامة داخل المؤسسات، لذا حاولنا في هذا المحور التطرق قدر الإمكان لما يشمل هذا الموضوع، لما له من أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، فقسمنا هذا المحور إلى ثلاثة نقاط تطرقنا من خلالها إلى:

- مدخل إلى موضوع الصحة والسلامة المهنية في العمل؛
- مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية **OHSAS 18001**؛
- وكل القوانين والتنظيمات التي وضعها المشرع الجزائري بخصوص الصحة والسلامة المهنية، دراسة حالة، لحالة الجزائر.

١. مدخل إلى موضوع الصحة والسلامة المهنية في العمل:

تعد حماية بيئة العمل من التلوث عنصراً مهماً في السلامة المهنية وتدابير مهمة لتجنب العديد من الأخطار المهنية، حيث يلح خبراء منظمة العمل الدولية وخبراء الصحة على وجوب اعتماد نظم مناسبة وأساليب إدارية وتنظيمية فعالة، لتقدير ومحاربة المخاطر الهندسية والملوثات الكيماوية التي تنتج عن العمل والتي يمكن أن تؤثر على صحة العمال وسلامة أدوات الإنتاج والمنتجات، كما أنه لضمان حماية جميع عناصر العمل سواءً ما تعلق بالمواد الأولية، التجهيزات والمعدات أو بالقوى البشرية العاملة، لا بد من توفير بيئة عمل آمنة تعمل على الحد من حدوث إصابات عمل أو تقليل منها لضمان سلامة الجميع، فعند التخطيط لبناء المنشأة لا بد في البداية أن يؤخذ بعين الاعتبار تهيئة بيئة عمل مناسبة، لما لها من أهمية بالغة للمورد البشري، وسائل الإنتاج وللمؤسسة ككل.^١

حيث أصبحت الوقاية من الأخطار المهنية عاملًا مهمًا في أداء المؤسسات وعنصرًا مؤثراً في نجاحها، ولكن، لا يمكن تطبيق سياسة وقائية فعالة في هذه المؤسسات إلا عن طريق تقدير الأخطار فيها، والذي يعد طريقة للتحليل الشامل لوضعيات العمل التي ترتكز على تحديد أو تشخيص الأخطار وتصنيفها قصد ضبط نشاطات الوقاية، فالأخطر المهنية لا توجد بطريقة منعزلة ولذلك ينبغي أن تأخذ الوقاية في الاعتبار جميع العوامل التي تتدخل في النشاط التقني.^٢

ومن ناحية أخرى، فإن البعض يفرق بين لفظ الصحة العامة والصحة المهنية، باعتبار أن للصحة العامة وسائل عامة على مستوى المجتمع والأفراد والجماعات، أما الصحة المهنية فهي تختلف من مهنة لأخرى حسب طبيعة العمل في هذه المهنة، ولذا تهدف الصحة المهنية لتحديد المواصفات البدنية والصحية التي تلزم كل مهنة على حدة، فالعاملين في مجال البناء مثلاً تختلف مواصفاتهم عن العاملين في مجال التعليم، ولذا تسعى الصحة المهنية للتأكد من توفر الإستعدادات الجسمانية الالزمة لكل عمل والمحافظة على هذه الإستعدادات، أي أنها تبحث عن اللياقة الصحية للعاملين وتحافظ عليها.^٣

^١ محمد أمين صحيبي، النظام القانوني للوقاية الصحية والأمن المهني في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي اليايس، سيدى بلعباس، الجزائر، 2018، ص 58 (بتصريح).

^٢ Jean paul richez, **gestion de la santé et de la sécurité**, travail et sécurité, inrs, mars, 2002, Paris, France, p 13.

^٣ مجدي عبد الله شراره، مرجع سبق ذكره، ص 13.

وتعرف السلامة المهنية بأنها: "المكون الذي يعتني بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين، لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية".¹

كما عرفت بأنها: "الأداء الأمني في البيئة ومكان العمل، والذي يضمن عدم وقوع الحوادث والأمراض أو التقليل منها قدر الإمكان وإلى المستوى الأدنى أثناء التعامل مع الآلات المختلفة"، كما عرفت بأنها: "مجال يهدف إلى حماية مختلف فئات العمال من التأثيرات الصحية الفورية أو البعيدة المدى من خلال معالجة المصادر الشخصية، التقنية والبيئية المؤدية إلى هذه المخاطر، يسمح للعمال بالتمتع بالصحة البدنية ونفسية واجتماعية مناسبة".²

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة نشاطات تستدعي العديد من التخصصات وال مجالات كعلم النفس، علم الاجتماع والهندسة البشرية، لإزالة الخطر الذي قد يلحق بالعامل وبعوامل الإنتاج الأخرى، بسبب حوادث العمل والأمراض المهنية، وهو مجال يهتم بتوفير الصحة النفسية والرفاهية في العمل".³

وتعتبر منظمة الصحة العالمية مفهوم السلامة والصحة المهنية بأنه: "حالة السلامة والكفاية البدنية، العقلية، النفسية والإجتماعية وليس مجرد الخلو من الأمراض"، لذا نستطيع أن نشير هنا إلى أن مفهوم الصحة المهنية ينظر باتجاه خاص بالعمل والإنتاج وطبيعة البيئة التي يتم العمل من خلالها، أي أنها أكثر شمولية في مفهومها لغاية الارتفاع بمستوى العمل والعمال من خلال بيئة آمنة من المخاطر والحوادث.⁴

ويعرف حادث العمل بأنه: "كل ما يقع ويحدث أثناء العمل بصدفة أو بسبب، و يؤثر بشكل سلبي على القدرة الإنتاجية وعلى عوامل الإنتاج".⁵

¹ عماد نبيس، ربيعة خطاش، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتعددة-تقرت-الجزائر-، مجلة الباحث في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 34، جوان، 2018، ص 141.

² عمر بزيو، ليلى خنيش، سليم بزيو، أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوايل بسكرة-، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، 2022، ص 290.

³ عبد افتاح بوخلمخ، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011، ص 03.

⁴ عاشور علوطي، فعالية الإتصالات التنظيمية اللغوية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مشروع عين صالح غاز) -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 01، جوان، 2022، ص 390.

⁵ أصيلة العمري، دراسة تحليلية قياسية لمساهمة مراجعة الصحة والسلامة المهنية في تحسين إنتاجية مؤسسة صناعة الكوايل بسكرة ENICAB (2007-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 08، العدد 01، جوان، 2015، ص 160.

كما تعرف الأمراض المهنية بأنها: "هي الأمراض التي يتم التحقق من أنها مرتبطة ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر بالعمل، أي التي يكون العمل سبباً مباشراً فيها، وقد يظهر المرض المهني بعد مدة قصيرة أو طويلة، حسب درجة حدة أو شدة التعرض اليومي لبعض الأخطار كاستنشاق الغبار، الضباب المسمم، البخار، الضجيج، أو الإهتزازات التي تؤثر على و Tingira نبض القلب مثلاً"، كما تعرف بأنها: "تلك الأمراض التي تنتج من مزاولة مهنة معينة في مدة من الزمن، قد تطول وقد تقصر، وتظهر هذه الأمراض في صورة أعراض خاصة تلازم طبيعة ذلك العمل".¹

ومما سبق يمكن القول بأن نظام الصحة والسلامة المهنية هو نظام شامل يشمل توفير الظروف المناسبة للمورد البشري في العمل، وال المتعلقة أساساً بظروف الصحة والسلامة التي من شأنها أن تسهم في حماية هذا المورد الهام من الأخطار التي قد تواجهه أثناء تأديته لمهامه داخل المنظمة، وبل تتعدي ذلك، لتشمل حماية كل عناصر الإنتاج الأخرى.

1. أهمية الصحة والسلامة المهنية في العمل:

يعتبر العمل وبيئة العمل من المحددات الرئيسية للصحة، فظروف العمل غير الآمن قد تؤدي إلى الكثير من المخاطر الصحية، فهناك علاقة تبادلية ثنائية الإتجاه بين الصحة والعمل، فالعامل الأصحاء والذين يتمتعون بخدمات صحية يساهمون بشكل فعال في زيادة جودة الإنتاج وتحسينه، وظروف العمل الغير صحية تؤثر بشكل سلبي على الصحة، ولكي تبقى المؤسسات مربحة في اقتصاد عالمي أكثر تنافسية فإن معالجة قضايا السلامة والصحة والبيئة تعني لها أكثر من ممارسة أعمال تجارية بل هي الأساس لبقاء المؤسسات على قيد الحياة، ومن المؤكد أن الصحة والسلامة المهنية تمثل حماية عناصر الإنتاج والعاملين من الضرر الذي يلحق بهم جراء وقوع الحوادث وإصابات العمل، وذلك عن طريق تطبيق مجموعة من الإجراءات والإحتياطات الوقائية، بهدف تأمين بيئة عمل خالية من المخاطر والأمراض المهنية سواء للعاملين أو المجتمع الذي يحيط بالمؤسسة عن طريق خلق الوعي لدى العاملين فيما يتعلق بالأسباب والطرق الآمنة لأداء العمل، حيث يتجلّى نظام الصحة والسلامة المهنية في كونه:

- يساهم في تخفيف تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض معدلات حوادث وإصابات العمل، والناتجة أيضاً عن تخفيف فترات الغياب، وتوقف العمل نتيجة لعدم توفر بيئة العمل المادية السليمة؛
- كما يساهم نظام السلامة والصحة المهنية في تخفيض تكاليف الإنتاج الناتجة عن تخفيض الفائض في الموارد التالفة والناتج عن استخدام نظم آلية وmekanikية متقدمة، كما أن وجود هذه النظم وهذه المواد يساهم في تخفيف فترات توقف الإنتاج وعدم تعطيله نظير نظم الإصلاح والصيانة المفاجئة؛
- إن وجود نظام فعال للسلامة والصحة المهنية يساهم في جذب العمالة الماهرة والكافئات المميزة؛

¹ عمر بزيو، ليلي خنيش، سليم بزيو، مرجع سبق ذكره، ص 291.

- يساهم نظام السلامة والصحة المهنية في خلق استقرار في العمالة وزيادة درجة رضا العامل والرضا الوظيفي عن عمله وارتباطه الوثيق بالآلية والبيئة الآمنة التي يعمل فيها مما يؤدي إلى تخفيف دوران العمل؛
- تحقق السلامة والصحة المهنية المتميزة كفاءة إنتاجية عالية النظير بسبب وجود إنتاج عالي الجودة ومعتدل التكاليف، وبذلك يتم توفير الأموال التي تدفع العاملين لقاء التعويضات وتكاليف الإستبدال والصيانة للمعدات والآلات والأجهزة في المؤسسة.¹

2. أهداف الصحة والسلامة المهنية في العمل:

يهدف نظام الصحة والسلامة المهنية لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها:

- حماية العنصر البشري العامل من خلال حماية المهارات والخبرات والتخصصات وتنميته؛
- تمكين العاملين من خلال تحسين تأهيلهم التقني من خلال التكوين؛
- وضع سيرونة للأداء السليم للعمل تتميز بالكفاءة، الفالية والإقتصاد في الموارد؛
- الحفاظ على موارد المنظمة؛
- السيطرة على سعر التكلفة مع ضمان رفع حجم الإنتاج خاصة من خلال ضغط حجم الضائع من المواد الخام إلى أدنى مستوى.²
- وارتباطا بما سبق، فإن استراتيجية الصحة والسلامة المهنية تحقق أهدافا مباشرة للعاملين بحمايتهم من الأمراض والعاهات والحفاظ عليهم وعلى إمكانياتهم البدنية والنفسية، كما أنها تحقق لهم مكاسب مادية كبيرة ناتجة عن زيادة الإنتاج؛
- إن استراتيجية الصحة والسلامة المهنية تساهم مع باقي الإستراتيجيات التنظيمية الأخرى في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة في البيئة المحلية والعاملين من خلال:
 - سمعة متميزة؛
 - إنتاج عالي الجودة؛
 - استقرار ونمو في الأسواق التنافسية؛
 - تكاليف وأسعار تنافسية؛
 - ارتفاع الأسواق السوقية لأسهم المنظمة.³

¹ سارة بلهولي، تشخيص واقع نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة TRIFISOUD بالعلمة، سطيف (الجزائر)، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 25، العدد 01، 2022، ص 236-237 (بتصرف).

² نجيب بن سليمان، ميلود بورحطة، أثر مستوى الصحة والسلامة المهنية على الحد من الحوادث المهنية-دراسة استبيانية في شركة الكهرباء والطاقات المتعددة وحدة تندوف 01، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 37.

³ مجدي عبد الله شراره، مرجع سبق ذكره، ص 16.

3. أبعاد إدارة الصحة والسلامة المهنية: تستند إدارة الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة من أجل تفادي إصابات العمل وحوادثه إلى عدة أبعاد وهي:
- **البعد الهندسي:** وهو ضرورة إيجاد تصميم ملائم للمبني، توفير الظروف الفيزيقية المناسبة، وتحصيص المساحات الالزمة التي تفي بأغراض التوسعات المستقبلية، كذلك توفير الآلات بالمواصفات المناسبة.
 - **البعد الصحي:** ضرورة إجراء الفحوصات الطبية الشاملة للمترشحين للتعيين، وكذلك إجراءات الفحوصات الطبية للعامل، واستعمال أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للحد من تعرض العامل لأي خطر، ووضع سياسة واضحة للتأمين الصحي وذلك بتوفير وحدات الإسعاف وعيادات صحية في موقع العمل لمعالجة الأحداث الطارئة.
 - **البعد الأمني:** يتمثل في توعية العاملين بأهمية السلامة المهنية وتعليمهم أصول السلامة وقواعدها، ووضع إشارات وتعليمات للأماكن الخطرة، كإشارات منوع التدخين ومنوع الدخول، وكذا توفير الملابس الوقائية للعاملين، والتأكد من وجود أجهزة الإنذار المبكر للحرائق، وإصدار نشرة إعلامية وإحصائية عن الحوادث التي وقعت في المؤسسة.
 - **البعد الخدمي:** توفير الخدمات الأساسية للعاملين لتخفييف معاناتهم كخدمات النقل المجاني، توفير المساكن الصحية، توفير السلع والمواد الأساسية للعاملين.
 - **البعد البيئي:** يركز هذا البعد على حماية البيئة الداخلية للمؤسسة من المخاطر، الإصابات والأمراض التي تسببها العوامل الطبيعية والمناخية المحيطة بالمؤسسة.
 - **البعد التنظيمي:** يهدف هذا البعد لإيجاد وحدة تنظيمية متخصصة لتقديم البرامج الالزمة للسلامة المهنية.¹

ولضمان السير الحسن والفعال لأنظمة الصحة والسلامة المهنية، لا بد من وجود نظام رقابة دائم يمنع وقوع الإخلالات والإنحرافات قبل حدوثها، ويعالجها إن حدثت، ويعمل حدوثها مستقبلاً كعملية استباقية.

4. الرقابة على الصحة والسلامة المهنية وأنواعها: للرقابة على نظام الصحة والسلامة المهنية عدة مفاهيم وأنواع نذكر منها:

أ. **مفهوم الرقابة على نظام الصحة والسلامة المهنية:** يمكن القول بأن الرقابة على نظام الصحة والسلامة المهنية هي: "نشاط منظم يهدف إلى حماية العاملين في موقع العمل من خلال الإشراف

¹ آمال بوعامة، عبد الرحمن العايب، واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات (مع الإشارة إلى نظام إيزو 45001) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمـةـ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص 402.

والمتابعة لمختلف العمليات التنظيمية، التي تسمح بالتحكم في مختلف الأخطار والمخاطر التي تهدد أمن وسلامة العاملين ومنه العمل على تجاوزها وتخفيتها.¹

ب. أنواع الرقابة على نظام الصحة والسلامة المهنية: تقسم الرقابة إلى عدة أنواع، وهي تصنف وفق معايير وأسس مختلفة يمكن إجمالها في:

أولاً: حسب معايير توقيت القيام بالرقابة: وتنظر وفق الأساس ثلاث أنواع لها:

✓ **الرقابة السابقة:** ووظيفة هذا النوع هو التحقق من جميع متطلبات ووسائل إنجاز العمل وتكون قبل البدء في التنفيذ، ويمكن تحقيقها من خلال:

- رسم إستراتيجية واضحة تضمن الأهداف والسياسات والخطط من خلال اعتماد مناهج وأنظمة محددة لأداء المهام والمسؤوليات، بهدف الحد من الإنحرافات وكذا التنبؤ بالمشاكل المتوقعة حدوثها، والعمل على مواجهتها وإيجاد الحلول في أوانها.

- الاعتماد على مستلزمات العمل الحديثة من الوسائل التكنولوجية وغيرها.

✓ **الرقابة المترامنة:** وهي الرقابة التي تكون أثناء سير العمل وتكون مترامنة مع التنفيذ، ومن خلال هذه العملية يتم قياس الأداء الحالي للعاملين، تقييمه ومقارنته مع المعايير المحددة واكتشاف الخلل ساعة حدوثه، مع العمل على التحكم فيه ومعالجته في أوانه ومنع انتشاره.

✓ **الرقابة اللاحقة:** وهي العملية التي تكون بعد الإنتهاء من تنفيذ مختلف الأنشطة والعمليات، والتي من خلالها يمكن قياس مستويات الأداء الماضية ومقارنتها بالنتائج المحققة ومدى مطابقتها للأهداف المخطط لها، بهدف إجراء مختلف التعديلات ومعالجة مختلف الإنحرافات الناجمة عن سوء التنفيذ والتسيير الغير سليم.

ثانياً: الرقابة على أساس مصدرها: وتنقسم إلى:

✓ **الرقابة الداخلية:** وتم داخل المؤسسة ذاتها، حيث يسهر المدير أو المسؤول على إجراءات الصحة والسلامة المهنية وبث رزع الأمان الوظيفي في نفوس العاملين، أو يعهد بذلك إلى أجهزة رقابية متخصصة موجودة داخل المؤسسة تعمل على تعزيز مواطن القوى أو الكشف عن مكامن الضعف ومعالجتها.

✓ **الرقابة الخارجية:** وهي الرقابة المفروضة من خارج محيط المؤسسة، يعهد إليها للتأكد من الموجودات والمعدات، وتستخدم للغايات المتخصصة حيث تكون تعيينها في الغالب للدولة وتمارسها أجهزة مستقلة كالجهاز المركزي والمحاسبات.

¹ يحيى بوخنوفة، الرقابة على إجراءات الصحة والسلامة المهنية ودورها في الوقاية من الأخطار المهنية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 14، 2020، ص 19.

ثالثاً: الرقابة من حيث تنظيمها: وتنقسم إلى ثلاث أقسام هي:

✓ **الرقابة المفاجئة:** وهي تلك الرقابة التي تكون بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار، من أجل التحكم ومراقبة العمل وضبطه دون تحذير مسبق.

✓ **الرقابة الدورية:** وهي التي تتفذ في فترة زمنية معينة وحسب جدول زمني، يتم تحديدها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً، وقد يوضع لذلك جدول زمني ثلاثي أو نصف سنوي.

✓ **الرقابة المستمرة:** ويتم عن طريق المتابعة المستمرة، الإشراف والتقييم المستمر للأداء.¹

5. **تصنيف حوادث العمل:** هناك تصنيفات عديدة لحوادث العمل ذكر منها:

أ. **حوادث عمل نتيجة أسباب إنسانية:** وهي التي يكون فيها الإنسان السبب المباشر في وقوعها، سواء المرتبطة بأداء العامل أو الخارجة عنه، كسوء الإختيار، نقص التدريب، إهمال قواعد وتعليمات الوقاية، علاقات العمل ...

ب. **حوادث عمل نتيجة أسباب تقنية:** ويرتبط سببها المباشر إما بجوانب تقنية راجعة للآلات والمعدات، لنوعية المواد المستعملة أو لعدم كفاءة أعمال الصيانة.

ج. **حوادث العمل نتيجة أسباب بيئية:** وهي المتعلقة بظروف العمل كالإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، ساعات العمل الزائدة، عبئ العمل الزائد، والتي تؤدي إلى وقوع حوادث وإصابات.²

6. **سبل الوقاية من حوادث العمل:** هناك عدة إستراتيجيات يمكن يمكن للمؤسسة اتخاذها، قد تكمن تفادي حوادث العمل داخل المؤسسات ذكر منها:

- **إستراتيجية دراسة أسباب الحوادث:** وذلك باختيار التدابير الإحترازية الكفيلة بمنع وقوعها، وينصح الخبراء بدراسة أسباب الحوادث من حيث تاريخ وقوعها، والخصائص الشخصية لمرتكب الحادثة من حيث السن، الخبرة، الظروف النفسية المحيطة به وساعة وقوع الحادث ...

- **إستراتيجية تصميم بيئه العمل:** وذلك من خلال تهيئة بيئه عمل سليمة من حيث درجة الحرارة المعتدلة، والإضاءة الكافية وأن تكون بيئه العمل نظيفة من الأشياء التي قد تلحق أضراراً بالعامل، كما أن صيانة الآلات بصفة دورية يؤدي إلى المحافظة على كفاءتها، بالإضافة إلى توفير معدلات الوقاية كمطافئ الحريق، والتي يجب أن توضع في أماكن معروفة يسهل الوصول إليها، ذلك لأن الوقت الذي يضيع في البحث عن مدفع الحريق قد يتسبب في كارثة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 21

² احمد دوارة، مصطفى بورقية، الجيلالي عمار، مدى تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة القد (SOTRIFIT) تيارات-، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 07، مارس، 2020، ص 421-422 (بتصريف).

- **إستراتيجية الجو التنظيمي:** إن للجو التنظيمي أثر نفسي كبير على العمال من حيث التورط في الحوادث، ويورد "شولتر"، العديد من الدراسات التي تؤكد العلاقة بين الجو النفسي الآمن في المؤسسة الصناعية وبين معدلات التورط في الحوادث.
- **إستراتيجية التدريب على وسائل الأمن الصناعي:** يلح العديد من الخبراء على أن تدريب العمال على وسائل وأساليب الوقاية والأمن الصناعي، هو من أهم الأساليب المساهمة في التقليل من معدلات التورط في حوادث العمل، وهذا النوع من التدريب بالغ الأهمية، لأنّه يعرف العمال بالأخطار المحتملة في العمل وكيفية تجنبها قدر الإمكان، كما يعرفهم بنوعية الحوادث التي قد تقع وأسبابها، كما يشمل البرنامج كيفية استخدام الأدوات والإسعافات الأولية، وأسلوب إخلاء المصابين في حالة الحوادث، ونقلهم بسرعة إلى الأماكن العلاجية المتخصصة.
- **إستراتيجية الحوافز:** يشير "شولتر" إلى نظام تستخدمه أحد شركات النقل بالسيارات، والتي كانت تعاني من ارتفاع معدلات الحوادث، حيث أعدت نظام حواجز يمنح بمقتضاه السائقين الذين لا يقعون في الحوادث وتقل عندهم نسب المخالفات المرورية، وهي حواجز مالية مجانية، ما أدى إلى تقليل ¹نسبة الحوادث بـ 65%.

II. مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 :OHSAS

تعتبر المواصفة **OHSAS 18001** الخاصة بمتطلبات تسيير نظام الصحة والسلامة المهنية مرجعا دوليا بالنسبة للمؤسسات المهتمة بوضع، تنفيذ والمصادقة على هذا النظام، وذلك في ظل غياب مواصفات الإيزو الخاصة بهذا المجال.

وتتضمن المواصفة **OHSAS 18001** نسختين، حيث تم إصدار النسخة الأولى منها في أبريل 1999، والتي كانت عبارة عن سلسلة لتقدير نظام الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات، لتمكنها من ضبط والتحكم في مخاطر الصحة والسلامة المهنية وتحسين أدائها، وفي جويلية 2007 تم تحديد المواصفة التي تغطي جميع متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، ويعتمد تطبيق هذه المواصفة بأي مؤسسة ترغب في إنشاء نظام للصحة والسلامة المهنية، لمنع أو تقليل المخاطر التي قد يتعرض لها العاملون، أو الجهات المعنية جراء أنشطة مختلفة، وتطبيق، صيانة وضمان التحسين المستمر لهذا النظام، والتأكد من مطابقتها لسياسة الصحة والسلامة المهنية التي تعلنها المؤسسة، وبيان تلك المطابقة للآخرين.

ويتم منح شهادة هذه المواصفة في كافة مواقع العمل، كما يبرهن الحصول على هذه الشهادة على أن نظام إدارة السلامة الذي تقوم به هذه المؤسسة يتوافق وأرقى المعايير الدولية المعترف بها في هذا

¹ قويدر دوباخ، مساهمة برامج الأمن الصناعي في التقليل من إصابات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، جوان، 2016، ص 264.

المجال، كما تؤكد الشهادة كذلك على أن كافة الموظفين والعملاء على دراية تامة بأهداف الصحة والسلامة المهنية، وأنها قد تم تدريبهم عليها بهدف توفير بيئة صحية وآمنة للجميع.¹

1. أهمية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:

يؤدي عدم اهتمام المؤسسات بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 إلى تأثيرات سلبية على كل المستويات، نتيجة زيادة النفقات العمومية والتعويضات الناجمة عن الحوادث، الإصابات والأمراض المهنية التي قد تقع في بيئة العمل والتي يمكن أن تؤثر على العامل معنوياً، إلى جانب حدوث تلف في الآلات، المباني، التأخر في عملية الإنتاج وفقدان جزء من سمعة المؤسسة، كما أن الحفاظ على سلامة المنظمة بما فيها من موارد بشرية ومادية هي مسؤولية أخلاقية تقع على عاتق المسؤولين بالمؤسسة.²

2. أهداف نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001: يهدف هذا النظام لتحقيق ما يلي:

- بيئة عمل آمنة، خالية ومحصنة من المخاطر؛
- المحافظة على صحة وأرواح العاملين، ممتلكات المؤسسة وعلى سلامة البيئة؛
- تطبيق نظام إدارة الجودة بالإعتماد على المعايير الدولية في الصحة والسلامة المهنية؛
- توعية وتنقيف الفرد بمدى أهمية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية؛

كما أن اكتساب هذه المواصفة يساعد المؤسسة في:

- تحليل إحتمالات وقوع الحوادث في المؤسسة من خلال الإدارة الأفضل لمخاطر الصحة والسلامة؛
- الحد من عدد حالات إصابة العاملين عن طريق منع ومراقبة المخاطر في كل مكان؛
- ضمان توفر مكان عمل مؤهل بالشكل الملائم، بالإلتزام بالصحة والسلامة لكافة الأطراف المعنية بالمؤسسة؛
- الحد من التكاليف الناجمة عن تغيب الموظفين بسبب الأخطار والحوادث المهنية؛
- المساعدة على تحقيق نظام إداري متكامل يشمل الجودة، الصحة، السلامة والبيئة، والذي يحدد التشريعات القابلة للتطبيق بالمؤسسة.³

¹ فيصل فقير، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) بين التطبيق والمزايا-دراسة لبعض المؤشرات لشركة كوندور الكترونيكس-، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 01، جويلية، 2021 ص 07.

² عبد الرحيم رحبي، حنفية بن ربيع، تقييم برامج إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات الجزائرية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001-دراسة حالة مستشفى نفيسة حمود الجامعي بالجزائر العاصمة-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ديسمبر، 2018، ص 46.

³ عبد الله قويידر الواحد، سلمى شايب الدور، أثر تطبيق المواصفة الدولية iso 18000 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في أداء المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلة-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص 571.

3. نتائج تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 OHSAS: يتجلى أثر تطبيق هذا النظام

على مستويين اثنين، المورد البشري والمؤسسة، والذي بُرِزَ فيما يلي:

أ. أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 OHSAS على المورد البشري:

يهدف هذا النظام بالدرجة الأولى لحماية المورد البشري، أي أنه يأخذ بعين الاعتبار العامل الذي يدخل ضمن متطلبات هذا النظام، باعتباره فاعل مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية من جهة وفي تجسيد معايير التنمية المستدامة من جهة أخرى، وبالتالي هو نظام يقوم على حماية العمال وتجنيبهم قدر المستطاع كل خطر يحدق بهم في أماكن العمل، حيث أن الهدف الأولي من هذه المعايير هو ضمان الوصول لبيئة عمل آمنة ولائقة ترتقي العامل الاجتماعية وبالصحة النفسية، ما يعكس بدوره على إنتاجية العامل فتجعله يحس بالراحة وتترعرع فيه ما يعرف بروح العمل، فتراه يعمل بنشاط وبمعنويات مرتفعة مما يجعله يبدع في مباشرة نشاطه الإنتاجي، كما يسهم تبني هذا النظام في تقوية وتوطيد علاقة الثقة المتبادلة بين العامل والمؤسسة التي ينتمي إليها، ما سيعود على المؤسسة بفوائد عديدة كمضاعفة الإنتاج وجودته.

ب. أثر تطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية 18001 OHSAS على المؤسسة:

لا يقتصر أثر تطبيق هذا النظام على حمايته للمورد البشري فقط بل تتعداه للمؤسسة، ولو كان يعطي الأولوية لها، ونلمس هذا الحماية التي يوفرها هذا النظام للمؤسسات في نقاط شتى أولها الإدخار المادي، فتوفير الحماية للعمال من جل مخاطر بيئه العمل باختلاف أنواعها، أمر يؤدي لا محالة لخفض تكاليف التأمين وجر الأضرار، أو حتى بتعويض أولئك العمال الذين قد يتوقفون عن العمل بسبب إصابة ومرض ما ناتج عن خطورة بيئه العمل، وعليه، وبالنتيجة العكسية وفي حالة غياب هذا النوع من الأنظمة بأي مؤسسة، خاصة المؤسسات الكبيرة التي تنشط في الصناعات الثقيلة والصعبة، والتي تقرز بيئه عمل خطيرة لما قد تحمله من مفاجئات يصادفها العامل وفي كثرة الأمراض والحوادث المهنية، الأمر الذي يؤدي بالضرورة إلى انخفاض إنتاجية المؤسسة وبالتالي تدهور حالتها المادية والإجتماعية.¹

III. واقع الصحة والسلامة المهنية على مستوى المؤسسات الجزائرية:

يحدد المشرع الجزائري ما تعلق بالوقاية الصحية، والأمن وطب العمل وفق القانون رقم 88-07 المؤرخ في 07 جمادى الثانية عام 1408، الموافق لـ 26 يناير 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، خاصة ما تضمنته المواد 23، 24، 25، 26 و 27 منه، ما يلي:

¹ عسري بلعميري، الحبيب بوجمعي، مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر، 2019، ص ص 10-11 (بتصرف).

- المادة 23: تنص على ضرورة تأسيس لجان الأعضاء للوقاية الصحية والأمن على مستوى كل مؤسسة تشغله أكثر من 9 عمال بعلاقة عمل غير محددة؛
- المادة 24: تشير إلى أن المؤسسات الناشطة ضمن نفس الفرع المهني أو لعهدة فروع مهنية أنشطتها في نفس أماكن العمل لمدة محددة، وتشغل عمالا بعقود عمل لفترة محددة، توسيس وجوبا لجان بين المؤسسات للوقاية الصحية والأمن.
- المادة 25: تنص على إمكانية إنشاء مؤسسات مكلفة بأعمال مكملة وخصوصيات في مجال الصحة والأمن، على مستوى قطاعات النشاط ذات الدرجات العالية من الأخطار، فضلا عن إنشاء أجهزة الوقاية الصحية والأمن المنصوص عليها بموجب أحكام المادتين 23 و24.
- المادة 26: وتنص هذه المادة على إنشاء مصلحة الوقاية الصحية والأمن وسط العمال، كلما اقتضت ذلك أهمية المؤسسة المستخدمة أو طبيعة نشاطاتها.
- المادة 27: وتنص هذه المادة على تأسيس مجلس وطني للوقاية الصحية والأمن وطب العمل، يكلف بتحديد السياسة الوطنية للوقاية من الأخطار المهنية لهذا الغرض.¹

1. اللجان المتساوية الأعضاء المكلفة بتسهيل شؤون السلامة والأمن على مستوى المؤسسات:

وفق ما جاء بالقانون رقم 88-07 المؤرخ في 07 جمادى الثانية عام 1408، الموافق لـ 26 يناير 1988، المتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، خاصة ما تعلق بالمادة 23 منه، أنه تشكل اللجان المتساوية الأعضاء للوقاية الصحية والأمن على مستوى الوحدة من عضوين يمثلان مديرية الوحدة (المستخدم)، وعضوين يمثلان عمال الوحدة (النقابة)، أما على مستوى المؤسسة فتشكل من ثلاثة أعضاء يمثلون مديرية المؤسسة (المستخدم)، وثلاثة أعضاء يمثلون عمال المؤسسة (النقابة)، يعين الأعضاء الممثلون للعمل ضمن لجان المؤسسة ولجان الوحدة من قبل الهيكل النقابي الأكثر تمثيلا، وفي حالة عدم وجوده، من طرف لجنة المشاركة، وفي حالة عدم وجود الهيكل النقابي ولجنة المشاركة، يتم انتخاب الأعضاء من قبل مجموعة العمال.²

وللتوضيح هنا فإنه يقصد مديرية الوحدة، المديريات الفرعية أو الجهوية التابعة للمؤسسة، أما مديرية المؤسسة فهي المديرية العامة.

¹ Loi n° 88-07 du 26 janvier 1988relative a l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail, journal officiel Algérien, 27 ^{Emme} année, n° 04, 1988, P 121-122.

² بن عزوز بن صابر، حق العمال في الوقاية الصحية والأمن داخل أماكن العمل في التشريع الجزائري، مجلة القانون، جانفي، 2010، ص ص 52-53 (يتصرف).

2. تطور الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية بالجزائر:

اهتمت الجزائر ومن خلالها المشرع، بموضوع الصحة والسلامة المهنية على مستوى المؤسسات، كونها حتمية تسهم في حماية المورد البشري من الأمراض وحوادث العمل، وبالتالي إشعاره بالأمان، وكذا حماية وسائل الإنتاج الموجودة على مستوى المؤسسات، وبالتالي منع حوث كوارث من شأنها الإضرار بالمؤسسة والمورد البشري على حد سواء، وتجلت معظم القوانين الخاصة بهذا الشأن في:

الجدول رقم (04): مختلف القوانين التي سنها المشرع الجزائري بخصوص الصحة والسلامة المهنية:

| تاریخ الإصدار | القوانين المرتبطة بالصحة والسلامة المهنية (قوانين/قرارات/أنظمة ومراسيم وزارية) |
|---------------|--|
| 1966 جوان | الأمر 183.66 المتضمن تعويض حوادث العمل والأمراض المهنية |
| 1972 جوان | الأمر 29.72 المتضمن إحداث المعهد الوطني لحفظ الصحة والأمن |
| 1974 جوان | الأمر 65.74 المتضمن إحداث المنظمة الوطنية لطبع العمل |
| ديسمبر 1974 | المرسوم 255.74 المحدد لكيفيات إحداث لجنة حفظ الصحة والأمن، مهامها وتسييرها |
| أفریل 1975 | الأمر 33.75 المتضمن مقتضيات العمل |
| فیفري 1976 | المرسوم 34.76 المتعلق بالمنشآت الخطيرة والضارة بصحة العمل |
| جولیة 1983 | القانون 13.83 حول الأمراض والأحداث المهنية |
| ماي 1986 | المرسوم 132.86 المتضمن حماية العمال من الأشعة الأيونية واستعمال إجراءات المواد المشعة الأيونية والإشعاعية الفاعلية |
| جانفي 1988 | القانون رقم 07.88 حول الصحة والسلامة والطب المهني |
| جانفي 1991 | المرسوم التنفيذي رقم 05.91 المتضمن أنظمة الحماية العامة حول الصحة والسلامة في بيئة العمل |
| ماي 1993 | المرسوم رقم 120.93 المتضمن تنظيم الرعاية الطبية المرتبطة بالعمل |
| جوان 1996 | المرسوم رقم 209.96 المتضمن تشكيل، تنظيم وعمل مجلس الصحة والسلامة والطب المهني |
| سبتمبر 2001 | المرسوم رقم 285.01 حول الأماكن العامة حيث يحظر التبغ ووسائل تنفيذ هذا الحظر |
| أكتوبر 2001 | المرسوم رقم 341.01 حول تشكيل وصلاحيات وعمل اللجنة الوطنية لتوحيد (التصديق/أو الموافقة على) معايير فعالية منتجات، أدوات أو آلات الحماية |
| ديسمبر 2002 | المرسوم رقم 427.02 المتضمن إرشاد العمال، إبلاغهم وتدريبهم في مجال الوقاية من المخاطر المهنية |
| جانفي 2005 | المرسوم رقم 09.05 المتضمن للجان المشتركة مع العمال حول الصحة والسلامة |
| جانفي 2005 | المرسوم رقم 10.05 المتضمن صلاحيات، تشكيل وتنظيم إجراءات لجان الصحة والسلامة في الشركات |
| جانفي 2005 | المرسوم رقم 11.05 المتضمن شروط إنشاء خدمات الصحة والسلامة، تنظيمها وتشغيلها |

المصدر: عتيقة حراري، الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التثقيف، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، العدد 17، جوان، 2017، ص 07.

ومن خلال ما سبق يتبيّن لنا سعي المشرع الجزائري الدائم لتطوير مفهوم وآليات الصحة والسلامة المهنية، تماشياً والضرورة الملحّة لذلك من جهة، وكذا أهمية هذا الموضوع من جهة أخرى، ونلاحظ مما جاء في التشريع الجزائري بخصوص هذا الموضوع ما يلي:

- يحاول المشرع الجزائري مواكبة ما جاء في التشريع الدولي، قانون العمل الدولي ومختلف الإتفاقيات المبرمة بين الجزائر والهيئات العالمية، ممثلة في منظمة العمل الدولية وغيرها، إذ قام بتعديل تشريعات وقوانين للتوافق مع المعايير الدولية؛
- حماية وضمان صحة وسلامة العامل أثناء تأدية مهامه حق دستوري يكفله القانون؛
- ضمان بيئة عمل صحية، نقية وآمنة واجب قانوني على صاحب العمل؛
- يعتبر القانون رقم 88-07 المؤرخ في 26 يناير 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل، البنية الأساسية لمجال الصحة والسلامة المهنية، التي أنسّت لمجموعة من القوانين المعدلة والمراسيم التنفيذية التي جاءت إما لتعديل أو تفسير مضامين هذا القانون؛
- فرق المشرع الجزائري بين القوانين والمواد المختصة بسلامة العمل كالمرسوم التنفيذي رقم 99-95 المؤرخ في 19 أبريل 1999، والذي يتعلّق بالوقاية من الأمراض المتصلة بمادة الأمينات وبين المواد المتعلقة بجوانب الصحة وطب العمل، كالمرسوم التنفيذي رقم 96-209 المؤرخ في 5 جوان 1996، والذي يحدّد تشكيل المجلس الوطني للوقاية الصحية، الأمن وطب العمل، تنظيمه وسيره، أي أن المشرع فصل بين مفهومي الصحة والسلامة في مختلف إصداراته؛
- تطبيق، مراقبة ومتابعة سيرورة هذه القوانين والتي تقع على هيئات خاصة أقرّها المشرع الجزائري.

ومن المآخذ التي أخذت حول ما جاء به المشرع الجزائري فيما يخص قوانين الصحة والسلامة المهنية بالجزائر، أن هذه التشريعات لم تغطي جانب من بعض الأمراض على غرار:

- التوتر؛

- الضغط النفسي في بيئة العمل؛

- الأمراض المسببة للسرطان الموجودة في بيئة عمل غير صحية؛¹

3. الهيئات والمصالح المكلفة بمراقبة تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية على مستوى المؤسسات الجزائرية: خصّت الدولة الجزائرية العديد من الهيئات والمصالح المكلفة بمراقبة تطبيق قوانين الصحة والسلامة المهنية بالجزائر، وهي:

¹ نور الهـى حـادـى، أـمـيـنـة مـخـافـى، التـطـور التـارـيـخـى وـالـقـانـونـى لـنـظـامـ الصـحةـ وـالـسـلامـةـ الـمـهـنـيـةـ درـاسـةـ تـحـلـيلـيـةـ لـمـجـمـوـعـةـ مـنـ القـانـونـىـ الدـولـيـةـ وـالـقـانـونـىـ الـجـزـائـرـىـ الـخـاصـةـ بـالـصـحةـ وـالـسـلامـةـ الـمـهـنـيـةـ، مجلـةـ الـدـرـاسـاتـ وـالـبـحـوثـ الـقـانـونـيـةـ، المـجـلـدـ 06ـ، العـدـدـ 01ـ، جـانـفيـ، 2021ـ، صـصـ 123ـ122ـ.

- أ. **مفتاشية العمل:** وهي هيئة وطنية تحت وصاية وزارة العمل ذات دور أساسي في مجال الوقاية، ذلك أنها تسهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالعمل، وبحماية العامل من مختلف الأمراض والحوادث المهنية التي يمكن أن يتعرض لها في العمل، وبالتالي فهي ذات صلاحيات واسعة في ميدان السلامة والتفتيش في شروط وظروف العمل في مختلف المؤسسات.
- ب. **المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة:** أنشأ هذا المعهد بتاريخ 07 جوان 1972، حيث يتمثل دوره الأساسي في حفظ الصحة والسلامة والوقاية من الأخطار المهنية، من خلال أدائه لمجموعة من النشاطات التي تمس الجوانب الإعلامية، التكوينية والدراسية.
- ج. **الهيئة المهنية الجزائرية للوقاية في الأشغال العمومية والبناء:** تأسست هذه الهيئة سنة 1954 أي قبل الاستقلال، وتم إعادة تنظيمها بتاريخ 20 فيفري 1976، وهي تعمل بالموازاة مع المعهد الوطني لحفظ الصحة والسلامة، لكن نشاطات هذه الهيئة مرتكزة على قطاع الأشغال العمومية، البناء والمؤسسات الملحة بها، نظرا لأن هذا القطاع يعرف وقوع أعلى نسبة من حوادث العمل على المستوى الوطني.
- د. **الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:** تعتبر الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية من بين المهام التي أنيط بها هذا الصندوق، الذي كان معروفا سابقا بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العقل، وهو مكلف أيضا بتقديم التعويضات.¹

¹ عبد الكريم مشان، *الاتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية*، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، سبتمبر، 2018، ص ص 165-166.

المحور الخامس:

تقييم تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

يعتبر المورد البشري أثمن مورد بالنسبة للمنظمات الحديثة باختلاف أنواعها، ويرتبط مردود وأداء المنظمات ارتباطاً مباشراً بأداء الموارد البشرية داخلها، فكلما كان أداء هذا المورد جيداً كان أداء المنظمة جيداً، والعكس صحيح.

ويعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من الأمور الجد مهمة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، فالنسبة للفرد تكمن أهمية قياس أو تقييم أدائه في كون هذا الأخير يمكنه من معرفة ما يقدمه فعلياً بالنسبة للمنظمة التي يشتغل فيها، ما يجعله يسعى لتعديلها، تحسينه وتطويره إن كان أقل من المرجو، والمحافظة عليه إن كان في مستوى المرجو، وطلب تحفيزات من المنظمة إن كان أكثر من المرجو، ومن جهة أخرى يمكن للمنظمة بعد تقييم أداء مواردها البشرية تقويم هذا الأداء إن كان تحت المرجو تماشياً والأهداف المسطرة والمراد تحقيقها مستقبلاً، وهذا عن طريق عدة آليات تمكنها من الوصول لما هو منظر، ما يبرز الأهمية البالغة لتقييم أداء الموارد البشرية، خاصة ما تعلق بوضع تشخيص حقيقي وفعلي للأداء، ووضع الآليات اللازمة لتقديره، تتميته وتطويره.

وفي ظل ما سبق، تطرقنا في هذا المحور إلى ما يلي:

- مختلف المفاهيم والتعاريف المرتبطة بأداء وتقييم الموارد البشرية؛
- أهمية تقييم أداء الموارد البشرية؛
- أهداف تقييم أداء الموارد البشرية؛
- خطوات تقييم أداء الموارد البشرية؛
- طرق تقييم أداء الموارد البشرية؛
- معايير تقييم أداء الموارد البشرية؛
- أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية؛
- معوقات تقييم أداء الموارد البشرية؛

يعرف مفهوم أداء الموارد البشرية بأنه: "ذلك النشاط الذي يقوم به العاملون من خلال أدائهم واجباتهم، مهامهم ومسؤولياتهم، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات، المهام والمسؤوليات على أكمل وجه".¹

ويرى الطيب جون بيبار: "أن أداء الموارد البشرية يتمثل في الوصول إلى تحقيق الأهداف الموكلة إليها، من خلال ممارسة تسيير الموارد البشرية بطرق فعالة وفاعلة".²

ويشكل تقييم أداء الموارد البشرية خطوة هامة تساعد المؤسسة في معالجة مختلف القضايا التي تعني بالموارد البشرية أولاً، من ترقية، نقل، تحفيز، تكوين أو تدريب ...، وبالمؤسسة ثانياً من خلال رفع تناصفيتها، تعزيز حصتها السوقية، تعظيم رقم أعمالها...، لذا فقط أحيط هذا المصطلح باهتمام المؤسسات، أرباب العمل، الكتاب والباحثين.³

حيث يتحقق الباحثون بأن تقييم الأداء عبارة عن عملية يتم من خلالها الحكم على أداء الموارد البشرية، فقد عرفه "سيكيو وآخرون"، بأنه: "نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، يتمثل في إصدار نظام حكم عام وموضوعي على العامل فيما يتعلق بمهامه خلال فترة محددة، بناء على معايير واضحة ومقاييس محددة".⁴

وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها: "عملية إدارية رسمية تتم من قبل المشرفين لمعرفة مدى تنفيذ العاملين لمهامهم في المنظمة والتزامهم بالمعايير الموضوعة بشكل مستمر".⁵

وتعرف أيضاً بأنها: "عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة، وتحديد الإنحرافات ووضع الخطط الازمة لتحسين الأداء"، كما تعرف أيضاً بأنها: "الطريقة أو العملية كالتى يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً

¹ نور الدين دودو نوري، *الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة-دراسة ميدانية بجامعة الجلفة-*، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جانفي، 2021، ص 617.

² Mohamed faridi, *la performance RH: précision terminologique et problématique de mesure*, revue d'études en management et finances d'organisation, n° 05, juillet, 2017, p 05.

³ سيرينه مانع، حميد بن حجوة، *الحيود الست: تقنية حديثة للتقييم الفعال للأداء البشري-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات وكالة مستغانم-*، مجلة معارف: قسم العلوم الاقتصادية، السنة 13، العدد 24، جوان، 2018.

⁴ ليندة رقم، *التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكون في مؤسسة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف*، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص 347.

⁵ لخضر بوخاتم، *القدرات الإستراتيجية الإيجابية ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة-*، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021، ص 595.

لما ينبغي له أن يؤدي، ويترتب عن هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جادة واستحقاق معين، وفقاً لدرجات محددة، هي: (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً).¹

وتعرف كذلك بأنها: "عملية التأكيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المخطط لها، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".²

ومما سبق يمكن القول بأن تقييم أداء الموارد البشرية عملية رسمية تتم من خلال المشرفين المباشرين على المورد البشري، وهي عملية تقوم وترتکز على قياس الأداء الفعلي للمورد ومقارنته مع ما هو منظر منه ومحظط له، لتحديد الإنحرافات وتقويمها، وتساعد هذه العملية إدارة الموارد البشرية في معالجة مختلف القضايا التي تعني بالموارد البشرية كالترقية، النقل، التحفيز، التدريب أو التكوين من جهة، ومن خلال رفع تنافسية المؤسسة، زيادة حصتها السوقية وتعظيم رقم أعمالها من جهة أخرى، ويتم هذا التقييم من خلال منح درجات محددة للمورد البشري عن أدائه الفعلي، وفقاً لسلم يبدأ بتقييم درجة ممتاز وينتهي بتقييم المورد البشري وفقاً لدرجة ضعيف جداً.

ويمكن استخدام تقييم أداء الموارد البشرية كأساس لتنمية وتطوير العديد من الأمور الإدارية الخاصة بهذا المورد الهام، نذكر منها:

- تطوير سلم الأجر؛
- تطوير خطة التدريب أو التكوين وتنمية المهارات؛
- إدارة استشرافية للوظائف والمهارات؛
- اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير بالمورد القانونية الخاصة بالمؤسسات الإقتصادية والمرتبطة بتسخير المسارات المهنية للموظفين، والعديد من الأمور الأخرى.³

¹ مريم رمضاني، أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02، جوان، 2022، ص 51 (بتصرف).

² حنان زمور، محمد البشير مبفروك، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية-في المؤسسة المينائية جن جن-، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان، 2022، ص 110.

³ Samira naamani, Mustapha machrafi, *évaluation de la performance des employés: cas des multinationales implantées au Maroc*, revue algérienne des ressources humaines, vol 01, n° 01, 2016, p 111.

1. أهمية تقييم أداء الموارد البشرية:

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الأفراد والتي لا غنى عنها نظراً لأهميتها، والتي تعود من وراء تطبيقها على أسس سليمة تتوفّر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وتمثل أهميتها في:

- إشعار العاملين بمسؤولياتهم، فعندما يشعر الفرد بأن أداءه في العمل هو موضوع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يترتب عنها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، بعدها سيشعر بمسؤوليته اتجاه نفسه ومنصبه في العمل، ليبذل كل جهده وطاقاته لتأدية عمله على أحسن وجه كسباً لرضا رؤسائه، إضافةً لكون عملية التقييم وسيلةً لضمان عدالة المعاملة، حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أي أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة نظير جهوده المقدمة وكفاءته في العمل، كما أن تقييم العاملين يقلل من الإغفال عن الكفاءات الموجودة بالمنظمة، الذين يعملون دون ضجيج؛
- يضمن تقييم الأداء تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المنظمة، بوجود نظام عادل وموضوعي قائم على أساس من التخطيط السليم والقواعد التنظيمية الموضوعية، حيث يضمن أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية وفق الجهد المبذول، وهذا ما يضمن أن كل من يعمل بالمنظمة يلقى نفس معاملة الآخرين دون تمييز؛
- تكمن أهمية تقييم أداء الموارد البشرية العادل بالنسبة للمؤسسة، في كونها تحافظ على توازنها من خلال الحصول على رضا العاملين لديها ما ينعكس على ربحية المؤسسة.
- تتمثل أهمية تقييم أداء الموارد البشرية أيضاً في كونها عملية تميّز بوجود التغذية العكسيّة، إذ يمكن عمل لقاء أو مقابلة مع المورد البشري نفسه بعد عملية التقييم، لنقل نتائجها له، وتوضيح نقاط قوته وضعفه بغرض تقويم أدائه؛
- تعتبر عملية تقييم أداء الموارد البشرية أيضاً بمثابة اختيار الحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت تقديرات الكفاءة على معدلات مرتفعة، باتباع العوامل المؤثرة الأخرى يعتبر دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبّع لاختيار العاملين، تعينهم وكذا تقييم البرامج التدريبية لمعرفة مدى استفادة العاملين منها، عن طريق تحديد الثغرات والعمل على تقاديمها والقضاء عليها في البرامج التدريبية مستقبلاً.¹

¹ محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 06، العدد 01، جانفي، 2014، ص ص 49-51 (بتصرف).

2. أهداف تقييم أداء الموارد البشرية: تتمثل أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، من وجهة نظر المورد البشري كالتالي:

- التوفيق بين الإهتمامات والواجبات: تقوم الموارد البشرية بتأدية الأعمال التي يرغبون فيها بشكل أفضل، وهناك تقديرات بأن مشاكل الأداء هي في الواقع نتيجة مباشرة لعدم التوافق بين اهتمامات الموارد البشرية وقدراتهم وبين الوظائف التي يكلفون بها، لذا تعتمد زيادة فرص الأداء على القدرة في التوفيق بين اهتمامات الموارد البشرية والعمل المطلوب.
- إرشاد الموارد البشرية: تتيح نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التعرف على العادات والإتجاهات التي تؤثر على الأداء، وبالتالي إقناع الموارد البشرية بضرورة الإقلاع عنها وإحلال قيم مساعدة على الإنضباط مدعاة للحاجة على الإنجاز.

أما من وجهة نظر المؤسسة فإن الهدف من تقييم الموارد البشرية هو:

- بعث روح الحماس بين الموارد البشرية للحصول على تقييم أعلى من خلال تحسين الإنتاجية؛
- لأن عملية تقييم أداء الموارد البشرية تعتبر مقياساً للحكم على سياسات الإختيار وسياسة التدريب المعتمدة بالمؤسسة؛
- إعداد تقرير دوري عن مردودية الموارد البشرية في المؤسسة ومناقشة مدى تقدم كل مورد بشري بالعمل؛
- المساعدة على وضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
- إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية؛
- إتاحة الفرصة للإدارة العليا للمؤسسة لتكون أكثر قدرة على تقييم جهود المديرين والرؤساء من خلال متابعة مدى جديتهم في تقييم مرؤوسيهم، بالإضافة إلى متابعة التطور في مستوى كفاءة هؤلاء الرؤساء من فترة لأخرى؛
- ارتفاع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال المتابعة والتسجيل المستمر لنتائج الأعمال التي تقوم بأدائها الموارد البشرية، وذلك يتطلب تركيزاً أكثر على بلورة المعايير والمعدلات، إلى جانب المواظبة على المتابعة والتسجيل.¹

¹ كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة ميلاف للجروح والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2018، ص 522-521.

3. خطوات تقييم أداء الموارد البشرية: ويمكن إبرازها فيما يلي:

- تحديد معايير الأداء؛
- إبلاغ العاملين بمعايير التقييم المعتمدة: إذ من حق العامل مسبقاً أن يتعرف على أي أساس سيقيم؛
- قياس الأداء الفعلي للعامل: ويتم هذا من خلال اختبارات ومقاييس صادقة وثابتة؛
- مقارنة الأداء الفعلي للموظف بمعايير التقييم: وهنا نحصل على أحد النتائج التالية:
 - ✓ إما أن الأداء الفعلي أقل من المعايير، وهنا لا بد من التقويم؛
 - ✓ وأما أن الأداء الفعلي مساو للمعايير، وهنا لا يتم التدخل؛
 - ✓ وأما أن الأداء الفعلي يفوق المعايير: وهنا لا بد من إجراءات تحفيزية تجاه العامل؛
- مناقشة النتائج مع المورد البشري؛

- إقتراحات تحسين الأداء، والتي يقدمها الرئيس المباشر لصالح مرؤوسه.¹

4. طرق تقييم أداء الموارد البشرية: وتتقسم هذه الطرق إلى قسمين اثنين:

أولاً: الطرق التقليدية لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

أ. طريقة المقارنة المزدوجة: ويتم حسب هذه الطريقة مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة ثنائية)، ليتم بعدها اختيار الأفضل.

ب. طريقة قائمة التدقيق: وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة والتي يتم تقييم الموظف على أساسها، دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال، ويتم تجميع هذه القيم من طرف إدارة الموارد البشرية للوصول إلى التقييم النهائي.

ج. طريقة الواقع الحرجة: ويتم وفق هذه الطريقة ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء عمله، وبعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع تقييم للموظف على أساس ما تم رصده.²

د. طريقة الميزان أو الدرجات: يستعمل المقيم نموذج خصائص أو صفات معينة يريد الحكم عليها في أداء مرؤوسه، وأمام كل صفة يضع ملاحظة تبدأ بالصفر وتنتهي بعشرة أو عشرين كحد أقصى، كذلك من مرتفع لمنخفض، أو من كثير لقليل، من إيجابي إلى سلبي أو تقديرات ممتاز، جيد جدا، جيد، مرض لا بأس به، ثم غير مرضي.

¹ نبيلة ناني، مطبوعة في إدارة الموارد البشرية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، جامعة البليدة 02، البليدة، الجزائر، 2017، ص 38.

² سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحساين مسعود، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص ص 28-29 (بتصرف).

هـ. طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ليتم بعدها التوصل إلى قائمة ترتيب الموارد البشرية حسب أدائهم.

و. طريقة القوائم المرجعية: يتم وفق هذه الطريقة إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توفرها في العامل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوفر لدى مرؤوسيه بوضع علامة (X) مثلاً، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعدها بوضع القيمة المقابلة لكل عنصر يتتوفر في أداء المرؤوسيين.

ز. طريقة التوزيع الإجباري: حسب هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة (ممتاز، جيد جداً، جيد، متوسط، أقل من المتوسط)، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي.

حـ. طريقة التقرير المكتوب: ويتم وفق هذه الطريقة كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس أو المسؤول المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الموارد البشرية، وتضع الإقتراحات التطويرية والتشجيعية.¹

ثانياً: الطرق الحديثة لتقييم أداء الموارد البشرية، وتتكون من:

أ. طريقة التقييم الذاتي: وتعطي هذه الطريقة فرصة للفرد لتقييم أدائه بنفسه والحكم على سلوكياته ونتائجها، فهي تسمح له بمعرفة نقاط قوته وضعفه ومن ثم تقديم مقتراحاته للتحسين.

بـ. طريقة تقارير الكفاءة: تقوم هذه الطريقة على تقسيم معايير التقييم إلى ثلاثة أنواع أساسية من المعايير، تتحث في تقييم جهود ومهارات العمال وتصرفاتهم أثناء العمل وهي: معايير لنقيم الأداء الوظيفي، معايير لتقدير السلوك الوظيفي، معايير تقييم السلوك الشخصي، ثم يتم تقسيم كل معيار إلى مجموعة من البنود وينتج لكل بند علامة معينة حسب درجة الاستحقاق والجدارة ليتم بعدها جمعها ومطابقتها مع التقديرات الموضوعة.

جـ. طريقة الإدارة بالأهداف: تتمثل هذه الطريقة في وضع مجموعة من الأهداف القابلة للقياس لكل فرد ثم مراجعة مدى تقدمه لتحقيقها، فالتقييم يكون بالنتائج التي حققها الفرد.

دـ. طريقة الجودة الشاملة لتقييم الأداء: تعد هذه الطريقة طريقة حديثة في تقييم الأداء مقارنة بالطرق السابقة التي تركز على النواحي السلوكية والكمية وتجاهل اعتبارات الجودة، لذا فهي تهدف إلى تحقيق

¹ ليلي بوديد، دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة -باتنة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص ص 45-48 (بتصريح).

التحسين المستمر في الأداء من خلال تعاون ومشاركة الجميع في ذلك، والتقييم وفق هذه الطريقة يكون صادراً من المحيط كالزبائن، الشركاء، المسيرين....، لارتباط هذه الأطراف مباشرة بالمؤسسة.

هـ. طريقة التقييم بـ 360°: تعتمد المؤسسات على هذه الطريقة لتقادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم، حيث يتم وفق هذه الطريقة تقييم أداء العامل من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360° من كل من: الرئيس المباشر، الزميل، المرؤوس، المتعاملين معه من داخل المؤسسة ومن خارجها.

و. بطاقة الأداء المتوازن: وتحتوي بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس مالية وغير مالية، وتغطي أربعة مجالات أو محاور بالمؤسسة، هي:

- **المحور المالي:** يهتم بتقييم الأداء المالي للمؤسسة وقضايا الإيرادات والنفقات ومدى كفاءة استثمار الأموال.

- **محور علاقات الزبائن:** وهو يهتم بتقييم نتائج الأداء من منظور العملاء ومدى رضاهم عن الطرق التي تتحقق القيمة لهم.

- **محور العمليات التشغيلية الداخلية:** يبحث عن مدى كفاءة التخطيط وتنفيذ العمليات الداخلية المختلفة أي تقييمها، بمعنى أن هذا المحور يهتم بالعمليات التي تمكن المؤسسة تحقيق التفوق الذي يعكس قدرتها على تحقيق النجاح.

- **محور أنشطة التعلم والإبتكار:** والذي يهتم بتطوير وتعليم العاملين بخلق مناخ يدعم النمو والإبتكار والتعلم المستمر.

وتهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقييم الأهداف الإستراتيجية وتحديد الأهداف العملية لكل فرد فيها، وتوجيه سلوكياته، وإن تعدد أبعاد هذه الطريقة يسمح بإيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء، لإعطاء رؤية شاملة للمؤسسة لقيادة نظامها نحو تحقيق الهدف.¹

ز. طريقة التقييم على أساس النتائج: حسب هذه الطريقة يتمأخذ النتائج أو ما أحرزه المورد البشري من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض مؤسسات الدول المتقدمة.

ح. طريقة الواقع ذات الأهمية القصوى: تتمثل هذه الطريقة في تقييم أداء المورد البشري على ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيم أداءه خلالها، وقد تكون هذه الواقع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون ردئاً أو ضارة بالعمل وبالمؤسسة.

¹ نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب-فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 129-132 (بتصريح).

ط. طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلـي): وتطبق هذه الطريقة عن طريق قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية، بجمع المعلومات عن المورد البشري بمساعدة رئيسه المباشر، وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة والحصول على إجابات لها بخصوص كل مورد بشري يعمل تحت إشراف هذا الرئيس، وبعد عودة ممثل الموارد البشرية لمكتبه يقوم بصياغة هذه الإجابات التي تحصل عليها بشكل وصفي مكتوب، حيث يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولى لتراجع من قبل الرئيس، وبعد ذلك يتم صياغتها في شكلها النهائي، وعندئـلـ تعطى درجة التقييم لأداء المورد البشري على أساس أحد التقديرات التالية: أداء ممتاز، أداء جيد، أداء مرض أو مقبول، أداء غير مقبول.

ي. طريقة التقييم الجماعـي: يتم بموجب هذه الطريقة تقييم أداء المورد البشري من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهـم الرئيس المباشر للمورد البشري، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل من إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.¹

5. معايير تقييم أداء الموارد البشرية: تعتبر عملية انتقاء معايير تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الأمور لنجاح عملية التقييم، لأنـها تحدد المؤشرات التي تقيس المستوى الذي يكون فيه الأداء مرضياً، وتتعدد هذه المعايير التي يتم الإعتماد عليها في تقييم الأداء، والتي ذكر منها:

أ. الإنتاجـية: ويقصد بالـإنتاجـية العلاقة النسبـية القـابلـة لـالـقـيـاس بين المـخـرـجـات والمـمـتـلـة في المـنـتـجـ وـعـنـاصـرـهـ وـبـيـنـ المـدـخـلـاتـ، كما يـقـصـدـ بـهـ تـحـقـيقـ الـهـدـفـ المـتـفـقـ عـلـيـهـ بـيـنـ المـوـرـدـ الـبـشـرـيـ وـالـمـؤـسـسـةـ، بـقـيـاسـ حـجمـ ماـ تـمـ إـنـجـازـ مـقـارـنـةـ بـمـاـ كـانـ مـتـوقـعـاـ مـنـهـ، وـقـيـاسـ نـوـعـيـةـ الـعـلـمـ أـوـ الـمـهـمـةـ الـمـوـكـلـةـ لـالـمـوـظـفـ معـ النـوـعـيـةـ المـتـوقـعـةـ، معـ التـأـكـيدـ عـلـىـ الـعـلـقـةـ بـيـنـ الـكـمـيـةـ وـالـنـوـعـيـةـ، كـماـ يـتـمـ قـيـاسـ الـوقـتـ المـحـدـدـ المـتـوقـعـ لـإـنـجـازـ الـمـهـمـةـ مـعـ قـيـاسـ التـأـخـيرـ وـتـحـدـيدـ سـبـبـهـ دـوـنـ إـلـخـالـ بـقـيـاسـ الـأـخـطـاءـ الـمـرـتـكـبـةـ مـنـ طـرـفـ الـمـوـرـدـ الـبـشـرـيـ.

بـ. الـإـلتـزـامـ: ويـقـصـدـ بـهـ قـيـاسـ مـدـىـ الـإـلتـزـامـ بـسـلـوكـ النـزـاهـةـ وـالـأـمـانـةـ مـنـ خـلـالـ وـضـعـ مـيـثـاقـ السـلـوكـ الـوـظـيفـيـ وـالـذـيـ يـحـدـدـ مـبـادـيـ وـمـعـاـيـرـ السـلـوكـ الـمـهـنـيـ، وـأـخـلـاقـيـاتـ الـوـظـيفـةـ الـعـامـةـ بـصـورـةـ تـصـصـيلـةـ لـضـبـطـ حـرـكـةـ أـدـاءـ وـأـهـدـافـ الـمـرـفـقـ الـعـمـومـيـ، فـضـلـاـ عـنـ قـيـاسـ مـدـىـ الـإـلتـزـامـ بـالـسـيـاسـاتـ وـالـإـجـرـاءـاتـ الـدـاخـلـيـةـ وـالـخـارـجـيـةـ وـالـتـعـلـيمـاتـ سـوـاءـ الـمـكـتـوـبـةـ أـوـ حـتـىـ الـشـفـهـيـةـ.

جـ. السـمـاتـ الـشـخـصـيـةـ: ويـقـصـدـ بـهـ قـيـاسـ السـمـاتـ الـتـيـ يـجـبـ أـنـ تـتـوـفـرـ فـيـ الـمـوـرـدـ الـبـشـرـيـ لـيـتـمـكـنـ مـنـ أـدـاءـ وـظـيـفـتـهـ بـكـفـاءـةـ وـانـضـبـاطـ وـيـمـكـنـ تـقـسـيمـهـ إـلـىـ نـوـعـانـ:

ـ صـفـاتـ ظـاهـرـةـ: وـهـيـ تـلـكـ الصـفـاتـ الـتـيـ يـمـكـنـ قـيـاسـهـ بـسـهـولـةـ لـدـىـ الـمـوـظـفـ كـذـهـنـيـةـ الـحـلـولـ، ذـهـنـيـةـ الـقـيـادـةـ، إـلـيـجـابـيـةـ وـالـمـواـظـبـةـ عـلـىـ الـعـلـمـ، إـلـقـانـ الـمـهـنـيـ التـخـصـصـيـ.

¹ لـيلـيـ بوـحـدـيدـ، مـرـجـعـ سـبـقـ ذـكـرـهـ، صـصـ 51ـ50ـ (بـتـصـرـفـ).

- صفات غير ظاهرة: وهي تلك الصفات التي يصعب قياسها لدى الموظف والتي تتطلب الملاحظة المستمرة كالأمانة، التعاون وروح الفريق، ذهنية الإبداع، ذهنية الأخذ والتعامل مع المخاطر.¹

6. **أنظمة تقييم أداء الموارد البشرية:** يتم تقييم أداء الموارد البشرية وفق أنظمة معينة يتم العمل بناء عليها على النحو الآتي:

- **نظام معدلات الأداء:** هي وصف مكتوب واضح للرئيس والمسؤول لمدى الجودة التي يجب أن يؤدي فيها الموظف وظيفته بشكل كمي ونوعي وفي وقت زمني محدد، ولما توقعه الإدارة في أداء وظيفة معينة، أو بيان لما يجب على الموظف أن يشغل وظيفة معينة أن يقوم بعمله، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة.

- **نظام الإختبارات:** وتم عن طريق جراء اختبارات علمية أو نظرية في صورة مقابلات شخصية للموظفين، وذلك باختبارهم في موضوعات معينة تتعلق بنوع العمل وطبيعته، ويتم تقدير مستوى أداء العامل في وظيفته، بناء على ما يظهره نتائج الإختبار، ويعزز على هذه الطريقة اعتبار نجاح العامل في هذا الإختبار فقط دليلاً على نجاحه في وظيفته.

- **نظام تقارير الأداء:** بموجب هذا النظام يقوم الرئيس المباشر للعامل عادة بكتابة تقارير دورية، يضمنها تقديره ورأيه في أداء مرؤوسيه خلال فترة محددة، وذلك بالإستناد إلى عناصر محددة لتقدير الأداء.²

7. **المعوقات التي تواجه عملية تقييم أداء الموارد البشرية:** تتميز عملية تقييم أداء الموارد البشرية بدرجة عالية من الحساسية مما يؤثر على طبيعة الحكم على عامل معين، ومن أهم المعوقات التي تواجه عملية التقييم، ذكر ما يلي:

- عدم وضوح الهدف من عملية تقييم أداء العاملين يؤدي إلى نوع من العشوائية؛
- عدم موضوعية المقيم وسريرته؛
- تأثير إهمال العامل النفسي والإجتماعي للعامل؛
- إهار الكثير من الوقت في عملية التقييم؛
- اعتبار أن التقييم جزء من العملية الإنضباطية؛
- عدم مشاركة العمال في وضع المعايير؛
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء؛

¹ محمد عبد الفتاح بلهامل، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 13، العدد 04، جويلية، 2021، ص ص 6-5 (يتصرف).

² علا ميمي، شibli سويطي، نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جويلية، 2019، ص 262.

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم؛
- عدم كفاية التغذية العكسية للتقييم؛
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.¹

¹ خالد رجم، رشيد مناصري، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مدير الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المد 18، العدد 01، 2017، ص ص 4-5.

المحور السادس:

تسخير الصراعات

تمهيد:

لا تخلو أي مؤسسة كانت مهما كان نوعها، طبيعتها أو حجمها من وجود صراعات داخلية على مستواها، ويجب فقط التدبر ومحاولة إيجاد الميكانيزمات الالزمة لتسهيل هذا الصراع، دون تفاقمه وتعاظمه وبالتالي خروجه عن السيطرة.

حيث توجد عدة طرق وآليات تمكن المنظمة من التسيير الجيد لهذه الصراعات، الذي سمي بالصراع التنظيمي، نسبة لارتباطه بالمنظمة، وهذا ما تطرقنا له في هذا المحور، الذي قسمناه إلى ما يلي:

- مدخل إلى مفهوم الصراع؛
- مدخل إلى مفهوم تسيير الصراع؛
- أسباب الصراع التنظيمي؛
- أهمية الصراع التنظيمي وحاوره؛
- أنواع وأشكال الصراع التنظيمي؛
- مراحل الصراع التنظيمي؛
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛
- خطوات إدارة الصراع التنظيمي؛
- الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي.

يعد الصراع داخل المنظمات أمراً طبيعياً، باعتبار أن الإنسان هو المكون الرئيس لمواردها، وهو يسعى دائماً لتلبية رغباته وتلبية احتياجاتـه مما يخلق حالة اتفاق بين العاملين في جانب معينة واختلافاً في جانب آخر، فالصراع بين البشر أزلي قديم، حيث أن الأفراد في المنظمة سواء كانوا إدارة أم أفراد يختلفون في توجهاتهم وأفكارهم، وظروف عملهم وطموحاتهم، وما ينتج عن ذلك من خلافات وسلوكيات متعددة، فإن الصراع التنظيمي واقع لا محالة وقد يطال كل أوجه ونشاطات المنظمة، مما قد ينعكس على حالة العاملين المعنوية ورضاهـم وأدائـم الوظيفـي، فضلاً عن تأثيراته السلبية على تطور المنظمة، نموها واستقرارها، وقدرتها على تحقيق أهدافها.¹

يرتبط مصطلح "الصراع" بالمصطلح اللاتيني "conflictus" ، والذي يدل على الصدمة، والكافح في المعركة، أي أن الصراع يبقى مفتوح في الجانب العسكري كالحروب العسكرية أو مواجهة شتى أنواع الهجوم².

ويعرف الصراع بأنه: "وضع تناافيـي يكون فيه أطراف الصراع مدركـين للتعارض فيما بينـهم، فيـ الوقت الذي يرـغـب فيه كل الأطراف في الحصول على الصـلاحـيات أو الإـمتـياـزـات بما يـتعـارـضـ مع رغـبةـ الـطـرفـ الآـخـرـ".³

كما يـعـرفـ بأنهـ: "الـتعـارـضـ فيـ وجـهـاتـ النـظـرـ حولـ قـضـيـةـ معـيـنةـ يـنـتـجـ عـنـهـ تعـطـيلـ أوـ إـرـبـاكـ القرـارـ،ـ فيـ اـخـتـيـارـ الـبـدـائـلـ"ـ،ـ كـماـ يـمـكـنـ تـعرـيفـهـ بـأنـهـ:ـ "ـحـالـةـ منـ التـعـارـضـ تـحدـثـ بـيـنـ طـرـفـيـنـ أوـ أـكـثـرـ نـتـيـجـةـ لـلـتـقـاعـلـ بـيـنـهـمـ،ـ يـؤـديـ إـلـىـ نـشـأـةـ حـالـةـ منـ التـوتـرـ فـيـ الـعـلـاقـاتـ بـيـنـ أـطـرـافـ النـزـاعـ،ـ يـنـتـجـ عـنـهـ ضـعـفـ فـيـ الـأـدـاءـ وـإـرـبـاكـ القرـارـ،ـ وـيـعـتـبـرـ الـصـرـاعـ أـحـدـ مـظـاـهـرـ الـبـيـئةـ التـنـظـيمـيـةـ الـحـتـمـيـةـ الـتـيـ لـاـ يـمـكـنـ تـقـادـيـهاـ،ـ وـتـخـتـلـفـ درـجـةـ حدـتـهـ وـتـأـثـيرـهـ عـلـىـ الـمـنـظـمـةـ وـالـفـرـدـ حـسـبـ المـوـضـوـعـ وـأـطـرـافـ النـزـاعـ".⁴

¹ خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، ديسمبر، 2016، ص 07.

² بشير محمد، عبد الله ثاني محمد نذير، الوساطة في حل الصراعات-مقاربة اتصالية لتسهيل الصراعات في التنظيمات-، مجلة التدوين، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر، 2009، ص 66.

³ نوال شاين، محمد خمدون، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، 2021، ص 1389.

⁴ هبة مقرن، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وأليات تسهيله في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسة اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، ديسمبر، 2018، ص 216.

ويأخذ الصراع التنظيمي عدة مظاهر، أبرزها، تشكيلات النقابات العمالية التي تسعى لتحسين الأجور وحماية العمال من القرارات التعسفية، وتحقيق الاتصال والرضا لدى العمال، إضافة إلى مظهر الإضراب أي التوقف المؤقت عن العمل، لفتح مجال المفاوضات والتخفيف من الصراع.¹

أما إدارة الصراع فتعرف بأنها: "الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، والتي يمكن من خلالها حل الصراع أو الخلاف، الذي ينشأ سواء بينه وبين العاملين معه، أو بين العاملين مع بعضهم، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع، المنافسة الشريفة وتنوع الإجتهاد، والذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة".²

ومما سبق يمكن القول بأن مصطلح الصراع هو مصطلح لاتيني ويعني الكفاح في المعركة، وهو وضع تناافي ينشأ بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم ونتيجة لتعارض المصالح، مما يؤثر على الفرد والمنظمة على حد سواء، ما يجبرها على السعي لحسن تسييره تقادياً للتأثيرات الكبيرة الغير مرغوب فيها.

1. أسباب الصراع التنظيمي: من أسباب الصراع التنظيمي نجد:

- الصراع على مستوى الموارد، كالأموال والمواد الخام؛
- الصراع الناتج عن التناقض في الأداء؛
- الإختلاف بين المستويات التنظيمية؛
- الصراع بين الإدارات وظيفياً؛
- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين؛
- التعارض أو التغيير في الأدوار؛
- التغير في صلاحيات الفرد بالزيادة أو النقصان؛
- التغير في المركز الوظيفي؛
- حدوث إزدواجية أو تدخل في العمل؛
- الإختلاف في الثقافة؛³

¹ ربيع معزوز، سامية فلوشة، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 04، جوان، 2018، ص 94.

² منال ابتسام منقوري، خاتمة لواتي، خالد رجم، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز عين تيموشنت-، مجلة النمو الاقتصادي والمقولاتية، المجلد 05، العدد 02، مناي، 2022، ص 81.

³ صبرينية غربي، حمزة معمرى، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني: حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 15 و 16 جانفي، 2013، ص 67.

2. أهمية الصراع التنظيمي ومحاوره: تبرز أهمية ومحاور الصراع فيما يلي:

أ. أهمية الصراع التنظيمي: تكمن أهمية الصراع في أنه:

- تحفيز للعاملين والمديرين على التنافس الإيجابي؛

- اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها، وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وإزالة الاحتقان؛

- ظهور اكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وزيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية.

ب. محاور الصراع التنظيمي: وتكون محاوره فيما يلي:

- محور القيم: وهو مهم لأنّه يمنح المنظمة خصوية متميزة وأنّ معظم حالات الصراع تعود إلى الإختلاف في القيم خاصة منها العقائدية، الإيديولوجية والإجتماعية، وكلما كان التمسك بهذه القيم قوياً زاد احتمال الصراع.

- محور المصالح: باختلافها وتعددتها داخل المنظمة طبقاً لتنوع العاملين، فكل جماعة رسمية أو غير رسمية تختلف مصالحها باختلاف اهتماماتها وطموحاتها، ويعتبر الإختلاف سبباً للصراع، ما يجعلها مهددة بالتفكك والإنهيار.

- محور المكانة والهيبة: ويتناول المستويات العليا مثل القيادات الإدارية التي تسعى للإهتمام بتعزيز حاجاتها الاجتماعية، بعد إشباعها لاحتياجاتها المادية، وعادة ما ترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقدرة، لذا يشتد الصراع بين تلك القيادات للوصول لرأس السلطة والقدرة على ممارستها فعلياً.

- محور النفوذ: ويأخذ نفس الخطورة التي تكون في محور المكانة والهيبة، لكنه يبدو على مستوى الإدارة الوسطى، باعتبار أنّ أغلب العاملين فيها يربطون مصالحهم على أساس علاقتهم بالقيادات العليا التي تمسك إدارة الأمر، لمحاولة كسب قدر من النفوذ، على حساب مصالح واحتياجات الآخرين.¹

- الفروق في الشخصية؛

- سوء فهم الأنظمة وتفسيرها؛

- الفروق في القيم؛

- الفروق في الحاجات.²

¹ نوال شاين، نادية صالح، إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 04، ديسمبر، 2019، ص ص 191-192.

² محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 42، ديسمبر، 2014، ص 549.

3. **أنواع وأشكال الصراع التنظيمي:** للصراع أنواع وأشكال عديدة ذكر منها:
- أ. **أنواع الصراع التنظيمي:** على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي وأنواعه، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على ما يلي:
- **صراع على مستوى الفرد:** هذا الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة، غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب عوامل عدّة تحدّى عليه الإختيار بينها؛
 - **صراع بين الأفراد والجماعات:** وينشأ هذا النوع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم؛
 - **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:** ويتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل،
 - **الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات:** غالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات، غالباً ما ينبع عنه تطوير المنظمة لمنتجاتها وسعيها للوصول لابتكارات جديدة.¹
- ب. **أشكال الصراع التنظيمي:** للصراع التنظيمي عدة أشكال ذكر منها:
- **الإضراب:** يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف في عملية الصراع، ويقصد به التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال، للتعبير عن التمسك بمطالب معينة.
 - **الإحتجاج والظاهر:** تمثل هذه المرحلة نقلة نوعية في التعامل مع الطرف الثاني، حيث يصل الصراع إلى أوجه، إذ يسعى الطرف العازم على التغيير لإرغام الطرف الآخر على الإنصياع والرضوخ لمطالبه، وإجباره على حل الصراع الذي لا يكون إلا بتحقيق مطالب الجماعة التي قامت بالظاهر والإحتجاج.²
 - **صراع الدور:** يحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله؛³
4. **مراحل الصراع التنظيمي:** للصراع مراحل عديدة ذكر منها:
- أ. **مرحلة الصراع الخفي:** ويكون في هذه المرحلة سبب أو مصدر الصراع لكنه لم يحدث بعد؛
- ب. **مرحلة إدراك الصراع:** وفي هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية، والخلاف طبعاً يؤدي للصراع؛

¹ ناجي ليتيم، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 01، العدد 01، جانفي، 2016، ص 303.

² عمر سرار، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، ديسمبر، 2019، ص ص 522-523.

³ ناجي ليتيم، فاتن سعدوني، مرجع سابق ذكره، ص 304.

ج. مرحلة الشروع بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع كالقلق، التوتر، والغضب، وهذا لدى الطرفين، إذ يسعى كل طرف للفوز حتى ولو كان ذلك على حساب الأهداف العامة للمنظمة؟

د. مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: هنا يظهر الصراع ويصبح مكشوفاً حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد، ويسعى كل فرد لإحباط خصمه بصورة علانية، ويكون هذا الصراع مدمرًا.

هـ. مرحلة ما بعد الصراع: وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع، وتبدأ الإدارة في البحث والكشف عن الأسباب الحقيقة المؤدية للمشكلة، ويكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد والجماعات.¹

5. أساليب إدارة الصراع التنظيمي: إن أساليب إدارة الصراع في المنظمة عديدة، نذكر منها:

أ. أسلوب التجنب: ويقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل، التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

بـ. أسلوب المواجهة والمكاشفة: تقوم وفق هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض لتحديد المشكلة، توضيحاً وتعاوناً فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة، تقويمها و اختيار الأنسب منها، ويفيد هذا الأسلوب غالباً في حل النزاعات المعقّدة والتي يسودها سوء الفهم والتقدير الخاطئ.

ج. **أسلوب الحل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

د. **أسلوب المنافسة**: ويسمى أيضاً بأسلوب الإجبار أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في استعمال هذا الأسلوب إلى قوة السلطة، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح طرف واحد فقط من الطرفين.

هـ. **أسلوب التعاون**: وفيه يتم البحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وال العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوى العلاقة وطرح بدائل الحل المتاحة.²

و. **أسلوب القوة والسيطرة**: ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة، حيث يقوم صاحب السلطة باستعمال نفوذه طرف من الأطراف، ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالب ومغلوب، حيث يكون الغالب راض عن الوضع والمغلوب غير راض ومستاء.

ز. **أسلوب التسوية:** ويتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون وضع الصراع واضحاً في الطلبات.

¹ زهية بن سلالة، إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة مقاريات، المجلد 04، العدد 03، مارس، 2016، ص 141.

² عبد الكريم قريشي، فائزه رويم، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسيات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 01، جوان، 2015، ص 89.

ح. أسلوب التنازل: وهو ترك أحد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به، مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، وهذا النمط غير حازم أي أنه تعانوي بالدرجة الأولى.¹

6. خطوات إدارة الصراع التنظيمي: لقد قدم بعض الباحثين نموذجاً يتكون من أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية نوجزها فيما يلي:

أ. التشخيص: تعد خطوة التشخيص في عملية إدارة الصراع من أهم الخطوات وأولها، لأنها تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقة للصراع لا الأعراض الناتجة عنه، وتجري غالباً عن طريق المقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

ب. التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين هما:

- العمليات الإنسانية: حيث تشمل على التدخل السلوكي بتعزيز الاتصال واتخاذ القرارات، القيادة الفاعلة، العمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

- البنية التقنية: وتعود إلى إعادة ترتيب وتصنيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في المعدات والآلات المستخدمة في العمل، للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف المسطرة.

- مواجهة الصراع: وهنا يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي والغير الوظيفي والمتعلق أساساً بالعلاقة بين العاملين.

- التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية مفتوحة على إحداث التغيير في المنظمة، وفي ثقافتها، والقادر على التأثير في المرؤوسين، والمثير للإبداع.²

7. الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي: وتتمثل فيما يلي:

أ. الآثار الإيجابية: نورد فيما يلي الآثار الإيجابية للصراع:

- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ الهم ويشد العزائم؛

- يعمل الصراع على إظهار المشاكل بدلاً أن تظل مكبوةً ومدفونةً بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها؛

- يؤدي إلى تعميق الفهم بين الأطراف المختلفة؛

- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة؛

- يعزز التلاحم والوفاء بين أعضاء الفرق والجماعات؛

¹ سارة مقارب، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص ص 05-06.

² أمينة قهوجي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، المجلد 08، العدد 15، ديسمبر، 2013، ص ص 83-84 (يتصرف).

- يعمل على تحسين وزيادة الخبرات لدى الأفراد؛
 - يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة عند تأدية الأفراد لمهامهم داخل المنظمة.
- ب. الآثار السلبية: كما يمكن أن ينتج عن الصراع آثار سلبية من بينها:
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الاهتمام بمصلحته عوض مصلحة المنظمة؛
 - يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة؛
 - يهدم المعنويات ويهدى الوقت، الجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية؛
 - يهدم ولاء الأفراد والجماعات، وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات؛
 - يعوق العمل التعاوني الجماعي؛
 - تنخفض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود؛
 - التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين.¹

¹ شرحيل عجراد، مرجع سبق ذكره، ص 101.

المحور السابع:
الجانب القضائي في تسهيل
الموارد البشرية (منازعات العمل
الفردية والجماعية)

تمهيد:

تكتسي علاقات العمل بين العمال والمستخدم أو صاحب العمل أهمية بالغة، ويعتبر الإستقرار المهني حجر الأساس في ضمان سير الحسن للعمل، فإن وجد قام العمال بتآدية أدوارهم على أكمل وجه، وإن انعدم سادت حالة التخبط والغليان وسط العمال ما ينعكس سلباً على السير الحسن للمؤسسة.

ولا يتأتى هذا الإستقرار إلا إذا تماشى والنظم والقوانين المسيرة لعلاقات العمل، فتطبيق المستخدم للمواد القانونية المسيرة لعلاقات العمل التي تربطه بمستخدميه، يمكن المؤسسة من تجنب النزاعات الفردية (عامل ومستخدم)، أو الجماعية (عمال أو من يمثلهم والمستخدم)، لذا وجب على أرباب العمل الساعين لتقادي الدخول في النزاعات مع عمالهم، تطبيق القوانين وعدم هضم حقوق العمال، لكونهم أساس نجاح أي مؤسسة كانت ومهما كان نوعها.

حيث تطرقنا في هذا المحور إلى ما نص عليه القانونين 90-04 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 06 نوفمبر سنة 1990، المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، مدخل إلى نزاعات العمل الفردية، وكذا القانون رقم 90-02، المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 6 فبراير سنة 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

حيث قمناه إلى ما يلي:

- منازعات العمل الفردية؛
- طرق حل وتسوية منازعات العمل الفردية؛
- منازعات العمل الجماعية؛
- طرق حل وتسوية منازعات العمل الجماعية.

١. نزاعات العمل الفردية:

قد ينشأ عن علاقات العمل الفردية عدم اتفاق أو عدم تطبيق لأحد بنود العقد، أو عدم امتنال لكل ما يخص بنود علاقة العمل وما يترتب عنها، وهنا يحدث ما يسمى النزاع الفردي في العمل، حيث يكون بين العامل والمستخدم بشأن إخلال بأحد الشروط السابق ذكرها، وهو يختلف عن النزاع الجماعي للعمل في أفراده وما يترتب عنهم من العلاقات الجماعية للعمل.^١

حيث نصت المادة ٠٢/الباب الأول من القانون ٩٠-٠٤، المؤرخ في ٠٦ نوفمبر ١٩٩٠، على أن: "يعد نزاعاً فردياً في العمل كل خلاف في العمل بين العامل والمستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين، سواء كان هذا بعدم تنفيذ بنود العقد، أو خرق لاتفاق عمل، أو لأحكام قانون العمل"^٢ ويتبين لنا من المادة أعلاه أن المشرع الجزائري قد أشار إلى أن النزاع الفردي يجب أن يمر على المرحلة الأولى لتسويته على مستوى الهيئة المستخدمة بين طرفي النزاع أنفسهم، دون تدخل طرف ثالث.^٣

كما تختلف أسباب النزاعات الفردية من حالة إلى أخرى، إلا أنها ترتبط كلها بالإخلال بالإلتزام أو التقصير في تطبيق نص قانوني، تنظيمي أو اتفاقي، وهو ما يميز هذا النوع من المنازعات عن المنازعات الجماعية، والتي تهدف في غالبيتها إلى تعديل أو تغيير القانون، النظام أو الاتفاق القائم وتعويضه بآخر جديد، كما يمكن للنزاعات الفردية أن تتحول لمنازعات جماعية إذا مس طلبات فئات عديدة من العمال، كالتأخر في دفع الأجر أو بعض الحقوق الأخرى، وهو الأمر الذي أدى ب مختلف التشريعات العمالية الحديثة إلى وضع أنظمة تسوية مختلفة تتناسب وطبيعة كل نوع من المنازعات.

ولما يحدث هذا النوع من المنازعات فإنه يتغير المرور عبر التسوية الودية من أجل الحفاظ على الرابطة بين العامل والمستخدم، وهذا قبل اللجوء إلى الطرق والجهات الأخرى، في حال استنفاذ ذلك، حيث تتم التسوية الداخلية في بداية الخلاف وصولاً إلى التسوية الودية بتدخل طرف ثالث.^٤

^١ عبد الكرييم بومحيدة، *الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون ٩٠-٠٤*، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلقة، المجلد ٠٢، العدد ٠٤، ديسمبر ٢٠١٧، ص ١٧٤.

^٢ القانون ٩٠-٠٤ المؤرخ في ١٠ رجب عام ١٤١٠ الموافق لـ ٠٦ نوفمبر سنة ١٩٩٠ المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة السابعة والعشرون، العدد ٠٦، فيفري ١٩٩٠، ص ٢٤٠.

^٣ عواد بلعبدون، *الشروط الموضوعية لعرض نزاعات العمل الفردية أمام مكاتب المصالحة في التشريع الجزائري-دراسة مقارنة-*، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد ٠٦، العدد ٠١، ٢٠٢١، ص ٠٢.

^٤ عبد الكرييم بومحيدة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٥.

1. تسوية النزاعات الفردية على المستوى الداخلي (الهيئة المستخدمة أو المؤسسة):

ويقصد بالتسوية الداخلية للنزاعات الفردية في العمل توصل كل من العامل وصاحب العمل (أي الأطراف الفاعلة في علاقة العمل)، أو ممثلي طرفي النزاع إلى حل ودي داخلي للنزاع القائم بينهما، ذلك دون أي تدخل من أي جهة خارجية عن المؤسسة، ويتم ذلك غما بسحب صاحب العمل القرار سبب النزاع أو تعديله أو تراجعه عن تصرفه استجابة لطلب العامل، وإنما من خلال البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى نشوء هذا النزاع من أجل معالجتها، ويقصد بها أيضا: "المساعي التي يقوم بها الطرفان داخل إطار المؤسسة لوضع نهاية للنزاع التأثر بينها".¹

كما يقصد بها أيضا: "ذلك الخلاف القائم بين العامل وصاحب العمل بسبب تنفيذ عقد عمل أو عقد تمهين وتكوين أو قطع علاقة العمل، وقد تكون قضايا أخرى متعلقة بآثار علاقة العمل كالضمان الاجتماعي وحساب التقاعد وغيرها".²

ونصت المادة 03/الباب الثاني من القانون 90-04 على أنه: "يمكن للمعاهدات والإتفاقيات الجماعية للعمل أن تحدد الإجراءات الداخلية لمعالجة النزاعات الفردية في العمل داخل الهيئات المستخدمة".³

ما معناه أن هناك إمكانية للمعاهدات الداخلية والإتفاقيات الجماعية للمؤسسات أن تقي بالغرض، أي أن تكون أداة لحل النزاع الفردي بين العامل أو الموظف والمستخدم أو صاحب العمل، بناء على المواد القانونية التي تتضمنها، أي أن الإتفاقيات الجماعية للمؤسسة وبحكم أنها اتفاقيات تبرم بين المستخدم أو صاحب العمل وممثلي النقابة التابعة للمؤسسة، نيابة عن العمال، من المفترض أن تتضمن المواد القانونية المسيرة لهذا النوع من النزاعات، ما يسمح بغض وحل هذا النزاع وديا على مستوى الهيئة المستخدمة.

كما نصت المادة 04/الباب الثاني من القانون 90-04 على أنه: "في حالة غياب الإجراءات المنصوص عليها في المادة الثالثة من هذا القانون، يقدم العامل أمره إلى رئيسه المباشر الذي يتعين عليه تقديم جواب خلال ثمانية أيام من تاريخ الإخطار".

"في حالة عدم الرد، أو عدم رضى العامل بمضمون الرد يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسخير المستخدمين أو المستخدم حسب الحالة".

¹ سليمان أحصي، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري-علاقات العمل الفردية-، الجزء الثاني، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 298.

² عبد المجيد حداد، مدى إخلال آلية المصالحة الإجبارية في منازعات العمل الفردية بحق التقاضي، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 76.

³ القانون 90-04، مرجع سبق ذكره، ص 240.

"يلزم الهيئة المسيرة أو المستخدم بالرد كتابيا عن أسباب رفض كل أو جزء من الموضوع خلال 15 يوما على الأكثر من تاريخ الإخطار".¹

ومما سبق ذكره، يمكن القول بأن إجراءات فض أو حل النزاع الفردي على مستوى الهيئة المستخدمة تمر على عدة مراحل هي:

- اللجوء للمعاهدات أو الإتفاقيات الجماعية على مستوى الهيئات المستخدمة، كأول حل؛
 - إذا لم تتوفر هناك مواد قانونية خاصة بفض وحل النزاعات الفردية، يمكن للعامل تقديم طلب لرئيسه المباشر بخصوص المشكل الذي يواجهه، وعلى هذا المسؤول الرد على طلب العامل في أجل أقصاه ثمانية أيام من تاريخ الإخطار؛
 - في حالة عدم الرد أو عدم رضى العامل عن الرد، يرفع الأمر إلى الهيئة المكلفة بتسخير المستخدمين أو المستخدم باعتباره أعلى سلطة؛
 - ويلزم بعدها المستخدم بالرد كتابيا على طلب العامل في أجل أقصاه 15 يوما من تاريخ الإخطار.
2. على المستوى الخارجي (خارج الهيئة المستخدمة أو المؤسسة): وتم إما على مستوى مفتشية العمل وتحديدا مكتب المصالحة، أو باللجوء للنسوية عن طريق القضاء.
- أ. تسوية النزاع على مستوى مفتشية العمل (مكتب المصالحة):

بعدم استحالة إيجاد حل للنزاع الفردي على مستوى الهيئة المستخدمة (على المستوى الداخلي)، يحق للعامل اللجوء لحل النزاع على المستوى الخارجي، والإستعانة بطرف ثالث، وإخطار مفتشية العمل التابع لها إقليميا، عن طريق تقديم عريضة أو الإدلاء بأقواله، وهي من تتكفل بإخطار ما يسمى مكتب المصالحة الموجود على مستواها.

حيث يؤسس لكل دائرة اختصاص إقليمي لمكتب مفتشية العمل، مكتب واحد للمصالحة، من أجل وقاية المنازعات الفردية في العمل وتسويتها، كما مقر مكتب المصالحة يوجد في نفس مكان وجود مقر مكتب مفتشية العمل.²

وتعتبر مكاتب المصالحة حسب القانون 90-04 لجأنا متساوية الأعضاء، مشكلة تشكيليا ثنائيا متساوي الأعضاء، أي عضوان ممثلان للعمال وعضوان ممثلان لأصحاب العمل، ويتم اختيار الجميع عن طريق الإقتراع السري لمدة 03 سنوات، من قبل عمال المؤسسات الواقعة في دائرة الإختصاص الإقليمي للجهة القضائية المختصة، كما يتم تعيين الأعضاء المنتخبين الذين يشكلون مكاتب المصالحة بصفة رسمية

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 240-241.

² سميثة ثاجون، دور مكاتب المصالحة في تسوية منازعات العمل الفردية على ضوء الجزائري المقارن، مجلة السياسات العالمية، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 1132.

بأمر من رئيس المجلس القضائي المختص إقليميا، وتكون رئاسة المكتب بالتداول بين الطرفين، لمدة 06 أشهر لكل فئة.¹

كما نصت المادة 12 من نفس القانون المذكور أعلاه، والمتضمنة الشروط الواجب توفرها في أعضاء أو نواب المكتب، على ما يلي:

- الجنسية الجزائرية؛
- بلوغ سن 25 سنة على الأقل بتاريخ الانتخاب؛
- ممارسة المهنة بصفة عمال أجراء أو مستخدمين منذ 5 سنوات على الأقل؛
- التمتع بالحقوق المدنية والسياسية.²

هذا الإخطار الذي خص له المشرع فقط مادتان، يتم بصورة غير مباشرة عن طريق مفتش العمل، مرورا بمرحلتين، حيث يقوم المعنى بالأمر بداية بإخطار مفتش العمل المختص إقليميا بواسطة عريضة مكتوبة أو بالحضور الشخصي له، على أن يقوم هذا الأخير محضر بتصريحات المدعي، بعد ذلك يقوم مفتش العمل بدوره بتقديم الإخطار إلى مكتب المصالحة، على أن يتم ذلك خلال 03 أيام من تبليغه، وهذا ما نصت عليه المادة 27 من نفس القانون.³

ونصت المادة 27، من نفس القانون، على أن يقوم بعدها المفتش في ظرف 03 أيام من تبليغه بتقديم الإخطار إلى مكتب المصالحة واستدعاء الأطراف إلى الإجتماع، وتحسب مدة 08 أيام على الأقل من تاريخ الإستدعاء إلى اليوم المحدد لحضور الأطراف، وذلك بحضور المدعي (العامل) والمدعي عليه (المستخدم)، أي العامل والمستخدم شخصيا أو من يمثلهما أو ينوب عنهم، وفي حالة غياب المدعي عليه في جلسة المصالحة الأولى، يتم استدعائه مجددا لمرة ثانية بعد 8 أيام كأقصى تقدير، وهذا ما نصت عليه المادة 29 من نفس القانون، وبحضور هذه الأطراف قد يتلقى الطرفان وتم المصالحة بكتابه وتحrir محضر صلح، حيث يتم تفويض إجراء الصلح في أجل لا يتعدي 30 يوما من تاريخ توقيع المحضر، وهذا ما نصت عليه المادة 33⁴ من نفس القانون، وإذا تغيب ثانية دون مبرر يقوم المكتب بتحرير محضر عدم صلح لعدم حضور المدعي عليه، ما يسمح للعامل بالمرور إلى الإجراءات القضائية.

¹ عبد المجيد حداد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² القانون 90-04، مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ عواد بلعيبدون، تطور آليات التسوية الودية لمنازعات العمل الفردية في التشريع الجزائري، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 03، جانفي، 2017، ص ص 59-60.

⁴ القانون 90-04، مرجع سبق ذكره، ص 243.

ب. تسوية النزاع على مستوى القضاء:

تمثل التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية المرحلة الأخيرة التي يلجأ إليها بعد فشل الطرق الودية السابقة، وهو المبدأ الذي اعتمدته المشرع الجزائري كغيره من التشريعات العمالية من حيث إنشاء قضاء للعمل مختص بالفصل في المنازعات التي تنشأ بين العمال وأصحاب العمل.¹

وبحسب المادة 08، من القانون 90-04، أن جلسات المحكمة الاجتماعية تتعقد بحضور قاض ومساعدا من العمال وكذا مساعدان من المستخدمين، ويجوز لها الإنعقاد قانونيا بحضور مساعد عن العمال ومساعد عن المستخدمين فقط، وفي حال غياب كل المساعدين يتم استبدالهما بمساعدين احتياطيين، وفي حال تعذر ذلك يتم تعويضهما بقاض أو قاضيين حسب الحالة.²

ونصت المادتان 37 و38، من نفس القانون، في مضمونهما على أنه:

ترفق العريضة المقدمة من طرف العامل للمحكمة الاجتماعية بنسخة من محضر عدم المصالحة المقدم من طرف مكتب المصالحة، وتحدد الجلسة الأولى في مدة أقصاها 15 يوما التي تلي توجيه العريضة الإفتتاحية للدعوى، وعلى المحكمة أن تصدر حكما في أقرب الآجال.³

II. نزاعات العمل الجماعية:

تعتبر خلافات العمل الجماعية ظاهرة عالمية في كل دول العالم، بغض النظر عن النظام السياسي، الاقتصادي والإجتماعي السائد في كل منها، ونتيجة لذا تعتبر نزاعات العمل الجماعية أحد الإفرازات الطبيعية لعلاقة العمل الجماعية، بحكم المصالح المتناقضة والمتضاربة بين طرفي علاقة العمل من جهة، وبحكم التغيرات التي قد ت تعرض سريان هذه العلاقة التي من شأنها أن تعكر صفو السير الحسن لهذه العلاقة من جهة أخرى، وبالتالي إعادة النظر في الحسابات التي أعدها كل طرف.⁴

وجاء في القانون 90-02، المؤرخ في 06 فبراير 1990، المتعلق بالوقاية من المنازعات الجماعية في العمل وطرق تسويتها وممارسة حق الإضراب، خاصة ما تعلق بـالمادة الأولى/الباب الأول منه، أنه: "يحدد هذا القانون كيفيات الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وشروط وكيفيات ممارسة حق الإضراب الناتج عن النزاع الجماعي، بمفهوم المادة الثانية أدناه".

¹ بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل-علاقات العمل الفردية والجماعية-، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 101.

² القانون 90-04، مرجع سبق ذكره، ص 241.

³ نفس القانون السابق، ص 244.

⁴ رشيد واضح، مدى فعالية طرق التسوية السلمية لمنازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر، 2007، ص 163.

حيث نصت المادة 02 منه، على أنه: "يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لهذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، ولم يجد تسويته بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفين في نطاق أحكام المادتين 4 و 5 أدناه".

ونصت المادة 04 من نفس القانون المذكور أعلاه، على أنه: "يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية".

تدل عبارة ممثلي العمال، في مفهوم هذا القانون على الممثلين النقابيين للعمال أو الممثلين الذين ينتخبهم العمال، في حالة عدم وجود ممثلين نقابيين.

تحدد كيفيات تطبيق هذه المادة، لا سيما دورية الإجتماعات، في الإتفاقيات أو العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال".

بينما نصت المادة 05 من نفس القانون، على أنه: "إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها، يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الإتفاقيات أو العقود التي يكون فيها كلا من الجانبين طرفا فيها".

وإذا لم تكن هناك إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشلها، يرفع المستخدم أو ممثلو العمال الخلاف الجماعي في العمل إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا".¹

ومما سبق ووفقا لهذا القانون يمكن القول بأن النزاع الجماعي له طرفان، العمال أو ممثليهم (النقابات) من جهة، والمستخدم أو صاحب العمل من جهة أخرى، ويشترط هذا القانون أن يعقد المستخدمون ونقابات العمال لقاءات واجتماعات دورية يدرسون فيها وضعية علاقات العمل الاجتماعية والمهنية، وهذا ما قد يجنب الطرفين أصلا الدخول في نزاع، وإن لم يتم التفاهم بين الطرفين فيلجان بعدها إلى ما نصت عليه الإتفاقيات أو العقود المبرمة، والتي يفترض أن تشمل على المواد القانونية التي تسير هذا النوع من النزاعات بطرق ودية، وإذا انعدمت هذه الإتفاقيات والعقود أو في حالة فشل هذه الإجتماعات يرفع بعدها أحد الطرفين الخلاف إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا.

وعلى هذا الأساس فإن المنازعات الجماعية للعمل، تمثل كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، يقع بين العمال أو بعضهم وبين صاحب العمل، أو بين عمال عدة مؤسسات ومجموعة أصحاب عمل.

¹ القانون رقم 90-02، المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 6 فبراير سنة 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، السنة السابعة والعشرون، 1990، ص ص 231-232.

1. الشروط الواجب توفرها لكي تكون المنازعات جماعية: يجب توفر الشرطين التاليين لتكون المنازعة جماعية:

- ✓ أن يكون النزاع جماعي في أطرافه: حيث يشمل الخلاف جميع عمال المؤسسة أو مجموعة منهم، سواء كانت هذه المجموعة مناسبة إلى نقابة أو عدة نقابات أو غير مناسبة، وقد يكون الطرف الثاني في النزاع صاحب عمل واحد أو العديد من أصحاب العمل؛
- ✓ يكون موضوع المنازعة جماعي: حيث يتعلق سبب النزاع بمصلحة مشتركة بين العمال، وتشمل على العموم، المطالبة بتطبيق نص قانوني في صالح العمال، تحسين شروط العمل، الزيادة في الأجور وغيرها من مواضيع النزاع العمالي المتعددة، والتي يرتبط أهمها بالظروف الإجتماعية، المادية والتقنية للعمل.¹

2. آليات وطرق تسوية النزاعات الجماعية في إطار الإدارات والمؤسسات العمومية: تتمثل هذا الآليات والطرق في²:

- أ. التظلم الإداري: وهو إجراء نصت عليه المادة 16 من القانون 90-02، يقوم بموجبه ممثلو فئة الموظفين برفع مسألة خلافهم الجماعي إلى السلطة الإدارية الوصية على الهيئة المستخدمة سواء تعلق الأمر بالبلديات، الولايات أو الوزارات وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وعليه تتدخل السلطة الوصية لتسوية النزاع الجماعي بين فئة المستخدمين والهيئة المستخدمة التي تشرف عليها.
- ب. المصالحة الإدارية: في حالة عدم تسوية النزاع الجماعي على مستوى السلطة الإدارية الوصية، تقوم هذه الأخيرة بعرض محاولة الصلح على طرف النزاع مثلاً نصت عليه المادة 17 من القانون 90-02، عن طريق استدعائهما رفقة ممثلي الوظيف العمومي ومفتشية العمل المختصة إقليمياً، وهذا إذا تعلق النزاع بعدم تطبيق إلزام قانوني أو تنظيمي، أما إذا تعلق النزاع في تفسير نص قانوني أو تنظيمي أو مسائل أخرى تخرج عن الإطار التنظيمي والقانوني للهيئة المستخدمة، تقوم السلطة الإدارية الوصية بإخبار السلطة المكلفة بالوظيف العمومي التي تعرض النزاع بدورها على مجلس الوظيف العمومي المتساوي الأعضاء، لإعطاء التفسير القانوني موضوع النزاع، وهذا ما نصت عليه المادة 22 من القانون 90-02.

- ج. الوساطة الإدارية: يتم اللجوء إلى إجراءات الوساطة الإدارية في حال تم فشل المصالحة الإدارية، وفي هذا الإطار تقوم السلطة الإدارية الوصية حسب الحالة بحال النزاع لطرف محايد ك وسيط بين طرفين النزاع، ضمن مدة زمنية معينة مثلاً نصت على ذلك المادة 46 من القانون 90-02، على أن يرفع تقريره للجهة التي عينته مع إمكانية نشره في حالة الإضراب لتمكن فئة الموظفين من الإطلاع على

¹ بشير هافي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² سامي بن حمّة، دور الطرق البديلة في تسوية نزاعات العمل الجماعية، مجلة حوليات، المجلد 25، العدد 01، مايو 2014، ص ص 276-278.

التسوية، كما تجدر الإشارة إلى أن إجراء الوساطة في هذه الحالة يقتصر فقط على حالات الإضراب دون باقي النزاعات الأخرى التي لا ينشأ عنها الإضراب.

د. التحكيم أمام اللجنة الوطنية: إذا تعلق الأمر بالنزاعات الجماعية التي تنتج عنها حالات الإضراب بعد فشل إجراءات الوساطة أو تعلق الأمر بفئة الموظفين الممنوعين من الإضراب، مثلما نصت على ذلك المادة 49 من القانون 90-02، فضلاً عن المقتضيات والمتطلبات القاهرة التي تفرضها الظروف الاقتصادية والاجتماعية مثلاً أشارت إلى ذلك المادة 48 من القانون 90-02، يتم عرض النزاع أمام اللجنة الوطنية للتحكيم من قبل السلطة الإدارية الوصية (الوزير-الوالى-رئيس المجلس الشعبي البلدى) للفصل في النزاع الجماعي بصفة نهائية.

3. آليات وطرق تسوية النزاعات الجماعية دون تدخل المؤسسات والإدارات العمومية: تمثل الطرق والآليات الخاصة بتسوية النزاعات الجماعية في:

أ. التفاوض:

تسمى هذه الطريقة أو الآلية بالتفاوض الجماعي، أو الثنائي الأطراف (العمال أو ممثليهم، ومستخدم)، ويعتبر هذا النوع من التفاوض الثنائي الأطراف الأكثر إنتشاراً عبر العالم، ومن أقدم آليات التفاوض على مستوى المؤسسة التي عرفها قانون العمل ومازالت تحظى باهتمام تشريعات العمل الحديثة، نظراً لبساطة التفاوض على مستوى المؤسسة ولسهولة تحديد أطراف التفاوض من جهة ومعرفة كل طرف للآخر وللمواضيع المطروحة للتفاوض والتشاور من جهة أخرى.¹

وتنص المادة 04 من القانون المتعلق بتسوية النزاعات الجماعية وحق الإضراب، بأن "يعقد المستخدمون وممثلو العمال، اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية، على أن تحدد دورية المجتمعات، في الإتفاقيات أو العقود التي تبرم بين المستخدمين وممثلي العمال"، هذه القاعدة التي عملت على تجسيدها العديد من الإتفاقيات الجماعية المبرمة في المؤسسة الوطنية، تطبيقاً لهذا القانون، حيث نجد أن هناك عناية بارزة بهذا الموضوع.

وتمثل أهمية هذه اللقاءات الدورية في كونها تبقى الاتصال المباشر والدائم بين الطرفين، وتتوفر فرص التشاور والتعاون الفعال بين الأطراف، من أجل إحباط أي إشكال أو خلاف قد يلوح في أفق العلاقات المهنية والاجتماعية بينهما.²

¹ عواد بلعبدون، التفاوض الجماعي ثنائي الأطراف ومستوياته، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2019، ص 78.

² سليمان أحمس، الآليات المهنية الإتفاقية لتسوية نزاعات العمل الجماعية بين الإطار القانوني والواقع العملي، مجلة حوليات جامعة الجزائر، المجلد 25، العدد 01، ماي، 2014، ص 162.

ب. المصالحة:

المصالحة تعني تدخل طرف آخر من أجل إيجاد حلول لتسوية النزاع الجماعي بين صاحب العمل والعمال، وتستهدف المصالحة التقارب والتوفيق بين وجهات نظر أطراف النزاع قصد الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين، وبالتالي اختصار الطريق، ربح الوقت، تقليل المخاطر والمحافظة على العلاقات الودية بين صاحب العمل والعمال.

كما نص المشرع الجزائري على إجراءات المصالحة في المادة 05 من القانون 02-90، السالف الذكر وذلك بقوله: "إذا اختلف الطرفان في كل المسائل المدروسة أو في بعضها، يباشر المستخدم وممثلو العمال إجراءات المصالحة المنصوص عليها في الإتفاقيات أو العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها"، ومن خلال هذه المادة يتضح لنا أن إجراء المصالحة لا يتم إلا بعد فشل التفاوض بين طرفي النزاع، الأمر الذي يحتم عليهما اللجوء إلى المصالحة وفقا للإتفاقيات المبرمة بينهما، وفي حالة عدم وجود إتفاقية بينهما أو عند فشلها، يرفع أحد أطراف النزاع الخلاف الجماعي إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا.

أما على مستوى الإدارات العمومية فإن هذا الطرف المتدخل حسب التشريع الجزائري هو عبارة عن أجهزة رسمية تت肯ل بإيجاد حلول مناسبة لتسوية النزاع الجماعي، وفق ما تفرضه طبيعة العلاقة المهنية الجماعية للعمال وصاحب العمل.¹

ج. الوساطة:

تتطلب الوساطة تدخل شخص يسمى "ال وسيط"، بعد أن يتقدما أطراف النزاع الجماعي على تعينه²، تعد الوساطة من الطرق المرنة والسريعة لتسوية نزاعات العمل الجماعية وديا، وتتجدر الإشارة إلى أن القانون 02-90، قد أقر نظامين للوساطة، وساطة لتسوية نزاعات العمل الجماعية يلجأ إليها قبل استخدام الإضراب وتطبق في القطاع الاقتصادي العام والخاص، تمثل أحکامها المواد من 12 إلى 09 من نفس القانون المذكور أعلاه، ووساطة أخرى خاصة بتسوية الإضرابات يمتد مجالها إلى كل القطاعات سواء كانت عامة أو خاصة، إدارية أو إقتصادية، تستخدم عند الإشعار المسبق بالإضراب واثراء ممارسته، وتمتلك السلطات العمومية، وزير العمل ورئيس المجلس الشعبي البلدي، سلطة وختصاص تحريكها وتعيين الشخص الوسيط، تنظم أحکامها المواد من 46 إلى 48 من نفس القانون المذكور أعلاه.

¹ عمار زعبي، *الطرق الودية لتسوية منازعات العمل الجماعية*، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جانفي، 2015، ص ص 30-29.

² عواد بلعبدون، *شروط وخصائص التفاوض الجماعي*، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 06، جوان، 2018، ص 151.

ومنه فإن الوساطة وسيلة تساعد الطرفين المتنازعين للوصول إلى تسوية سلمية ومحبولة لنزاعهما الجماعي، عن طريق الإحتكام لطرف ثالث يسم بالكفاءة، الحياة والإستقلال، تكون مهمته اقتراح هذه التسوية.¹

د. الإضراب:

"إذا استمر الخلاف بعد استنفاذ إجراءات المصالحة والوساطة المنصوص عليها أعلاه، وفي غياب طرق أخرى للتسوية قد ترد في عقد أو اتفاقية بين الطرفين، يمارس حق العمال في اللجوء إلى الإضراب وفقاً للشروط والكيفيات المحددة في أحكام هذا القانون"، وهذا ما نصت عليه المادة 24/الباب الثالث/الفصل الأول، من القانون 90-02.²

ومما سبق يمكن القول بأن آلية أو طريقة الإضراب تأتي بعد استنفاذ الحلول في الطرق السابقة الذكر، بدءاً بالتفاوض، المصالحة والوساطة، وهذا لما له من تأثيرات وخيمة على كلا الطرفين، سواء العمال في عدم تقاضيهم للأجور ما يؤثر على الجانب الاجتماعي الخاص بهم، وكذا المستخدم أو صاحب العمل بتوقف العمل على مستوى المؤسسة وما له من تبعات إقتصادية ومالية بعدها.

هـ. التحكيم:

يتم اللجوء إلى التحكيم بعد استنفاذ كل الطرق الودية السابقة، باعتباره المرحلة الأخيرة في تسوية النزاع بالطرق الودية، حيث يقوم الحكم وحده بالفصل في النزاع المعروض عليه، وهو ما يكسب التحكيم الصفة القضائية، وقد يكون اللجوء إلى التحكيم إختيارياً باتفاق الطرفين المتنازعين، أو إجبارياً عن طريق الإحالة بنص قانوني أو بقرار من السلطة الوصية، كما قد تكون نتيجة التحكيم ملزمة للطرفين أو غير ملزمة، وتخالف الدول في تحديد الجهة التي تتولى التحكيم، إلا أنه غالباً ما يتم اختياره من بين القضاة، ويتولى أطراف المنازعة اختيار المساعدين في هيئة التحكيم.

أما بالنسبة للتشريع الجزائري، فقد أحال بنص المادة 13، من القانون المتعلق بالوقاية من منازعات العمل الجماعية وتسويتها إلى قانون الإجراءات المدنية لتنظيم إجراءات التحكيم وكيفياته، وبالتالي يتوجب على الطرفين المتنازعين أن يختارا كل منهما حكماً عنه، على أن يتفق المحكمان المعنيان على اختيار وتعيين حكم مرجح من بينهما، ويتم الإنفاق على التحكيم بحضور المحكمين المختارين، ويثبت الإنفاق إما في محضر أو في عقد رسمي أو عرفي، كما يجب أن يحدد الإنفاق موضوعات النزاع وأسماء المحكمين، وإلا كان باطلًا.

¹ الصديق ريكلي، الوساطة كطريقة مستحدثة لتسوية نزاعات العمل الجماعية وديا طبقاً لأحكام القانون 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، ديسمبر، 2015، ص ص 272-273 (بتصريح).

² القانون 90-02، مرجع سبق ذكره، ص 233.

ويمكن للمتنازعين أن يتلقاً مسبقاً أثاء إبرام العقد على اللجوء إلى التحكيم في حالة وقوع أي نزاع بينها، وهو ما يرد نص عليه عادة في الإتفاقيات الجماعية.

أما في حالة على الاتفاق على تعيين المحكم أو المحكمين من طرف أحد المتنازعين أو كلاهما، يرجع الأمر إلى رئيس الجهة القضائية الواقع في دائتها محل العقد لتعيين المحكم أو المحكمين بناء على عريضة ترفع إليه، على أن ينتهي المحكمون من مهمتهم ويصدرون قراراتهم خلال 30 يوماً من تاريخ تعيينهم.

وعليه، فإن القانون الجزائري أخذ بنظام التحكيم الإختياري، كما هو الشأن بالنسبة لقانون الفرنسي والتونسي، إلا أنه أخذ بمبدأ التحكيم الإجباري في حالة القيام بتسوية النزاع خلال فترة الإشعار المسبق للإضراب وبعد الشروع فيه، خاصة بالنسبة لبعض فئات العمال والذين يعملون في القطاعات للإستراتيجية للدولة والممنوعة من ممارسة حق الإضراب، وهذا بعد ممارسة الوسائل الأخرى للتسوية كالوساطة والمصالحة.¹

¹ بشير هدفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 216-217

الخاتمة

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه المطبوعة، إبراز أهمية العنصر البشري، ومختلف المهام التي تشملها إدارة الموارد البشرية كعلم وآلية، مهمتها تسخير مصالح المورد البشري، تسهيل وتنزيل كل العقبات التي تحول دون تقديمها لأداء ممتاز ينعكس حتما بصورة مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، مهما كان نوعها ومهما كان حجمها.

وحاولنا أيضا من خلال هذه المطبوعة، الدمج بين الجانب النظري لإدارة الموارد البشرية وجانبها التطبيقي، بحكم أن النظرة السائدة لإدارة الموارد البشرية في مجتمعنا بصفة عامة، وبين الطلبة بصفة خاصة، أن هذا الموضوع هو موضوع نظري بحت، بعيد كل البعد عن الجانب التطبيقي، وهذا هو أكبر خطأ شائع يرتكب إدارة الموارد البشرية، فبحكم تجربتنا لتسخير الموارد البشرية عمليا على مستوى مختلف الإدارات التابعة لمختلف المؤسسات بكل أنواعها، وكذا نظريا من خلال تدريسنا للمقياس، تبين لنا أن موضوع إدارة البشرية يجمع بين الجانب النظري من خلال شقه القانوني المتضمن عقود العمل، المقررات الرسمية المختلفة، ووضع الإتفاقيات الجماعية والقوانين الداخلية المتضمنة المواد القانونية التي أتى بها المشرع بهذا الخصوص، وكذا الجانب المالي الخاص بتسخير الأجر، الحوافز المادية وكذا مختلف التعويضات المالية، التي تعتبر ركيزة أساسية لكسب رضا المورد البشري داخل المنظمة، إضافة إلى الشق التسخيري الذي يتمتع به مسؤول الموارد البشرية على مستوى المنظمة.

كما حاولنا من خلال هذه المطبوعة، إسقاط الجانب النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية على حالة الجزائر، خاصة ما تعلق ب مختلف القوانين المسيرة لهذا الشأن، بدءا من قانوني العمل الخاصين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية والخواص، وكذا للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وصولا للقوانين المنظمة للصراعات الفردية والجماعية داخل المنظمة، وهذا كله تماشيا والمحاور التي أتت في برنامج هذا المقياس، خاصة وأنه موجه لطلبة السنة الثالثة إدارة الأعمال، الذين هم معنيون بصفة كبيرة أن يكونوا المسيرين المستقبليين لمصالح إدارة الموارد البشرية، على مستوى مختلف المؤسسات، لذا وجب علينا منحهم الجانب النظري بالموضوع إضافة إلى الجانب العملي، تهيئة منا لهم ليكونوا على قدر المسؤولية المستقبلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. بشير هدفي، **الوجيز في شرح قانون العمل-علاقات العمل الفردية والجماعية-**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
3. جمال الدين محمد مرسى، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. حسين حريم، **السلوك التنظيمي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
5. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
6. خليل محمد حسن الشمام، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2004، ص 244.
7. رقية سكيل، **البعد التعاقدi في علاقات العمل في التشريع الجزائري**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 21، جانفي، 2019.
8. سليمان أحمس، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري-علاقات العمل الفردية-**، الجزء الثاني، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
9. سمير محمد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، **إدارة الموارد البشرية**، جامعة القاهرة، مصر، 2008.
10. السيد عليوة، **تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**، إيتراك للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
11. صالح إبراهيم العواسا، آخرون، **إدارة الموارد البشرية في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة**، الأردن، دار البارزوري العلمية، 2019.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة**، المكنية العصرية للنشر والتوزيع، 2009.
16. عبد العزيز علي حسن، **إدارة الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، ط 1، 2017.

17. عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006.
18. كامل ببر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 2000.
19. مجدي عبد الله شرارة، **علاقات العمل الفردية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
20. محمد حسن راوية، **إدارة الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
21. محمد رسلان الجيوسي، **الإدارة علم وتطبيق**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.
22. محمد قاسم القريوني، **السلوك التنظيمي**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. منير بن احمد بن دريدي، **إستراتيجية الموارد البشرية**، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
24. نور الدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الائمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، 2011.
25. هيثم العاني، **الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

ب/ المقالات العلمية:

1. أحمد دوارة، مصطفى بورقة، الجيلالي عمار، **مدى تطبيق إجراءات الصحة والسلامة المهنية في المؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة القلد (SOTRIFIT) تيارت-**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد 07، مارس، 2020.
2. أحمد يوسف فلوح، **إضفاء الطابع التعاقدى على علاقات العمل**، مجلة الدراسات القانونية المقارنة، المجلد 08، العدد 01، 2022.
3. آسيا بعضي، مفيدة يحياوي، **دور تحليل الوظائف في تحسين قيمة المنتج - دراسة حالة: مؤسسة رغوة الجنوب -**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية: جامعة الشهيد حمـه لـخـضرـ الـوـادـيـ، المجلـد 11، العـدـد 02، 2018.
4. أشواق مهني، سهام موسى، **أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا-دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة-**، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلـد 16، العـدـد 03 الـخـاصـ (الـجـزـءـ الثـانـيـ)، نـوـفـمـبرـ، 2021.

5. أصيلة العمرى، دراسة تحليلية قياسية لمساهمة مراجعة الصحة والسلامة المهنية في تحسين إنتاجية مؤسسة صناعة الكواكب بسكرة ENICAB (2007-2013)، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادى، المجلد 08، العدد 01، جوان، 2015.
6. آمال بوعامة، عبد الرحمن العايب، واقع تدقيق إدارة الصحة والسلامة المهنية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل المسؤولية الاجتماعية للشركات (مع الإشارة إلى نظام إيزو 45001) - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعلمـةـ، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 10، العدد 01، 2022.
7. أمينة قهوجي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معارف، المجلد 08، العدد 15، ديسمبر، 2013.
8. أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحماني حكيمة، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، جوان، 2020.
9. أيوب الشيكـرـ، مـسـرـاتـيـ خـوـلـةـ، أـثـرـ نـظـامـ مـعـلـومـاتـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ عـلـىـ وـظـائـفـ إـدـارـةـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ لـلـإـدـارـةـ الـعـمـومـيـةـ "ـدـرـاسـةـ حـالـةـ وـزـارـةـ الصـحـةـ وـالـسـكـانـ وـإـلـاصـاحـ الـمـسـتـشـفـيـاتـ"ـ، مجلـةـ بـحـوثـ مـتـقدـمـةـ فـيـ الـاـقـتـصـادـ وـاسـتـراتـيـجـيـاتـ الـأـعـمـالـ، المـجـلـدـ 02ـ، العـدـدـ 02ـ، 2021ـ.
10. بـراهـيمـ بـلـقـاـيدـ، شـوـقـيـ بـورـيـ، عـلـاقـةـ التـحـفيـزـ بـمـسـتـوىـ أـدـاءـ الـعـامـلـينـ درـاسـةـ مـيـدـانـيـ بـالـمـؤـسـسـةـ الـوطـنـيـةـ لـلـدـهـنـ لـوـحـدـةـ وـهـرـانـ، مجلـةـ اـقـتـصـادـيـاتـ شـمـالـ إـفـرـيـقـيـاـ، العـدـدـ 17ـ، السـدـاسـيـ الثـانـيـ، 2017ـ.
11. بـرـكـةـ بـلـاغـامـاسـ، نـظـامـ مـعـلـومـاتـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ وـعـلـاقـتـهـ بـوـظـائـفـ إـدـارـةـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ، مجلـةـ التـنـمـيـةـ وـإـدـارـةـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ، المـجـلـدـ 03ـ، العـدـدـ 09ـ، الـجـزـءـ الـأـوـلـ، جـوانـ، 2017ـ.
12. بشـيرـ مـحـمـدـ، عـبـدـ اللهـ ثـانـيـ مـحـمـدـ نـذـيرـ، الوـاسـاطـةـ فـيـ حلـ الـصـرـاعـاتـ مـقـارـبـةـ اـتـصـالـيـةـ لـتـسـيـيرـ الـصـرـاعـاتـ فـيـ التـنـظـيمـاتـ، مجلـةـ التـدوـينـ، المـجـلـدـ 01ـ، العـدـدـ 01ـ، دـيـسـمـبـرـ، 2009ـ.
13. بن عـزـوزـ بـنـ صـابـرـ، حقـ العـمـالـ فـيـ الـوـقـاـيـةـ الـصـحـيـةـ وـالـأـمـنـ دـاـخـلـ أـمـاـكـنـ الـعـمـلـ فـيـ التـشـرـيعـ الـجـزـائـريـ، مجلـةـ الـقـانـونـ، جـانـفـيـ، 2010ـ.
14. تـمـارـاـ فـرـحـانـ أـبـورـماـ، منـارـ إـبـراهـيمـ الـقـطـاـوـنـةـ، أـثـرـ إـدـارـةـ إـلـكـتـرـوـنـيـةـ عـلـىـ تـخـطـيـطـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيةـ فـيـ الـشـرـكـاتـ الـصـنـاعـيـةـ فـيـ مـحـافـظـةـ الـبـلـقـاءـ فـيـ الـأـرـدـنـ، مجلـةـ مـعـارـفـ، السـنـةـ التـاسـعـةـ، العـدـدـ 17ـ، دـيـسـمـبـرـ، 2014ـ.
15. حـسـينـ بـوـثـلـجـةـ، مـحـمـدـ الـأـمـيـنـ مـشـرـورـ، إـسـحـاقـ حـسـينـيـ، تـحـلـيلـ وـتـوـصـيـفـ الـوـظـائـفـ كـأـحـدـ آـلـيـاتـ الـهـنـدـسـةـ الـوـظـيفـيـةـ -ـ مـحاـولـةـ تـطـبـيقـ لـطـرـيـقـةـ التـحـلـيلـ الـذـاتـيـ بـالـمـرـاقـفـةـ، مجلـةـ التـنـظـيمـ وـالـعـمـلـ، المـجـلـدـ 06ـ، العـدـدـ 02ـ، 2017ـ.

16. حنان زمور، محمد البشير مبوروك، محاولة تقييم أداء إدارة الموارد البشرية باستخدام بطاقة أداء الموارد البشرية-في المؤسسة المينائية جن جن-، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، المجلد 06، العدد 01، جوان، 2022.
17. خالد رجم، بثينة زيري، بوجمعة عوني، تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، 2019.
18. خالد رجم، رشيد مناصرية، واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مدير الموارد البشرية، دراسة حالة عينة من المؤسسات النفطية بحاسي مسعود، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، 2018.
19. خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، ديسمبر، 2016.
20. خديجة عرقوب، أهمية ممارسة تسويق الموارد البشرية للمؤسسة-دراسة حالة مؤسسة Groupama-، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 04 من العدد 01، مارس، 2019.
21. ربيع معزوز، سامية قلوشة، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة معالم للدراسات القانونية والسياسية، العدد 04، جوان، 2018.
22. رشيد واضح، مدى فعالية طرق التسوية السلمية لمنازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر، 2007.
23. رفيقة بوالكور، تكريس الطابع التعاقدى لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية، المجلد 47، العدد 01، مارس، 2010.
24. ريم لونيسي، طهيرة عواج، واقع علاقات العمل في المقاولات السياحية في الجزائر: "الوكالات السياحية نموذجا"-دراسة ميدانية بمدينة باتنة-، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 02، جويلية، 2020.
25. زاهية توم، لطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت-، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01، 2021.
26. زاهية بن سلالة، إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة مقاريات، المجلد 04، العدد 03، مارس، 2016.
27. زهير بغول، الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لمبول مكلين، مجلة أبحاث نفسية وتربيوية، العدد 10، جوان، 2017.

28. سارة بلهولي، تشخيص واقع نظام الصحة والسلامة المهنية في المؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة TRIFISOUD بالعلمـة، سطيف (الجزائر)، مجلة معهد العلوم الإقـتصـاديـة، المجلـد 25، العـدد 01، 2022.
29. سارة مقارب، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي-دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفـىـ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلـد 10، العـدد 02، 2019.
30. سالم شرمـاط، نظام الأجـور وعلاقـته بـإدارة الموارـد البـشـرـية، دـفـاتـر السـيـاسـة والـقـانـون، المـجلـد 13، العـدد 03، 2021.
31. سامي بن حـمـةـ، دور الـطـرـقـ الـبـدـيـلـةـ في تـسوـيـةـ نـزـاعـاتـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـةـ، مجلـةـ حـولـياتـ، المـجلـدـ 25ـ، العـددـ 01ـ، ماـيـ، 2014ـ.
32. سامي عمـريـ، عـلـيـ عـبـدـ اللهـ، دورـ وـمـكـانـةـ التـحـلـيلـ الـوـظـيـفـيـ ضـمـنـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ إـدـارـةـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ درـاسـةـ حـالـةـ شـرـكـةـ منـاجـمـ الفـوـسـفـاتـ-تبـسـةـ، مجلـةـ العـلـمـ الـاـقـتـصـاديـ وـالـتـسـيـيرـ وـالـعـلـومـ الـتـجـارـيـةـ، المـجلـدـ 11ـ، العـددـ 02ـ، 2018ـ.
33. سـامـيـةـ عـزـيزـ، جـمـيلـةـ بـنـ زـافـ، اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ تـخـطـيـطـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فيـ المؤـسـسـةـ الـجـزـائـرـيـةـ درـاسـةـ مـيـدـانـيـةـ فيـ المؤـسـسـةـ الـوـطـنـيـةـ لـلـأـشـغالـ الـبـترـولـيـةـ الـكـبـرـىـ بـمـدـيـنـةـ حـاسـيـ مـسـعـودـ وـلـاـيـةـ وـرـقـةـ، مجلـةـ الـدـرـاسـاتـ وـالـبـحـوثـ الـاجـتمـاعـيـةـ، المـجلـدـ 08ـ، العـددـ 04ـ، 2021ـ.
34. سـبـرـيـنـةـ مـانـعـ، حـمـيدـ بـنـ حـجـوبـةـ، الـحـيـوـدـ السـتـ: تقـنـيـةـ حـدـيـثـةـ لـلـتـقـيـيـمـ الـفـعـالـ لـلـأـدـاءـ الـبـشـرـيـ درـاسـةـ حـالـةـ مـؤـسـسـةـ الـاـتـصـالـاتـ وـكـالـةـ مـسـتـغـانـمـ، مجلـةـ مـعـارـفـ: قـسـمـ الـعـلـمـ الـاـقـتـصـاديـ، السـنـةـ 13ـ، العـددـ 24ـ، جـوـانـ، 2018ـ.
35. سـلـيـمـانـ أـحـمـيـةـ، الـآـلـيـاتـ الـمـهـنـيـةـ الـإـتـفـاقـيـةـ لـتـسوـيـةـ نـزـاعـاتـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـةـ بـيـنـ الإـطـارـ الـقـانـونـيـ وـالـوـاقـعـ الـعـمـليـ، مجلـةـ حـولـياتـ جـامـعـةـ الـجـزـائـرـ، المـجلـدـ 25ـ، العـددـ 01ـ، ماـيـ، 2014ـ.
36. سـلـيـمـةـ بـوـزـيدـ، تـحـلـيلـ وـتـوـصـيـفـ الـوـظـائـفـ مـقـومـ أـسـاسـيـ يـهـدـفـ لـوـضـعـ الـمـوـظـفـ الـمـنـاسـبـ فيـ الـإـخـتـصـاصـ الـمـنـاسـبـ، مجلـةـ الـدـرـاسـاتـ وـالـبـحـوثـ الـاجـتمـاعـيـةـ-جـامـعـةـ الشـهـيدـ حـمـهـ لـخـضـرـ الـوـادـيـ، العـددـ 28ـ، دـيـسـمـبـرـ، 2018ـ.
37. سـمـيـشـةـ ثـلـجـونـ، دورـ مـكـاتـبـ الـمـصالـحةـ فيـ تـسوـيـةـ مـنـازـعـاتـ الـعـمـلـ الفـرـديـةـ عـلـىـ ضـوءـ الـجـزـائـريـ المـقارـنـ، مجلـةـ السـيـاسـاتـ الـعـالـمـيـةـ، المـجلـدـ 06ـ، العـددـ 01ـ، 2022ـ.
38. شـرـيفـةـ رـزـيـقـ، دورـ الـمـفـاـوـضـةـ وـالـإـتـفـاقـيـةـ الـجـمـاعـيـةـ فيـ تـرـقـيـةـ عـلـاقـاتـ الـعـمـلـ وـأـهـمـيـتـهاـ فيـ قـانـونـ الـعـمـلـ الـجـزـائـريـ 90ـ-11ـ، مجلـةـ الـبـاحـثـ لـلـدـرـاسـاتـ الـأـكـادـيـمـيـةـ، المـجلـدـ 06ـ، العـددـ 01ـ، 2019ـ.

39. الصديق ريكلي، الوساطة كطريقة مستحدثة لتسوية نزاعات العمل الجماعية وديا طبقا لأحكام القانون 90-02 المؤرخ في 06 فيفري 1990، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، ديسمبر، 2015.
40. صباح غربي، تحليل العمل وتوصيف الوظائف أية علاقة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية، 2014.
41. صبرينة عمي علي، الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة **Condor** برج بوعريج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 06، العدد 02، 2021.
42. صليحة بوصوردي، دراسة نقدية لمدى عدالة الأجور بالجزائر، والممارسات العلمية لإرائهها، مجلة دراسات وابحاث إقتصادية في الطاقات المتتجدة، المجلد 08، العدد 02، 2021.
43. صورية زاوي، سهام موسى، فراح خالدي، استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية-عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة-، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 04، ديسمبر، 2020.
44. عاشور علوطي، فعالية الإتصالات التنظيمية الفظية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مشروع عين صالح غاز) -، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 01، جوان، 2022.
45. عبد افتاح بوخلمخ، حنان علي موسى، أثر الصحة والسلامة المهنية على الكفاءة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة هنكل-الجزائر-، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، 2011.
46. عبد الحفيظ بقة، إشكالية الحفاظ على استقرار علاقات العمل في مواجهة جائحة كوفيد 19- بين التزامات صاحب العمل ومسؤولية الدولة-، حوليات جامعة الجزائر 1، المجلد 34، عدد خاص: القانون وجائحة كوفيد 19، جويلية، 2020.
47. عبد الرحيم رحمي، حنيفة بن رباع، تقييم برامج إدارة الصحة والسلامة المهنية في المستشفيات الجزائرية على وفق المواصفة الدولية OHSAS 18001-دراسة حالة مستشفى نفيسة حمود الجامعي بالجزائر العاصمة-، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، ديسمبر، 2018.
48. عبد الكري姆 بوحميده، الطرق الودية لتسوية نزاعات العمل الفردية في ظل قانون 90-04، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 02، العدد 04، ديسمبر، 2017.
49. عبد الكريم قريشي، فائزه رويم، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسيات نفسية وتربوية، المجلد 08، العدد 01، جوان، 2015.

50. عبد الكرييم مشان، **الإتفاقيات والتشريعات الخاصة بنظام الصحة والسلامة المهنية**، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، العدد 11، سبتمبر، 2018.
51. عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، مصطفى طويطي، **تأثير نظام الحوافر على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالببويرة-**، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، جوان، 2017.
52. عبد الله قادية، **النظام النوعي لعلاقات العمل المتعلقة بالصحفيين**، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 04، العدد 02، ماي، 2019.
53. عبد الله قويدر الوارد، سلمى شايب الدور، **أثر تطبيق المعاصفة الدولية iso 18000 لنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في أداء المورد البشري-دراسة حالة مؤسسة باتيميتال عين الدفلة-**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 18، العدد 29، 2022.
54. عبد المجيد حداد، **مدى إخلال آلية المصالحة الإجبارية في منازعات العمل الفردية بحق التقاضي**، مجلة الباحث للدراسات الأكademie، المجلد 07، العدد 02، 2020.
55. عتيقة حرايرية، **الصحة والسلامة المهنية في الجزائر من التشريع إلى التطبيق**، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 17، جوان، 2017، ص 07.
56. عسري بلعميري، الحبيب بوجمعي، **مدى التزام المؤسسة الاقتصادية بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الإيزو OHSAS 18001**، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر، 2019.
57. علا ميمي، شibli سويطي، **نظام تقييم الأداء الوظيفي وأثره في أداء العاملين في ديوان الموظفين العام الفلسطيني**، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 01، جويلية، 2019.
58. عماد لبسس، ربيعة خطاش، **واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقة المتعددة-** تقرت-الجزائر-، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 34، جوان، 2018.
59. عمار زعبي، **الطرق الودية لتسوية منازعات العمل الجماعية**، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 10، جانفي، 2015.
60. عمر بزيو، ليلى خنيش، سليم بزيو، **أثر برامج الصحة والسلامة المهنية في التقليل من الأمراض المهنية داخل بيئة العمل-دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكواكب بسكرة-**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 11، العدد 01، 2022.

61. عمر سرار، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد 03، ديسمبر، 2019.
62. عواد بلعبدون، التفاوض الجماعي ثنائي الأطراف ومستوياته، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2019.
63. عواد بلعبدون، الشروط الموضوعية لعرض نزاعات العمل الفردية أمام مكاتب المصالحة في التشريع الجزائري-دراسة مقارنة-، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 06، العدد 01، 2021.
64. عواد بلعبدون، تطور آليات التسوية الودية لمنازعات العمل الفردية في التشريع الجزائري، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 03، جانفي، 2017.
65. عواد بلعبدون، شروط وخصائص التفاوض الجماعي، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد 06، جوان، 2018.
66. فاطمة الزهراء لعربي، عبد القادر بن شني، كفاءة تحليل الوظائف في انتقاء وتعيين المورد البشري في الموقع المؤسسي، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 07، العدد 01، أفريل، 2021.
67. فتاح شباح، صليحة بوصوردي، آليات تحليل الوظائف: دراسة تحليلية لأساليب التحليل الحديثة ومعايير نجاحها، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 11، العدد 01، جانفي، 2022.
68. فرج علي عمار نصر، البهلوان ناصر المقدولي، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للإستثمارات بمدينة طرابلس -ليبيا-دراسة حالة، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد 04، العدد 01، 2021، ص 06.
69. فروق يعلى، عبد النور لعلام، التكيف القانوني لوباء "كورونا-كوفيد-19"، في ضوء أحكام قانون العمل وتأثيره على سيرورة علاقات العمل في الجزائر، مجلة تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 02، جوان، 2021.
70. فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيكتور فروم Victor Vroom، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 41، جوان، 2014.
71. فيروز بوزورين، المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، المجلد 05، العدد 14، 2019.
72. فيصل فقايير، نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) بين التطبيق والمزايا-دراسة لبعض المؤشرات لشركة كوندور الكترونيكس-، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 12، العدد 01، جويلية، 2021.
73. قويدر دوياخ، مساهمة برامج الأمن الصناعي في التقليل من إصابات العمل بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، جوان، 2016.

74. كمال بن سالم، القانون الواجب التطبيق على عقد العمل الدولي في القانون الدولي الخاص الجزائري، مجلة قانون العمل والتشغيل، المجلد 07، العدد 02، جوان، 2022.
75. كوثر رامي، مراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (من منظور التعلم والنمو) -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تبسة-، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جوان، 2018.
76. لخضر بوخاتم، القدرات الإستراتيجية الإيجابية ودورها في تحسين أداء العاملين-دراسة حالة مديرية شركة مناجم الفوسفات "Somiphos" تبسة-، مجلة الإبداع، المجلد 11، العدد 01، 2021.
77. لعرج غوت، المساواة في الأجر بين العمال وفقاً للمادة 84 من قانون 11-90، مجلة الدراسات الحقوقية، المجلد 08، العدد 01، ماي، 2021.
78. ليث إبراهيم علي، القواعد الأساسية التي يقوم عليها قانون العمل العراقي رقم 37 لسنة 2015، مجلة تجسير للأبحاث والدراسات، المجلد 02، العدد 02، 2022.
79. ليندة رقم، التكامل في ممارسة نشاطي تقييم أداء الموارد البشرية والتكوين في مؤسسة تسبيير شبكة نقل الكهرباء GRTE سطيف، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2021.
80. المختار إسماعيل عبد الله العروسي، دور الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، المستودع الرقمي لجامعة الزاوية، ليبيا، ديسمبر، 2019.
81. محفوظ جبار، محاولة تقييم دور الأجر في رفع إنتاجية العمل: دراسة إحصائية لحالة المؤسسة لإنتاج اللوايل والسكاكين والصناعات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 19، ديسمبر، 2008.
82. محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، جويلية، 2020.
83. محمد رضا شنة، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 42، ديسمبر، 2014.
84. محمد طرفة، تأثير تكنولوجيا المعلومات والإتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي، 2020.
85. محمد عبد الفتاح بلهامل، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 04، جويلية، 2021.

86. محمد محمد المغيرة، حسام محمد النجار، توفير نمر مهاني، دور التخطيط لإدارة الموارد البشرية في تحسين خدمات جودة الإسعاف والطوارئ في القطاع الحكومي بغزة، مجلة الريادة للاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 02، جانفي، 2020.
87. محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، المجلد 06، العدد 01، جانفي، 2014.
88. مراد بلخيري، وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية الممارسة التقليدية والضرورة الإستراتيجية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 08، 2018.
89. مريم رمضاني، أثر نظام تقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة-، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 17، العدد 02، جوان، 2022.
90. منال ابتسام منقوري، خاتمة لواتي، خالد رجم، إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين-دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز عين تيموشنت-، مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، المجلد 05، العدد 02، مناي، 2022.
91. مهند أحمد عثمان، آدم عبد الله سليمان، تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 06، جوان، 2017.
92. موفق كروم، نظرية ما سلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، 2020.
93. ميلود وارزقي، سياسة الأجر وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 02، العدد 02، 2017.
94. ناجي ليتيم، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 01، العدد 01، جانفي، 2016.
95. نجيب بن سليمان، ميلود بورحطة، أثر مستوى الصحة والسلامة المهنية على الحد من الحوادث المهنية-دراسة استبيانية في شركة الكهرباء والطاقات المتعددة وحدة تندوف 01-، مجلة الدراسيات الاقتصادية الكمية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
96. نذير سي احمد، بشير عامر، عادل مزوغ، دراسة تطبيقية لأدوات تخطيط الموارد البشرية حالة مؤسسة سيفيتال، مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي، المجلد 16، العدد 01، جوان، 2019.
97. نوال شاين، محمد خمدون، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، 2021.

98. نوال شاين، نادية صالحی، إستراتيجية التغير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 01، العدد 04، ديسمبر، 2019.
99. نور الدين دوedo نوري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال الجامعة-دراسة ميدانية بجامعة الجلفة-، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 13، العدد 01، جانفي، 2021.
100. نور الدين مولاي، التكيف الفقهي والقانوني للوظيفة العمومية، مجلة دراسات في الوظيفة العمومية، العدد 02، ديسمبر، 2014.
101. نور الهدى حدادي، أمينة مخلفي، التطور التاريخي والقانوني لنظام الصحة والسلامة المهنية- دراسة تحليلية لمجموعة من القوانين الدولية والقوانين الجزائرية الخاصة بالصحة والسلامة المهنية-، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، المجلد 06، العدد 01، جانفي، 2021.
102. هبة مقرنون، قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وأليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسة اقتصادية، المجلد 11، العدد 01، ديسمبر، 2018.
103. يحيى بوخنوفة، الرقابة على إجراءات الصحة والسلامة المهنية ودورها في الوقاية من الأخطار المهنية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 02، العدد 14، 2020.

ج/ الملتقيات العلمية:

1. سامية لحول، فطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية – دراسة حالة البريد والمواصلات بباتنة-الجزائر، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24/25 فيفري، 2015.
2. سامي مباركي، لويزة فرحياتي، التكوين كآلية لتنمية الكفاءات ورهان لعصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، ملتقى وطني حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24/25 فيفري، 2015.
3. صبرينة غربي، حمزة معمرى، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني: حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 15 و 16 جانفي، 2013.
4. نجاح بasha، فاتح لقوبي، واقع تدريب وتحفيز الموارد البشرية في الهيئات العمومية-دراسة ميدانية للصندوق الوطني للصناديق الوطنية للضمان الاجتماعي للأجراء (مركز رقم 01 تقرت) –، ملتقى حول: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24/25 فيفري، 2015.

د / الأطروحة:

1. أشواق مهني، مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
2. حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر-دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016.
3. سارة بن الشيخ، دراسة تحليلية للعوامل المحددة لأداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة لمديريات مؤسسة سوناطراك بحسي مسعود-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
4. سهيل زغود، أثر التوظيف والتدريب على أداء العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
5. فايزه بوراس، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
6. نيلي بوحديد، دور لوحة القيادة الإجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
7. محمد أمين صحيبي، النظام القانوني للوقاية الصحية والأمن المهني في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة جيلالي اليابس، سidi بلعباس، الجزائر، 2018.
8. نجا بزاید، التكوين واستراتيجية المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سوناطراك" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران السانية، وهران، الجزائر، 2011.
9. نوال شنافي، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكواكب-فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

ه / المحاضرات (المطبوعات):

1. احمد جلال، مطبوعة بعنوان تسيير الموارد البشرية-محاضرات ومواضيع امتحانات-، جامعة آكري مهند أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2018.
2. خالد رجم، رشيد مناصرية، العربي عطية، مطبوعة بعنوان " إدارة الموارد البشرية" ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2017.

3. سميرة قوسي، محاضرات مقاييس إدارة الموارد البشرية، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، معاهد التعليم، قسم علوم التقنيات، 2021.

4. عراد شحيل، مطبوعة في مقياس ادارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.

ز / القوانين التشريعية:

5. القانون 88-01، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة الخامسة والعشرون، العدد 02، الجزائر، بناء، 1988.

6. القانون 04-90 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 06 نوفمبر سنة 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، الجريدة الرسمية الجزائرية، السنة السابعة والعشرون، العدد 06، الجزائري ، فيفري ، 1990.

7. القانون رقم 90-02، المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 6 فبراير سنة 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 06، الجزائر ، السنة السابعة والعشرون، 1990.

المراجع باللغة الأجنبية

Livres:

1. **Code du travail**, 2002, consulter le : 02/06/2022, sur le lien suivant: <https://www.ilo.org>.
 2. Jean paul richez, **gestion de la santé et de la sécurité**, travail et sécurité, inrs, mars, Paris, France, 2002.

Articles scientifiques:

1. Chrystelle Gaujard, **modèles et individu de l'organisation**, Laboratoire redéploiement industrielle et innovation, université de littorale côte d'opale, Dunkerque, France, 2004,
 2. Mohamed faridi, **la performance RH: précision terminologique et problématique de mesure**, revue d'études en management et finances d'organisation, n° 05, juillet, 2017,
 3. Pierre Louart, **Maslow Herzberg et les théories du contenu motivationnel**, Les cahiers de la recherche, Claree- Centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution de l'entreprise, Lille, France, 2002,
 4. Samira naamani, Mustapha machrafi, **évaluation de la performance des employés: cas des multinationales implantées au Maroc**, revue algérienne des ressources humaines, vol 01, n° 01, 2016.

 **Lois juridique:**

1. **Loi n° 88-07 du 26 janvier 1988 relative à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail**, journal officiel Algérien, Algérie, 27^{Emme} année, n° 04, 1988.
2. **Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail**, journal officiel Algérien, Algérie, 28^{Emme} année, n° 17, 1990.
3. **Ordonnance n° 06-03 du 19 Jounada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique**, secrétariat général du gouvernement Algérien, 45^{Emme} année, n° 46, 2006.