

مناهج تحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية
الجزائرية



آسية قرنان

جامعة الجزائر 2

Résumé de la recherche :

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un monde régné par l'incertitude et la complexité ; un monde marqué par l'imprévisibilité, l'inconstance et la discontinuité où le changement devient la règle et le statu quo l'exception.

En effet, la question pertinente semble être celle de survie et de pérennité plus que la recherche d'être le monopole ou le maître du milieu. Les organisations doivent alors comprendre et soutenir le changement.

Elles doivent être capables d'affronter et de gérer la pression de leur environnement.

Face à des profondes mutations d'ordre économique, technologique et social ainsi que le dynamisme concurrentiel, il devient nécessaire d'introduire le concept d' « efficacité » car les organisations sont jugées plus sévèrement sur leur efficacité qu'auparavant.

Le succès dans la réalisation des objectifs des organisations aujourd'hui est pris en charge en grande partie par l'efficacité du capital humain, considéré comme la ressource la plus importante parmi d'autres qui constituent l'organisation.

En effet, l'individu est l'acteur qui pense, organise, planifie, surveille, dirige et gère. Il participe pleinement à l'efficacité organisationnelle, ce qui justifie l'intérêt croissant au facteur humain dans le

management moderne. Aussi, il est considéré comme facteur le plus important dans l'échiquier organisationnel qui influe directement sur la réalisation des objectifs des institutions à travers l'accompagnement du changement via l'adaptation des moyens humains, financiers et matériels avec l'environnement et les évolutions réglementaires et technologiques, ainsi, le suivi du développement et l'évolution dans les différents domaines.

Aussi, chaque institution doit adapter ses objectifs avec les objectifs de sa ressource humaine et pour gérer les hommes, il faut mettre en place des procédures cohérentes avec l'organisation, d'une part et pratiquer une segmentation selon les différentes catégories professionnelles, d'autre part. Dans ce contexte, le terme *Gestion* prend une signification

particulière : « IL EST GREFFÉ AU
PROCESSUS DÉCISIONNEL »

Mais plusieurs études ont démontrées qu'il ne suffit pas d'être bien géré, mais encore faut-il « mobiliser les énergies », car pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les institutions du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée des moyens nécessaires dans le cadre du partage, ce qui nous amène à aborder la question de la motivation, où le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de

l'entreprise et son développement. Il faut connaître ses attentes et, en particulier ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces notions ou bien les «5 E », retiennent toute l'attention de l'entreprise, car elles conditionnent son développement durable. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

La gestion et le développement des ressources humaines la plus efficace permet d'augmenter et d'améliorer leur performance afin d'assurer la réalisation de la productivité et la rentabilité d'une part, et la satisfaction de ces ressources d'une autre part.

Ainsi, toute politique pour tout projet, nécessite de se référer aux normes scientifiques et

rationnelles pour éviter la crise et assurer la stabilité et introduire des changements sur les systèmes de gestion et sur les infrastructures de base et accorder plus d'attention aux ressources humaines si elle veut réaliser un saut qualitatif et assurer la continuité et l'efficacité.

Le développement de l'esprit de concurrence d'une institution dépend de sa structure organisationnelle et ses moyens de production, ainsi que la qualification continue de ses ressources humaines. "Car la force, l'efficacité et la performance des ressources humaines signifient la force de l'organisation et sa capacité à rivaliser avec les autres sur le marché et assurer sa survie et sa continuité"¹.

Notre contribution à la promotion de la performance humaine dans l'entreprise publique

algérienne agissant directement sur la performance des cadres. L'approche globale de cette étude découle de l'élaboration d'un cadre théorique et pratique sur l'amélioration de la performance humaine dans les entreprises publiques, en utilisant les approches de formation, de motivation et de communication, à travers la position de la question principale suivante :

L'entreprise publique algérienne applique-t-elle lors de la mise en œuvre de sa stratégie du développement de la ressource humaine les politiques de motivation directe, à savoir la formation et /ou les politiques de motivation indirecte telles que le système de stimulation du personnel et la communication pour élever le niveau de performance de ses cadres ?

Mots-clés

Notions :

- Performance : **les résultats ou les réalisations scientifiques, ou ce que fait l'individu comme actes ou exécutions. La performance est une interaction entre le comportement et la réalisation, c'est la somme du comportement et du résultat.**
- Performance humaine : **est une réalisation à deux dimensions : théorique et pratique. La dimension théorique est caractérisée par un ensemble de théories et paradigmes et la dimension pratique par des styles, des techniques et d'interventions sur le terrain.**
- **Les compétences** : sont les capacités d'un individu à exercer une fonction ou réaliser une tâche. Par extension, la compétence représente l'aptitude d'une personne dans le cadre d'une activité ou d'un poste

déterminé à mettre en œuvre le savoir être, le savoir-faire, et les ressources (hommes/matériel) nécessaires

Concepts :

- **Les méthodes** : Il comprend plusieurs moyens, solutions et des techniques pour une approche scientifique et des solutions pratiques. Nous distinguons par méthodes dans notre étude, tout le système de formation, de communication et de motivation comme introduction pour améliorer la performance humaine.

- **L'Amélioration** : l'élévation du niveau de développement en provoquant un changement pour le mieux dans le domaine de la performance.

- **L'humain** : Cela signifie l'être humain ou les travailleurs qui effectuent leur travail dans le but

d'obtenir des résultats spécifiques, le terme humain comprend la performance des individus et des groupes.

- **Une politique efficace:** il ne suffit pas de mettre en place un programme pour les membres de l'organisation, mais on doit être capable de faire de ce programme une réglementation efficace, de sorte que si les relations entre les individus de l'organisation sont caractérisés par un esprit d'harmonie et de coopération, et que les activités menées par ces gens contribuent à atteindre les objectifs fixés du projet, ce programme doit fournir l'environnement approprié pour créer la motivation et ainsi réaliser la satisfaction au travail.

- **Les méthodes de formation :** vu–dire les formations de toutes sortes, que ce soit à court terme ou à long terme, dans l'organisation ou à l'extérieur.

• **Les méthodes hors-formation** : C'est-à-dire les relations humaines d'incitations matérielles et morales, la promotion, l'augmentation du salaire et la communication entre les membres de l'organisation.

ملخص الدراسة:

إن نجاح منظمات اليوم في تحقيق أهدافها معتمد بدرجة كبيرة على كفاءة موجوداتها البشرية إذ أصبح العنصر البشري مؤخرًا أهم و أوفر مورد من بين الموارد التنظيمية الأخرى التي لا تعد إلا عوامل مساعدة و الفرد بما يملكه من مهارات و ما يتمتع به من دافعية و رغبة في العمل، هو المورد الحقيقي الذي يفكر وينظم ويخطط ويراقب و هو الذي يدير و يدار، و المساهم الأول و الأخير في تحقيق الفعالية التنظيمية، و ما يبرر الاهتمام المتزايد في الوقت الحالي بالعامل البشري و التركيز علي أدائه كونه أضحي من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التكيف البيئي التنظيمي مع التطورات السائدة مما يتطلب اختيار و تنمية و تقييم و مكافئة العنصر البشري بالشكل الذي يدعم كفاءة أداءه و المحافظة عليها وهنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية كهمزة وصل بين نجاح الفرد و

المنظمة في تطبيقها لأنظمة العمل الفاعلة في تحسين قدراتهم و مهاراتهم و ثقافتهم إذ يوجد أهداف لا يمكن تحقيقها دون إشراك العنصر البشري في وضعها و هذا ما تمليه الحاجة التنظيمية لمعلومات و خبرات و جهود هذا العنصر من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

فالعديد من الدراسات قد اثبتت انه لا يكفي حسن التسيير و فقط ولكن من الاجدر تحريك الطاقات اذ نجد انه قد ازدهرت و تطورت العديد من المنظمات في حين تلاشت أخرى و اندثرت بتوفرها نفس الموارد المادية لسبب واحد وهو اهتمام الأولى بموردها البشري و اهمال الثانية له، فرعاية المورد البشري و الاهتمام به من الجانب التحفيزي سواء كان مادي بالزيادة الاجرية او معنوي بالتساوي و الانصاف، الحراك المهني، روح الابتكار و التطور، الاخلاق و المبادئ، الانصات، فهذا ما يمكنه من الوصول الى طموحه و تحقيق رغباته و منه الرضا المهني و الذي يعتبر ضروري لنجاح المؤسسة و تطورها، فالفرد هو اجير بالمنظمة و يبولى أهمية كبيرة للتحفيز المادي لاعتباره ضروري في الحياة المعيشية و لكن دون اهماله للتحفيز المعنوي و يبقى تواجدهما ضمان الرضى و تفعيل الأداء و التي تضمن نجاح المنظمة و كذا انتاج قيمة لها.

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية المدخل الأنجع لرفع وتحسين أداء الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الإنتاجية والمردودية من جهة، ورضا هذه الموارد من جهة أخرى وتتعلق أنظمة العمل المعتمدة في تسيير العنصر البشري بجانب القدرة والرغبة في العمل ويبقى الأداء حاصل تفاعل هذه الجوانب.

اذن فأى سياسة لأي مشروع، تستوجب الأخذ بالمقاييس العلمية والعقلانية لتجنب الأزمة وتحقيق الاستقرار وإدخال تغييرات على الأنظمة التسييرية والهياكل القاعدية والاهتمام أكثر بالموارد البشرية إذا أرادت تحقيق قفزة نوعية وضمان الاستمرارية والفاعلية إذ تطوير روح المنافسة لدى المنظمة يرجع إلى بنيتها التنظيمية ووسائلها الإنتاجية وتأهيل مواردها البشرية بصفة دائمة ومستمرة "قفوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرارية"²

اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤثرة مباشرة على أداء الإطار، كما أن اقتربنا العام للدراسة ينطلق من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول مناهج تحسين الأداء البشري من خلال التدريب **التحفيز والاتصال**.

فهل تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية على أساليب تدريبية (نظام التكوين) وعلى أساليب أخرى غير تدريبية (نظام التحفيز والاتصال) للرفع من مستوى أداء إدارتها؟

الكلمات المفتاحية

▪ المفاهيم :

- **الأداء:** وهو النتائج العلمية أو الانجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ للأعمال. فالأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه مجموع السلوك والنتائج.
- **الأداء البشري:** هو عملية ذات بعدين نظري وميداني البعد النظري: يتميز بمجموعة من النظريات والنماذج الفكرية البعد الميداني: يلم بالكثير من الأساليب والتقنيات والتدخلات الميدانية.

- **الكفاءات:** هي مجموعة من المهارات الفائقة الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من الأنشطة حيث تسمح هذه الكفاءات حين تكون في صفة جماعية بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة وتسمح بتراكمها.

التعريفات الإجرائية

- **المناهج:** وهي الأساليب التي تضم عدة حلول ووسائل وتقنيات ذات توجه علمي عملي معين. ونقصد بالمناهج في بحثنا هذا، كل

من نظام التدريب، الاتصال والتحفيز كمدخل لتحسين الأداء البشري.

- **التحسين:** ويقصد بكلمة تحسين رفع المستوى أو تطوير أو إحداث تغيير إلى الأحسن في مجال من مجالات الأداء (محل الدراسة) أو التقدم نحو الأعلى والأرقى والأفضل.
- **البشري:** ويعني الإنسان أو الأفراد العاملين في المنظمة الذين يؤديون أعمالهم في أنظمة تحقق نتائج محددة، والواقع أن مصطلح بشري يشمل أداء الأفراد والجماعات.
- **سياسة فعالة:** أي انه لا يكفي أن يكون هناك برنامج للأفراد بالمنظمة، بل يجب أن يكون هناك التنظيم القادر على جعل هذا البرنامج نافذاً، بحيث إذا كانت العلاقات بين الأفراد بالمنظمة تتسم بروح الانسجام والتعاون، وكانت الأنشطة التي يقوم بها هؤلاء-الأفراد-تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت المشروع، فانه يجب توفير المناخ الملائم لخلق الدافعية في العمل من باب تحقيق الرضا الوظيفي.
- **الأساليب التدريبية:** ونقصد بها التكوين بكل أنواعه سواء كان قصير المدى أو طويل المدى وكذا داخل المؤسسة أو خارجها.
- **الأساليب الغير تدريبية:** وهي كل ما تعلق بالعلاقات الإنسانية من حوافز مادية ومعنوية، الترقية الاجرية وغير الاجرية والتواصل بين أفراد المنظمة.

مقدمة

تتوسط المنظمات اليوم عدة تطورات وتحديات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة، مما أدى إلى تغيير هذه المنشآت. ولعل أهم ما يميز هذه التغيرات والتحويلات العظمى هو التطور الفكري الإداري من اعتبار العنصر البشري مجرد أيدي عاملة أو تكلفة على المنظمة وجب تدنيها، إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والنجاح وأحد أهم الأسلحة الإستراتيجية في صراع المنظمات من أجل البقاء.

وقد صاحب هذا التغير كذلك تطور نوعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من أدائها لأدوار ذات الطابع الإداري إلى أدائها لأدوار ذات الطابع الاستراتيجي، حيث تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المنظمات والأفراد على حد سواء، وإن المدى الذي يساهم فيه الأفراد في تحقيق الأهداف التطبيقية إنما يتوقف في المقام الأول على مساهمة إدارة الموارد البشرية في خلق بيئة تنظيمية إيجابية تمكن الفرد من التطور والنمو ومن هذا المنظور فقد كان السبب الرئيسي في تطرقنا للموضوع المتعلق بمناهج تحسين الأداء البشري تكملة لدراسة سابقة الا وهي مكانة التكوين في إستراتيجية تطوير المؤسسة العمومية الجزائرية أين

توصلنا إلى نتيجة مفادها أن الإستراتيجية تكمن في ان التكوين كمدخل تدريبي يعتمد عليه في تحسين الأداء، ولان منهجيا ما يلفت الباحث هو النتيجة وليس السبب فقد خرجنا على إثرها بجملة من الإشكالات و التساؤلات التي أثّرت خاصة على المناهج الغير تدريبية في تحسين الأداء كسياسات التحفيز و الاتصال، التي استلزم التطرق إليها في دراستنا هذه، الماما نظريا و ميدانيا بهذا الموضوع، معتمدين في تناولنا هذا على مفاهيم نظرية حديثة متعلقة بالتغيرات التي شهدتها الساحة العلمية و التكنولوجيا المتطورة التي مست وظيفة تسيير الموارد البشرية لهذا فاقترابنا للموضوع بمد بصلة وثيقة بمفاهيم و طريقة التحليل المعتمدة من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية باعتبارها نموذج من النماذج الأساسية لسياسة تسيير الموارد البشرية أين

" تركز تحليلها إما بدراسة حاجيات الأفراد أو الجماعات الغير رسمية في المنظمة"³.

وكان المبتغى من الدراسة هو تأكيد ان أهم عامل في نجاح المنظمة وتفوقها هو امتلاكها للموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدر للإبداع والابتكار، ومن أهم أصولها التنظيمية أنها تمثل أعظم قوى العمل المؤثرة في تحديد قدرة ومرونة المنظمة ورسم معالم مستقبلها فهي "بالدرجة الأولى

طاقة ذهنية وقدرة ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي⁴.

انطلاقا من أن سياق تطوير الموارد البشرية في أي منظمة كانت يرتكز على ثلاثة أقطاب هامة و أساسية متمثلة فيما يلي : " استقطاب ، تطوير و الحفاظ على الكفاءات"⁵ التي تشكل رأس المال البشري و باعتبار أن سياسة الموارد البشرية متعددة الاختصاصات فقد جاء تحديدنا للموضوع بدراسة كل ما يهم المتطلبات الاقتصادية و الاجتماعية لفئة الإطارات باعتبارها فئة حساسة تعطي السلم الهرمي في المؤسسة العمومية الجزائرية و لها من المؤهلات العلمية ما يسمح لها بإثراء موضوعنا، إذ تناولنا الموضوع من جانبه التطويري و التحفيزي، بهدف معرفة كيفية تدخل المؤسسة العمومية الجزائرية لتحسين أداء هذه الفئة السوسيو مهنية، بما يناسب أهدافها للوصول إلى الفعالية الاقتصادية من جهة و بما يناسب رضا هذه الفئة من جهة أخرى.

الإشكالية

في ظل التحولات الاقتصادية الجذرية و التغيرات الهيكلية التي فرضها نظام عولمة الاقتصاد والتسويق، الذي ألغى الحدود الإقليمية و فتح الأبواب أمام المنافسة الدولية، ما جعل المنظمات تهتم أكثر بجودة المنتج وتحسين نوعية الخدمة التي تقدمها من خلال الاهتمام بمواردها البشرية التي أصبحت تدرج ضمن " أهم الموارد التي تملكها المنظمة و التي يقع على عاتقها تحقيق هذه الجودة و تعويض النقص في بعض الموارد الأساسية الأخرى "6 هذا ما يبين أهمية رأس المال البشري الذي أولت له الدول المتقدمة الاهتمام الخاص و البليغ خاصة بعد صدور نتائج الدراسات التي اشرف عليها إلتون مايو، التي بينت اثر العلاقات الإنسانية في العمل و برهنت على أن "هذا الأثر يعني أن العوامل المادية في المؤسسة ليس لها أي معنى إلا من خلال تأويلها عن طريق شبكة من العلاقات الاجتماعية ينتج عن هذا التغيرات المادية و الاجتماعية لظروف العمل ولا تؤثر على المردودية إلا في حالة اعتراف الإدارة بالكرامة الإنسانية للعمال بما في ذلك الأخذ بآرائهم حول القضايا التي تهم المؤسسة وبإشراكهم في القرارات المتعلقة بوضع ظروف جديدة"7 و بعد تبني هذه الفكرة تطور التسيير في المنظمات و " في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري باعتباره احد أهم عناصر مداخلات العمل وهذا احد الأسباب التي أدت إلى تغيير

مسمى إدارة الأفراد ليصبح إدارة الموارد البشرية⁸ و التي حظيت في المنظمات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تقوم به من توجيه وقيادة الافراد باعتبار أن العنصر البشري هو من أهم العناصر في دالة الوظائف المكونة بالمنظمة، فهو المحرك و هو المنظم والمخطط لتطور هذه الأخيرة و " المنظمة التي ترغب في أن تزيد من قدرتها التنافسية في الأسواق سريعة التغيير تحتاج إلى الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالزيادة الإنتاجية من خلال مواردها البشرية"⁹.

فأهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاكها للموارد البشرية المتميزة والتي تعتبر مصدر للإبداع والابتكار، ومن أهم أصولها التنظيمية، أنها تمثل أعظم قوى العمل المؤثرة في تحديد قدرة ومرونة المنظمة ورسم معالم مستقبلها فهي "بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي"¹⁰. وكون هذا العنصر البشري هو الإنسان فإنه يتسم بشخصية مستقلة وخصائص ينفرد بها بالإضافة إلى المكانة الاجتماعية التي يلقي بصدها رعاية الدولة في مختلف الجوانب الصحية والتعليمية، وقد أصبح الاهتمام به على مستوى المنظمات كمورد محوري للنجاح باعتباره أثن الموارد التنظيمية المتاحة وإحدى الأطراف الفاعلة في التقدم، فهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التطور"¹¹. فنجاح المؤسسة اليوم يعود لما تملكه من مهارات وقدرات

بشرية "قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة، وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرار لها"¹².

فكان اتجاهنا في هذه الدراسة التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية المؤثرة مباشرة على أداء الإطارات، كما أن اقتربنا العام للدراسة كان ينطلق من بلورة إطار نظري وتطبيقي حول مناهج تحسين الأداء البشري من خلال التدريب، التحفيز والاتصال.

لهدف بلوغ هذه الغاية سنطرح التساؤل العام الذي سيكون الموجه الرئيسي لهذه الدراسة والذي جاء في السياق الآتي: ما مدى بلوغ مستوى أداء الإطارات في المؤسسة العمومية الجزائرية من خلال تطبيقها لسياسة تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري؟ والذي انبثق منه ما يلي:

- على ماذا تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية من تدخلات لتحسين وترقية أداء إطاراتها؟
- هل تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية نظام التكوين كأسلوب تدريبي وكحل أو منهج لتحسين أداء إطاراتها؟
- هل تعتمد المؤسسة العمومية الجزائرية في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية على أساليب أخرى غير تدريبية (نظام التحفيز والاتصال) للرفع من مستوى أداء إطاراتها؟

ونتيجة لهذه التساؤلات وجب علينا صياغة فرضيات لاعتبار أنها حلقة وصل بين الجانبين النظري والميداني والتي بنيت استنادا على مؤشرات من الميدان والتي تلت الاستمارة الأولى.

ولما يفرضه أي بحث علمي من ضرورة لإنتاج منهجه وبالتالي تقنياته. علما ان "مناهج البحث في علم الاجتماع هي إما كيفية أو كمية الناتجة عن الحقل المعرفي والنظري فتحديد الإشكالية هو في نفس الوقت تحديد نموذج تقاربي للموضوع"¹³، انطلاقا من هذه الاعتبارات قمنا بطرح أسئلة تبحث في الواقع عن علاقات بنائية وظيفية متواجدة بين مجموعة من المتغيرات المعروفة نظريا. متغيرات مستقلة وأخرى تابعة، أي صياغة فرضيات سببية نحاول اختبارها في ميدان بحثنا بتحديد مؤشرات كل فرضية ثم قياسها لغرض الحصول على مراقبة إحصائية، فانطلقت الدراسة من منهج كمي لمقارنة مواقف وآراء الإطارات الأجيال في المؤسسة العمومية الجزائرية حول الموضوع المتعلق بالأسس والمداخل المعتمدة من طرف الهيئات المختصة لتحسين وترقية الأداء البشري.

هذه هي طبيعة المنهج الكمي، الذي يعرفه "موريس أنجرس" بأنه: "مجموعة من الإجراءات المستعملة لقياس الظواهر وذلك بتزويد الباحث بجدول تكرارية وأخرى ارتباطية يستعان بها في تبويب النتائج والفحص

النقدي لها بغرض قياس أثر وتأثير المتغيرات على أحداث الظاهرة محل الدراسة¹⁴ والذي يجعل من استعمال الأداة الإحصائية كالمؤشرات المعدلات والمتوسطات عملية رئيسية تسمح بمقارنة التكرارات وتمكن من ترجمة المعطيات الواقعية إلى معطيات إحصائية تساهم في تدعيم الخطاب السوسولوجي وتأكيد التحليل الإحصائي للظاهرة محل الدراسة.

فكانت التقنية المستعملة "استمارة الاستبيان" وهي أداة من الأدوات الأساسية للمنهج الكمي فهي "تقنية مباشرة للاستقصاء العلمي"¹⁵، ولقد اعتمدنا على دراسة شاملة لفئة الإطارات بمؤسسة عمومية جزائرية، أو بعبارة أخرى المسح الشامل الذي يحوي جميع وحدات المجتمع المبحوث، بغية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق التي يعتمدها البحث و"يعتمد فيه على أساس شمول جميع وحدات مجتمع الدراسة أي عن طريق الحصر الشامل"¹⁶.

الأساليب التدريبية وغير التدريبية في تحسين الأداء البشري

إن عملية تحسين الأداء تعتبر نوعا من أنواع التعلم المستمر لأنها تهدف إلى تطوير المهارات اللازمة بما يتناسب والتطورات السريعة الحاصلة في البيئة المحيطة، باعتبارها ضرورة حتمية لضمان مناقشة قوية

في عالم متغير ومتقلب، وهذا ما يتصدر قائمة أولويات مؤسسات اليوم، وعليه قد يملى الاستخدام الرشيد للرأس المال البشري حاليا كفاءة أداء هذه الموارد والتي تعد المدخل الرئيسي لنجاعة عملية تحسين الأداء، والتي تعتمد بدورها على عدة أساليب لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء البشري وتجدر الإشارة هنا إلى أن بالرغم من أهمية التدريب والتنمية في رفع مستوى الأداء غير أنها تبقى جزءا من المطلوب لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الأساليب الممكنة لتحسين الأداء البشري.

أولاً: منهج التكوين كأسلوب تدريبي وأثره على تطوير الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية.

إن العصر الحديث هو عصر ثروة المعلومات وتدفقها وسرعة تغيرها، وعلى أصحاب المنظمات مواكبة هاته التغيرات والتكيف مع هذا الركب المتسارع ومع مقدرته، بوضع التدريب كأساس في إستراتيجية لتطوير المؤسسة، فلقد أصبح التكوين ضرورة أساسية وورقة رابحة للمنظمات الموجهة عن طريق إستراتيجيات تطور وتكيف ووظيفة إدارية مستمرة تمثل واجبا أساسيا من واجبات الإدارة الحديثة في مختلف المنظمات، وذلك لما له من ارتباط مباشر للرفع من مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمة وما يعكسه ذلك على نجاحها، فالتكوين لا يقتصر على

مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم اتجاه وظائفهم بل إنه محاولة لاكتساب الخبرات والمهارات الجديدة وإعادة تشكيل النمط السلوكي لهم لسد الثغرة بين الاداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، أي تمكينهم من اكتساب القدرة على استخدام الوسائل والأساليب الحديثة بالممارسة الفعلية ومن هنا يمكن القول أن التكوين هو ميدان صعب وحساس نظرا للتطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التكنولوجيا والتي تشهدها العلوم الإنسانية في مجالات الاقتصاد، الإدارة، والموارد البشرية وضعت التكوين في مقدمة الوسائل التي تخدم إستراتيجيات المؤسسة، إذ "يعتبر التكوين تخصص فرعي من تخصصات الموارد البشرية، يهتم بتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية، أي المعارف، المهارات والاتجاهات، من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية"¹⁷.

ولهذا خصصنا هذا الجزء الأول من تحليلاتنا للتحقق من الفرضية الأولى والتي مفادها كالأتي: غياب إستراتيجية تكوين واضحة المعالم والأهداف في المؤسسة العمومية الجزائرية تؤدي إلى تثبيط أداء الإطار. والتي اعتبرناها محور تطوير الأداء لما لأهمية التكوين في تنمية المورد البشري من خلال تطوير طاقاتهم وسلوكاتهم من اجل

التحسين من مستوى أدائهم، ولما له من آثار تتعكس على رفع مرد وديتهم وإنتاجيتهم، إضافة إلى تسهيل اندماجهم. أين بدأنا من الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية التكوين في المنظمات المعاصرة وهي إستراتيجية التعلم المستمر، وحاولنا معرفة أين هي المؤسسة العمومية الجزائرية من هذه الإستراتيجية وانطلاقا من تحليلنا وجدنا أنها تتميز بعدم تطابق القول بالفعل وعدم الالتزام باللوائح الإدارية بالرغم من وجودها، فسياسة الأقرب فالأقرب تطغى على كل ما تنظمه المؤسسة من تنظيم وتسيير ويظهر ذلك في المؤشرات التي توحى بوجود تلاعبات في كيفية انتقاء المستفيدين من التكوين، والذي يبدأ من تخطيط لا يتوافق مع الاحتياجات أساسه التكوين للتكوين، كما يذهب إلى ابعده من ذلك في عدم تحقيق طموح مواردها البشرية، لغياب التقييم الموضوعي أو عدم تضمينه لترقية مهنية مادية أو معنوية فوجدنا أن التكوين لهدف الترقية تشوبه الشكوك وأخرى لم تحصل إلا على تكوين واحد، والمصيبة الأكبر عندما يكون منعما ، فأين المصالح المعنية من كل هذه التشابكات. هذا دليل على أن سياسة التكوين غائبة تحديد الاحتياجات التكوينية لا يتم وفق طرق علمية وباعتبار أن التكوين يمثل أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في حاضرها ومستقبلها فهو جدير أن يحظى بسياسة خاصة به "سياسة التكوين هي إحدى السياسات الإنسانية للمؤسسة والتي

تدوم فترة حياتها مدة سنوات، في حين توجهات التكوين فهي تحدد كل سنة¹⁸، وقواعد إقامة سياسة حقيقية للتكوين تنطلق من وجود توازن بين حاجيات المنظمة ورغبات الموظفين والوظيفة الراهنة للعمل. وتعتمد سياسة التكوين في الأساس على تحديد الحاجات التدريبية. كما يمكن القول عن الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه للفرد، بسبب نقص المعارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور"¹⁹.

أما "تحليل احتياجات التكوين، فهي تمثل مرحلة هامة في سيرورة كل عملية التكوين بحيث لا بد أن توجه هذه العملية لسد الحاجيات الحقيقية للمؤسسة"²⁰. كما "يتعلق تحديد الاحتياجات بالتغيرات في المحيط الخارجي في المؤسسة، كالقوانين والتشريعات الجديدة ومختلف التكنولوجيات في محيط العمل، فمعرفة المشاكل الحالية والآتية في محيط العمل والتي ممكن للتكوين أن يتحداها ومن جهة أخرى التصدي لمختلف

المجموع		فئة الإطارات						الاستفادة من دورات التكوين
		إطارات سامية		إطارات مسؤولية هرميا		إطارات دون مسؤولية هرمية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1	<u>43</u>	/	/	9.	<u>10</u>	30.5	<u>33</u>	التكوين داخل المؤسسة
7.				3		5		
5				4				
2	<u>56</u>	43.	<u>13</u>	2	<u>22</u>	19.4	<u>21</u>	التكوين خارج المؤسسة
2.		33		0.		4		
8				5				
5				6				
4	<u>112</u>	56.	<u>17</u>	7	<u>75</u>	18.5	<u>20</u>	الاتنين معا
5.		66		0.		1		

7				0				
1				9				
1	<u>34</u>		/	/	31.4	<u>34</u>	لم تستفيد من التكوين	
3.					8			
8								
7								
1	<u>245</u>	100	<u>30</u>	1	<u>107</u>	100	<u>108</u>	المجموع
0		%		0		%		
0				0				
%				%				

المشاكل التي يمكن للمؤسسة أن تتلقاها مستقبلاً²¹.

الجدول رقم(01): يبين مدى استفادة الإطارات من دورات التكوين

/العلاقة بين فئة الإطارات والاستفادة من دورات التكوين

ويمكن أن نولي ما قلناه من ملاحظات واستنتاجات والتي جمعناها من واقع سيرورة التكوين في المؤسسة العمومية الجزائرية، في نقاط محددة لما تحصلنا عليه من نتائج ميدانية بقليل من التعقيب والحلول اللازم التقيد بها إذا أرادت تحسين أداء إطاراتها، ونستهلها من بداية الاستفادة من التكوين إلى آخر مرحلة وأول مرحلة فيه وهي التقييم.

■ أكثريتها تعتبر أن الانتقاء للتكوين يتم في الخفاء ولا يعلم به إلا المعنيون بالأمر، كما ان التوظيف يتم عن طريق العلاقات الشخصية، فطبيعي أن يمتد تأثير ذلك إلى الأمور الأخرى كالتكوين والترقية، كما يمكن اعتبار وجود إستراتيجية تمويه من قبل المستفيدين.

■ عدم الاعتماد على المبادئ الأساسية للتكوين، وانتهاجها لسياسة التكوين لأجل التكوين فقط وليس لغرض التنمية والتطوير. واهتمام المؤسسة بفئة على حساب فئة في التكوين وكذا في تعدده لأخرى، بالرغم من فرض السياسة العامة لميدان العمل على المؤسسات إجراء دورات التكوين باستمرار وعدم استثناء أي فئة منه لاعتباره مقياس لإثراء المعارف والنضج في مجال التسيير الذي يعتبر رمز للكفاءة المهنية والتي تؤخذ في الغالب كأساس للترقية.

■ غياب الاتجاه المعاصر لإستراتيجية دمج العاملين، حيث أصبح ينظر للولاء في ظل إستراتيجية الدمج المعاصرة على انه استجابة عاطفية نفسية ايجابية ناتجة عن قناعة، تحدث لدى العاملين في المنظمة نتيجة تقييمهم العام الايجابي لما تقدمه لهم من إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ورغباتهم المختلفة، ما ينعكس إيجابا على اتجاهاتهم وأدائهم وسلوكهم في العمل. وهذا ما لا يؤمن به المسؤول الجزائري وانما هو متمسك بالمقولة المشهورة لدي الأغلبية منهم وهي ان ما نجده في النظريات لا يمكن تطبيقه على ارض الواقع مؤمنين اشد الايمان ان الكفاءة تتلازم جنبا مع الاقدمية والتي تبين ايضا أنها تلعب دور كبير في انتقاء المستفيدين من التكوين اذ توجد

بالمؤسسة فئة كبيرة من هذه الشريحة ، والتي لا تتهاون المؤسسة بخصوصها على الإطلاق فهي في نظرها الفئة الأكثر عمليا في أداء مهامها، وكذا انعدام الصبغة المحفزة فيما يتعلق بالترقية، فالأغلبية أكدت بعدم وجود سياسة واضحة المعالم و الأهداف وتتسم بالمصادقية، فيجب على المؤسسة أن تتبنى الموضوعية في هذا المجال من خلال وضع بيان محدد القواعد يعتمد عليه في وضع برامج الترقية للقضاء على التحيز والمحسوبية. فلما تكون الشفافية في مثل الإجراءات تزول الشكوك ويتم رضا الأفراد.

■ عدم الاعتراف بالدور الذي يقوم به الإطار ولا كفاءته لهذا نجد أن المؤسسة تولي المناصب العليا على أساس الاقدمية والخبرة المهنية. لقد توضح جليا أن معيار الاقدمية كان له الأثر الواضح في إبعاد الفئة الموظفة في السنوات الأخيرة للاستفادة من الترقية مع تغيير المنصب.

■ عدم حرص مصلحة التكوين على المتابعة المستمرة أثناء المدة المخصصة للتكوين وعدم وجود تقييم محكم، لعدم وعي المؤسسة أن عملية التكوين هي حلقة شديدة التنظيم، وقد تفشل إذا قصر أحد أطرافها المعنيين (المتكون، المركز، المؤسسة) في عنصر بسيط من عناصر العملية أثناء تنظيمها وتنفيذها وتسييرها. ويكون هنا نتاجها التكوين لأجل التكوين الذي من اهم عواقبه هو اهدار الوقت والمال وكذا عرقلة عجلة التنمية التنظيمية بالمؤسسة والتي أساسها ليس التكوين و فقط في

المنظمات المتطورة وانما التكوين المستمر واساسه رغبة المورد البشري به لاستهلاكه بهدف المنفعة لا غير .

■ بالنسبة لرأي الإطارات في الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين الأداء البشري فتلخصت في النقاط التالية:

➤ هو تحسين المردودية الإنتاجية، وذلك لاعتباره السبيل الأوحده، فإذا كان التكوين عنصر فعال في مهارات الموظفين وقدراتهم وسلوكهم، ورفع مستوى أدائهم فهو بالضرورة سيؤدي إلى رفع الكفاءة المردودية الإنتاجية.

➤ التوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة فهي ترى انه توجد علاقة تبادل متينة بينهما، فالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال العملية التكوينية هي تكيف الموظفين مع المناصب التي تشغلها لتحقيق الفعالية ورفع المردودية، ونفس الهدف بالنسبة للأفراد وهو تحقيق الكفاءة المهنية لتطوير الوضعية القانونية والاجتماعية، ويبقى فقط أن تكون المؤسسة مرنة بعد تحقيق هدفها فيما يخص المكافآت لتضمن حسن الأداء الدائم.

➤ تحسين العلاقات مع المسؤول المباشر، هي الإطارات التي ترغب كسب ثقة مسئولها المباشر، كونه الملاحظ الأول والذي بإمكانه التماس التغيير إلى الأحسن أو لا بالإضافة إلى قدرته على ترشيحه إلى منصب أعلى إذا ما توفر منصب شاغر.

كما ظهر أن التكوين لا يكفي عند المستفيدين منه، هذا لان المؤسسة لم تقم باطلاعهم على نوع التكوين قبل الالتحاق به، كما يجب عليها أن تعمل على تحديد الحاجيات الأساسية للتكوين من اجل الترقية على أساس تقدير الكفاءات، وعدم تدخل الذاتية في عملية التقييم التي لا بد أن تكون من قبل المسؤول المباشر و الذي يجب أن يتميز بالنزاهة والشفافية ، إذ تأكد أن أسس الترقية إلى مناصب المسؤولية غامضة حتى لا يقهر طموح الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم، أما عن ظروف التكوين، فان الملائمة وعدمها تتماشى في نظرهم بالتكفل المادي، يعني انه كلما كان المكان والوجبات المقدمة جيدان كلما رضي المستفيدين عن ظروف التكوين والعكس صحيح. وهنا تكمن الكارثة اذ أصبح ينظر إلى التكوين من وجهة ترفيحية وليس من وجهة تنمية وهذا لغياب مكانة التكوين في استراتيجية تطوير المؤسسة، فالذي مبداه الجد نهايته المكافأة والذي ليس له مبداء ليس له منطلق ولا نهاية.

ثانيا: منهج التحفيز كأسلوب غير تدريبي ودوره في تطوير الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

لقد أثبتت التجارب أن الموارد البشرية تعتبر من أهم عناصر الإنتاج وأكثرها مرونة وتجاوبا في تحقيق الفعالية التنظيمية كمطلب أساسي متوقف إلى درجة كبيرة على مدى توافق الأهداف التنظيمية مع حاجات الأفراد ورغباتهم الشخصية، حيث أن الاعتناء بالأهداف التنظيمية على حساب أهداف الأفراد سيكبح حتما تقدم وتطور المؤسسة، وهذا ما يدل على أهمية رأس المال البشري ولكي يكون استثماره مبني على أساس إنساني واقتصادي سليم لا بد من الاعتماد على نظام متكامل يحفز الموارد البشرية قصد ترغيب المستخدمين في العمل والاستمرارية فيه والولاء له، فالمساهمة الفعالة للأفراد بالمؤسسة متوقفة على استعدادهم واقتناعهم بضرورة بذل جهد يكفي لتحقيق مستوى من الأداء يعمل على الرفع من إنتاجية العمل، وللوصول إلى نتيجة كهذه يجب أن يكون هناك مبدأ تتخذه إدارة الموارد البشرية لحث هذا العنصر البشري على العمل وذلك من خلال تحريك استعدادهم باستعمال أساليب التحفيز. والذي يعتبر القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وهذه القوى هي التي يمكن أن نطلق عليها عوامل

التحفيز أي العوامل التي تدفع بالعامل إما إلى العمل أو إلى التكاثر والتهاون.

وقد كان تساعنا فيما إذا كان الإطار يتأثر أداءه بعوامل التحفيز التي لها علاقة مباشرة بالعمل وتتمثل في الانجاز، الاعتراف بالجهد المبذول، المسؤولية، الترقية، التكوين، أو بعوامل التحفيز التي ليس لها علاقة مباشرة بالعمل، وهي ما تسمى بعوامل تفادي عدم الرضا وتتمثل في السياسة المنتهجة من قبل الإدارة، العلاقة مع المسؤول المباشر، ظروف العمل، الأجرة، العلاقة مع جماعة العمل، الطموحات الشخصية، المكانة الاجتماعية، الأمن. وهنا كشفنا جزءا من الواقع النفسي الاجتماعي للإطار، وذلك من التأثيرات التي تلحق بهم جراء التحفيز ومالها من تأثير على دافعية العمل لديهم من خلال تأكدنا من الفرضية الثانية التي مفادها كالأتي: قلة فرص التحفيز وعدم اعتمادها كمدخل لتحسين الأداء البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية يؤدي إلى عدم رضا الإطارات عن وضعيتهم المهنية.

أين توصلنا إلى أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تأبه للدراسات والنظريات الخاصة بالسلوك الإنساني داخل المؤسسة والتأثير المتبادل بين العامل ومحيط عمله، وقد يكون مألوف في التنظيمات الجزائرية المختلفة

ويعرفه العامل البسيط قبل الإطار، ويظهر ذلك جليا من خلال التصرفات التي أضحت أمر عادي في المؤسسات العمومية برمتها كالتغيب، التأخر المتعمد، كثرة الشكاوي وظهور سياسة الوعود والعهود، اللامبالاة في العمل وغيرها من المظاهر التي لا تحصى ولا تعد. هذا من جهة والعوامل التي تراها الأطارات مهمة لتحسين أدائهم ولا توليها المؤسسة نصيب من الاعتبار أمر آخر وفيما يتعلق بالأساس الذي تستخدمه المؤسسة لتحديد الكفاءات والتي من المعروف أنها مقياس أساسي للمكافأة، للأسف لا تزال تعتمد النظام الكلاسيكي حتى أنها لا تكاد تفرق بين المنح التي ترافق الأجر وبين التحفيز الذي من المفروض أن يعنى به الإطار الكفاء، فعندما يتعلق الأمر بجانب الرضا وعدمه وروح الدافعية والرغبة في العمل يعد التحفيز المؤثر الرئيسي إيجابا أم سلبا على العوامل المتعلقة بسلوك وأداء العمال، فرغبة العمال هي التي تجعلهم يوظفون مقدرتهم على العمل وحسن أدائهم له، وقلة الاهتمام بهذا الجانب -التحفيز- يؤثر سلبا على أداء الأفراد مما يولد الاستياء والتذمر وانخفاض الروح المعنوية ومعدلات الرضا وكبح المردودية بالانخفاض في مستوى الأداء وهذه المؤشرات هي التي قد عملنا على توظيفها للوصول إلى التحفيز المقدمة بالمؤسسة العمومية الجزائرية والتي تحققت بفضلها الفرضية الثانية من الدراسة. ويمكن أن نوضح هذا بإدراجنا للنتائج الميدانية وتبيين أكثر المفهوم

المجموع		فئة الإطارات						توافق التحفيز مع طموحات الإطارات
		إطارات سامية		إطارات مسئولة هرميا		إطارات دون مسؤولية هرمية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
61.25	<u>98</u>	43.33	<u>13</u>	60	<u>45</u>	72.72	<u>40</u>	لا يتوافق
38.75	<u>62</u>	46.66	<u>17</u>	40	<u>30</u>	27.27	<u>15</u>	يتوافق
100%	<u>160</u>	100%	<u>30</u>	100%	<u>75</u>	100%	<u>55</u>	المجموع

الحقيقي للتحفيز .

ملاحظة: خدنا بعين الاعتبار فئة الإطارات التي استفادت من التحفيز والمقدرة ب160 إطار، لمعرفة توافق التحفيز مع طموحات الإطارات، ولهذا فقد أقصينا في هذه العلاقة الإطارات الغير مستفيدة من التحفيز والمقدر عددهم ب85 إطار

جدول رقم(03): يبين مدى كفاية الأجر "توفر العوامل المادية يؤهل الإطار إلى تجاوز المشاكل الاعتيادية".

جدول رقم(02): توافق التحفيز مع طموحات الإطارات.

المجموع		فئة الإطارات						الأجر
		إطارات سامية		إطارات مسنولة هرميا		إطارات غير مسنولة هرميا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
59.1	<u>145</u>	53.3	<u>16</u>	51.40	<u>55</u>	68.	<u>74</u>	يقضي حاجيات الأسرة
8		3				54		
33.6	<u>81</u>	6.66	<u>02</u>	46.72	<u>50</u>	26.	<u>29</u>	ولا واحدة
						85		
7.57	<u>19</u>	40	<u>12</u>	1.86	<u>02</u>	4.6	<u>05</u>	يكفي لقضاء الحاجيات الشخصية والأسرة
						2		
100	<u>245</u>	100	<u>30</u>	%100	<u>107</u>	10	<u>10</u>	المجموع
%		%				%0	<u>8</u>	

جدول رقم(04): عوامل أخرى للتحفيز بغض النظر عن الأجر والمنح
من منظور الإطار.

المجموع		فئة الإطار						عوامل أخرى للتحفيز
		إطارات سامية		إطارات مسئولة هرميا		إطارات غير مسئولة هرميا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
56.73	<u>139</u>	100	<u>30</u>	46.72	<u>50</u>	54.6	<u>59</u>	الاحترام والتقدير
31.02	<u>76</u>	/	∕	44.85	<u>48</u>	25.9	<u>28</u>	علاقات جيدة، المسؤول الهرمي والزملاء
12.24	<u>30</u>	/	∕	8.41	<u>09</u>	19.4	<u>21</u>	كل المؤشرات
100%	<u>245</u>	100%	<u>30</u>	%100	<u>107</u>	100%	<u>108</u>	المجموع

ومن القراءة الإحصائية للجدول توصلنا إلى النتائج التالية:

- نظام التحفيز الموجود في المؤسسة القائم على الثابت والمتغير لا يتمشى ولا يتلاءم مع المتطلبات المادية والمعنوية للإطار، فهو نظام كلاسيكي قائم على الأجر القاعدي، المكافآت المتغيرة والعلوات والفوائد المتصلة بالنشاط، الاستحقاقات الأسرية والاجتماعية، التعويض عن الخبرة المهنية، والخدمات الصحية، فالتحفيز بمعناه الحقيقي ليس له وجود على ارض الواقع.
- هناك تسيير لاعتقاني للحوافز أكده المفهوم الخاطئ للحوافز، الذي لم يعرف التغيير منذ زمن، والذي يجب وضعه في طيات النسيان إذا أرادت المؤسسة أن تتطور وتزدهر، فعليها بتقدير فعلي للكفاءات، وفتح مجال للابتكار وتغيير النظرة الكلاسيكية للتحفيز بحصره في الأجر والمكافآت التي تتغير بتغير المنصب فقط وتعتمد بالدرجة الاولى على معيار الاقدمية.
- توزيع الحوافز يتم وفق أساليب غير واضحة، هذا ما يخلق الشكوك والبلبله أين أصبح يتداول أن الفئة المختصة بالتقييم وتوزيع الحوافز تخضع للذاتية والمحسوبية وليس الكفاءة المهنية، فمهما كان نوع هذه الحوافز فردية، جماعية، مالية أو معنوية يجب أن تتوفر فيها الشروط التي تجعلها موضوعية وهي العدالة في تقديمها وان ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع وحاجات العاملين.

- الغالبية التي استفادت من التحفيز صرحت أنه لا يتماشى مع طموحاتها وعند تناول الأجر الذي يتقاضونه فقد صاحبت هذه الإجابة الكثير من التذمر، إذ لا يمكن معرفة معدل المصروف لأنهم ينامون على سعر وينهضون على آخر، والأجر باق على حاله وما باليد حيلة فوجود اجر أحسن بكثير من عدمه، خاصة بالنسبة للشخص الذي يعيل أسرة.
- المؤسسة تتبع نظاما كلاسيكيا في تحديد الأجور، وهي بهذا لا تولي أهمية بالغة للرفع من معنويات الإطارات عن طريق الزيادة في الأجور إلا من خلال المنح المحددة التي ترافق الأجر، والذي رأت فيه كل الإطارات العامل الأساسي للتحفيز سواء من الناحية النفسية أو الاجتماعية، أما فيما يخص المنح، أما عن أسس الاستفادة من المنح فهو عامل الاقدمية بالدرجة الأولى باعتمادها المكافأة عن سنوات الخبرة والمتمثلة في منحة الخبرة.
- وجود عوامل أخرى للتحفيز بغض النظر عن الأجر والمنح بالرغم من اختلاف نوع العامل المحفز بالنسبة إلى كل إطار، فهي لا تنفي أن الأجر وما تصاحبه من زيادة انه تحفيز رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه بتاتا إذ من الاستحالة أن يعمل أي شخص مهما كان مستواه المادي مرتفع دون تقاضي الأجر، فالأفراد في طموح دائم لتحسين المستوى المعيشي مهما كان نوعه من مرتفع ومتوسط إلى الضعيف فالرغبة دائما تتساوى، فيبقى الأجر تحفيز مادي ضروري للاستمرار

في العمل ولكن الأجر وحده لا يكفي، فكل من الاحترام والتقدير،
العلاقة بين الزملاء والرؤساء في العمل لها دور كبير .

■ ظهر أن الترقّيات والمنح تعتبر من أهمّ التحفيزات بالنسبة لهم التي
تطوّر من أدائهم، وكان لرأيهم شأن آخر بالرغم من وجود اقتراحات
كثيرة كالسيّارة والمسكن، إلّا أنّ الإطارات أكّدت لنا أنّه بمجرد أن تُفَرَّ
المؤسسة بالجهد المبذول فهذا وحده كافٍ لرفع معنويّاتهم، وتسمح
لدوران المناصب أن يكون موضوعيّاً. للرضا عن محيط العمل والذي
يدفع إلى الأداء الجيد. ففي نظرهم أن المؤسسة تتبعد عن مسايرة
التسيير العقلاني الذي يعمل على إيلاء أهمية كبرى للعنصر
البشري، ويعود هذا إلى انغلاق الإدارة على نفسها ومسح كل مجالات
الاتصال والحوار بينها وبين العاملين بها و التي نتجت عنها قطيعة
ما يمنعها عن معرفة مبدأ التحفيز والذي في غالبية الأحيان هو مبدأ
الوساطة والدليل عدم وجود سلم للتقييم قائم على أسس موضوعية وهذا
يؤثر على حالتها النفسية لتخوفها من عدم ارتقاءها أو رفع أجرها
وغيرها من التحفيزات، فلا بد من توفر نظام عقلائي يحفز الإطارات
ويخلق لديهم الدافعية في العمل ويعمل على كسب رضاهم وخلق
علاقات اجتماعية راقية في محيط العمل والتي تؤثر بشكل مباشر
على الأداء وتعمل على عدم خلق فجوات بداخله.

إن رغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه وإنتاجيته وبدون أدنى شك تصبح أحد المهام الصعبة التي تواجه المؤسسة، وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد في توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب لاعتبارها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد²²، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد والنفسية منها، وهي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعالة للفرد لأداء عمله في رغبة وقدرة، "تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وتركز على العاملين عن تمييزهم في الأداء وتعتبر كتعويض إضافي يزيد عن الأجر"²³. وليس كالمفهوم السائد بالمؤسسة العمومية الجزائرية حيث أثارت قضية التحفيز نقاش واسع مع فئة الإطارات البحث أكثر من سابقتها -التكوين-.

وعليه يستجد القول أن رغبة الافراد هي التي تجعلهم يوظفون مقدرتهم وطاقاتهم للعمل وحسن أدائهم له، إذ يعرف الأداء من قبل الباحثين على أنه: "السلوكيات أو التصرفات أو الأفعال التي يقوم بها الفرد العامل أثناء عمله"²⁴. ولا بد من تكامل سياسة الحوافز مع سياسة الأفراد، من اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقييم للأداء، باعتبار أنها أيضا

" مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة آرائهم للأعمال على نحو أكبر وأفضل، وهذا بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجياتهم ورغباتهم"²⁵، وقلة الاهتمام بهذا الجانب الذي التمسناه في الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة قيد البحث يؤثر سلبا على أداء إطاراتها والدليل الاستياء والتذمر وانخفاض روح المعنوية ومعدلات الرضا، أي أن الحوافز بالمؤسسة العمومية الجزائرية تساهم بنسبة ضئيلة جدا في خلق الدافعية للعمل وتحسين مستوى الأداء. وما الذي يجب وعيه انه بدون عناصر الأداء والتي تعتبر أساسية، لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية الأداء البشري.

2. عناصر الأداء: سنيين عناصر الأداء من خلال تناول كفايات

الموظف ومتطلبات العمل وبيئة التنظيم وذلك كما يلي:²⁶

1- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات

ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

2-متطلبات العمل (الوظيفة): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات

والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3-بيئة التنظيم: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية،

وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم

وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الإستراتيجي والإجراءات

المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي

تؤثر في الأداء الفعال والمتمثلة في: العوامل الاقتصادية،

الاجتماعية التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.

من خلال استقراء ما ورد نستنتج أن الحوافز على اختلاف أنواعها

وأشكالها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على تحسين أدائهم، كما تقوم

برفع روحهم المعنوية وتزيد من درجة رضاهم عن العمل. كما تجلى

التأثير الواضح للحوافز على كفاءة وفعالية الأداء البشري، ويرجع ذلك إلى

أن الحوافز تمدهم بتقدير المرؤوسين لمجوداتهم ورضاهم عن مستوى

أدائهم، وبالتالي فهناك علاقة وثيقة بين الحوافز والأداء لأن حفز العمال

في أي منظمة له تأثير إيجابي على مشاعرهم نحو عملهم مما يؤدي إلى

زيادة الإنتاجية وفعالية الأداء. فالحوافز يمكن أن تستخدم كمدخل لتغيير

سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء البشري والوصول به إلى الهدف المنشود

والمرغوب فيه.

ثالثاً: منهج التواصل كأسلوب غير تدريبي ودوره في تطوير الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الجزائرية.

بناء على القاعدة السوسولوجية التي مفادها أن الإنسان اجتماعي بطبعه، كونه في تفاعل دائم مع غيره أين يتوضح أن الاتصال هو محور تحقق هذه الأخيرة، وبما أن المؤسسة مهما كان نشاطها فهي جزء لا يتجزأ عن الوسط الاجتماعي، بحيث يتكون كل منهما على أفراد يتفاعلون فيما بينهم مشكلين بذلك شبكة اتصالات تربطهم ببعضهم من جهة وبالمحيط الخارجي من جهة أخرى. كما أن "الاتصال يعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الأحسن"²⁷.

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية والتي اهتمت بدراسة السلوك البشري في المنظمات، وتوصلوا إلى عدم إمكانية تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال لفظي أو غير لفظي، فالإعلام والاتصال يمثلان القاعدة لكل تنظيم ولتحقيقه يجب مراعاة عدة عوامل أولها العلاقات الاجتماعية السوسيو مهنية، محيط العمل وغيرها كما يعملان على التنسيق بين مختلف الوظائف المحددة واستغلال الموارد البشرية والمادية لضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمؤسسة وباعتبار المؤسسة

الجزائرية إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تحتاج إلى إستراتيجية للاتصال و سياسة إعلامية فعالة لاستبقاء مواردها وخلق الدافعية للعمل، قمنا بقياس الفرضية الثالثة والتي جاءت كآلاتي تبقى فرص الحفاظ على الكفاءات ضئيلة في المؤسسة العمومية الجزائرية لوجود مناخ اجتماعي غير ملائم ولا يساعد إطلاقا على تطوير الأداء البشري. وهذا لما آلت إليه المؤسسات اليوم من ضرورة الاهتمام بالعلاقات السوسيو-مهنية، لتأثيرها المباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداءه، إلا المؤسسات الجزائرية فهي لا تراه من هذه الزاوية ولا تعي مدى مساهمة الاتصال في تحسين الأداء ولهذا نجد هيمنة شبكة الاتصال الغير رسمي واحتكار المعلومة وتأوليها مما يخلق البلبلة وإثارة الشكوك في الوسط المهني والذي بدوره يخلق الصراع وتفكك العلاقات بين أفراد العمل ما ينتج عنه اللامبالاة وعدم الولاء للمؤسسة، كل هذا وذلك كان من بين النتائج التي بفضلها تحققت الفرضية الثالثة بكشف واقع الاتصال والإعلام بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وسندرج بعض الجداول التي جاءت بإجابات فئة مجتمع البحث فيما خص التواصل والاتصال.*

جدول رقم(05): يبين كيف يكون وصول المعلومة بالنسبة لفئة

الإطارات

المجموع	فئة الإطارات						وصول المعلومة	
	إطارات سامية		إطارات مسنولة هرميا		إطارات دون مسؤولية هرمية			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
69.79	<u>171</u>	20	<u>06</u>	6	<u>67</u>	70.	<u>98</u>	متأخرة
				2.		74		
				6				
				1				
30.20	<u>74</u>	80	<u>24</u>	3	<u>40</u>	9.2	<u>10</u>	في الوقت اللازم
				7.		5		
				3				
				8				
%100	<u>245</u>	100	<u>30</u>	1	<u>107</u>	100	<u>108</u>	المجموع
		%		0		%		
				0				
				%				

جدول رقم(06): رأي الإطارات في مدى مساعدة المؤسسة لتحسين أدائهم

المجموع		فئة الإطارات						المساعدة المقدمة من قبل المؤسسة لتحسين الأداء
		إطارات سامية		إطارات مسنولة هرميا		إطارات غير مسنولة هرميا		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.40	<u>148</u>	3.33	<u>10</u>	62.61	<u>67</u>	65.74	<u>71</u>	قليلة
28.87	<u>71</u>	66.66	<u>20</u>	28.97	<u>31</u>	18.51	<u>20</u>	كبيرة
10.61	<u>26</u>	/	/	8.41	<u>09</u>	15.74	<u>17</u>	منعدمة
100%	<u>245</u>	100%	<u>30</u>	%100	<u>107</u>	%100	<u>108</u>	المجموع

جدول رقم(07): يبين سبب عدم تفكير الإطارات في مغادرة المؤسسة

المجموع	فئة الإطارات						سبب عدم التفكير في المغادرة
	إطارات سامية		إطارات مسئولة هرميا		إطارات غير مسئولة هرميا		
	%	ت	%	ت	%	ت	
49.59	<u>61</u>	58. 33	<u>14</u>	49. 12	<u>28</u>	4 5. 2 3	المؤسسات الأخرى أسوء
21.13	<u>26</u>	41. 66	<u>10</u>	12. 28	<u>07</u>	2 1. 4 2	تحال إلى المعاش
17.88	<u>22</u>	/	/	26. 31	<u>15</u>	1 6. 6	كل المؤسسات العمومية لها نفس التنظيم

						6		
11.38	<u>14</u>	/	∕	12.28	<u>07</u>	1	<u>07</u>	موظفة حديثا
						6.		
						6		
						6		
%100	<u>123</u>	100%	<u>24</u>	100%	<u>57</u>	1	<u>42</u>	المجموع
						0		
						0		
						%		

وكانت النتائج كالاتي:

- الانطباع السائد على الطريقة التي تصل بها المعلومة هو عن طريق الزملاء، ويعود ذلك إلى مسالة انعدام أو قلة طرق ووسائل الاتصال الرسمي، فهناك من المسؤولين من يرى أن ليس من الضروري أن تصل المعلومة إلى أدنى السلم الهرمي فهم الأدرى بالمشاكل واحتياجات العمال وبهذا يتم احتكارها. كما ظهر غياب الإنصات من قبل المسؤول المباشر والتي أضحت صفة مهمة الآن في المنظمات الكبرى، حتى انه لا توجد متابعة للمشاكل والمطالب الاجتماعية والمهنية المرفوعة ضمن اللوائح المطلوبة إلى الإدارة وعلى الرغم من أن علاقة

الإطارات بالمسؤول المباشر ظهرت بقوة أنها جيدة وحسنة، إلا إن ما بدر من سلوك الإطارات في هذه النقطة أنهم يودون أن تكون العلاقة بينهم عادلة و فقط بخصوص الاستفادة من الامتيازات.

■ انسداد القنوات الرسمية والتي من المفروض أنها تنظيم إداري حيث" تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة²⁸، ويفسرون عدم الإعلام أو عدم وصول المعلومة في وقتها، لعدم الموضوعية في توزيع كل من التكوين، الترقيّة، الحوافز، واعتبروا أن عدم الإعلام عنها بسبب عدم العدالة في التوزيع فكله يجري في الخفاء.

■ إن نوعية العلاقات السائدة في المؤسسة مهمة جدا في إثارة الحماس لدى الأفراد العاملين فيها و دفعهم لرفع مستوى الأداء، و خاصة العلاقات مع المسؤول المباشر و الزملاء في العمل و التي لها تأثير كبير على الاندماج ، إذ ظهر عدم الرضا عن هذه العلاقات وكذا محيط العمل لغياب العوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد و تحقق رضاهم الوظيفي والتي تتعلق مباشرة بسلوكهم، وعدم مغادرة

الإطارات للمؤسسة لم يكن للولاء وإنما لسوق العمل لا يفتح أبوابه دائماً للحصول على وظيفة فمهما كانت العيوب فإن الاستقرار في العمل أحسن من الضياع والبطالة، بغض النظر إلى الإطارات المسؤولة والسامية فقابلت رفضها لمغادرة المؤسسة بالولاء وأنها أفضل من غيرها فهي ترى في مؤسستها المثال و لا يوجد البديل و لا حتى الأحسن.

■ توجهت الإطارات وبقوة إلى التأكيد على اهتمام إدارة الموارد البشرية أكثر بإطاراتها لأنها قد ملت من انتظار الحلول للمشاكل المهنية التي أصبحت روتينية، خاصة فيما يتعلق بالأمور المهمة في نظرهم كالتكوين والترقية والتحفيز التي تتسد قنوات الاتصال في وجوههم وعدم ترك المجال لوصول المعلومة إليهم فيما يخص هاته الأخيرة، وقد أرجعت السبب في عدم تميزها بالشفافية والى استيطان المحسوبية في انتقاء المستفيدين حتى من التوظيف.

خلاصة ما توصلنا له انه لا توجد فعالية للاتصال داخل مؤسستهم و ذلك لغياب إستراتيجية فعالة للاتصال الرسمي العمودي بنوعيه الصاعد والنازل فبالنسبة للأول فهو "الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يقتصر

على تقديم الشكاوي والتقارير العامة والطلبات، وهذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة²⁹.

أما الثانية وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدى في محيط العمل والمؤسسة "فهي تمد وتنشط جماعة العمل"³⁰

كما توجد "اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة وتنشأ بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، فيتصل هؤلاء ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي والتلقائي ولا يخضعون في ذلك لاتجاهات محدودة"³¹.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط، وفي المؤسسة قيد الدراسة اتضح أن مجال العمل يعيق الاتصال غير الرسمي خاصة مع وجود فئتين من الإطارات الأكاديمية والإطارات وليدة المؤسسة والتي بالرغم من عدم اعتمادها في التحليل إلا أنها ظهرت من خلال فترات الأقدمية والمسار المهني لكلتا الفئتين.

أما فيما يخص بعض الإطارات التي أكدت أن الاتصال في المؤسسة وجوده كعدمه فهي تلك الفئة التي تشعر بالاستياء من تصرفات ومعاملة

المشرف المباشر، والتي تعطي أهمية لطبيعة العلاقة التي تربطها بالمشرف، وترى بأنه هو الوحيد الذي يجب أن يقوم بإعلامهم فيما يخص التكوين، الترقية، التحفيز الاجتماعات، المحاضرات وغيرها، وعلى هذا فعلاقة المشرف بمرؤوسيه لها دور هام في خلق جو عمل يسوده التفاهم والديناميكية في التعامل، و بالتالي رفع معنويات الأفراد و دفعهم للعمل من خلال إعلامهم لتوفير ظروف ومحيط عمل مناسب لخلق التميز في الأداء والذي يتطلب شروط ينبغي توفرها لتحقيقه ونذكر منها:³²

- التميز في السلوك والعلاقات مع الآخرين.
 - إنجاز الأعمال وتنفيذ المهام بصورة فريدة ومتميزة، وتحقيق مراكز متقدمة.
 - التعامل الفعال مع المشكلات والأزمات.
 - امتلاك قدر من الدافع الذاتي للإنجاز.
 - العرض المنظم للأفكار والحلول المتميزة في مجال العمل.
- إن الحاجة إلى التميز في الأداء البشري تتطلب الدعوة إلى تحسين أو ترقية الأداء بمختلف الوسائل الممكنة وبمعنى آخر إن التميز في الأداء من أسمى الأهداف المرجوة في تطبيق عملية تحسين الأداء البشري. وعليه فلا بد لأي مؤسسة تطمح لتحقيق المردودية و الفعالية فلن تكون الا من خلال اهتمامها بمواردها البشرية و بنوعية العلاقات الإنسانية و

الاهتمام بمشاعر أفرادها اتجاه التنظيم و الجو الاجتماعي السائد فيها وكذا انتهاج المؤسسة لسياسة إعلام واضحة المعالم، إذ يبقى الاتصال "عملية تتضمن مجمل الأفعال الاتصالية التي تستهدف إعلام الموظفين وتحفيزهم وكذلك وضع مهاراتهم للتحسين من مستوى أدائهم³³.

خاتمة

توصلنا في دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج، نوجزها في ما يلي: تطوير الأداء بالمؤسسة العمومية الجزائرية يكتسي أهمية بالغة عند الإطارات لغرض تحقيق أهدافها، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمعرفة رأيهم أو موقفهم اتجاه المناهج المتبعة لغرض تطوير أدائهم، إذ يعتبر المورد البشري من أهم مقومات النجاح لمؤسسات اليوم وهنا يكمن سر استمراريته وتطويرها، نتيجة لحيوية العنصر البشري ومقدرته على عمل موازنات مختلفة بين الموارد الطبيعية والمادية الأخرى، وأيضا تعقيده وصعوبة قياس سلوكه جديرة بالوقوف عند هذا المورد الهام، والاهتمام بنمط أدائه والعمل على تطويره والمحافظة عليه، مما يستوجب على المؤسسة انتهاج عملية التحسين لأداء مواردها البشرية، والتي بدورها (عملية التحسين) تحوي عدة إجراءات تتعامل في مضمونها مع الأداء

البشري ببعديه، الكمي (كمية الأداء) والكيفي (جودة الأداء)، والتي تقف عند مشكلاته ومحاولة في ذلك إزالتها أو التقليل منها.

ويعتمد نجاح هذه العملية على جودة القرار المتخذ في تحديد أساليب التحسين الموافقة لنوع المشكلة المدركة مما يؤدي إلى تفعيل أداء العنصر البشري، حيث يدل الأداء الناجح للأفراد في أعمالهم وداخل منظماتهم على جودة توافق بين أهدافهم ودوافعهم وقدراتهم من ناحية وبين الإدارة (الأعمال، الوظائف، الأهداف، والإجراءات) من ناحية أخرى.

لذا يجب إجراء التدخلات في الأنظمة المؤثرة على المورد البشري مباشرة للمحافظة على ذلك التوافق. إذ تعتبر عملية تحسين الأداء إطارا عاما متفاعلا مع بيئة العمل، ونتيجة لهذا التفاعل إحداث الأثر الإيجابي في مجال الأداء البشري.

ويبقى دور المؤسسة في تطوير أداء أفرادها متوقف على الاعتبارات المادية و المعنوية، وهذا ما سمحت لنا هذه الدراسة بالتماسه، و التي تتمحور اشكاليته حول مناهج تحسين الأداء البشري بالمؤسسة العمومية الجزائرية، بالتحليل مع تناول الأبعاد السوسيوولوجية، وذلك انطلاقا من محاولة تناولنا للمورد البشري و ضرورة تأهيله ليستجيب للمتطلبات الآنية و المستقبلية للمؤسسة، باعتبار أن انتهاج التكوين والتحفيز والاتصال

كسياسة لتحسين الأداء البشري في ميدان العمل ضروري، وعلى المؤسسة العمومية الجزائرية ان تأخذ ما سيدرج من إيجابيات وسلبيات في منهجها التنظيمي لأنه يندرج من ملامسة الواقع بقياس فرضيات مستوحاة من التخمين العقلي وربطه بواقع مورد بشري له قيم وثقافة وغيرها مما يميزه عن المجتمعات الاخرى من خصوصيات والتي يتبين بها فعلا انه مورد بشري جزائري، وليس استراد تجارب الغير و كأنها قدوة وانما يجب ان ننطلق من فكرة ان قيادة التنظيم وتسيير فعلي لإدارة الموارد البشرية نقوم بإنشائها وتطويرها وليس تقليدها لان لا المجال الزمني ولا المجال المكاني يتوافقا، ونفسه ما ينطبق على ما وصلت اليه دراستنا هذه اذا لم يعاد النظر الى ما وصلت اليه وتدارك ولو القليل بالمعالجة والتي يجب ان تكون آنية والذي من البديهي معرفته انها تتفاقم كلما عرفت التقادم وكلما ازداد المجتمع المنظماتي تغيرا وتعقيدا .

هوامش المقال

1. عمر وصفي عقيلي: *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي*، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص13.
2. نفس المرجع، ص13.
3. Sain Saulieu (R) : *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Edition Dalloz Paris, 1988, p 21.
4. محمد مصطفى الخرشوم مرسى: *إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف*، مكتبة التقوى، السعودية، 1990، ص42.
5. - Bélanger (L) et Autres : *Gestion des ressources humaines : Une approche globale et intégrée*, Edition ESK, 1993, P19.
6. راوية محمد حسن: *إدارة الموارد البشرية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص07.
7. Décoster (M) : *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, Edition De Boeck Université, 3éme Edition, Bruxelles, 1999, p178.
8. عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص12.
9. راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره ، ص35.

10. محمد مصطفى الخرشوم مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.
11. حنا نصر الله: *إدارة الموارد البشرية*، دار زهران للنشر، عمان، 2002، ص 37-38.
12. عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 13.
13. Quivy (R) et Campenhoudt (L.V): *Manuel de recherche en sciences sociales*, Edition Dunod Bordas, Paris 1988, p212.
14. Angers (M) : *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Edition Casbah, Alger, 1997, p 60.
15. Ibid. p141.
16. عبد القادر زيدان: *قواعد البحث الاجتماعي*، مطبعة السعادة الإمارات العربية المتحدة، ط3، 1980، ص 284.
17. درة إبراهيم عبد الباري: *تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 103.
18. Soyer (J) : *Fonction formation*, Edition d'organisation, Paris, 1998, p36.

19. درة عبد الباري إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 27.
20. Levasseur (P) : *Gérer les ressources humaine*, Edition de l'homme, Québec, 1987, p 235.
21. Werther (W) et autres : *La gestion des ressources humaines*, Edition Mc GrawHill, 2eme Edition, Montréal, 1990, p 193.
22. راوية محمد حسن: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1994، ص 26.
23. ماهر أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، لدار الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1996، ص 236.
24. ماهر أحمد ماهر: "علاقة ضغوط العمل بالأداء"، مجلة الإداري، العدد 46، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
25. Muchielli (A) : *les motivations*, Presse Universitaire de France, « que sais – je ? » Paris, 1981, p 8.
26. درة إبراهيم عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص 119.
27. Terry (G): *Les Principes du management*, Edition Economica, Paris, 1985, p 411.

28. صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، القصر العيني، الطبعة العاشرة، 2003، ص454.

29. Denarbonne (A) : *Communication d'entreprise (conception et pratique)*, Edition Jouve, Paris, 1993, P67.

30. Peretti (J.M) : Peretti (Jean Marie) : *Gestion des ressources humaines*, Edition Vuibert, Paris, 1997, P245.

31. صلاح الدين محمد عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 286.

32. مصطفى محمود أبو بكر: *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص، ص 415.

33. سيد الهواري: *الإدارة الأصل والأسس العلمية*، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1987، ص 329.