

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الآداب و العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع : استمارة رقم :

عنوان البحث

المناهج الحديثة و أهميتها في تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون
و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين
مؤسسة إعادة التربية و التأهيل (بو الصوف) بقسنطينة نموذجا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تخصص : تنمية الموارد البشرية

إشراف : الدكتور

العايش عبد العزيز

إعداد الطالبة :

نوادري فريدة

السنة الجامعية 2006/2005

شكر و عرفان

لقد جعل الله الشكر مفتاح كلام أهل الجنة فقال تعالى : " وقالوا الحمد لله الذي صدقنا وعده " سورة الزمر الآية 84 .

أما وأناي قد أنتهيت من إعداد هذا البحث لا يسعني إلا أن أتوجه بالشكر للعلي القدير على ما وفقني إليه .

فبعد جهد جهيد ينتهي العمل و هذا ما لا يستطيع اللسان و صفه أو التعبير عنه لأنه لم يتأت هكذا و إنما جاء بتظافر العديد من المجهودات و المساعدات سواء المادية منها أو المعنوية لذا فكلمات الشكر لكل هؤلاء ليست كافية و لن تكون كافية لأنها جاءت عندما كنا في أوج الحاجة إليها و خاصة منها الدعم العائلي .

و عليه فإني أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل و المشرف على هذه المذكرة الدكتور : **العايش عبد العزيز** الذي قدم لنا يد العون و المساعدة بكل حرص و جدية .

كما أتقدم بالشكر إلى السيد عميد جامعة محمد خيضر بسكرة : **بلقاسم سلاطينية** على كل التسهيلات التي ساعدتنا في إنجاز هذا البحث , كما أشكر أيضا الدكتور : **تبرماسين عبد الرحمان** على التوجيهات القيمة التي زودنا بها طيلة مدة إنجاز هذا البحث , كما أتوجه بخالص شكري إلى إدارة قسم الإجتماع و خاصة الأستاذ المحترم **لحمر عبد الحميد** .

كما أتقدم بالشكر الجزيل للسيد : **مختار فليون** المدير العام لإدارة السجون وإعادة الإدماج الإجتماعي للمحبوسين على كل التسهيلات التي قدمها لنا من أجل إنجاز الجانب الميداني لهذا البحث و لا ننسى أيضا موظفي مؤسسة إعادة التربية و التأهيل بو الصوف بقسنطينة و على رأسهم السيد مدير المؤسسة **سعيد زرب** .

كما أشكر أختي و زوجها الأستاذ : **شخاب محسن** اللذان تحملا معي عبء كتابة هذه الرسالة .

كما أوجه الشكر إلى كل يد ساعدت في إعداد هذا البحث و إخراجاه و خاصة مصلحة إعادة التربية بمؤسسة إعادة التربية بسكرة .

الفهرس

الباب الأول

إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين
رؤية نظرية أمبريقية و فيه ثلاثة فصول

الفصل الأول :

- الإشكالية.....01
- الفرضيات.....05
- أهمية البحث.....06
- أهداف البحث.....07
- المفاهيم.....08

الفصل الثاني :

- تمهيد20
- تطور نظام السجون عبر العصور.....21
- المدارس الإصلاحية في المؤسسات العقابية25
- البرامج الإصلاحية في المؤسسات العقابية.....28
- السجون في الجزائر (نبذة تاريخية عن تطور التنظيم الهيكلي لإدارة السجون).34
- مهام إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي34
- موظفو قطاع السجون.....38
- المدرسة الوطنية لإدارة السجون.....39
- الهياكل القاعدية لإدارة السجون.....39
- الاتفاقيات الدولية و موائيق حقوق الإنسان.....41
- برامج إصلاح السجون في الجزائر.....44
- الآفاق المستقبلية للإصلاح.....46
- العلاقات مع المنظمات الدولية المختصة بحقوق الإنسان.....49

الفصل الثالث :

- تمهيد51
- الوظائف الآلية للموارد البشرية

(1) عملية إكتساب الموارد البشرية :

- 52.....التوظيف (تعريف) -
- 54.....مصادر التوظيف -
- 55.....الإنتقاء -
- 58.....الاستقبال و إدماج المترشحين الموظفين -

(2) عملية تنمية الموارد البشرية :

- 59.....المقولات الأساسية -
- 60.....الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية -
- 65.....أهمية تنمية الموارد البشرية -
- 66.....عناصر تنمية الموارد البشرية -
- 69.....سياسة و إستراتيجية تنمية الموارد البشرية -
- 73.....التكوين -
- 73.....مفهوم التكوين وخصائصه -
- 74.....أهداف التكوين -
- 75.....أساليب التكوين وأهدافه -
- 82.....مقومات نجاح التكوين -
- 83.....تقييم عملية التكوين -
- 86.....المتابعة اللاحقة للتكوين -

(3) عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية :

- 86.....أ- الحوافز -
- 87.....مفهوم الحوافز وأهميتها -
- 88.....الحاجات و الدوافع -
- 89.....نظريات الحوافز -
- 90.....إعداد و تسيير رواتب العمال -

ب - تقييم أداء الأفراد 95

- 95.....مفهوم تقييم الأداء -
- 97.....الأهمية و الأهداف -
- 99.....طرق تقييم الأداء -

الباب الثاني:

الإجراءات المنهجية و تحليل البيانات و فيه ثلاثة فصول :

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

أولا : مجال الدراسة

- 102.....الزماني -
104.....المكاني -
110.....البشري -
113.....ثانيا : فروض الدراسة
115.....ثالثا: المنهج
رابعا : أدوات جمع البيانات
116.....1- الملاحظة
117.....2- المقابلة
117.....3- الاستمارة
118.....4- الوثائق و السجلات
118.....خامسا: العينة و كيفية اختيارها

الفصل الخامس:

تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين ممثلة في مؤسسة إعادة التربية و إعادة التأهيل – بوالصوف – بقسنطينة

- 119.....أولا : البيانات الشخصية
126.....ثانيا : التكوين
143.....ثالثا : الحوافز
157.....رابعا : تقييم الأداء

الفصل السادس: نتائج الدراسة

- 170.....أولا : نتيجة الفرضية الأولى
172.....ثانيا : نتيجة الفرضية الثانية
174.....ثالثا : نتيجة الفرضية الثالثة

الخاتمة

المقدمة

مقدمة

يعيش العالم العربي مثله في ذلك باقي دول العالم النامي نشاطا مكثفا في استخدام تكنولوجيا مستوردة زان بها عصر المعلومات تجربة الثورة الصناعية، فالظروف الضاغطة التي يعيشها معظم دول المنطقة العربية، لا تنفصل عن الظروف التي تعيشها معظم دول العالم حيث التدهور في البيئة الطبيعية و سباق التسلح و انتشار الأسلحة البيولوجية و الكيميائية و أسلحة الدمار الشامل و تآكل منظومة التعليم و انهيار الأسرة و تفكك روابطها و ارتفاع معدلات البطالة، هذا و باستثناء أسلحة الدمار الشامل فكلها مشاكل خاصة بدول المنطقة و كلها قضايا مركبة و معقدة و لا يمكن تحميل مسؤولياتها على شخص بعينه أو مجموعة من الأشخاص و لا توجد حلول بسيطة أو مباشرة لها أو أقراص سحرية لعلاجها.

إن الواقع المحلي في ظل المتغيرات العالمية يستوجب استيعاب تحديات المستقبل من خلال منهج التغيير ليس فقط في الشكل و لكن أيضا في المضمون و ذلك هو الأهم و التغيير هنا له مخاطره، و لكن الخطر الأعظم هو الخلط بين معنى الاستقرار و عدم التغيير حيث أن الاستقرار في القرن الجديد يعني التغيير المستمر الذي يقود إلى تحسين مستمر، و عليه أصبح التغيير أحد ثوابت عصر المعلومات، لذلك يجب مواكبة التقدم العالمي و البحث عن الفرص و استغلالها و السماح لأنفسنا بهامش من الأخطاء يحررنا من عقدة الخوف من كل ما هو جديد و يعطينا شجاعة المبادرة و حكمة التجريب. من كل ذلك يتضح وجود علاقة عضوية بين التغيير و الابتكار و التحسين و التطوير و في النهاية الاستقرار .

إن المتغيرات التي فرضت على العالم في نظامه الجديد تستوجب ثورة إدارية في كل مؤسسات المجتمع، اقتصادية كانت أو سياسية أو اجتماعية هذا و لا ينفصل الإصلاح الإداري عن الإصلاح السياسي فأحدهما مكمل للآخر و لا يتم في عزلة عنه. كما لا يتم الإصلاح الإداري من خلال مزيد من الإجراءات و اللوائح و القرارات و القوانين، فهذه كلها قيود على حرية الحركة في عصر ثقافة السرعة.

و يرى خبراء الإدارة في العالم أن الإصلاح الإداري لا يتم بدون تحرير الطاقات من عنف الرقابة و ثقل مراجعها أو بدون تدريب القائمين على إدارة المؤسسات على فن للقيادة يرقى فوق موروثة الإدارة التقليدية.

-أ-

مقدمة

إن هذا التغيير الذي اكتسح العالم لا بد أن يفرض تحولا جذريا في المؤسسات و منظوماتها الإدارية حتى تواجه تحديات المستقبل و تعيش ضراوة المنافسة العالمية.

إن الأمل معقود على مؤسسات القرن القادم لترتفع بأولوية قيمة العلم و المعرفة في ثقافتها و تسهل للعاملين بها التعلم على المستوى الفردي و الجماعي حتى يرقى أداؤهم إلى مستوى قدراتهم.

و ينعكس ذلك تبعا على سرعة العمليات و جودة المنتجات و الخدمات و إعداد القيادات و لا يجب أن يقتصر مفهومنا لهذه المؤسسات على الشكل التقليدي و لكن يجب أن يعمم المفهوم لكي يغطي كل مؤسسات المجتمع بدءا بالأسرة و انتهاء بالدولة.

و التعلم إما تكيفي Adaptive و هو الذي يتطور مواكبا للتفاعل و التكيف مع تحديات الحياة اليومية و صعوباتها، أو توقعي Anticipative و هو الذي يمثل حصيلة تفاعل القدرات

الابتكارية و الإبداعية التي يحركها الطموح و رؤية المستقبل و حب التميز المؤسسي و ينشطها الحوار التبادلي و الإحساس بالحب و التقدير و الاحترام و الأهمية. و نوعا التعلم لا زمان لمواجهة تحديات المستقبل و القدرة على مواكبة عجلة التغيير التي تبدأ بالسؤال و بناء النظرية ثم اختبارها و دراسة انعكاساتها و تنتهي بالسؤال مرة أخرى.

و بناء على ما تقدم أصبح العنصر البشري هو أهم العناصر التي يتكون منها التنظيم و هو قوته الحقيقية و كل نجاح أو إنجاز يعود إليه بالدرجة الأولى. فالفرد هو الوحيد الذي له قدرة تحديد الأهداف و وضع البرامج و الخطط و يعلم كيف يستخدم و يوجه الإمكانيات المادية و البشرية و ذلك طبعا لصالح الفرد و المؤسسة معا.

و حاليا نجد أن الإدارة المعاصرة أصبحت تهتم بقوة بالموارد البشري محاولة بذلك إيجاد كل الوسائل و السبل من أجل تنمية قدرته و توجيه طاقته و استغلالها لصالحه أولا و لصالح المؤسسة ثانيا كما أن هذه الإدارة المعاصرة تملك من الوعي ما يكفيها لاتباع خطة تنمية المورد البشري حتى تصل إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية و الإنتاجية نجدها أيضا تولى اهتماما بالغا بعناصر تنمية الموارد البشرية و التي من أهمها :

-ب-

مقدمة

الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، القيادة، الإشراف، التأهيل ... و غيرها من العمليات المختلفة التي تطبقها المؤسسة بوضع برامج خاصة لها و تنفيذها بدقة من طرف المختصين حتى تتمكن من الحصول على موارد بشرية مؤهلة ذات مهارة متطورة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إلا أن عملية تنمية الموارد البشرية تبقى عملية ديناميكية و مستمرة في المؤسسة و استمرارها من استمرار المؤسسة نفسها.

و في هذا السياق جاءت الدراسة الراهنة لتقف على المناهج الحديثة في إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي ممثلة في مؤسسة إعادة التربية و إعادة التأهيل بوصفها بقسنطينة و بالتحديد من أجل معرفة الانعكاسات التي خلفها استخدام المناهج الحديثة في تنمية الموارد البشرية

على المستوى القاعدي من استقطاب و تكوين و تحفيز و تقييم الأداء باعتبارهم من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية.

و لتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة الراهنة إلى :
بابين و يتكون كل باب من ثلاثة فصول :

الباب الأول : و يسمى إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي (المؤسسات العقابية) رؤية نظرية إمبريقية و قد قسم إلى ثلاث فصول هي :

الفصل الأول : و فيه تم تحديد مبررات الدراسة و إشكالية البحث مع أهداف اختيار الموضوع إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة و إعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدى بما يتناسب و أهداف الدراسة.

الفصل الثاني : تطرقنا فيه لنشأة السجون و كيف تطورت مفاهيمه و أهدافه من عقابي إلى إصلاحى و المناهج المستخدمة في عملية الإصلاح الحديثة ثم تحدثنا عن السجون في الجزائر كيف كانت و كيف أصبحت و كيف تطورت الإدارة المركزية و تطورت مهامها التي أصبحت تسمى ضمن التنظيم الهيكلي الجديد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين. و كذا تعرضنا للاتفاقيات الدولية و منظمات حقوق الإنسان التي تسعى وراء الإصلاح و احترام حرية الفرد حتى لو كان مسجوناً. و كذا الإصلاحات التي تسعى إلى

-ج-

مقدمة

تحقيقها الإدارة عن طريق استخدام مناهج حديثة تطبق على المستوى القاعدي لهذه الإدارة و هي المؤسسات العقابية على مستوى الوطن.

الفصل الثالث: و عنوانه الوظائف الآلية للموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى كيفية :

أولا اكتساب الموارد البشرية و هو ما يعرف بالاستقطاب و هي عملية مهمة و عنصر أساسي من عناصر تنمية الموارد البشرية ثم انتقلنا إلى تنمية الموارد البشرية أين ركزنا على عنصرين أساسيين و هامين أهمية بالغة في عملية التنمية البشرية و هما التكوين و التحفيز ثم ذهبنا بعد ذلك إلى كيفية تقييم الأداء كأحد العناصر الهامة و المحفزة على استمرارية العمل و تقوية الرغبة في العمل عند المورد البشري و إحساسه بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها و يعتبر نفسه من أهم عناصرها.

الباب الثاني : و عنوانه الإجراءات المنهجية و تحليل البيانات و قد قسم على ثلاثة فصول رئيسية هي :

الفصل الرابع : و عنوانه الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث عالجتنا فيه التطور المنهجي

للدراسة حيث عرضنا فروض الدراسة و حددناها. مجال الدراسة الجغرافي. الزمني و المكاني كما تم فيه تحديد عينة البحث و المنهج المطبق في هذا البحث إضافة الأدوات المنهجية التي استعملناها في جمع البيانات ...

الفصل الخامس : و عنوانه تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون و إعادة الإدماج

الاجتماعي للمحبوسين ممثلة في مؤسسة إعادة التربية و إعادة التأهيل بوالصوف بقسنطينة و قد جاء هذا الفصل كمدخل تطبيقي نحاول من خلاله التأكد من صدق الفرضيات و التساءلات التي طرحت في بداية البحث و قد قمنا في هذا الفصل بتحليل البيانات المتعلقة بالتكوين و التحفيز و تقييم الأداء.

حيث أننا بدأنا بالخصائص العامة للعينة ثم تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات التكوين، الحوافز و تقييم الأداء.

الفصل السادس : و فيه تم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، و في الأخير

تأتي الخاتمة التي تحتوي على ما استخلصناه و توصلنا إليه من هذه الدراسة إضافة

إلى تقديم بعض الاقتراحات التي نتوجه بها إلى إدارة السجون فيما يخص تشجيع و تنمية و الاحتفاظ بمواردها البشرية.

-و-

الباب الأول

إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي
للمحبوسين رؤية نظرية أمبريقية

الفصل الأول

- * الإشكالية
- * أهمية البحث
- * الفرضيات
- * أهداف البحث
- * المفاهيم

الإشكالية :

يقتضي تجسيد مبدأ إعادة التربية و إصلاح السجون الكثير من الإمكانيات المادية و المعنوية نظرا للتطور التقني و العلمي المتسارع في مجال المعلوماتية و النقل و الاتصال، خاصة أن العالم المعاصر يعيش فترة من التغيرات الجذرية (اقتصادية ، اجتماعية، سياسية) التي ساهمت في تغيير الكثير من المفاهيم و الهياكل الإدارية التقليدية مما أدى حتما إلى ظهور مفاهيم جديدة و زوال أخرى قديمة.

و الجزائر كمختلف دول العالم تحرص على تنظيم مواردها البشرية باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج و ذلك بتوجيهها و تكوينها و رفع مستوى كفاءة الأفراد الإنتاجية فيها حتى يمكن الاستفادة من هذه الطاقات الحية أكبر فائدة.

و هو ما دفع ضرورة بالإدارة إلى الاهتمام أكثر بالعنصر البشري و اعتباره من أهم العناصر التي يتشكل فيها التنظيم، و كل إنجاز أو نجاح يعود إليه بالدرجة الأولى فهو الوحيد الذي يحدد الهدف و يضع البرامج و الخطط و على الإدارة أن تبتكر أفضل الطرق لاستثمار طاقته و تنميتها، فهو بذلك المؤشر الإيجابي في عملية التنمية، فكلما كانت نوعية الإنسان عالية كان مستوى التنمية مرتفعا و كانت المؤسسة أقرب بذلك إلى تحقيق الأهداف المتوخاة منها، فإن الإنسان يعد الثروة الحقيقية و المورد الرئيسي لكل تنظيم يهدف إلى تحقيق الجودة و الفعالية. و

حتى يكون ذلك و ترجمة هذا المفهوم إلى حقيقة فعالة فلا بد من الاهتمام بهذا المورد و ترقيته من منظور تنظيمي هادف و لا بد من المرور عبر سياسة تربوية و تكوينية تقوم على أسس واضحة المعالم و محددة لإستراتيجيتها و تكون مهياً أساساً لتنمية الموارد البشرية.

و عليه أصبح من الضروري إعادة النظر في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسة العقابية التي أصبحت تواجه تحديات و متطلبات جديدة و متعددة.

إن تحقيق أهداف السياسة العقابية الجديدة و إصلاح السجون لا يكون فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة عدد السجون و حشد أكبر عدد من الفنيين و الإمكانيات بل هناك طريق آخر مكمل لهذا ألا و هو التوسع الرأسي في الإنتاج و يكون ذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بواسطة الاستثمار الجيد لعوامل الإنتاج المتوفرة و بأساليب حكيمة و من

بين هذه العوامل اليد العاملة، الأداء الكفاء للعمل عن طريق تقييمه من قبل يد عاملة تم اختيارها و تدريبها جيداً و هياً لها ظروف و بيئة عمل مناسبة ترغبها في بذل قصارى جهدها و إمكانياتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، كل هذا يضيف أهمية على الدور الحيوي و الحساس الذي يمكن أن تلعبه الإدارة و ذلك من خلال البرامج التي تضعها في هذه المجالات.

لذا فالإدارة مطالبة بأن يكون دورها هو رفع الكفاءة البشرية من خلال رفع مقدرتهم على العمل و الأداء الجيد و تحفيزهم حتى تخلق لديهم رغبة أقوى في العمل و عليه يمكن القول أن هدف الإدارة يدور حول تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي :

المقدرة x الرغبة

فلا يمكن أن نتصور أداء و كفاءة جيدة بوجود المقدرة فقط دون الرغبة و العكس صحيح فلا يمكن تحقيق ذلك بوجود الرغبة دون وجود المقدرة.

لذلك على الإدارة أن تسعى جاهدة إلى تحقيق الطرفين معا لضمان المستوى المطلوب من الأداء و تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

إن هذه الدراسة تركز على جانب مهم هو تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي و ما قد تؤدي إليه هذه التنمية البشرية من استثمار للكفاءات و توجيهها لتوجيهها إيجابياً يدفع بهذه الإدارة إلى التطور وفقاً للمعايير الدولية الجديدة.

إلا أن التساؤلات التالية حول هذه الدراسة نجدها تفرض نفسها :

- 1- هل ستركز إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على المناهج الحديثة في تنمية الموظف (المورد البشري) بصورة جدية رغبة في الإصلاح باعتباره حجر الزاوية في هذا القطاع ؟
- 2- هل إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي تعتمد و تستغل الكفاءات التي لديها من أجل تحسين فعالية الأداء في المؤسسات العقابية ؟
- 3- ما مدى التزام إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي بالاتفاقيات الدولية و منظمات حقوق الإنسان في مجال تنمية مواردها البشرية ؟

02

إشكالية

الفصل الأول

4- ما هي الأهداف المستقبلية لهذه الإدارة في ظل الاتفاقيات الدولية الخاضعة أصلاً للمتغيرات العالمية ؟

تلك هي أهم التساؤلات التي تسعى الدراسة لبحثها و التحقق منها إلا أنه هناك مطلب ضروري آخر هو تنمية الموارد البشرية في إطار التراث النظري لعلم الاجتماع.

كانت بداية الاهتمام بهذا الموضوع مع حركة الإدارة العلمية على يد روادها : فريدريك تايلور (1856-1915) و فرانك و ليليان جيلبرت (1878-1972) و هنري جانت (1861-1919) الذين كانوا يهدفون إلى التعرف على كيفية رفع إنتاجية العامل بأسلوب علمي مع اكتشاف أفضل الطرق لإنجاز العمل و استبعاد كل الحركات¹ و الأوقات الغير اللازمة مع تنمية و تدريب العاملين بخلاف الأجر.

ثم تلت هذه الحركة العلمية حركة جديدة أخرى أطلق عليها حركة أو مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان من روادها الأوائل إلتون مايو و ثلسبرجر الذين توصلوا إلى نتيجة هامة بعد الأبحاث التي أجروها في مصانع هاوتورن بشركة وسيترين إلكتروك مفادها أن إنتاجية الأفراد لا تتأثر بتحسين ظروف العمل الفيزيائية فقط مثل الإضاءة و ساعات العمل و غيرها من ظروف العمل و لكن إنتاجية العاملين تتأثر كذلك بنمط الإشراف و الخدمات الاجتماعية المقدمة و العلاقات الإنسانية السائدة. كما ركزت على متغير التكوين و اعتبرته جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية له، مع ضرورة منح الحوافز المعنوية لما لها من دور هام في رفع روح العمال المعنوية بما ينعكس إيجابيا على أدائهم و مما يخلق الرغبة لديهم في العمل.

¹ دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية : رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من الطالب دنبري لطفى، إشراف أ.د قيرة إسماعيل.

و بعدها جاءت مساهمة النظريات السلوكية كذلك فيما يخص تنمية الموارد البشرية و اعتبرت أن إنتاجية الأفراد مرهونة بعنصر هام هو الرضا عن العمل و تحقيق رضا الأفراد حسب هذه النظريات يتطلب تلبية عدة حاجيات اجتماعية و نفسية لدى العمال و مثل ذلك العالم ماسلو في مثلته للحاجات الشهير أين يصنف حاجات الأفراد في هرم قاعدته تبدأ

بالحاجات الفسيولوجية و بعد إشباع هذه الحاجات تظهر الحاجة أو أهمية حاجة أخرى لكن بأقل أهمية عن سابقتها.

03

كما دعت نظرية الدافعية لرنسيس ليكرت إلى ضرورة توفر ما يسمى بالدافعية الكافية للعامل حتى يقوم بعمله على أكمل وجه و لتكون هذه الدافعية موجودة، ينبغي على الإدارة أن تعمل على الالتجاء إلى العوامل التي يمكن أن تساعد في إنتاج الدافع للإنجاز و تتمثل بعض هذه العوامل حسب ليكرت في الإشراف، الاتصال، التدريب، و رفع الأجور.

و استمرت المساهمات النظرية مع نظريات أخرى نذكر منها نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد و التي اعتبرت التنظيم نظاما مفتوحا تعاونيا تلعب العوامل النفسية و الاجتماعية فيه دورا حيويا، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي و التخصيص للموارد البشرية مع ضرورة منح الحوافز للعمال بنوعها (أي منح الحوافز التي تحقق الإشباع لدى العمال في الحاجات المادية أو المعنوية). ثم أيضا نظرية التنظيم الاجتماعي لبالك و نظرية (x) و نظرية (y) لصاحبها دوجلاس ماكريجور و نظرية اتخاذ القرارات و هرمها لاتخاذ القرارات كأسلوب لبناء الهيكل التنظيمي، و مدخل الموارد البشرية الجديد و الذي ينظر إلى الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد كشيئين يكملان بعضهما البعض.¹

و هكذا أصبح هناك اهتمام خاص بالعنصر البشري منذ ظهور حركة العلاقات الإنسانية فأصبح لا ينظر إلى الفرد كأى عامل من عوامل الإنتاج الأخرى بل كفرد له حاجات غير الحاجات المادية يسعى أيضا إلى إشباعها و حثه على العمل مرهون بمدى قدرة الإدارة على إشباع تلك الحاجات لديه و تحقيق رضاه عن العمل.

¹ دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية : رسالة ماجستير، مرجع سابق ، ص 7.

الفرضيات**1. الفرضية العامة :**

اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على المناهج الحديثة (كالتكوين، الحوافز، الإشراف، تقييم الأداء) في تنمية مواردها البشرية أدى إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية.

الفرضية الجزئية الأولى :

اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على التكوين أدى إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية.

الفرضية الجزئية الثانية :

اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على نظام الحوافز أدى إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية.

الفرضية الجزئية الثالثة :

اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على نظام تقييم الأداء لدى الأفراد في مؤسساتها و كذا نمط الإشراف و الخدمات الاجتماعية المقدمة و العلاقات الانسانية السائدة أدى إلى ظهور مؤشرات إيجابية و هامة على السياسة العقابية.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في معرفة إلى أي مدى بلغت العصرية في قطاع السجون الجزائرية في ظل الاتفاقيات الدولية على جميع الأصعدة.

- كتوسيع طاقات الاستقبال
- تحسين ظروف الحبس
- دعم نشاط إعادة التربية
- تنمية المورد البشري

في إطار العمل الذي تقوم به لجنة إصلاح العدالة منذ تنصيبها في أواخر سنة 1999

- إبراز الفرق بين ما كانت عليه الإدارة سابقا و ما هي عليه الآن.
- إعطاء اقتراحات جديدة تفيد القطاع في مجال تنمية الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

يكمن الهدف من وراء هذه الدراسة فيما يلي :

- 1 الكشف عن العلاقة بين كفاءة الموارد البشرية و نجاح الإدارة
- 2 مدى تأثير التطبيق العملي للاتفاقيات الدولية الموقعة مؤخرا
- 3 الكشف عن الاهتمام البالغ بتنمية الموارد البشرية في السياسة العقابية الجديدة
- 4 مدى استفادة الإدارة الجزائرية من هذه التنمية البشرية.

الإطار المفاهيمي :

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية النظرية و المنهجية التي تقود الباحث و توجهه في تعامله مع المعطيات النظرية و الميدانية نظرا لكون المفهوم أصبح يمثل أداة للتعامل العلمي و نحاول في هذه الفقرة توضيح معنى و دلالة و حدود المفاهيم التي نستخدمها في ضوء الضوابط التالية :

1- انغراس المفهوم في التراث السوسولوجي. أي كيف حدد المفهوم من منظورات متباينة.

2- تحديد القاسم المشترك بين الباحثين في تحديدهم للمفهوم.

3- تباين الاختلافات التي أثارها التعريفات المشار إليها آنفا.

4- التوصل إلى التحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة على اعتبار أن هذه التعريفات هي الأدوات التي تعامل بها مع ما تثيره الدراسة من تساؤلات و فروض.

و تتضمن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها على خمسة مفاهيم أساسية و هي :

المناهج، التنمية، الموارد البشرية، الإدارة (السجون)، المؤسسة العقابية.

1- مفهوم المناهج : هي كل العمليات التكوينية التي يساهم فيها الموظف تحت مسؤولية معينة

خلال فترة التكوين أي كل المؤثرات التي من شأنها إثراء تجربة التكوين خلال فترة معينة. (1)

1- مفهوم المناهج :

مفهوم التنمية :

إن مفهوم التنمية مفهوم مرن يحتمل أكثر من معنى، و يختلف المفكرون في تعريفه كل حسب اختصاصه و كل حسب ما يريد أن يتناوله بالدراسة و كل حسب منطلقاته الإيديولوجية و الباحث في بحثه هذا سيحاول بدوره إعطاء مفهوم للتنمية و ذلك حسب مختلف التعريفات المعطاة من طرف المفكرين.

التنمية :

مشتقة من الفعل يمني و معناها نعى النار أي أشبع وقودها و نعى الشيء أي جعله مزدهراً¹ . و يعرفها القاموس الإنجليزي "لونغمان" Development بتعريف غير بعيد عن السابق فيقول "إنها إنماء أو نمو شيء معين حتى يصبح أكبر و أكثر تطوراً².

و كما يلاحظ فهي تعريفات عامة تصلح لكل الاختصاصات و الاتجاهات في حين تختلف التعريفات المعطاة لهذا المفهوم باعتباره حديث و مرناً باختلاف المنطلقات و الإيديولوجيات حيث يقول عنها جاك روبان "بأنها مفهوم عام و معنوي و يمكن تحديده في المجال السوسيولوجي بأنه عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية و الوظيفية في المجتمع و تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم و نوعية الموارد المتاحة عن طريق زيادة فعالية أفرادها في استغلال طاقات المجتمع على الحد الأقصى"³.

و يعرفها صلاح الفوال "أنها العملية التي يتمكن المجتمع بها من تحديد حاجاته و أهدافه و ترتيب هذه الحاجات و الأهداف بحسب أهميتها و الوقوف على الموارد الداخلية و الخارجية التي تتصل بالحاجات و الأهداف ثم القيام بعمل إزائها عن طريق نمو روح التعاون و التضامن في المجتمع"⁴.

المفاهيم

الفصل الأول

و يتفق هذا التعريف مع سابقه في أن التنمية عملية ديناميكية تتكون من سلسلة المتغيرات، و تحقيق مختلف الحاجات و أهداف المجتمع و ذلك لا يكون إلا عن طريق زيادة الاهتمام بالأفراد

¹ علي بن هادية و آخرون : القاموس الحديث للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع و الشركة الجزائرية للنشر و التوزيع، 1983، ص 1251.

² Jongonon Dictionnaire of contemporary English 09 edition longmon corpus Net work British National (sans date), P 370

³ جاك روبان : من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري، (ترجمه شحادة الحوشان) وزارة الثقافة و الإرشاد القومي، دمشق 1977، ص 21.

⁴ صلاح الفوال : تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص 128.

المتعلقين بتلك الحاجات و الأهداف و زيادة فعاليتهم لأنهم وحدهم القادرين على إحداث التغييرات و على تحقيق الحاجات و الأهداف.

و يؤكد ذلك تعريف آخر "إن التنمية هي النمو المعتمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة"

و من خلال ذلك تبرز لنا الأهمية الكبرى للإنسان في عجلة التنمية و التي لا تكون إلا به و عن طريقه لأنه هو الوحيد الذي يملك القدرة الفعالة في عملية الابتكار و التطور لذا من الواجب أن يهيا الفرد في حد ذاته إلى تنمية حتى يرتفع مستواه و تزيد كفاءته و فعاليتة ليساهم القول بأن جوهر عملية التنمية و حجر الزاوية بالنسبة له هو تنمية الفرد أو المورد البشري و هو المحور الأساسي للدراسة و عليه تعرف التنمية البشرية :

1- الموارد البشرية :

هي تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية و هي عنصر الإنتاج الرئيسي و الأهم و الذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج و تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات و الجنسيات و مهما تنوعت و اختلفت مستويات المهارة و أنواع الأعمال التي يقومون بها فهي تشمل كل هيئة الإدارة و العاملين في مجالات الإنتاج و العاملين في مجالات الخدمات و المهن المساعدة في أي مؤسسة¹

2- تنمية الموارد البشرية :

هي محاولة تعظيم تلك الصفات الإيجابية لدى الموارد البشرية و دعمها و حفزها لتواصل دورها في توجيه السلوك الإنساني نحو الأداء المتميز المتفق مه أهداف الإدارة و المحقق للنتائج التي تبتغيها².

كما يعرفها أحمد منصور "أن تنمية 10 د البشرية تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و سعادت البشرية في جوانبها العلمية و العملية و

¹ محمد فتحي : خبير إداري، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط 2002، ص 233.

² نفس المرجع، ص 234.

الفنية و السلوكية فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقاته على العمل و الإنتاج و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل و الإنتاج. و هي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقابية أو اليدوية و هي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤسيه¹.

و في نفس السياق يأتي تعريف **علي السلمي** القائل : "أنها تعبير يقصد تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانيته و القدرة على تطبيق تلك القواعد و الأساليب و الرغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات و مهارات"².

و هناك من يحدد عملية زيادة المعارف و مهارات الموارد البشرية في نشاطات معينة كما يقول الباحث زين الدين بن لوصيف : "أن عملية تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تعمل على زيادة معارف و مهارات و قدرات و كفاءات الموارد البشرية التي تتمتع بها المؤسسة عبر نشاطات تقييم الأداء، التكوين المستمر، التثقيف، الترقية، الاتصالات و العلاقات الإنسانية".

و في سياق تعدد المقاربات النظرية و تنوع مفاهيم التنمية و تنمية الموارد البشرية فإن الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تركز تعريف عام يأخذ معنى الموارد البشرية الموجودة في المجتمع بجميع فئاته العاملة و غير العاملة و حتى التي تأتي من خارج المجتمع لشغل وظائف معينة فمعنى الموارد البشرية هنا هو المعنى العام و الشامل بالنسبة

للدولة، أما التعريف الثاني فنجده قد خصص، معن، الموارد البشرية في ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي و ¹¹ بهذا يقصد أفراد القوى العاملة فقط دون غيرها أي تلك التي تستطيع العمل فقط و هذا هو بالتقريب المجال الذي تسعى فيه من خلال الدراسة الراهنة إلى تناول مفهوم الموارد البشرية.

¹ أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت 1975، ص 195.
² علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1998، ص 216.

فهذه الدراسة تحاول توضيح مفهوم الموارد البشرية التي تقوم بعمل ما و لكن ضمن نطاق محدد و هو نطاق المؤسسة و هذا فإن المقصود بالموارد البشرية هنا هم الأفراد الذين يعملون في المؤسسة و هذا هو تعريف الموارد البشرية انطلاقاً من ذلك.¹

1- "هي مجموع الأفراد الموظفين أو المستخدمين في قطاع معين أو هو مجموع العمال و الموظفين المرتبطين بمؤسسة معينة".

2- "هي مجموع الأفراد الذين يمارسون نفس المهنة أو النشاط".

و مما سبق نستنتج أن الموارد البشرية للمؤسسة تعني مجموع الأفراد المستخدمين من طرف تلك المؤسسة و المرتبطين بها و الذين يعملون من أجل تحقيق هدف موحد و يحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات و خدمات اتجاه مؤسستهم و هذا يعني : أن الموارد البشرية في هذه الدراسة تشير إلى الأفراد العاملين و كيفية تنظيمهم و توجيههم و مراقبتهم.

مفهوم الإدارة :

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم الإدارة و تباينت بين مختلف المختصين و الباحثين شأنها في ذلك شأن الكثير من مفاهيم العلوم و يرجع ذلك إلى طبيعتها المتغيرة أو إلى تباين اهتمامات و مداخل تفكير هؤلاء الكتاب و الباحثين إلا أنه يمكن تعريفها بأكثر من في تناولها لمفهوم تنمية الموارد البشرية على الجوانب التطويرية لها من خلال المتغيرات التالية، التكوين، التحفيز، تقييم الأداء و نوعاً ما الإشراف.

المفهوم العام للموارد البشرية :

12

يقصد بالموارد البشرية جميع سكان الدولة المدنيين منهم و العسكريين باعتبارهم مواطنين تظلم رعاية الدولة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التعليمية و التربوية، أي تضم أولئك الذين يملكون القدرة و الرغبة و الاستعداد للعمل في الحال و في المستقبل.

منها الفئة الأولى : و التي يمثلها الذين يعملون لقاء أجر (المشتغلون) و العاطلين و هم (القادرين و الراغبين و المستعدين للعمل لكنهم لا يجدون عملاً)، و كذلك المرأة غير العاملة.

الفئة الثانية :

¹ Grand Larousse limirsel. Larousse, Paris 1997, P 80-11

التي يمثلها الأطفال و جميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة إضافة إلى المحالين على المعاش (المتقاعدين) و ذوي العاهات و أفراد القوات المسلحة في الدولة باعتبار أن أفراد هذه الفئة لديها القدرة و الاستعداد و الرغبة في العمل لكنها تؤدي دورا وطنيا و واجبا قوميا للوطن. و تضم أيضا فئة تتمثل في غير أبناء الدولة الذين تستقطبهم الدولة استكمالا للعناصر البشرية المتاحة لها ليشغلوا وظائف علمية أو فنية أو عملية لوقت محدد أو لزمّن غير محدد و تضم كذلك فئة أصحاب رؤوس الأموال الذين يساهمون بأموالهم و ثرواتهم في الاقتصاد الوطني.

1

تعريف آخر للموارد البشرية :

هي ذلك الجزء من السكان الذي يمكن استغلاله في النشاط الاقتصادي و تمثل الموارد البشرية لأية دولة أعز مواردها الطبيعية و أغلاها بحكم ما تمتاز به من إمكانيات النمو و القدرة على تسخير باقي الموارد الأخرى² . نلاحظ مما جاء في التعريفين السابقين أن معنى الموارد البشرية لديهما يختلف فالأول من طريقة.

حيث عرفها العالم الشهير "فريدريك تايلور" إنها المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكيد بأنهم يقومون بعملهم بأحسن د 13 . أرخصها" و عرفها أيضا "هنري فابول" "إن معنى أن تدير هي أن تتنبأ و تخطط و تصدر الأوامر و تنسق و تراقب" .

و منه يركز هذا التعريف على الوظائف التي يجب أن يقوم بها و هي التنبأ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و المراقبة و هي وظائف نجد في معظمها اتفاقا عاما بين المختصين في تعريف الإدارة و يؤكد ذلك ستونر في قوله : " أن الإدارة هي عملية التخطيط و

¹ دنبري لطفى : دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة) في العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 2002-2003، ص 21-22.

² دنبري لطفى : مرجع سابق.

التنظيم و القيادة و الرقابة على جهود كل الأفراد و كذلك استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية".¹

و من كل ما سبق و بالرغم من تركيز التعريفات على أمور هامة و أساسية للإدارة إلا أنها تبقى ناقصة نوعا ما لأنهم أهملوا الأساس في الإدارة و هو الأفراد أو الجانب البشري و لو أن بعض التعريفات تطرقت إليه لكن ليس بالقدر الكافي نظرا لأهميته البالغة ذلك أن الإدارة كما جاء تعني التعامل مع الآخرين و قيادتهم نحو أهداف معينة و هذا النشاط يقتضي بالضرورة وجود الجماعات و التنظيم الإداري إنما يتعلق بالنشاط البشري الجماعي و هذا النشاط بدوره قوامه السلوك الاجتماعي للأفراد و من ثم فهو تنظيم إنساني أساسا و ليس تنظيما آليا لذا فالإدارة يجب تحرص في معاملتها مع العامل على مراعاة العوامل النفسية و الاجتماعية و القيمية له و انطلاقا من هذا الأساس يعطي مفهوم عام للإدارة على أنها : "القدرة على استخدام جميع الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة بأقصى كفاية لتحقيق أهداف معينة و هي (الإدارة) عبارة عن عدد من العمليات مثل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة التي يوجه إليها المدير من تحت إمرته لتحقيقها كهدف لإدارته و ذلك بأعلى كفاءة و أقل جهد و أكبر عائد".²

و بمعنى آخر أكثر بساطة تعني : "تنظيم و تنسيق الموارد المادية و المجهودات الفردية و الجماعية لتحقيق أهداف محددة بأكبر كفاية و ¹ إنسانية و أفضل فعالية".¹

14

مفهوم المؤسسة :

لمفهوم المؤسسة عدة تعاريف مختلفة اختلفت باختلاف أصحابها و منطلقاتهم و تخصصاتهم، و تعددت تسمياتها باختلاف و تعدد النظريات التي تناولتها فمنها من يأخذها في شكل المشروع و منها من يأخذها أو يعرفها في شكل منظمة و منها من يأخذها بشكل التنظيم و كلها تصب في نفس المعنى و تتناول في مجملها مكونات المؤسسة العامة.

يعرفها معجم العلوم الاجتماعية على أنها في شكل كلمة مشروع : "وحدة إنتاجية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة و يتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات

¹ دنبري لطفى : رسالة ماجستير، مرجع سابق، ص 20.

² زكريا القضاة : بحث الإدارة و التنمية من منظور إسلامي، مجلة التنمية من منظور إسلامي، الجزء الثاني مؤسسة آل البيت، عمان بدون سنة، ص، 722.

¹ محمد قاسم قريوشى : بحث دور الإدارة العامة في التنمية بين الإسلام و النظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، عدد2، 1989، ص 262.

المتعلقة بالنشاط القائم من أجله و يظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للريح و الخسارة الناتجين عن هذا النشاط، و يمكن تصنيف المشروعات إلى ثلاثة أنواع رئيسية : المشروع الخاص و المشروع العام و المشروع المختلط و يتميز الأول أساسا بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكا لشخص واحد أو لشركة أو مشروع تعاوني و الثاني بخضوعه للملكية الدولة أو هيئة عامة و الثالث باشتراك الفرد و الدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته. 2

و يعرفها القاموس الفرنسي "لاروس" La rousse على أنها "وحدة اقتصادية لإنتاج السلع أو الخدمات، و اقتصاديا تصنف وفقا لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفضي إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي : المؤسسات الخاصة و تكون ملكا لشخص أو شراكة بين عديد من الأشخاص متعاونين و مؤسسات عامة أو نص عامة، العامة تكون مسيرة من طرف الدولة و الأخرى باشتراك الأفراد و الدولة معا و للمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها". 3

من خلال التعريفين السابقين أن كلاهما ركز على أن المؤسسة تعتبر وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار مهمتها إنتاج السلع أو الخدمات و هي إما عامة أو خاصة أو نصف عامة (مختلطة) و أهملوا المضمون الذي تتكون من .رسمة و كيف تنشأ و لماذا ؟

15

و انطلاقا من هذا يأتي تعريفها باعتبار أنها منظمة على النحو التالي :

"المنظمة تدل على مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم و ينتظمون بمقتضى قواعد موضوعة و لوائح محددة و شرائح مقننة بينهم لتحقيق أهداف مرسومة و تنفيذ وظائف خاصة". 1

بينما يرى "ناصر العديلي" أن المنظمة "نظام له شكل أو هيكل رسمي يضم أفرادا يعملون و يتعاملون سويا بأسلوب متناسق و متعاون لتحقيق أهداف معروفة و مشتركة". 2

و بتحليل هذين التعريفين يتبين لنا ما يلي :

1- أن المنظمة نظام يحتوي على عدة عمليات تنظيمية.

² إبراهيم مذكور : معجم العلوم الاجتماعية ، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة و آخرون،، 1975، ص 269.

³ Dictionnaire Larousse Enceclopedique 2000, larousse, Paris 1999, Page 552.

¹ إبراهيم مذكور : مرجع سابق، ص 534.

² ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، محمد الإدارة العامة، الرياض، ط2 1985، ص 62-63.

2- أنها تحتوي على أفراد يعملون بتعاون و تناسق.

3- أن هذا النظام هو نظام إنساني و اجتماعي مترابط و تتكون المنظمة من أربع مكونات رئيسية هي :³

1- المهام : و هي المهام التي يناط بها إنجاز أعمال المنظمة و هي الخدمات التي تؤديها هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المحددة.

2- الهيكل : و هو الشكل التركيبي و الإطار الذي ينظم الأنشطة و العمليات التي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

3- الأفراد : و هم الأفراد الذي يشكلون أهم عنصر من عناصر التنمية.

4- الأدوات : و هي المعدات و الأدوات و الأجهزة و المعرفة الفنية التي يستخدمها أفراد المنظمة و تساعدهم في أداء النشاطات و المهام التي تؤدي إلى إنجاز الأهداف المرسومة للمنظمة.

المفاهيم

الفصل الأول

هذا و يبقى أن كل التعريفات السابقة هي تعريفات عامة و تأتي فيما يلي التعريفات الخاصة

بكل اختصاص على حدى :

التعريف الثقافي للمؤسسة : "المؤسسة 16 عقلاني و ثقافي يقام لتحقيق أهداف فرعية في النظام الاجتماعي".¹

ب- التعريف الاقتصادي : "هي نمط من النظام الذي يوفر لأفراد المجتمع خدمات و منافع مقابل أسعار معينة لتلبية أغراضهم الاستهلاكية الفردية أو الجماعية".
" المؤسسة أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال أنشطة معينة إلى مخرجات".

" هي هيكل أو بناء اجتماعي يوضع بطريقة عقلانية و مخططة لتلبية حاجات محددة لأفراد المجتمع".²

ج- التعريف الاجتماعي : تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع "مجموع الأحكام و القوانين الثابتة التي تحدد السلوك و العلاقات الاجتماعية في المجتمع".

و يعرفها العالم الأمريكي **تالكوت بارسونز** و الممثل للنظرية البنائية الوظيفية على أنها "نشق اجتماعي أنشئ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة".

³ ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 63.

¹ دنبري لطفى : رسالة ماجستير غير منشورة (مرجع سابق، ص 25.

² نفس المرجع، ص 26.

- تصور بارسونز التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من عدة أنساق مختلفة كالجماعات و الأدوات ... و أن التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا في إطار كلي أكبر و أشمل هو المجتمع.³ يضيف الاتجاه الجديد للبنائية الوظيفية بأن المؤسسة : "نسق اجتماعي فني تسود فيه علاقة متبادلة بين هذه المتغيرات الأربع (البيئة، التكنولوجيا، عواطف الأعضاء، الهيكل التنظيمي) المشكلة للبناء التنظيمي.

هذا عن الوظيفة أما رأي العالم الألماني **ماكس فيبر** فهو رأي مخالف مع رأي بارسونز حيث يعتبر المؤسسة : "مجموعة من المهام و الأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة و منظمة و أن المؤسسة نظام مغلق لا تتبادل التأثير مع المحيط الخارجي و تعتمد على إمكانياتها الداخلية لتحقيق الكفاءة". و بالتالي فهو يرى أن الكفاءة هي

الهدف الأسمى الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، و هو في هذا يختلف مع من يقول بأن المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع تتبادل معه التأثير لكن بالرغم من كل هذا يبقى رأي بارسونز هو أكثر موضوعية و قربا من الواقع.

17

و بناء على ما سبق فإن تعريف المؤسسة تتجاذبه نظريات نظرية النسق المغلق و نظرية النسق المفتوح.

و في دراستنا هذه ينظر للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تتبادل التأثير مع البيئة الخارجية و تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وفق استراتيجية دقيقة و عليه نعطي الآن تعريفا للمؤسسة العقابية حسب ما جاء فيه في قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي.

المؤسسة العقابية : حسب المادة 25 من قانون تنظيم السجون

هي مكان للحبس تنفذ فيه وفقا للقانون، العقوبات السالبة للحرية، و الأوامر الصادرة عن الجهات القضائية، و الإكراه البدني عند الاقتضاء.

و تأخذ المؤسسة العقابية شكل البيئة المغلقة أو شكل البيئة المفتوحة.

يتميز نظام البيئة المغلقة بفرض الانضباط و إخضاع المحبوسين للحضور و المراقبة الدائمة.

تقوم مؤسسة البيئة المفتوحة على أساس قبول المحبوسين مبدأ الطاعة دون لجوء إدارة

المؤسسة العقابية إلى استعمال أساليب الرقابة المعتادة و على شعوره بالمسؤولية اتجاه المجتمع الذي يعيش فيه.¹

تحدد كفيات تنظيم المؤسسة العقابية و سيرها عن طريق التنظيم.

المادة 26 : يعين لدى كل مؤسسة عقابية مدير يتولى شؤون إدارتها و يمارس الصلاحيات المخولة له بمقتضى هذا القانون بالإضافة إلى ما يسند له من صلاحيات بموجب أحكام تنظيمية.²

الفصل الأول

المفاهيم

المادة 27 : تحدث لدى كل مؤسسة عقابية :

- كتابة ضبط قضائية تكلف بمتابعة الوضعية الجزائية للمحبوسين.
- كتابة ضبط محاسبية تكلف بمسك أموال ر ر مع المحبوسين و تسييرها.¹⁸
- يمكن إحداث مصالح أخرى لضمان حسن سير المؤسسة العقابية و يحدد عددها و تنظيمها و مهامها عن طريق التنظيم.³

¹ المواد 25-26-27 من قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ط3، الديوان الوطني للأشغال التربوية 2005.

² المواد 25-26-27 من قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ط3، الديوان الوطني للأشغال التربوية 2005.

³ المواد 25-26-27 من قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ط3، الديوان الوطني للأشغال التربوية 2005.

الفصل 19 الثاني

- * تمهيد
- * تطور نظام السجون عبر العصور
- * المدارس الإصلاحية و الأفكار التي جاءت بها
- * البرامج الإصلاحية في المؤسسات العقابية
- * السجون في الجزائر (نبذة تاريخية عن تطور التنظيم الهيكلي لإدارة السجون)
- * مهام إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي
- * موظفو قطاع السجون
- * المدرسة الوطنية لإدارة السجون
- * الهياكل القاعدية لإدارة السجون
- * الاتفاقيات الدولية و مواثيق حقوق الإنسان
- * برامج إصلاح السجون في الجزائر

* الآفاق المستقبلية للإصلاح * العلاقات مع المنظمات الدولية المختصة بحقوق الإنسان

الفصل الثاني

تطور نظام السجون

تمهيد :

إن عملية تأهيل المساجين أو المذنبين في المؤسسات العقابية الحديثة عملية ضخمة و معقدة و تقتضي اشتراك جميع العاملين في تنفيذها، فالأخصائيون الاجتماعيون و النفسانيون و الأطباء و المعلمون و المدربون المهنيون و الحراس و غيرهم يساهمون بأدوار ملحوظة في عملية التأهيل، تلك العملية التي تتطلب تناسق جهود كل هؤلاء لضمان نجاحها و التي تقتضي وجود برامج مخططة على أسس علمية و هادفة إلى تحقيق التأهيل و الإصلاح المطلوبين.

و البرامج هذه تشمل في المؤسسات الحديثة كل ما يتعلق بمعاملة السجين و علاجه و لذلك فهي تمتد لتشمل كل الجهود المبذولة لإصلاحه من لحظة دخوله المؤسسة العقابية و تمتد إلى ما بعد الإفراج عنه مجسدة ببرامج الرعاية اللاحقة التي تعدها المؤسسات ذاتها أو المؤسسات و الجمعيات المختلفة التي تعمل في حقول الرعاية و الخدمة الاجتماعية فيدخل فيها إذن :

برامج الاستقبال و التشغيل، و التعليم، و التهذيب الديني و التوعية و الرعاية البدنية و التأديب و الامتيازات و الترقية و الإعداد للإفراج ثم الإفراج و الرعاية اللاحقة.

و هذه البرامج طبعاً يسهر على تنفيذها تنفيذاً كاملاً و جيد أيدي عاملة تتميز بكفاءة و مهارة عالية و أداء جيد و نجاح هذه العملية الإصلاحية و التربوية لا يكون إلا إذا أعطينا الاهتمام الأكبر للفئة العاملة بقطاع السجون.

فوزارة العدل الجزائرية سلكت في هذه المجالات اتجاهات إنسانية تنطوي على تحرير النظم الجنائية من الأفكار التي تنسم بالإذلال و القسوة و هدر كرامة الإنسان و استهدفت حماية المجتمع من الجريمة و حماية أعضائه من خطر الوقوع فيها و معالجة من انزلق منهم إلى الإجرام بإعادة النظر في السياسة العقابية هادفة إلى إصلاح هذا المنزلق و تأهيله و التخفيف من معاناته و إعداده للعودة عضواً نافعاً إلى المجتمع مع الالتزام التام باحترام حقوق الإنسان و الحفاظ على كرامته و حرية الشخصية.

أ - المؤسسات العقابية (السجون) :

في المجتمعات البدائية لم يكن السجن يتضمن معنى العقاب و لا الإصلاح و إنما كان يتضمن فكرة التخلص من الشخص المجرم الذي يرفض الامتثال إلى قواعد الجماعة الاجتماعية التي يعيش مع أفرادها.

فبدلاً من أن يتوقف المجرم و يحبس كما هو معمول به اليوم قديماً كانت الجماعات البدائية تبعده عن قبيلتها و القبائل المتحالفة معها، فيكون مصيره التشرّد في الصحاري و الغابات حيث يصبح عرضة للحيوانات المفترسة و القبائل المعادية لأهله أن تفعل به ما تشاء.

إذا فكرة البند كانت تعني الحصار و التضيق و الخناق على المجرمين كي لا يؤثر سوء سلوكهم على الجماعات الاجتماعية التي ينتمون إليها.

إلا أن هذا النظام لا يجد نفعاً، لأن المجرم يصبح أكثر خطورة في إيذائه للآخرين فتصبح الجماعات المناهضة محاصرة غير حرة في أدائها للكثير من مهامها و عليه جاءت فكرة تقييد المجرم و حبسه بدلاً من أن يكون حراً طليقاً فيشكل خطراً على غيره من الأفراد.

ب- تطور نظام السجون :

ب1- السجن في العصور القديمة :

كانت السجون قديما عبارة عن سراديب مظلمة تتميز بالرطوبة و غالبا هي مغلقة من كل الجوانب لا ينفذ إليها الهواء إلا من فتحات صغيرة جدا كانت مرتعا لكثير من الجراثيم و الأمراض قلما يخرج منها الأحياء.¹

و كان النظام السائد في ذلك الوقت المبكر بالنسبة لغذاء المساجين و كسوتهم نظام فوضوي لا تتدخل الدولة فيه و لا تشرف على حاجاتهم الأساسية بل كانت المساجين و أقاربهم هم الذين يتكفلون بسد حاجاتهم بأنفسهم و كان نتيجة لذلك موت المساجين الفقراء بفعل الجوع و المرض.

الفصل الثاني

تطور نظام السجون

حيث كان هدف العقوبة هدفا انتقاميا و ²¹ أو من انتقام فردي إلى انتقام جماعي ثم إلى انتقام ديني و كانت العقوبات معظمها بدنية و لم يحس الحاجة إلى السجون بالمعنى الذي عرف فيما بعد لتنفيذ عقوبات سالبة للحرية إذا لم يكن سلب الحرية معروفا كعقوبة آنذاك و إنما كانت السجون لإيواء من حكم عليهم بعقوبات بدنية انتظار لموعد تنفيذها فضلا عن استخدامها أحيانا لأغراض سياسية حيث كانت معتقلا لمن يرى الحاكم في وجودهم طلقاء تهديدا لسلطانه و كانوا يودعون في السجون لمدة غير محددة.

2- السجن في العصور الوسطى :

كان الهدف من العقوبة في هذه المرحلة يتمثل في تطهير الجاني و كان للديانة المسيحية آنذاك أثر في التحول إلى هذا الهدف كما أقرت مبادئ التسامح و الرقة التي تدعو إليها المسيحية آنذاك في توقيع و تنفيذ العقوبات بالتحقيق من تعذيب الجناة لكن هذا الأثر ظل محدودا، أما عن السجون فقد كانت مهملة من جانب الدولة و هي عبارة كما سبق ذكره أبنية مظلمة غير صحية تمارس فيها شتى أساليب التنكيل و تعذيب الجناة و لم تكن هناك أدنى عناية بالنواحي الأساسية حيث كان السن يضم النساء مع الرجال بلا عازل و لا تصنيف و بتأثير من رجال الكنيسة ثم وضع بعض القواعد لتنظيم السجون تضمن بعض الحقوق الإنسانية للمساجين كحسن المعاملة و العناية و التهذيب و النصح و كذا التعليم.

3- السجون في العصر الحديث :

و فيه كانت الثورة على أساليب التعذيب و الانتقام و الاتجاه إلى الهدف الإصلاحى كما ظهرت في هذه المرحلة بعض الحركات الإصلاحية التي تناولت القانون الجنائى برمته من المرحلة التشريعية إلى القضائية إلى التنفيذية و تفاوتت درجة الأفكار الإصلاحية حسب طبيعة فلسفة كل مدرسة من المدارس التي ظهرت و فيما يلي موجز من أفكار هذه المدارس.

أ- فكر المدرسة التقليدية الأولى : (المنفعة الاجتماعية و الردع العام)

قامت هذه المدرسة النصف الثاني من القرن 18م على يد الفقيه الإيطالى سيزاري دي بيكاريا الذي أعلن الثورة على قسوة العقوبات و بشاعتها و تعسف القضاة و أن الهدف

1- د . فاروق عبد الرحمان مراد . السجون مزاياها و عيوبها من وجهة النظر الإصلاحية أبحاث. الندوة العلمية الأولى. الطبعة 2. المركز العربي للدراسات الأمنية و التدريب . العربية السعودية الرياض 1984

من العقوبة هو زجر الجاني و ردع غيره حتى لا تتكرر الجرائم و لا يقلده غيره، كما نادى بضرورة إحداث اصطلاح اجتماعي في السجون لكنه لم يتم إلا بصورة محدودة و ضيقة.

ب- المدرسة التقليدية الثانية : (العدالة ثم الردع العام)

قامت هذه المدرسة على نظرية العدالة المطلقة للفيلسوف الألماني إيمانويل كانط الذي حدد الغاية من العقاب بإرضاء شعور العدالة لذاتها مجردة من فكرة الاجتماعية و لم يقتصر هدف العقوبة في هذه المدرسة على العدالة بل حافظ على هدف الردع العام.

ج- المدرسة الوضعية الإيطالية : (الردع الخاص فحسب)

تزعّم هذه المدرسة ثلاثة من أقطابها و هم : سيزارب لومبروزو، الزيكوفيري، رفائيل جاروفالو و كانت نقطة البداية في فكر هذه المدرسة أن الجريمة حقيقية إنسانية اجتماعية لذا يجب التركيز على شخصية الجاني تركيزا كليا دون النظر إلى المسؤولية الأدبية و أن رد الفعل الاجتماعى ينبغى أن ينحصر في التدابير الاحترازية دون العقوبات التقليدية أي إلى مجابهة العوامل التي أدت إلى وقوع الجريمة سواء ما كان منا متعلقا بشخص الجاني أو بالعوامل الخارجية.

2- المحكوم عليه بالسجن المؤبد على ألا تتجاوز مدة العزلة ثلاث (03) سنوات.

3- المحبوس الخطير بناء على مقرر يصدره قاضي تطبق العقوبات كتدبير و قائى بالوضع في العزلة لمدة محددة.

4- المحبوس المريض أو المسن و يطبق عليه كتدبير صحي بناء على رأي طبيب المؤسسة العقابية.

المادة 47 : "يفصل المحبوسين مؤقتا عن باقي فئات المحبوسين و يمكن وضعه في نظام الاحتباس الانفرادي، بناء على طلبه أو بأمر من قاضي التحقيق وفقا لأحكام قانون الإجراءات الجزائية.

المادة 49 : "يفصل المحبوس المبتدئ عن باقي المحبوسين، و يتم إيواؤه وفق شروط ملائمة".

التأهيل للعودة إلى المجتمع و متطلباته :

إن العمل على تأهيل المساجين ليعود صالحا إلى المجتمع يعد استمرارا لبرنامج العلاج أو التهذيب أثناء فترة تنفيذ عقوبة الحبس، حيث يهدف هذا البرنامج إلى المعاملة العقابية العلاجية للحفاظ على ما لدى السجين من مواهب و قدرات بدنية و فكرية باعتبارها من أهم الوسائل اللازمة في عملية الإدماج الاجتماعي و لا يكفي هنا الحفاظ عليها فقط و إنما تنميتها و تعويد السجين على كيفية مواجهة المواقف الصعبة في الحياة خاصة و أن الفترة التي تلي الإفراج عنه غالبا ما يصاحبها بعض التوتر النفسي.

و لتنمية المواهب و القدرات سواء البدنية أو الذهنية أمر ممكن و له وسائل متعددة منها :

التأهيل المهني :

من خلاله يتعود السجين على النظام و الالتزام و القضاء على الشعور بالتفاهة الذي غالبا ما ينتج عن الفراغ كما أنه يؤهل السجين للكسب الشريف من المهنة التي تعلمها إضافة إلى أنه يتعلم كيفية الاعتماد على النفس و الثقة بها و التعاون مع الغير و اكتساب اتجاهات جديدة إيجابية نحو العمل و الزملاء و الرؤساء و تكوين علاقات سليمة معهم.

د- مرحلة ازدياد الحركات الإصلاحية : (الردع أولا و الإصلاح ثانيا)

ظهرت هذه المدرسة قبل القرن 20 حيث نشطت حركات الإصلاح العقابي و أنشئت عدة إصلاحيات للمسجونين و كان منها على سبيل المثال إصلاحية في نيويورك أنشأها شخص يدعى "بروكواي"، و حاول تطبيق بعض الأفكار الإصلاحية وفق المبادئ الآتية :

- المجرم شخص يقبل التقويم و الإصلاح و هو حق الفرد و واجب المجتمع.
- الإصلاح ينبغي أن يركز على التهذيب و التربية للسجن و أن يتعلم حرفة فترة وجوده بالسجن و أن كل سجين لا بد و أن يتلقى العلاج الملائم قبل العمل على إعادة تأهيله للإندماج في المجتمع.

و مع نهاية القرن 19 استقر في الأذهان أن الهدف من العقوبة هو الردع أولاً ثم الإصلاح ثانياً.

ه- فكر المدرسة التوفيقية : الإصلاح أولاً و الردع ثانياً

قامت في أوائل القرن 20 بزعامة "نون ليست" الألماني و الهولندي "هامل" و البلجيكي "برتر"، حاولت هذه المدرسة أن توافق بين الاتجاه التقليدي و الاتجاه الوضعي، فجمعت بين العقوبة و بين التدابير الاحترازية، و على الرغم من عناية هذا الاتجاه بالهدف الإصلاحية للجزاء و العمل على الأخذ بأساليب العلاج و التأهيل في السجون إلا أنه عني بالردع العام الذي سعى إلى تحقيقه بالعقوبات التقليدية.

و- فكر مدرسة الدفاع الاجتماعي : (العلاج و إعادة التأهيل)

استمرت النظرة إلى الجريمة و العقاب في مسارها التطوري حتى دخلت مرحلة جديدة سميت بمرحلة السياسة الجنائية الاجتماعية فقد بدأت هذه المرحلة بحق مع بداية ظهور اتجاه الدفاع الاجتماعي للفقهاء "جراماتيكا" و تأسيس مركز الدفاع الاجتماعي في نفس السنة 1945م و في سنة 1954م أصدر المستشار الفرنسي "مارك" أنسل كتاباً في هذا الصدد بعنوان الدفاع الاجتماعي حاول فيه أن يضع صياغة جديدة للدفاع الاجتماعي.

الهدف الإصلاحية للجزاء :

فيما سبق استطعنا الوقوف إلى ما توصل إليه تطور وظيفة السجن و أهداف الجزاء حيث أن دور المؤسسات العقابية يركز في تنفيذ العقوبات السالبة للحرية مع الحفاظ على الحقوق الإنسانية و تحقيق هدفها الإصلاحى حتى يخرج المحكوم عليه إلى المجتمع و قد تخلص من الخطورة الإجرامية التي دفعته إلى الإجرام و استعد للاندماج في المجتمع من جديد لكن في بعض الحالات لا تحقق عقوبة الحبس هدف إصلاح الجاني و ذلك إذا ما نفذت بطريقة سلبية إذ يعود إلى المجتمع بصورة أخرى يكون فيها شريرا حاقدا ينتظر الفرصة للانتقام منه و من أجل ذلك و بناء على ما أكدته الدراسات العلمية المختلفة للمجرمين أنه يتعين مصاحبة عقوبة السجن في برنامج علمي يتفق مع سمات شخصيته المحكوم عليه من أجل علاجه إذا كان يحتاج إلى علاج أو تربية و تهذيب تم تأهيله من أجل إعادته إلى المجتمع صالحا و إيجابيا و فعالا بعد ذلك. و ستطلب العلاج و الإصلاح القيام بإجراءين هامين و هما فحص شخصية السجين فحفا علميا ثم تصنيفه على ضوء نتائج هذا الفحص.

فحص شخصية السجين :

يقصد بفحص شخصية السجين هو دراسة شخصيته من مختلف النواحي البيولوجية و النفسية و الاجتماعية من أجل الكشف عن سمات هذه الشخصية و تحديد العوامل التي دفعت بصاحبها إلى اقتراف جريمته و هذه العوامل عضوية موروثة أو طارئة و يكشف عنها الفحص البيولوجي و الفحص النفسي و الاجتماعي.

تصنيف المحكوم عليهم على ضوء نتائج الفحص :

يقصد بتصنيف المحكوم عليهم في السجون توزيعهم إلى فئات متماثلة بقدر الإمكان، حتى يسهل تطبيق برامج العلاج و التهذيب و التأهيل و وقايتهم من الآثار السلبية للاختلاط، ففصل المساجين و توزيعهم إما من حيث السن أو الجنس أو درجة الخطورة الإجرامية كما يتعين مراقبة سلوك السجين ضمن الفئة التي صنف معها للتأكد من صحة تصنيفه و ملائمة برنامج العلاج المعد أصلا على أسس علمية.

و قد نص قانون تنظيم السجون المؤرخ في 10 فيفري 1972 طبقا للأمر رقم 02-72 و المعدل سنة 2005 جاء في الفصل الثاني الخاص بأوضاع المحبوسين القسم الأول أنظمة الاحتباس الفرع الأول النظام العام للاحتباس.

المادة 44 : "يجب إخبار كل محبوس بمجرد دخوله إلى المؤسسة العقابية، بالنظم المقررة لمعاملة المحبوسين من فئته و القواعد التأديبية المعمول بها في المؤسسة، و الطرق المرخص بها للحصول على المعلومات و تقديم الشكاوي و جميع المسائل الأخرى التي يتعين إلمامه بها لمعرفة حقوقه و واجباته و تكييف سلوكه وفقا لمقتضيات الحياة في المؤسسة العقابية".

المادة 45 : "يطبق نظام الاحتباس الجماعي في المؤسسات العقابية و هو نظام يعيش فيه المحبوسين جماعيا، و يمكن اللجوء إلى نظام الاحتباس الانفرادي ليلا عندما يسمح به توزيع الأماكن و يكون دائما ملائما لشخصية المحبوس و مفيدا في عمله إعادة تربيته".

المادة 46 : "نظام الاحتباس الانفرادي هو نظام يخضع فيه المحبوس للعزلة عن باقي المحبوسين ليلا و نهارا و يطبق على الفئات الآتية :

1- المحكوم عليه بالإعدام مع مراعاة أحكام المادة 155.

التهديب و التعليم :

يعتبر التهديب أحد أساسيات البرنامج العلاجي في المرحلة السابقة خاصة بالنسبة للسجين الذي ارتكب جريمة تحت تأثير عوامل اجتماعية و لكن التهديب أمر لازم و بدرجات متفاوتة بالنسبة لمختلف أنماط المساجين في مرحلة ما قبل الإفراج فقد يكون التهديب دينيا و ذلك عن طريق تزويد السجين بالثقافة الدينية اللازمة و السماح للسجناء بإقامة ندوات دينية تمكنهم من أداء الفروض في أوقاتها كما قد يكون التهديب أخلاقيا بإقناع السجين بالقيم الاجتماعية السليمة و المبادئ السامية و المثل العليا.

الأساس التقويمي أو الإصلاح :

تنظر الفلسفات الحديثة إلى السجن باعتباره وسيلة إصلاح و إعادة تأهيل للسجين لكي يخرج للحياة الاجتماعية بعد انقضاء عقوبته عضوا صالحا و لهذا يقوم السجن حاليا بدور تربوي هام (تربية دينية و أخلاقية، رياضية، فكرية، مهنية) .

و تعد لهذه العملية التربوية الموظف الكفاء حتى يتمكن من القيام بهذه المهمة الصعبة، لذا فالإدارة تسعى جاهدة من أجل تنمية مواردها البشرية حتى يتمكن من مواجهة الجريمة عن طريق تأهيل، تهذيب المجرمين.

و قانون تنظيم السجن ينص على تهذيب و تعليم و إصلاح المساجين و إعادة تربيتهم في المواد التالية :

المادة 88 : "تهدف عملية إعادة تربية المحبوس إلى تنمية قدراته و مؤهلاته الشخصية و الرفع المستمر من مستواه الفكري و الأخلاقي و إحساسه بالمسؤولية و بعث فيه للعيش في المجتمع في ظل احترام .

المادة 89 : "يعين في كل مؤسسة عقابية مربون و أساتذة و مختصون في علم النفس و مساعدات و مساعدون اجتماعيون يوضعون تحت سلطة المدير و يباشرون مهامهم تحت رقابة قاضي تطبق العقوبات".

المادة 90 : " تحدث في كل مؤسسة عقابية مصلحة متخصصة مهمتها ضمان المساعدة الاجتماعية للمحبوسين و المساهمة في تهيئته و تسيير إعادة إدماجهم الاجتماعي".

المادة 92 : "يجب على إدارة المؤسسة العقابية و تحت إشرافها و رقابتها تمكين المحبوسين من متابعة برامج الإذاعة و التلفزة و الإطلاع على الجرائد و المجلات و تلقي المحاضرات في المجال التربوي و الثقافي و الديني".

كما يمكن بث البرامج السمعية أو السمعية البصرية الهادفة إلى إعادة التربية بعد استشارة لجنة تطبيق العقوبات أو لجنة إعادة تربية الأحداث حسب كل حالة".

المادة 93 : "يمكن لإدارة المؤسسة العقابية إصدار نشرية داخلية يساهم المحبوسون في إعدادها بإنتاجاتهم الأدبية و الثقافية".

المادة 94 : "تنظم لفائدة المحبوسين دروس في التعليم العام و التقني و التكوين المهني و التمهين و التربية البدنية وفقا للبرامج المعتمدة رسميا. مع توفير الوسائل اللازمة لذلك".

المادة 95 : "يتم التكوين المهني داخل المؤسسة العقابية أو في معامل المؤسسات العقابية أو في الورشات الخارجية أو في مراكز التكوين المهني.

البرامج الإصلاحية في المؤسسات العقابية :

1- برنامج الاستقبال :

يقصد بهذا البرنامج جملة الإجراءات التي تتخذ مع النزلاء فور وصولهم إلى المؤسسة التي يقضون فيها العقوبة، و تقضي مبادئ الإصلاح الحديثة أن يتضمن هذا البرنامج ثلاثة أنواع من الإجراءات :

أ- إدارية بحتة تتلخص في استلام المحكوم و التحقق من شخصيته و تسليمه الملابس و إسمائه.
ب- فنية و هي الأهم، و تعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية إصلاح المذنب و تأهيله و تشمل فحص شخصية المحكوم عليه من النواحي الاجتماعية و النفسية و الصحية و التعليمية و المهنية و الدينية و الرياضية و التحفظية، و إعداد تقرير شامل عن الحالة يتقرر في ضوءه البرنامج الذي يوضع للمذنب خلال فترة وجوده في المؤسسة. و يشمل هذا البرنامج أنواع التحفظ الواجب فرضه على السجين و التعليم و العمل الذي يمارسه و برنامج التوعية الدينية و الوطنية و النشاط الرياضي و التدريب المهني و العلاج الطبي و الخدمة الاجتماعية.

ج- و يتضمن برنامج الاستقبال إضافة إلى ما تقدم عملية تعريف السجين بالمؤسسة و بحقوقه و واجباته فيها و بالجزاءات التي يمكن أن توقع عليه في حالة مخالفته تعليمات المادة كما جاء في قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي المادة 44.

2- برنامج العمل :

لقد أحدثت الفلسفة العقابية الحديثة تغييرا جذريا في مفهوم العمل داخل المؤسسات العقابية. فبعد أن كان العمل الشاق داخل هذه المؤسسات يعتبر جزءا من العقوبة التي يحكم بها على المذنب نظرا لما يحدث ذلك العمل الشاق من إيلاام بدني و نفسي فيه أصبح الآن في هذه المؤسسات جزءا من برنامج تأهيل المذنب لمعاودة الحياة بأسلوب جديد و تمكينه من الحصول على عيش مشروع. و قد حددت الفلسفة العقابية الحديثة شروطا معينة لكي يعطي هذا العمل ثماره منها :

أ- مراعاة رغبة السجين في اختيار العمل.
ب- مراعاة القدرة البدنية للسجين و مدى اتفاقها مع ما يتطلبه العمل.
ج- ملائمة العمل الذي يتدرب عليه السجين لبيئته، ذلك أن الهدف النهائي لهذا التدريب هو تمكين السجين من مزاولة عمل شريف بعد انقضاء عقوبته.

د- أن يجري العمل في ظل ظروف مناسبة تماثل الظروف التي يتم فيها العمل خارج المؤسسة العقابية.

ه- أن يجري العمل في أماكن مناسبة لأدائه و مصممة لهذا الغرض تصميمًا علميًا.

و- توفير متطلبات المن الصناعي و الصحة المهنية.

ز- مكافأة السجين عن عمله بأجر محدد.

و قد نص قانون السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على الأحكام الخاصة بالعمل في

المواد

3- برنامج التثقيف و التعليم :

يقوم التعليم و التثقيف داخل المؤسسة العقابية بدور كبير الشأن في إعادة تأهيل المساجين

اجتماعيا و مساعدتهم على العودة للاندماج في المجتمع.

29

تطور نظام السجون

الفصل الثاني

فالتعليم داخل هذه المؤسسة يعوض من فاتته فرصة التعليم في المجتمع و يساهم في محو الأمية بين النزلاء و يساعد من يرغب في استكمال دراسته، و تستهدف البرامج التثقيفية تزويد نزلاء المؤسسة بثقافة تساعد على تنمية اتجاهاتهم الاجتماعية و تصحيحها بالنسبة لعلاقاتهم بالدولة و المجتمع و إطلاعهم على ما يبذل لصالحهم و لتحسين مستوياتهم المعيشية، و قد يتوفر في المؤسسة تعليم مهني لتزويد من يحتاج إلى مهارات مهنية على أساس علمي و تطبيقي، كما يجب أن تتوفر في المؤسسة مكتبة لإطلاع النزلاء.

4- برنامج التهذيب الديني :

يؤثر الدين تأثيرات متباينة على الناس و قد يكون لمخاطبة الوازع الديني لبعض الأفراد أثره في إصلاحهم، و لهذا يرى البعض أن على المؤسسات العقابية أن تولي التهذيب الديني لنزلائها اهتماما خاصا سواءا عن طريق المحاضرات أو الندوات الدينية أو جلسات الوعظ و الإرشاد الديني. و تمكين النزلاء من ممارسة الشعائر الدينية و تشجيعهم على ذلك و تهيئة أماكن العبادة و الصلاة.

5- برنامج الرعاية البدنية :

يفرض وجود السجين في المؤسسة العقابية أن المؤسسة اعتباره عاجزا عن تزويد نفسه

بحاجاته الأساسية، بتزويده هذه الحاجات و ذلك بتوفير الحد الأدنى من الغذاء و الكساء و الرعاية

البدنية له و يتضمن هذا البرنامج كل ما يتعلق بالتغذية و الملابس و الفراش و الرعاية البدنية و النظافة الشخصية للنزيل، و هذه الرعاية متى توفرت، فإنها ترفع معنويات النزيل، و تيسر تعاونه مع إدارة المؤسسة بشكل يساعد في عملية إصلاحه.

6- برنامج الخدمات الطبية :

تكتسب الرعاية الصحية في السجون أهمية خاصة، فهذه الرعاية لها دور مهم في التنفيذ العقابي يتمثل في وجهين، فهي تساهم في التهذيب، إذا أن التزام المحكوم عليه القواعد الصحية بما تفرضه من عادات قوية تغرس لديه الاعتقاد على النظام و من ناحية ثانية فإن الرعاية الصحية تساهم في التأهيل على نحو فعال إذ هي توفر علاجاً لما يعانيه المحكوم عليه من علل بدنية أو عقلية أو نفسية كما أنها تساهم في التأهيل لما ثبت من أن سلامة البدن شرط للتفكير السليم و التصرف إزاء المشكلات الحياتية.

و إهمال هذه الرعاية يؤدي إلى تفشي الأمراض المعدية في السجن و تنتقل إلى خارجه.

7- برنامج الرعاية الاجتماعية :

يقوم الأخصائي الاجتماعي في المؤسسة العقابية بدور كبير في عملية التأهيل الاجتماعي لنزيل المؤسسة.

و تبدأ مهمة الأخصائي الاجتماعي منذ دخول النزيل إلى المؤسسة و حتى الإفراج عنه و يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل :

الأولى : عند دخول السجين إلى المؤسسة، حيث يقوم الأخصائي الاجتماعي بتنفيذ برنامج الاستقبال الذي سبقت الإشارة إليه.

الثانية : مرحلة تنفيذ البرنامج الإصلاحي للسجين حيث يقوم بملاحظة تنفيذ هذا البرنامج و مدى تقدم النزيل فيه و قد يقترح في ضوء هذه الملاحظة تعديل البرنامج، كما يقوم الأخصائي في هذه الفترة بتنظيم الاتصال بأسرة النزيل.

الثالثة : و هي مرحلة الإعداد للإفراج، حيث يقوم بدراسة مشاكل السجين بعد الإفراج و يرسم له طريق التغلب عليها.

8- برنامج الأمن و التأديب :

إن برنامج التأديب في السجن الحديث لا يتعدى مجموع الإجراءات التي تلزم و تستحث تلقائياً على المحافظة على المستويات السليمة و المقبولة للعمل و النظام و التدريب و التعليم و

النظافة علاوة على أنه يتضمن المحافظة على المعايير السلوك داخل المؤسسة، و لذلك فإن هذا البرنامج ليس قاصرا على مجرد رصد و ضبط المخالفات. بل أنه يشمل كذلك التوجيه و التنظيم لكي يؤدي النزلاء أعمالهم و ينفذوا البرامج المعدة لهم بشكل مرض و سلوكهم سلوكا مقبولا في المجتمع.

9- برنامج التحفظ و الحراسة :

لم تعد وظيفة المؤسسة العقابية الوحيدة أن تحتفظ بالنزلاء بين جدرانها و ذلك عن طريق تحقيق أفضل برنامج من برامج التحفظ و الحراسة، فالأمر قد تغير كثيرا في ضوء الفلسفة العقابية الحديثة حيث أخذت برامج الحراسة و التحفظ تندمج مع البرامج التأهيلية

بحيث أصبح فحص شخصية المذنب و حالته عند دخوله السجن يتضمن فحص درجة التحفظ المناسبة له وفقا لما فيه الإجرامي و طبيعة شخصيته، و قيام نوع من التوازن بين التأهيل و التحفظ حتى لا يطغى أحدهما على الآخر فلا يتحقق الهدف من إيداع المجرم في المؤسسة العقابية.

10- برنامج الامتيازات :

تسعى الفلسفة العقابية الحديثة إلى ربط نزيل السجن بالعالم الخارجي باعتبار أن هذا الشخص سيعود حتما مرة أخرى للارتباط بهذا العالم بعد انقضاء الفترة المحددة لوجوده في السجن لذلك فإن النظم العقابية الحديثة تسعى إلى تنمية وسائل الاتصال بين السجين و العالم الخارجي عن طريق الزيارات و المراسلة و الإطلاع على وسائل الإعلام المختلفة و يضم برنامج الامتيازات إضافة إلى ما تقدم جانبا ترويجيا و ترفيهيا، حيث ينظم للنزيل إمكانية الاستفادة من برامج التلفزيون، إضافة إلى تشجيع النشاطات الفنية و الدبية الجماعية بين السجناء بإشراف الإطارات المؤهلة.

11- برنامج الإعداد للإفراج :

مما لا شك فيه أن المهمة الأساسية للمؤسسة العقابية الحديثة هي السعي إلى تأهيل نزليها و إعادة اندماجه في المجتمع و تبدأ هذه المهمة من اليوم الأول لدخول النزيل إلى المؤسسة و نظرا لانقطاعه عن المجتمع طيلة فترة تنفيذ العقوبة، فإنه يكون بحاجة إلى تقديمه إلى المجتمع و تقديم

المجتمع إليه تدريجيا لتجنب ردود الفعل العنيفة التي قد تتولد عنده فيما إذا واجه المجتمع مباشرة بعد خروجه من المؤسسة، و لهذا نجد أن السجون الحديثة تعد للسجين قبل فترة من إطلاق سراحه برنامجا خاصا لإعداده للإفراج و يشمل ذلك رفع بعض القيود عن حرّيته و إعطاءه بعض الامتيازات التي تخفف من حياة السجن و تقربه من حياة المجتمع الخارجي، كما يشمل تزويده بقدر كاف من المعلومات عن ظروف المجتمع الخارجي عند الإفراج و المشاكل التي ستقابلة و كيف يتغلب عليها و مساعدته في الحصول على عمل مناسب يمكنه من العيش.

12- برنامج الإفراج و الرعاية اللاحقة :

يقصد ببرنامج الإفراج اتخاذ الترتيبات اللازمة لإطلاق سراح السجين و لا يكتسب ذلك أهمية في حالة كون الإفراج نتيجة انقضاء العقوبة إلا أنه يحظى بأهمية كبيرة عندما يستفيد السجين من نظام الإفراج المشروط.

أما الرعاية اللاحقة فستهدف مساعدة المسجون الذي انقضت مدة عقوبته في مجابهة الظروف التي يمكن أن تقوده إلى الإجرام ثانية و هذه الرعاية تمارسها هيئات رسمية.

السجون في الجزائر**نبذة تاريخية عن تطور التنظيم الهيكلي لإدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي :**

احتفظت الجزائر بعد الاستقلال بتبعية السجون إلى وزارة العدل و ظهر أول تنظيم هيكلي لإدارة السجون في أفريل 1965 تحت تنمية مديرية إدارة السجون التي كانت تضم 04 مكاتب بسيطة، و بعدها توسع هيكل هذه الإدارة سنة 1965 و تغيرت تسميتها لتصبح مديرية إعادة التهذيب و إعادة التأهيل الاجتماعي و تتشكل من المديرية الفرعية لتطبيق الأحكام الجزائية، و المديرية الفرعية للأحداث الجانحين و استمر العمل بهذا التنظيم إلى غاية سنة 1980 أين أعيد هيكل إدارة السجون إلى مديرية عامة تحت تسمية المديرية العامة لإعادة التربية و احتوت على مديرتين هما :

- مديرية تطبيق العقوبات و إعادة التربية .
- مديرية الطفولة الجانحة.

و في سنة 1989 تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة العدل و توسع التنظيم الهيكلي لإدارة السجون ليصبح يشمل خمس مديريات فرعية و تميزت بإحداث مديرية فرعية للمالية و الوسائل خاصة بالمؤسسات العقابية و مديرية فرعية لموظفي إعادة التربية مم دعم استقلاليتها في تسيير الموظفين و الميزانية .

و نظرا لتزايد قطاع السجون و توسع مهامه خلال التسعينات فأصبح من الضروري إحداث تنظيم هيكلي هام يتناسب و متطلبات التسيير الفعال. فكان استحداث المديرية العامة لإدارة السجون و إعادة التربية سنة 1998 التي تشمل مفتشية لمصالح السجون و أربعة (04) مديريات و ثلاثة عشرة مديرية فرعية بالإضافة إلى مديرتان (02) للدراسات.

مهام إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي :

تعمل إدارة السجون على تحقيق مهمتين رئيسيتين :

الأولى هي المشاركة في تحقيق الأمن بتطبيق الأحكام الجزائية السالبة للحرية و الثانية تحضير إعادة إدماج المساجين الذين وضعوا تحت مسؤوليتها.

1- الملتقى الدولي حول عصرة السجون 19. 20. جانفي 2004 - ص 01

هذه المهام المستمدة من فلسفة الدفاع الاجتماعي التي انتهجتها الجزائر و كرستها في الأمر رقم 02/72 المؤرخ في 10-02-72 الذي يعتبر إصلاح المساجين و إعادة إدماجهم الغاية المرجوة من تنفيذ الأحكام الجزائية كوسيلة للدفاع الاجتماعي.

يرتكز علاج المحكوم عليهم أساسا على إعادة تربيتهم قصد تحضيرهم لمرحلة ما بعد الإفراج سواء عن طريق إعادة إدماجهم في بيئتهم العائلية و الاجتماعية أو عن طريق رقع مستواهم الفكري و المعنوي بضمان تعليم أو تكوين مهني لهم داخل المؤسسات العقابية أو إشراكهم في نشاطات ذات النفع العام عن طريق العمل التربوي.

إن إعادة التربية داخل المؤسسات العقابية لها أهميتها البالغة و الخاصة و لتحقيق ذلك فإن الإدارة تعمل جاهدة و باحثة على أسس علمية صحيحة المعالم تركز أصلا على المورد البشري الذي يحتل مكانة هامة في هذه الإدارة و هو أول الأسس العلمية الصحيحة، لأنه بتنمية المورد البشري الذي يحتل مكانة هامة في هذه الإدارة و هو أول الأسس العلمية الصحيحة، لأنه بتنمية المورد البشري في هذه الإدارة يعني ضمان لإعادة تربية المساجين بطريقة علمية و صحيحة و قد جاء في قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين المعدل لسنة 2005 (ط1-2005) و الذي جاء فيه في المادة رقم 06 من الصفحة رقم 04 "تسهر إدارة السجون على حسن اختيار موظفي المؤسسات العقابية و تضمن ترقية دائمة لمستوى أدائهم المهني".

بمعنى أن إدارة السجون تتحمل مسؤولية تنمية و ترقية و الاحتفاظ بمواردها البشرية من أجل التسيير الحسن لمؤسساتها العقابية.

من أجل إعادة إدماج اجتماعي للمساجين :

يشهد قطاع السجون تطوراً في ارتفاع نسبة المساجين المستفيدين من التعليم حيث تابع خلال سنة 2002-2003 (2365 محكوم) عليه تعليمهم بداية من محو الأمية إلى التعليم الجامعي، و تطور التعليم خلال السنوات الأخيرة كما هو مبين في الجدول التالي :

| عدد المستفيدين | السنوات |
|----------------|-----------|
| 1234 | 1999/1998 |
| 1125 | 2000/1999 |
| 1666 | 2001/2000 |
| 1831 | 2002/2001 |
| 2365 | 2003/2002 |

التعليم :

- تم فتح المجال للمساجين المتحصلين على شهادة البكالوريا لمتابعة التعليم العالي حيث استفاد 195 مسجون من التعليم العالي خلال الموسم الدراسي 2003-2004.
- و الجدول التالي يبين عدد الناجحين في كل من شهادة البكالوريا و التعليم الأساسي.
- و قصد إنجاح هذه العملية تم إبرام عدة اتفاقيات مع الهيئات المختصة التالية :
- المركز الوطني للتعليم عن بعد.
 - جمعية اقرأ.
 - الديوان الوطني لمحو الأمية.
 - جامعة التكوين المتواصل.

مع العلم أن النشاط التربوي تشرف عليه داخل المؤسسات العقابية إطارات مكونة خصيصا لمباشرة هذا العمل الفعال و نتيجة لذلك تم تسجيل نسب عالية للنجاح في شهادة البكالوريا و شهادة التعليم الأساسي .

| السنة | شهادة البكالوريا | شهادة التعليم الأساسي |
|-----------|------------------|-----------------------|
| 2000/1999 | 13 | 04 |
| 2001/2000 | 53 | 20 |
| 2002/2001 | 45 | 24 |
| 2003/2002 | 86 | 62 |

التكوين :

ارتفع عدد المؤسسات العقابية المنظمة للتكوين المهني لفائدة المساجين من 7 مؤسسات عقابية سنة 1994 إلى 42 مؤسسة عقابية سنة 2003 و شمل كل فروع التكوين المهني و التمهين.

و كذلك استفاد و ما يزال يستفيد العديد من المساجين المحكوم عليهم من التكوين خارج المؤسسة العقابية في إطار نظام الحرية النصفية و ذلك عبر 18 مؤسسة عقابية.

تم تسجيل ارتفاع محسوس في عدد المساجين المتابعين للتكوين المهني خلال السنوات

الأخيرة، و هو مبين في الجدول التالي :

جدول إحصائي لعدد المساجين المتكويين مهنيا

| عدد المستفيدين | السنوات |
|----------------|-----------|
| 921 | 1999/1998 |
| 797 | 2000/1999 |
| 830 | 2001/2000 |

العمل :

يبقى العمل إحدى الوسائل الأساسية لإعادة إدماج هذه الفئة في المجتمع و قد نص قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على إمكانية تشغيل المساجين عن طريق الديوان الوطني للأشغال التربوية الذي أحدث سنة 1973.

و يمكن للهيئات العمومية طلب اليد العاملة العقابية للقيام بأعمال ذات منفعة عامة و ذلك طبقاً للتشريع الساري المفعول و يعمل بهذه الصفة حالياً العديد من المساجين عبر عدة ولايات من الوطن.

النشاط التربوي و الترفيهي :

يمارس المساجين داخل المؤسسات العقابية الأنشطة الرياضية و التربوية و الثقافية و في هذا المجال عملت وزارة العدل على تدعيم كل المؤسسات العقابية بالوسائل الترفيهية اللازمة إضافة إلى عملية التكوين الخاص بالموظفين المشرفين على هذه الأنشطة.

موظفو قطاع السجون :

يضم قطاع السجون 13502 موظفا يمثلون مختلف الأسلاك و الرتب و هم مقسمين كما

يلي:

- 13071 موظف أسلاك إعادة التربية.
- 357 موظف السلك الطبي و الشبه طبي.
- 022 موظف السلك التربوي.
- 029 موظف السلك التقني.

- 018 عامل مهني.

- 005 موظف السلك المشترك.

و يمثل موظفو إعادة التربية 96% من مجموع الموظفين العاملين بقطاع السجون يتلقون تكوين متخصص حسب الرتب بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون أو إحدى ملحقاتها.

المدرسة الوطنية لإدارة السجون :

المدرسة الوطنية لإدارة السجون مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و هي موضوعة تحت وصاية وزير العدل حافظ الأختام و تتكفل بتكوين موظفي إدارة السجون الجدد حسب البرامج المعدة من طرف مديرية الموظفين و التكوين و الشؤون الاجتماعية.

يتم تكوين موظفي إدارة السجون بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون بسور الغزلان (ولاية البويرة) و ملحقاتها بكل من ولاية المسيلة و مدينة قصر الشلالة بتيارت، تقدر الطاقة الاستيعابية للمدرسة الوطنية و الملحقتين بـ 890 مقعد بيداغوجي.

و يتلقى موظفو تكويننا إدارة السجون قبل التحاقهم بالوظيفة تكويننا قاعديا يشمل تلقين المتربصين تكويننا شبه عسكري مكثف و تكويننا نظريا له علاقة بالمهام التربوية و تقدر مدة التكوين بـ 9 أشهر بالنسبة لسلك أعوان إعادة التربية و الحراسة و 12 شهر بالنسبة لسلك الضباط وصف الضباط.

بلغ مجموع موظفي إعادة التربية الذين تلقوا تكويننا بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون منذ افتتاحها سنة 1990 إلى يومنا هذا بـ 11000 موظف.

و يشمل برنامج التكوين النظري مواضيع حول قانون العقوبات قانون تنظيم السجون، قانون الإجراءات الجزائية، علم الإجرام و علم العقاب، التحرير الإداري، التسيير المالي للمؤسسات مقتضيات المن و الانضباط و المناهج المتبعة في معاملة السجناء و صيانة حقوقهم و حفظ كرامتهم.

الهيكل القاعدية : يبلغ عدد المؤسسات العقابية في الجزائر 127 مؤسسة و هي موزعة حسب التصنيف الآتي :

1- مؤسسات الوقاية : يقدر عددها بـ 80 مؤسسة و هي تتواجد قرب مقر المحكمة و يودع فيها :

- المساجين المتهمين.
- المساجين المحكوم عليهم مالية و يطبق في حقهم الإكراه البدني.
- المساجين المحكوم عليهم الذين بقي من مدة عقوبتهم 3 أشهر.

2- مؤسسات إعادة التربية :

يقدر عددها بـ 35 مؤسسة و تتواجد عبر كل مجلس قضائي و يودع فيها :

- المساجين المتهمين .
- المساجين المحكوم عليهم بعقوبة الإكراه البدني.
- المساجين المحكوم عليهم و الذين بقي من مدة عقوبتهم سنة أو أقل.

3- مؤسسات إعادة التأهيل :

يبلغ عددها 10 مؤسسات و لها طابع وطني و هي تستقبل فئة المحكوم عليهم بعقوبات سالبة للحرية لمدة سنة أو أكثر.

4- المراكز المختصة بالأحداث :

و تستقبل فئة الأحداث المتهمين و المحكوم عليهم ممن لا يتجاوز سنهم الثامنة عشر. إن 678% من المؤسسات العقابية يعود تاريخ بناءها إلى ما قبل سنة 1962 و هي مصممة بشكل لا يتجاوب مع الوظيفة الإصلاحية الحديثة للسجون المتمثلة في إعادة التربية و التحضير لإعادة الإدماج الاجتماعي، و في 21 من شهر جانفي 2003 تم إبرام اتفاقية شراكة بين وزارة العدل، إدارة السجون و برنامج الأمم المتحدة الإنمائي و انبثق عن هذه الاتفاقية مشروع يهدف لاستفادة إدارة السجون من تجارب مطبقة بنجاح في بلدان أخرى فيما يخص تسيير و معاملة نزلاء السجون.

يكرس المشروع مبدأ أن هذه العقوبة هو التربية و التأهيل لإعادة الإدماج في المجتمع، هذا ما يلزم الدول تقديم فرصا تحمي المجتمع ضد خطر إعادة الإجرام و ذلك باحترام كرامة المساجين بإعطائهم أمل الرجوع إلى المجتمع كمواطنين محترمين للقوانين، انطلق هذا المشروع

في وقت يعرف فيه قطاع العدالة إصلاح شامل و عميق على أساس توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة و برنامج عمل الحكومة اللذان يقترحان تجديدا حقيقيا للعدالة الجزائية و لتكييفها مع المستجدات المعاصرة.

و يهدف برنامج الإصلاح إلى رفع عدد الموارد البشرية المتخصصة في الطب و علم النفس و أسلاك التعليم و التكوين المهني و المستخدمين الاجتماعيين بما يوفر تأطيرا مناسباً للنشاط الصحي، العلاجي و التربوي للمساجين.

و في هذا الإطار كرست اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة في تقريرها النهائي مجموعة من التوصيات خاصة بإصلاح السجون و التي اعتمدت في برنامج عمل الحكومة يتعلق الأمر بالمحاور التالية :

- تحسين ظروف الإقامة.
 - تطوير التعليم و التكوين المهني داخل المؤسسات العقابية.
 - رد الاعتبار للعمل العقابي عن طريق إنشاء مؤسسات عقابية مدمجة يقترن فيها تنفيذ العقوبة مع إصلاح الأراضي و استغلالها.
- و هذه المحاور سوف تتحقق من خلال :

برنامج و مخطط عمل لتحسين ظروف الإقامة و كذا برنامج إعادة التأهيل، التربية و الإدماج الاجتماعي للسجناء من خلال ظروف إقامة محسنة.

- مخطط عمل و اقتراحات ترمي إلى بناء أنماط مؤسسات جديدة لإعادة الإدماج الاجتماعي للمحكوم عليهم وفق القواعد و القوانين الدولية في مجال احترام حقوق الإنسان.

الاتفاقيات الدولية و مواثيق حقوق الإنسان :

لدى مراجعة قواعد الحد الأدنى لمعاملة المساجين التي أقرها المؤتمر الدولي الأول للأمم المتحدة لمكافحة الجريمة و معاملة المذنبين المنعقد في جنيف عام 1955 و اعتمدها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي في الأمم المتحدة عام 1957، يتبين لنا أن اللجنة الدولية للعقاب و السجون التي أعدت هذه القواعد في شكلها الأخير، حاولت جعلها ضامنة لتحقيق التأهيل السلوكي

و الثقافي و المهني للمسجونين، مع رعاية حقوقهم و كرامتهم الإنسانية على النحو الذي تستهدفه سياسة الدفاع الاجتماعي.

و قد توخينا الدقة بقولنا "حاولت" لأن القواعد المذكورة إن وفقت بوجه عام في تقرير الحدود الدنيا لأساليب المعاملة الإصلاحية السليمة للسجون، و هو المقوم الأول لهدف حركة الدفاع الاجتماعي في مجال التنفيذ العقابي، فإن هذه القواعد لم توقف تماما في ضمان حقوق

الإنسان الأساسية للمسجون الخاضع لما قررتها من أساليب، هو المقوم الآخر للهدف المنشود. و عدم توفيق الحد الأدنى في تحقيق التوازن بين المعاملة الإصلاحية السليمة و حقوق الإنسان هو الذي دفع إلى بحث هذا الموضوع من قبل اللجنة الاستشارية للأمم المتحدة لمكافحة الجريمة و معاملة المذنبين المنعقدة في جنيف عام 1968، التي أوضحت أن إقامة التوازن المطلوب مسألة دقيقة تحتاج إلى مزيد من التمعن و الدراسة و عندما تناولت اللجنة مسألة "ما إذا كان من الملائم أن يتم تقسيم قواعد الحد الأدنى للمعاملة إلى جزئين، الأول يتناول ضمانات حقوق الإنسان يتم تضمينها في اتفاقية دولية، و الآخر يضم المبادئ التي تضع الخطوط العريضة لإعادة تأهيل المسجونين، لم تتمكن اللجنة من الإجابة على هذا التساؤل، و اقترحت إعداد دراسة موسعة بهذا الشأن و عرضها على المؤتمر الدولي الرابع للأمم المتحدة لمكافحة الجريمة و معاملة المذنبين المنعقد في كيوتو باليابان خلال (أغسطس) 1970 الذي لن يتوصل بدوره إلى قرار حاسم في هذا الخصوص، و إنما اقتصر ما جاء بشأنه على اتجاه اللجنة الثالثة التي اختصت بدراسة قواعد الحد الأدنى إلى القول بأنه إذا روعي القيام بمراجعة القواعد، فإن على الجماعة التي ستقوم بذلك، أن تحدد ما هي مظاهر حقوق الإنسان التي يستدعي المر تطبيقها بشكل خاص على المسجونين، حتى يمكن تحقيقي تفهم أفضل و بالتالي اعترافا واسع بحقوقهم.

و كان المؤتمر العربي لمنع الجريمة و معاملة المذنبين المنعقد بالكويت في أبريل 1980، قد تطرق في مناقشاته إلى التساؤل عن مدى التزام قواعد الحد الأدنى بضمن حقوق الإنسان دون التوصل إلى إجابات محددة على هذا التساؤل.

و لما كانت تعاليم سياسة الدفاع الاجتماعي، تقضي بإسباغ الصفة الإنسانية على القوانين الجنائية، التي يتحتم عليها تنمية و تدعيم القيم الإنسانية المرتبطة بكيان الفرد باعتباره إنسانا، وفق ما أعلنه ميثاق حقوق الإنسان في جميع مراحل نظام الدفاع الاجتماعي و من أهمها مرحلة التنفيذ

العقابي، فإن مشكلة حماية الحقوق الإنسانية خلال هذه المرحلة ستظل في مقدمة المشاكل التي لا بد من إيجاد الحلول الموفقة لها.

و يبدو لنا بأن الحرص على أولوية رعاية حقوق الإنسان هذه في مجال التنفيذ، هو الذي دفع لجنة حقوق الإنسان و معها المجلس الاقتصادي و الاجتماعي و اللجنة الاجتماعية و الإنسانية و الثقافية في الأمم المتحدة التي قامت بإعداد نصوص الاتفاقية الدولية بشأن الحقوق المدنية و السياسية إلى التأكيد في الفقرة الأولى من المادة العاشرة على وجوب معاملة جميع الأشخاص المحرومين من حرياتهم معاملة إنسانية مع احترام الكرامة المتأصلة في الإنسان، كما نصت الفقرة الثانية من نفس المادة على لزوم فصل الأشخاص المتهمون عن الأشخاص المحكومين و معاملتهم معاملة منفصلة تتناسب مع مراكزهم كأشخاص من غير محكومين و فصل المتهمون من الأحداث عن البالغين منهم و تقديمهم للقضاء بأسرع وقت ممكن، و قضت الفقرة الثالثة من ذات المادة على ضرورة تضمن النظام الإصلاحي معاملة السجناء معاملة تستهدف أساساً إصلاحهم و إعادة تأهيلهم اجتماعياً، و بفصل المذنبين من الأحداث عن البالغين منهم، و معاملتهم معاملة تتناسب مع أعمارهم و مراكزهم القانونية و قد وافقت الجمعية العامة للأمم المتحدة بالإجماع في كانون الثاني (ديسمبر) 1966 على الاتفاقية سالفة الذكر معلنه في ديباجة الاتفاقية إقرارها بانبثاق الحقوق الواردة فيها من الكرامة المتأصلة في الإنسان مع تأكيد التزامها بموجب ميثاق الأمم المتحدة بتعزيز الاحترام العالمي لحقوق الإنسان و حرياته و مراعاتها.

و يقسم - فرنيه - الحقوق التي يعترف بها للمسجونين إلى ثلاثة أقسام كما يلي :

أ- الحقوق المتصلة بالفرد بصفته إنساناً، كالحق في الحياة و سلامة الجسم و الصحة و الرعاية الصحية و حق السيادة الفردية من وجهة النظر الثقافية و الخلقية و الدينية.

ب- الحقوق المرتبطة بواقعة سلب الحرية، كالحق في السرية بالنسبة لمكان السجن و التنقلات من مؤسسة إلى أخرى و تاريخ إطلاق السراح، و الحق في مأوى مناسب و الحق في العدالة التنظيمية و تفريد العقاب المؤسس على نظام معاملة تدريجية.

ج- الحقوق المتعلقة بتسهيل عملية إعادة الإدماج في الحياة الاجتماعية، كحق الإعلام، و حق الزيادة، و الاتصال بالعائلة، و حق التراسل، و حق التوكيل، و الحق في التعليم و التنقيف و الحق في العمل و الحق في الرعاية الاجتماعية و الرعاية اللاحقة.

و من أجل أن تتحقق هذه العملية و يتلقى كل من سلبت منه حريته لإجرامه لا بد من وجود الموظف الكفاء الذي يفهم تلك المعاني و يقدرها و يحترمها و يعمل بها في الواقع و هكذا لن يتأتى إلا إذا كان هناك اختيار أنسب للفئة التي سوف تتعامل مباشرة مع المساجين و وضع طرق و برامج ذات أسس علمية أثناء اكتساب هذه الموارد البشرية حتى يتسنى القيام بالعملية الإصلاحية.

و الهدف الأساسي للاهتمام بالموارد البشرية سواء التي هي حاليا في الميدان أو يد عاملة جديدة تدعيمية لسابقتها هو تعزيز و تدعيم العملية التربوية و الإصلاحية الذي تسعى لتحقيقه إدارة السجون الجزائرية و التي خصصت برامج و مناهج علمية لإصلاح قطاع السجون و هذا يدخل بصفة عامة في إطار إصلاح جهاز العدالة الجزائري من جميع الجهات و سد الثغرات الضعيفة فيه, و قد جاء في هذا الإطار و في إصلاح العدالة ما يخص قطاع السجون.

إصلاح السجون في الجزائر :

إن الأعمال المتعلقة بإصلاح السجن ترمي إلى أنسنة ظروف الحبس و إعادة الاعتبار لإعادة التربية و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين بالإضافة إلى تحسين سير و أمن المؤسسات العقابية.

إن تنفيذ هذه الإصلاحات كان من خلال الإجراءات الاستعجالية من جهة و الأعمال المسطرة على المدى المتوسط و الطويل من جهة أخرى :

الأعمال المنجزة في إطار الإجراءات الاستعجالية :

لمعالجة النقائص المسجلة في المؤسسات العقابية خاصة من ناحية ظروف الحبس بذلت مجهودات خاصة من طرف الدولة تنفيذا لتوصيات اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة أولى الإجراءات الاستعجالية المتخذة تمثلت فيما يلي :

1- توسيع طاقات الاستقبال :

- استلام تسعة (09) منشآت منذ 1999 (بني صاف، إليزي، العطاف، الطارف، سيدي بلعباس، بوالصوف، بابار، عين تموشنت، الرمش) بطاقة استيعاب إجمالية 9000 مكان.

- استكمال أشغال منشأتين بطاقة إجمالية 1000 مكان.
- انطلاق برنامج إنجاز ثلاثة مؤسسات عقابية تتسم بدرجة عالية في مجال الأمن (وهران، جيجل، الجلفة).

2- تحسين ظروف الحبس :

- عرفت ظروف الحبس في جانبها المادي تحسنا ملحوظا خلال العشرية الخيرة بفضل الجهود المبذولة من الدولة خاصة من جانب التغذية (الرفع من سعر الوجبة اليومية إلى 56 دج عام 2001)، و النظافة و الحماية الصحية و جسد ذلك ب :
- التحديث التام لعتاد نوم المساجين.
- تعزيز التغطية الصحية باقتناء سيارات الإسعاف و تجهيزات طبية، مقاعد الأسنان، تجهيزات للأشعة الطبية E.C.O توظيف الأطباء و شبه الأطباء.
- الرفع من عدد زيارات المحبوسين من قبل عائلاتهم.
- توسيع مجال التحصل على الصحف الوطنية تتكفل به في ميزانية الإدارة.
- نشر نظام داخلي و دليل المحبوس.
- استبدال 231 عقوبة إعدام.
- الترخيص للمنظمات غير الحكومية و وسائل الإعلام لزيارة المؤسسات العقابية.
- إعادة تهيئة غرف المحادثة و تحسين ظروف استقبال الزوار.
- تعميم بث برامج الإذاعة الوطنية.

3- دعم نشاط إعادة التربية :

- هذه الأعمال تم إعادة بعثها في المؤسسات الكبرى عن طريق :
- تعزيز برامج التعليم و التكوين المهني في المؤسسة و خارجها أو عن طريق الحرية النصفية.
- توقيع اتفاقية مع جامعة التكوين المتواصل و جمعية اقرأ لتمكين المساجين من الاستفادة من التعليم عن طريق المراسلة و بتعزيز أقسام محو الأمية.

- إعادة تنشيط الورشات الخارجية للتخفيف على المؤسسات و إضفاء قيمة جديدة للعمل الجزائري.

4- تنمية الموارد البشرية :

في هذا الإطار تم اتخاذ الإجراءات التالية :

تنظيم دورات تكوينية متخصصة لمديري المؤسسات العقابية على مستوى المدرسة الوطنية

للإدارة و دورات لإعادة رسكلة لصالح رؤساء مصالح كتابة الضبط المحاسبة، المقتصرة

- تنظيم أيام دراسية تخص الأطباء في مجال الصحة العقلية و الأمراض الواجب التصريح بها بالتعاون مع وزارة الصحة.

- التكوين في الإعلام الآلي و المطبخ.

- انطلاق عملية إنجاز 30 مرقد للعزاب الأعوان العاملين في قطاع السجون.

الآفاق المستقبلية :

تهدف هذه الإصلاحات و ضمن احترام قواعد الحد الأدنى للأمم المتحدة لمعاملة المساجين

إلى ضمان توازن بين وظيفة الأمن و إعادة التربية و العقوبة السالبة للحرية.

و يرمي هذا الإصلاح إلى :

1- مراجعة الإطار المعياري :

تم تنصيب لجنة لمراجعة قانون تنظيم السجون الصادر في عام 1972 من أجل تكيفه مع

المعايير العالمية الخاصة بهذا المجال و الاهتمام بإعادة التربية و التحضير لإعادة الإدماج

الاجتماعي و قد أنهت هذه اللجنة أعمالها و ستقدم مشروع قانون قريباً إلى الجهات المختصة طبقاً

للقواعد المعمول بها في هذا المجال .

2- تقليص اكتضاض المؤسسات العقابية :

ستعالج في هذا الإطار ظاهرة اكتضاض السجون عن طريق إنجاز مؤسسات عقابية حديثة مع

إدخال عقوبات بديلة في أحكام التشريع العقابي مضاعفة ورشات الوسط المفتوح للمؤسسة، هذه

الوضعية تتطلب حتماً إنجاز دراسة (نموذج موحد) للمؤسسة العقابية حيث تم رصد مبلغ

10.000.000 دج سجلت العملية لعام 2002 في الإطار ثم اتخذ ما يلي :

- استئناف في عملية إنجاز مشروعين في كل من الحمامات و أم البواقي التي توقفت أشغالهما منذ

1991 و 1994.

- تسجيل مشروعين لدراسة و إنجاز مؤسسة بـ 500 مكان بخميس الخشنة و مجمع زنانات بـ 500 مكان بمؤسسة لإعادة التربية بالشلف.
- العمل على إعادة نشر شبكة المؤسسات العقابية بإنجاز مؤسسة بالقليعة (لتعويض مؤسسة سركاجي).

3- تحسين ظروف الحبس و التكفل الطبي عن طريق :

- تعزيز ظروف النظافة الجسدية و اللباس للمساجين بشراء ألبسة المساجين و اقتناء آلات الغسيل.
- تحسين التغطية الطبية بتوظيف الأطباء، أطباء الأسنان و النفسانيين.
- التنسيق مع وزارة الصحة العمومية لتخصيص جناح استشفائي على مستوى كل مراكز الاستشفاء الجامعية خاصة العلاجات الهامة.
- تعزيز تأطير التكفل بالمساجين بتكوين موظفي السجون و تكوين أخصائيين في الطبخ.
- إعادة تهيئة المنشآت الحالية بتعزيز التجهيزات المنية، حيازة أدوات غير قابلة للاحتراق في إطار مكافحة الحرائق و وسائل نقل خاصة لتحويل المساجين.

4- عصرنة تسيير المؤسسات العقابية عن طريق :

- اقتناء تجهيزات جماعية (أدوات الطبخ، مخابر ... إلخ).
 - اقتناء وسائل نقل (عربات، حافلات خاصة ... إلخ).
 - اقتناء أسرة (أدوات نوم غير قابلة للاحتراق).
 - إدخال الإعلام الآلي في التسيير باقتناء تجهيزات و تنفيذ التطبيقات و البرامج المعلوماتية في مختلف الميادين (المالية، موارد بشرية، إحصائيات).
 - إعادة التنظيم الملائم لمصالح التسيير في المؤسسات العقابية (الهيكل التنظيمي).
 - إنجاز مؤسسات عقابية تتوفر فيها شروط أمنية خاصة تتلائم و تطور الإجرام.
- من جانب آخر ثم الشروع ببرنامج هام لعصرنة قطاع السجون ضمن التعاون مع (PNUD) برنامج الأمم المتحدة للتنمية.

5- دعم نشاط إعادة التربية :

- إن أعمال إعادة التربية و التحضير لإعادة الإدماج الاجتماعي سيتعززان بتطوير برامج هامة في التعليم و التكوين المهني.
- في نفس السياق ستدعم العمليات التالية :
- تأطير الموظفين المختصين.
 - إعادة الاعتبار للعمل الجزائري.
 - تشجيع و تثمين مشاركة المجتمع المدني في مجال إعادة الإدماج الاجتماعي.
- في هذا الإطار يمكن تطوير و تنمية أعمال إعادة التربية في الوسط العقابي بمساهمة العناصر الأساسية :
- مواصلة فتح الورشات الخارجية (06 ورشات حاليا) و تخصيص يد عاملة من المساجين (حوالي 400) .
 - مضاعفة النشاطات الترفيهية (كمكافأة لحسن السيرة).
 - التوسيع من نظام نصف الإفراج لمواصلة الدراسة.
 - تشجيع توظيف المساعدات الاجتماعية بهدف المحافظة على روابط المحبوسين مع محيطهم العائلي، المهني و تحضير إعادة الإدماج الاجتماعي.
 - الحث على تكفل المجتمع المدني بالمحبوس في مرحلة ما بعد العقوبة.
 - إعطاء عناية خاصة للأحداث و ذلك بالتعاون مع الكشافة الجزائرية الإسلامية و اليونيسيف.

6- تنمية الموارد البشرية :

- إن تكوين موظفي السجون يعتبر حجر الزاوية لأمن المؤسسات العقابية و كل سياسة لإعادة التربية و إعادة الإدماج.
- في هذا المجال فإن موظفي السجون يستفيدون من تكوين قاعدي متين يتلاءم مع المتطلبات المهنية و يكمل بالتكوين المتواصل ضمن هذا النهج فإن البرنامج الحالي للتكوين في المدرسة الوطنية لإدارة السجون في طور المراجعة للزيادة في مدة الدراسة و تحسين

التكوين القاعدي من جهة و التكفل بتحضير موظفي السجون للأخطار الجديدة (الحرائق- أعمال الشغب) من جهة أخرى لأجل ذلك تم :

- إعادة فتح مناصب لموظفي السجون بعدما كان موقفا لمدة 3 سنوات مما سمح بتعزيز التعداد (950 موظف في كل الرتب، هم حاليا في مرحلة التكوين).

- تسجيل عملية إنجاز مدرسة تكوين لموظفي السجون.

- تحسين الوضعية الاجتماعية المهنية للموظفين عن طريق تجسيد برنامج في طور العمل يتعلق بإنجاز ثلاثين مرقد نوم للعزاب و تسجيل برامج أخرى لاقتناء مساكن وظيفية و كذا مواصلة مراجعة القانون الأساسي لموظفي السجون.

- التركيز و الاهتمام أكثر بتنظيم دورات تكوينية لمديري المؤسسات العقابية، مسؤولي الاحتباس و كتاب الضبط).

تستحق هذه المبادرة أن تتوسع و تتوزع لكي يستفيد منها أكبر عدد من الموظفين و تشمل اختصاصات أخرى في طور العمل، في إطار دعم الإصلاحات المتخذة المعمولة من طرف اللجنة الأوروبية شرع في برنامج تكوين المديرين و قضاة تطبيق العقوبات، قضاة الأحداث، أطباء نفسانيين و مكومنين .

العلاقات مع المنظمات الدولية المختصة بحقوق الإنسان :

1- التعاون مع الهيئات الدولية و الجهوية :

مع الميكانزمات الاتفاقية :

قد صادقت الجزائر على أهم المعاهدات الدولية و الجهوية المتعلقة بحقوق الإنسان المصادق عليها في إطار منظمة الأمم المتحدة و منظمة الوحدة الإفريقية.

كما أن الجزائر صادقت على البروتوكول الاختياري المتعلق بالمعهد الدولي للحقوق المدنية و السياسية، بالإضافة إلى البروتوكول الاختياري المتعلق بالاتفاقية ضد التعذيب و التي صادقت عليها القليل من الدول.

كما أن الجزائر قد أوفت لحد الآن بجميع الالتزامات الدولية و الجهوية و ذلك بتقديمها لتقارير دورية أمام لجان المراقبة. حيث تساهم وزارة العدل في إعداد و تقديم كل هذه التقارير.

إن الهيئات غير الاتفاقية التي استحدثت بالنظر إلى السلطات التي منحها ميثاق الأمم المتحدة للمجلس الاقتصادي الاجتماعي تشمل المقررين الخاصين و أفواج العمل. و ضمن التعاون الموجود منذ عدة أعوام بين الجزائر و هذه الهيئات فإن وزارة العدل تقدم دائما مساهمتها بالإجابة التامة على المراسلات الموجهة إلى بلدنا من طرف هذه الهيئات من جهة ثانية.

الفصل⁵⁰ الثالث

* تمهيد

* الوظائف الآلية للموارد البشرية

1- عملية اكتساب الموارد البشرية (الاستقطاب)

- تعريف التوظيف

- تحديد الاحتياجات

- مصادر التوظيف

- الانتقاء

- الاستقبال و إدماج المترشحين الموظفين

2- عملية تنمية الموارد البشرية

- المقولات الأساسية

أ- الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية

- أهمية تنمية الموارد البشرية

- عناصر تنمية الموارد البشرية

ب- سياسة و استراتيجية تنمية الموارد البشرية

- التكوين

- مفهومه و خصائصه

- أهدافه و أساليبه

- مقومات نجاحه

- تقييم عملية التكوين

- المتابعة اللاحقة للتكوين

3- عملية الاحتفاظ بالموارد البشرية

أ- الحوافز

- مفهومها و أهميتها

- الحاجات و الدوافع

- نظريات الحوافز

- إعداد و تسيير رواتب العمال

ب- تقييم الأداء

- مفهوم تقييم الأداء

- الأهمية و الأهداف

- طرق تقييم الأداء

تعد هذه الوظيفة أقدم نشاط عملي عرفته وظيفة الموارد البشرية تضافرت و تأقلمت مع تطور مناهج التسيير و مع الوظيفة بنفسها، إلى أن أصبحت تمثل القلب النابض لها و يمكن حصر هذه الوظائف في ثلاث نقاط أساسية :

- 1- اكتساب الموارد البشرية.
- 2- تنمية و تطوير الموارد البشرية.
- 3- الاحتفاظ و صيانة الموارد البشرية.

1- عملية اكتساب الموارد البشرية :

أ- التوظيف :

يعتبر التوظيف من أهم و أقدم العمليات الإدارية التي تقوم بها مصلحة تدبير الموارد البشرية، لكن مكانته تخضع لبعض المتغيرات الظرفية الذي يمكن أن يعرف ركودا في حالة الكساد الاقتصادي بسبب تقلص النشاطات الاقتصادية و تأثيرات السوق و يمكنه أخذ مكانة مرموقة في حالة انتعاش و ازدهار المحيط الاقتصادي و بصفة عامة تبقى كلفة الخدمة و المنتج و الكفاءة المطلوبة أهم محدد لأهمية التوظيف.

تركز المنظمة الحديثة سياستها على العنصر البشري، الأمر الذي يفرض على مسيري الموارد البشرية الانتقاء السليم لهذا المورد لتأمين المحيط الداخلي و ضمان الطرق الحديثة في الإنتاج.

*** تعريف :**

مصطلح التوظيف (الاستقطاب) :

مجموعة العمليات التي تهدف إلى انتقاء و اختيار من بين مختلف المترشحين للالتحاق بمنصب عمل معين شاغر يستوجب إبطاءه أو تحويله.¹
و لتحقيق هذه الوظيفة يشترط إتباع خطوات ثابتة يمكن تلخيصها في أربع محطات :

أ- تحليل الاحتياجات :

¹ Pierre Louard, Collection G.R.H, ed Eyrolles univer

لا يمكن تصور توظيف أي فرد في منظمة ما دون الحاجة عليه، و هذه الحاجة تفرضها مجموعة من العوامل سواء كانت اقتصادية (بتوسيع نشاطات المنظمة) أو تنمية تأثيرات المحيط (سياسة تضامن) .

و تصميم الاحتياجات يتمشى و أهداف المنظمة و قدراتها المالية و توافق الكفاءات المراد توظيفها مع إستراتيجية المؤسسة لكن الشروع في تقدير الاحتياجات يتطلب تحضير وصف كامل و شامل لكل منصب عمل.

1- تحديد الاحتياجات :

المصادر :

تتعدد مصادر تحديد الاحتياجات و يبقى ترجيح مصدر عن آخر يخضع إلى طبيعة نشاط المنظمة و خطط عملها و هي تتلخص في ثلاثة :

* يمكن أن يكون استراتيجي يتمشى و خلق نشاطات جديدة في إطار توسع المنظمة أو تحريرات تنظيمية أو تكنولوجية.

* يمكن أن يلبي حالة استعجالية أو تعديلات داخلية و من بين الحالات التي تدرج في هذا المصدر :

- حالات الاستخلاف في العطل السنوية و العطل الزرفية.
- حالات تدعيم الإنتاج عندما يزداد الطلب على منتجات المنظمة أو إعادة هيكلة المصالح.
- يمكن أن يرتبط بحركة العمال، أو ترقية أحدهم إلى منصب أعلى أو نقل إلى منصب آخر أو مؤسسة أخرى.

ب- القابلية (الصلاحية) : Validité

القابلية هي الإجابة عن صلاحية تحديد الاحتياجات و تكون على النحو التالي :

- هل الاحتياج حتما يتطلب التوظيف ؟
- لماذا لا يلغي المنصب الشاغر و يوزع نشاطه على المناصب الأخرى؟
- أليس الاحتياج مبالغ فيه ؟

لعل غاية كل منظمة هي الإنتاج و بأقل كلفة مع التوسع في حجم نشاطها و سيطرتها على السوق، إذن هذه العوامل تنظم حركية التوظيف و جدواها، يتوجب على مديري الموارد البشرية

إيجاد الطريقة المثالية لحل إشكالية التوظيف و سلامة الاختبار و استغلال كل الإمكانيات المتوفرة الدعم بعقلانية وحكمة.

فالحلول البديلة للتوظيف غالبا ما يلجأ إليها لعدم تأثيرها المالي على المؤسسة و ذلك بانتهاج أسلوب التكوين و التعددية في الاختصاص مع تحويل تنظيمي و تعديل في المهام و هذا ما يبرز استخدام النسق التدبيري للموارد البشرية.

ج- المدة :

مدة التوظيف تختلف قد تكون طويلة أو قصيرة المدى و ذلك بحسب المنصب و دوره، و أهداف المنظمة، و غالبا ما يلجأ لنمط التوظيف المؤقت في المؤسسات الإنتاجية في حالة عدم استقرار السوق.

2- مضمون الاحتياجات : و يمكن توزيعها على ثلاثة مستويات :

- مع مستوى الأهداف العامة للمنظمة.
 - حسب الاختيارات السياسية التنظيمية و السياسية و تأثيرها على هيكله النشاطات.
 - حسب العلاقة و الوظيفة بالمنصب.
- تعتبر هذه العناصر الثلاث بمثابة مصف تمكن من ملائمة إستراتيجية للاحتياجات و مكانتها في منط حركه العمل و الإدماج الفعلي داخل نسق العمل و الهياكل التدريجية.

3- الإطار القانوني و صعوبات الإجراءات :

تتطلب كل عملية توظيف تحضير عقد عمل إذا كنا بمؤسسة ذات طابع اقتصادي أما في المؤسسات ذات الطابع الإداري يختلف الأمر بحيث يلجأ في التوظيف إلى إجراءات خاصة يطبق فيها قانون التوظيف العمومي و هذا ليس مطلقا بل توجد أيضا عقود عمل مؤقتة في نظام قانون التوظيف العمومي المفتوح (الأنجلو سكسوني) و على أية حال فإن تحديد الاحتياجات يتم وفق العملية الثالثة : الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو موجود.

الاحتياجات = اليد العاملة حسب تقديرات الأهداف - اليد العاملة الحالية + الفوارق المحتملة.

إن البحث عن الكفاءات ضروري لشغل المناصب المتوفرة و تخضع هذه العملية إلى مصدرين رئيسيين إما الارتكاز على التدرج الداخلي في الحالات المناسبة للكفاءة المطلوبة، و إما اللجوء إلى جذب الكفاءات الجديدة التي تكون بمثابة حقن دم جديد للمؤسسة.

أ- المصادر الداخلية : يتم اللجوء إلى هذا المصدر حسب :

- الترقية و التحويلات.

- تكوين اليد العاملة القديمة.

الترقيات :

يتم شغل المناصب الشاغرة مؤقتاً، ملؤها بالعمال المشغلين في المؤسسة أفضل من توقيف آخرين لاعتبارات متعددة (تأقلم مع مناخ العمل، روح الفريق، الخبرة).

إن الترقية الداخلية لها امتيازات تبث الثبات في نفوس العمال بحيث يدركون أنهم يتدرجون في الوظائف و المسؤوليات كما أنهم لا يطرحون أي إشكال بالنسبة للتكيف مع المحيط كما أن علاقتهم مع رؤسائهم تعرف نوعاً من اللطافة.

و تعتبر الترقيات وسيلة من وسائل التحفيز لتنشيط روح المبادرة و ولاء الأفراد للمؤسسة أي هذه الامتيازات لا تمنع أو تحجب نقائص الترقيات الداخلية خاصة لدى الإطارات.

التحويلات :

في بعض الحالات تعرف علاقة العامل تازماً مع فريقه أو مع جماعته الأمر الذي يستدعي تحويله إلى منصب آخر للحفاظ على الكفاءات و الخبرات.

العمال القداماء بالمؤسسة :

قد يتم الاختبار على أساس تئمين و ترشيد اليد العاملة المعروفة بالمؤسسة لما لها من خبرة و سلوكيات و قدرة على التكيف مع آلية العمل و اللجوء إلى هذه التحويلات يكسب المؤسسة ربحاً خاصة نفقات الانتداب و التنقل و الوقت.

ب- المصادر الخارجية :

قد يضطر مديري الموارد البشرية إلى اختيار التوظيف الخارجي و يجد هذا الاختيار مبرراته في عدة حالات:

- افتتار المؤسسة للكفاءات اللازمة و يصعب الحصول عليها عن طريق التوظيف الداخلي.
- تارة يمكن صرف النظر على اليد العاملة الداخلية لتجنب الصراعات العمالية على المنصب و وقاية النزاعات العمالية حول منصب محل مناقشة بين جماعة من العمال.
- و قد يكون التوظيف بقوة القانون
- كما أنه وسيلة تجديد جزئي للموارد البشرية فيما يخص السلوكيات و العوامل الثقافية و التكنولوجية.
- و تختلف السبل في التوظيف الخارجي :
- قد يكون عن طريق توصيات لصالح قريب.
- عن طريق إعلان إلى المصالح المختصة بالتشغيل.
- إشهار في الجرائد.
- الدواوين الخاصة أو العامة.
- عن طريق الطلبات الواردة إلى المؤسسة.
- الحضور الشخصي للمترشح إلى مكاتب التشغيل.

2- الانتقاء Sélection :

بعد مرحلة تحليل الاحتياجات و الاستقرار على اختيار مصدر التوظيف تلي الخطوات الحاسمة في تحقيق الفصل الكبير من العملية و هي عملية الانتقاء الذي يجب القيام بها و لكن يجب وضع قواعد لها نوردها فيما يلي :

1- خطوات الانتقاء :

أ- **الإعلان عن التوظيف** : يتخذ هذا طرقا مختلفة سواءا عن طريق الجريدة اليومية أو في الأماكن العمومية أو في الوسائل السمعية البصرية.

ب- **تقديم الطلبات** : يقدم المرشحون إلى منصب عمل طلباتهم مكتوبة أو بحضورهم إلى المكاتب المختصة للتشغيل أو إلى المؤسسات المشغلة و يجب على المترشح تعليل طلبه وفق كل مؤهلاته و خصائصه و التعريف بسريره المهنية إن وجدت.

ج- **الانتقاء الأولي** : غالبا ما تدرس الطلبات لجنة متخصصة أين يحظى كل طلب لا يستوفي المواصفات المطلوبة لمنصب العمل بالرفض، في بعض الحالات تلجأ المؤسسات إلى إرسال

استمارات عمل تتضمن معلومات أكثر يجب ملؤها و إيداعها لدى المصلحة المختصة كما يشترط إجراء فحوصا طبية و إجراء تحقيقات خاصة.

د- معايير الانتقاء: تختلف معايير الانتقاء من مدير الموارد البشرية إلى آخر و يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها النظرة التدييرية، أسلوب العمل منهج التسيير لكي يجمع مسيري الموارد البشرية أن هناك ثلاثة معايير أساسية :

- الشهادة = تمثل الرصيد التعليمي و التكويني لطالب العمل Le savoir

- الكفاءة = Le savoir faire

- الخبرة = Le savoir être

و تستدل باستعمالات بعض الدول من خلال التحقيق المشار إليه أدناه.

| الدولة | الشهادة | الكفاءة | الخبرة |
|----------|---------|---------|--------|
| ألمانيا | 0,5% | 59% | 32% |
| فرنسا | 10% | 66% | 22% |
| بريطانيا | 11% | 37% | 40% |
| إيطاليا | 13% | 50% | 32% |
| و.م.أ | 39% | 14% | 44% |
| هولندا | 07% | 24% | 48% |

تحقيق من طرف C.P MAN Power . And مارس أبريل 2000

على 2800 م ت م ب في 7 دول المتقدمة مصدر ODIS¹

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

2- انتقاء المترشحين: تمثل المرحلة الـ 56 الحاسمة في الاختيار و تستند إلى أدوات و تقنيات.

أ- أدوات الانتقاء:

- **المقابلة l'interview:** يمكن تعريفها كمحادثة بين المسؤول عن التوظيف و المرشح إلى منصب العمل التي تسمح بالتعرف عن قدرات و معارف المتقدم إلى منصب العمل عن شخصيته و مدى قبولها للتطور و التكيف مع بيئة العمل.

¹ Nadia charvet Journal Liberté du 29-05-2000, P4.

- **أهميتها** : تكمن في جمع المعلومات الضرورية لتقديم الشخصية و الكفاءات و القدرات و المؤهلات للمرشح للعمل كما تسمح بتشخيص القيمة المتاحة.
- الشرح إلى المرشح طبيعة النشاط موضوع العمل، شروط العمل و إمكانيات الترقية و الامتيازات المادية المناسبة للمنصب.
- إضفاء الطابع الإنساني على عمليات التوظيف و إحساس المرشح على أن يكون شريك مستقبلا و التقليل من النزاعات الاجتماعية.
- إقناع المرشح بأسلوب مهذب و متخلق حتى لو تم إقصاءه (تخليق العملية).

ب- تقنيات المقابلة و مجال تطبيقها :

المحادثة :

- يمكن ترتيب أنواع المحادثة حسب الأهداف الأساسية فيما يخص :
- المحادثة التي تهدف إلى استقبال و تقديم المعلومات.
- المحادثة التشخيصية هدفها التعرف العمق على الشخص المتحدث لتقييم سلوكياته.
- المحادثة كحل أوضاع معقدة : غالبا ما تكون في الأوضاع الصعبة التي تصاحب المفاوضات أو مناقشة وضعية معينة.
- المحادثة كمساعدة سيكولوجية.
- و قد تكون المحادثة موجهة أو غير موجهة أو معيارية و لكن نوع الغرض المحدد لها و المعلومات الحصول عليها عن طريق المحادثة الشخصية و قد تكون فردية أو جماعية أيضا.

و فضلا عن المقابلة هناك أدوات أخرى نذكرها سى .نحو التالي :

- الفحوص أو الاختيار البسكوتقني الشفوي.
- الفحص الطبي.
- مراقبة المراجع و البحث عن المعلومات الإضافية (التحقيق الاجتماعي).
- طلب التوظيف.
- الاستثمار الاستفسارية.
- القرار النهائي.

3- الاستقبال و إدماج المترشحين الموظفين :

إن نوعية الاستقبال هامة جدا لأنها تسمح باللقاء الأول بين العامل و المستخدم.

- الاستقبال قد يكون من طرف مسير الموارد البشرية و اصطحابه بزيارة لمختلف أقسام المؤسسة أو إعلامه عن طريق شريط بصري.
 - كما قد يكون الاستقبال من أحد إطارات المؤسسة مع إجراء محادثة عن وضع و آفاق المؤسسة و شرح دور الداخل الجديد.
 - التدابير المصاحبة ما بعد الإدماج :
 - المتابعة الميدانية لنشاط الموظف الجديد مع محادثته عن الأهداف المتوخاة من خلال توظيفه و الصعوبات التي تلاقيه.
- الموارد البشرية :**

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المنظمة فهي تحدد مستوى أداء المنظمة و نجاحها و هي كوظيفة أو كإدارة لها أهمية بالغة حيث تعمل على تحقيق أهداف المنظمة و تطويرها و هي بذلك تؤثر على استراتيجية المنظمة و على مشاريعها.

و تتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل الخارجية : الاجتماعية، الاقتصادية، القانونية و بالبيئة الداخلية المحيطة بها كالثقافة التنظيمية و أساليب التسيير و التأطير كما تتأثر بخصائص الأفراد العاملين بالمنظمة و بمواصفاتهم.

و تحتاج هذه الوظيفة في عملها إلى التعرف على مختلف المهام و الأنشطة المكونة لمختلف وظائف المنظمة و إلى مواصفات و مؤهلات الأفراد الذي يمكنهم شغل هذه الوظائف و هذا ما يتم إنجازه عبر تحليل و توصيف و تصميم الوظائف.¹

تعريف المقولات الأساسية :

أ- الموارد البشرية :

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية.

و تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها و تصميم و تنفيذ إستراتيجيتها ، و يتطلب إجراء التعبير لصالح المنظمة اهتماما و تخطيطا مسبقا لتوجيه الأفراد و تغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات.

و تختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم و كفاءتهم و قدراتهم و مقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.²

ب- المعارف Connaissance :

يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء و هناك نوعان من المعارف : المعرفة النظرية و المعرفة التطبيقية.

1- **المعرفة النظرية :** هي المعرفة العلمية و التقنية التي تطبق على شكل إجراءات

أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

2- **المعرفة التطبيقية :** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة و هي مرتبطة

بالشخص الذي حصل عليها و لا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.³

و تعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص.

و يتم توصيل المعارف النظرية خاد ⁵⁹ ، طريق المدارس التعليمية و التكوينية المختلفة

و التي تهدف أساسا إلى توسيع دائرة المعرفة النظرية كما تهتم الجمعيات و المدارس المهنية المتنوعة بتوفير المعرفة النظرية و التطبيقية معا.

ج- المهارات Savoir faire :

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد و تشير المهارة إلى قدرة

الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه و تحدد المهارات المطلوبة في كل

وظيفة من خلال عملية توظيف العمل و هي أمثلة المهارات المطلوبة : القدرة على التحليل و

التفكير و التكيف و الابتكار و القدرة على التدريب ... إلخ.

² د/ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 25.

³ د/ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 26

و يمكن قياس مهارات الفرد و قدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح و الخصائص و المواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل و أهمية الوظيفة و لتصميم نظام الأجور².

الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية :

تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة و مع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة و معقدة. فالتكنولوجيات الجديدة و ما رافقها من تعديل أو تغيير في إنتاج و تسويق سلع و خدمات و ابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب خلق لوظائف جديدة و تغييرها لأساليب العمل في وظائف معينة أو جدد بقوة حاجة ماسة إلى تنمية مهارات و قدرات تأهيلية و تدريبية. و من أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي :

الوظائف الآلية للموارد البشرية

الفصل الثالث

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الـ 60 من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات و الإحصائيات التي أوردتها مجلة (Press Weeks) (برس ويك) في عددها الصادر يوم 20 أيلول سنة 1993 بينت أن 24% من الأمريكيين "العاملين" أصبح يعمل في وظائف ذات الطابع الخدماتي.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم، تحسين المهارات و زيادة قدرات الأفراد و رفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوأ وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة و عددا لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية التي تؤثر على إنتاجهم و أدائهم¹.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها عولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات

² د/ حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص 27.

¹ حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية في المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت 2002، ص 236-237.

المنتجة وذات المواصفات و الأحجام و المزايا و النوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم و تجهيزات و تركيبات و تشغيلات متنوعة.

يتضح مما تقدم بأن وظيفة تنمية الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات و الفضائيات و الإلكترونيات و وفرة الاتصالات و المعلومات أثرت تأثيرا مباشرا على الموارد البشرية و فرضت برامج تكوينية و تطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي و بدورها المنافسة بين المؤسسات تبدلت أسلوبا و وسائل إذ لجأت معظم المؤسسات إلى خلق إدارة للجودة الشاملة و التي من بين أهدافها تدريب الموظفين على توفير الجودة المطلقة للسلع و الخدمات التي يطلبها المستهلكون، بالإضافة إلى تدريب الأفراد على أفضل الطرق التي تخدم إشباع و سعادة الزبائن و تتجاوب مع توافقاتهم و حاجاتهم إلى أقصى الحدود الممكنة.

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

كما لا ننسى أن ظاهرتي التقليل و التهيكلة فرضتا إلى حد كبير على المؤسسات تدريب و تكوين موظفيها و عمالها و مدهم بالمهارات⁶¹ درات التي تمكنهم من مواجهة أعباء المسؤوليات الجدية التي سوف توكل إليهم.

و أخيرا نتوقف عند محطتين هامتين أوجدتا حاجة الأفراد إلى تنمية مؤهلاتهم و مهاراتهم سواء بالمبادرات الفردية أو بمبادرات من المؤسسات للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة المحطة الأولى التي دفعت بإدارة الموارد البشرية إلى المبادرة لإعداد البرامج و الحلقات التدريبية و ذلك بهدف الاستفادة بقدر الإمكان من حسنات هذا التنوع و التعدد الثقافي و التي أبرزها التفوق التنافسي و سهولة دخول المؤسسات إلى تجمعات استهلاكية متنوعة في الأسواق.¹هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية العاملة تشكل المحطة الثانية التي سارعت لإيجاد الحاجة إلى إعادة التكوين كون هذا الأخير يساعد الأفراد الذين بلغوا سنا متقدمة عن التسليح مجددا بمهارات و قدرات و مصارف قد يمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي و المهني معا.

د- الكفاءة Competence :

تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة حيث توفر المعارف النظرية و التطبيقية و المهارات و الخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 238-239.

الإنتاجية و التحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة. و تعتبر الخبرة ديناميكية و هي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات التحويلية، حيث ينمو ذكاء الشخص و براعته و تتطور مواقفه و تتراكم أفكاره مع الوقت.²

1- المواقف، التصرفات و القيم Attitudes, comportements, valeurs :

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس، الأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة و هي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة، أما المواقف فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد و تؤثر مباشرة على سلوكه و تصرفه في المنظمة، و القيمة هي اتجاه أساسي اتجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة و تتميز القيم بالذاتية و اللاموضوعية و هي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف و تدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمنظمة و تؤثر على تصرف الفرد العامل و توجه نشاطه و حماسه في العمل.

الوظائف الآلية للموارد البشرية

الفصل الثالث

2- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

هي مجموعة الأعمال و الأنشطة التي ⁶² لها المنظمة و تتمثل أساسا في وضع خطط و برامج تكوينية و تدريبية دائمة و ملائمة من أجل مواكبة التغيير و إحداث النمو داخل المنظمة من خلال تنمية الأفراد بالمعارف و المهارات الفنية الحديثة و المناسبة لوظائف و مهامات العمل فالتنمية من هذا المنطلق تقوم على عنصر رفع و تحسين قدرات العمال و كذلك رفع و تحسين الفعالية و تحقيق الانتماء (الاستقرار).¹

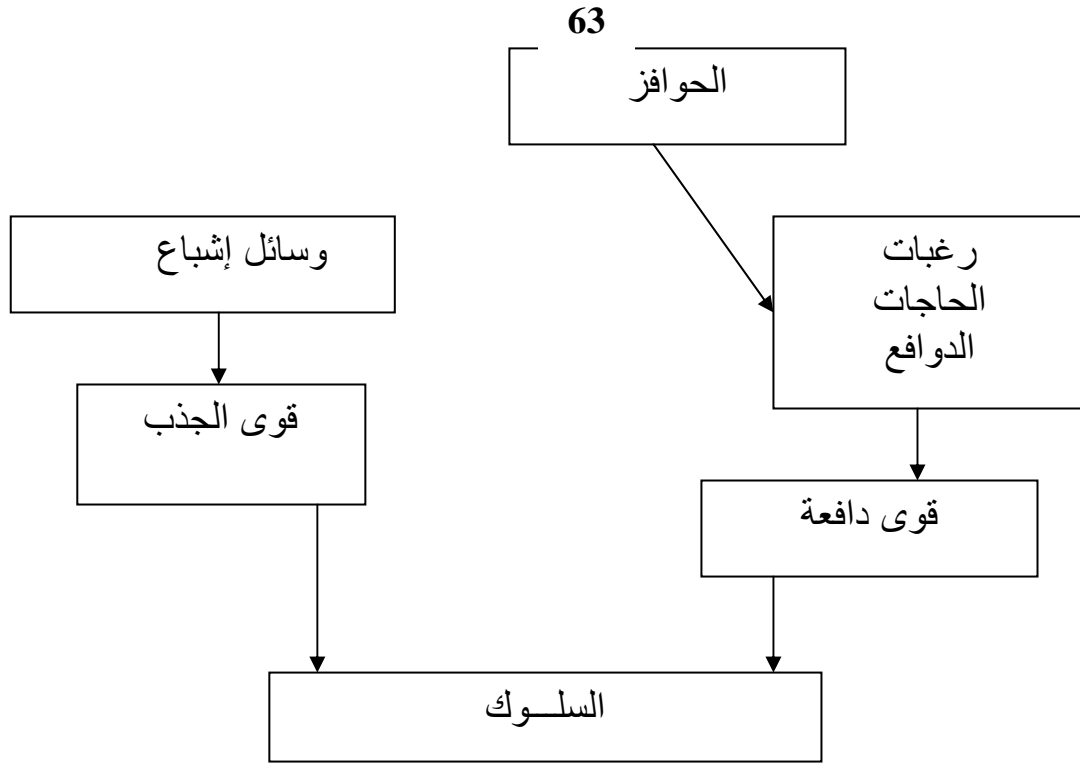
3- التنمية المادية للموارد البشرية :

تقوم التنمية للموارد البشرية أساسا على عملية التحفيز و التشجيع الذي يعتبر عملية ضرورية و وسيلة لإشباع رغبات الأفراد التي يشعرون بها انطلاقا من مثيرات تحدد سلوك العمال و تساعدهم على تحسين الأداء و توجيهه و خاصة فيما يشعر العمال بحاجة إلى التحفيز و يصبح هذا الأخير مهما لهم، و عليهم فإن النمو الأساسي لعملية التحفيز تقوم رغبات الأفراد أو دوافعهم و ميولا لهم و الوسائل اللازمة لإشباع الرغبات انطلاقا من مستوى الحالة المعنوية للأفراد و درجة الرضا عن العمل و كذلك معدل الإنتاجية (الفعالية) أي أنه إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات الإنسان العامل فإن ذلك يتحقق عنه حالة معنوية عالية و رضا عن العمل و الفعالية العالية و العكس صحيحا.²

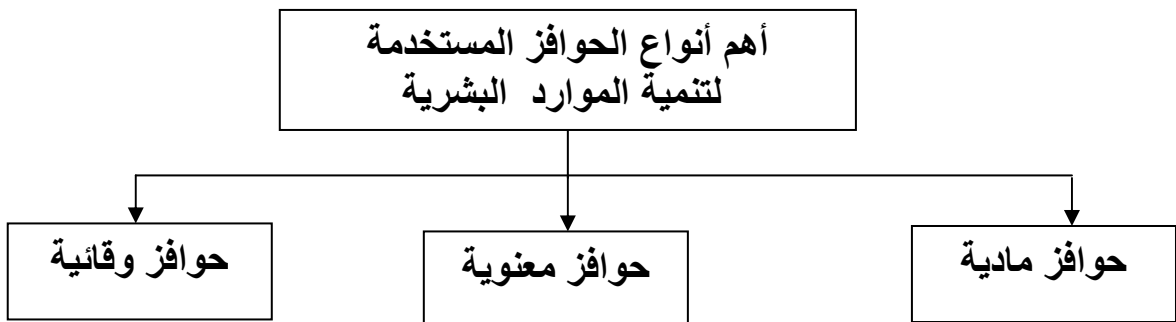
² د/ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص

¹ محمود حسن رابحة : إدارة الموارد البشرية كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر 1999.

² علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، القاهرة ط2، 1997.



شكل رقم 1 : يوضح نموذج أساسي لعملية التحفيز



- 1- الأجر - الوظيفة المناسبة - ظروف العمل المقترحة
- 2- الترقية - ضمان استمرار العمل - ساعات العمل المرعبة
- 3- المنح و المكافآت - فرص التكوين - مكان العمل الصحي
- 4- المشاركة في الربح - فرص التقدم الوظيفي - إمكانيات العمل المادية
- 5- المزايا العينية - علاقات العمل - إمكانية العلاج الطبيعي

شكل رقم 02 : أهم أنواع الحوافز المستخدمة لتنمية الموارد البشرية

ملاحظة : يقصد بالحوافز الوقائية أنها تحافظ على مستوى الأداء و تمنعه من التدهور و لكن في ذاتها تؤدي إلى تحسين الأداء.

شروط فعالية الحوافز :

- ارتباطها المباشر و الواضح مع الأداء.
- ارتباطها المباشر مع رغبات الفرد.
- فورية الحصول عليها بعد الأداء المباشر.
- وضوح أسس و قواعد الحصول عليها.

4- التنمية النفسية و الاجتماعية للموارد البشرية :

تقوم التنمية النفسية و الاجتماعية للموارد البشرية على العناصر التالية¹ :

أ- الاتصالات :

يعد الاتصال تفاعل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرف أو كل الأطراف، و هو بذلك عبارة عن تبادل رسائل بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات الاتصال).

إن الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر يهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

إذن فعلمية الاتصال تعد وسيلة هامة لتبادل المعلومات و من ثم التأثير في السلوك و أن الإنسان يحتاج إلى المعلومات حاجته إلى الماء و الهواء و من ثم فهو يسعى للحصول عليها من أي مصدر و تستهدف تنمية الموارد البشرية تطوير السلوك فهو وسيلة لتنمية الموارد البشرية.

5- أهمية تنمية الموارد البشرية :

¹ محمود حسن راوية : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 355.

لا يعتبر تخطيط الموارد البشرية هدفاً في ذاته و لكنه وسيلة إلى هدف أكبر هو الاستخدام الأمثل لتلك الموارد، إن الإدارة المسؤولة عند أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة و مستقرة و فعالة² :

منتجة : بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدرة و في الوقت و بالمواصفات الصحيحة.

مستقرة : بمعنى معدل دوران العمل أقل ما يمكن⁶⁵ . كلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل و فعاليته أقل.

فعالة : بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط لكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرق و أقل التكاليف و أقصر وقت.

و لكي تتحقق هذه الصفات يلزم أن تخطط عملية متكاملة لتنمية تلك الصفات و الخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة، و لا تتحقق لها تلك الخصائص الإيجابية بالتمني و لكن التخطيط السليم و التنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية و هما الضمان للوصول إلى المستوى المرغوب من رفع المردودية و الفعالية و الاستقرار في قوة عمل المؤسسة.

6- عناصر تنمية الموارد البشرية :

"تجهز تنمية الأفراد أو تنمية الموارد البشرية تعبير تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعياً و القائمة على معلومات صحيحة و الهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمة، و المتماشية مع قواعد و أساليب الأداء المطلوب و إمكانياته"¹ و تتمثل في :

أ- عناصر تنمية الموارد البشرية : و هي

رفع و تحسين القدرة الإنتاجية : و هذا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية و ترقية بوضع خطة تنموية تقوم على العناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة في الاستقطاب و التعيين و التحفيز و التكوين و الخبرة العملية و حسن الاختيار و الإشراف و التقييم للأداء و التدريب و إعادة التأهيل (أنظر الشكل رقم 1).

² محمود حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 360.

¹ علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 217.

إن نجاح العمليات الإنتاجية و كفاءتها يتوقف على وضع نظام للتكوين يتماشى مع نظم الأداء و الالتزام بهذه النظم فهو حتما يستحق الكفاءة الإنتاجية.

"كما يعتبر السلوك البشري في العمل و توجيه التسيير للالتزام بالنظم و تحقيق الانضباط في العمل بأسلوب الضغط و القهر و لكن الاقتناع 66 ل من جانب أفراد المنظمة و هو الأساس في إيجاد التزام فعال و إيجابي".

إن تحقيق الانضباط هو عملية تسعى إلى تنمية و كسب تعاون الأفراد مع الإدارة.

- رفع و تحسين الجودة (الفعالية) :

و تهدف إلى التحسين المستمر للعمليات الشاملة لكل أجزاء و أنشطة المنظمة بحيث تحقق رغبات العميل و لا تتحسن الجودة أو الخدمة إلا من خلال ترابط كل عناصرها.

- جودة التصميم و جودة التنفيذ :

و يتوقف نجاح تحسين الجودة من خلال التحسين المستمر من عمليات تحليل و تصميم، و تخطيط و تنفيذ و متابعة و تقويم أداء كل نشاط في المنظمة للوصول إلى مرحلة منع الخطأ أي ما يعرف بصفر خطأ.

- عناصر أخرى تدخل في عملية تنمية الموارد البشرية :

- تحقيق الانتماء (الاستقرار).

- تحليل النظم.

- توصيف العمل.

ملاحظة : إن هذه العناصر تتداخل و تتكامل و تتفاعل بحيث لا يمكن فصلها و الاكتفاء بغيرها دون الأخرى، ثم تبدأ العملية الأصعب و هي التكوين و التعليم و الخبرة، و التركيب النفسي للفرد (الدوافع، الاتجاهات، الإدراك، التوازن) و كذا التركيب الاجتماعي للفرد (العادات و التقاليد، و كذلك القدرات و المهارات).

- عنصر التكوين في تنمية الموارد البشرية :

يلعب التكوين عنصرا بارزا في تنمية الموارد البشرية قصد إعادة تأهيل أفرادها أي اكتسابها مهارات أو قدرات أو معارف جديدة و مختلفة تكون مطلوبة لنوع آخر من العمل أكثر تناسبا مع الفرد و ميوله أو رغباته أو يكون بديلا عن عمل آخر لم يعد متاح لسبب آخر أو من

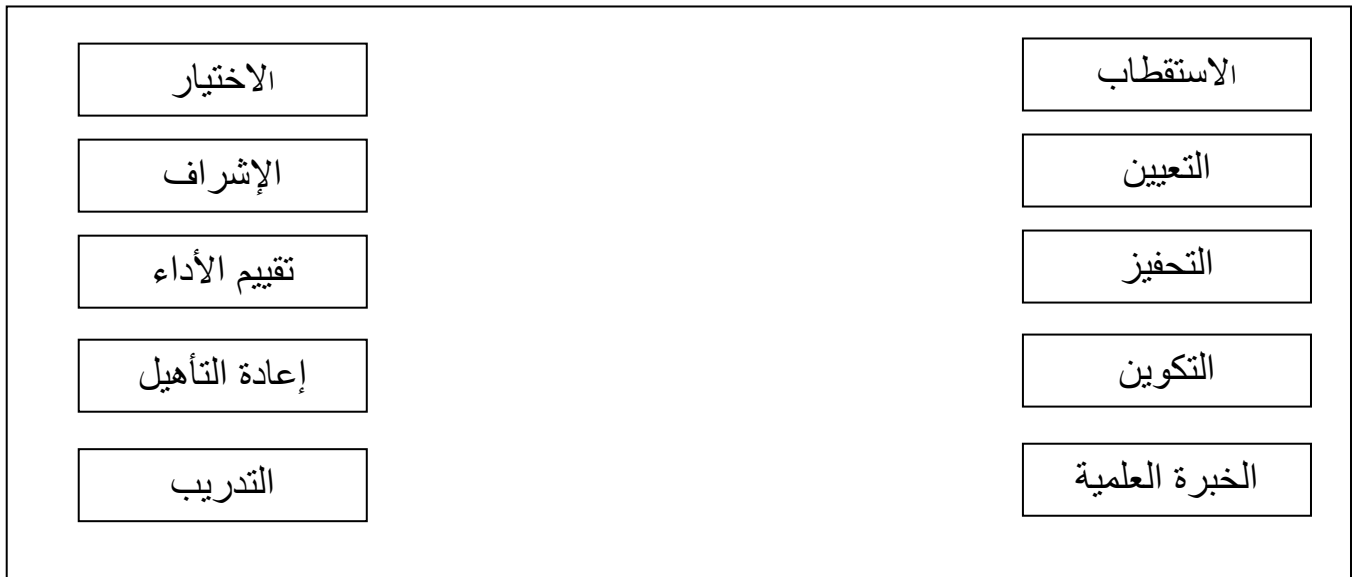
أجل الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات و رغبات الفرد إلى مستوى يناسب وظيفة أعلى .

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

و يعمل التكوين في تنمية الموارد البشرية :

- في تعديل أو تطوير مجمل معارف و معلومات الفرد عن العمل و أساليبه و متطلباته.
- في تعديل أو تطوير مجمل مهارات و قدرات الفرد و أسلوب أداء العمل.
- تعديل أو تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد بالتعامل مع دوافعه و اتجاهاته و معتقداته و إدراكه للعمل و ظروفه و مجتمع العمل من زملاء و رؤساء و مرؤوسين



شكل رقم 03 : يوضح العناصر الرئيسية في تنمية الموارد البشرية

7- سياسة و استراتيجية تنمية الموارد البشرية :

تقوم تنمية الموارد البشرية على السياسات و الاستراتيجيات التالية:¹

- سياسة و استراتيجيات الاستقطاب.
- سياسة و إستراتيجيات التعيين.
- سياسة و استراتيجيات الترقية.
- سياسة و استراتيجيات التكوين.
- سياسة و استراتيجيات التقييم.

و سنتناول كلا منهما في إيجاز على النحو التالي :

سياسة و استراتيجية الاستقطاب :

و هي مجموعة من المبادئ و الأساليب التي تسلكها الإدارة و هي عبارة عن نشاط إيجابي تتوجه فيه الإدارة إلى أسواق العمل المحتملة محليا و خارجيا للتعرف على المعروض من الموارد البشرية،

و الواقع أن المنظمات الوطنية تهمل إهمالا واضحا هذه العملية و بعد نجاح الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة.

سياسة و استراتيجية الاختيار :

و تتضمن هذه السياسة معالجة لنقاط هامة هي :

- التأهيل العلمي أو الخبرة العلمية.
- التخصص الدقيق أو الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات و المعارف.
- الجنس، النوع، العمر ... هل هي أسس في الاختيار ؟
- اختبارات شفاهية، تحريرية، عملية ...
- الفرد في العمل فعلا.
- ما هي المستويات التي لا يجوز التنازل عنها عند المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المؤسسة.

سياسة و استراتيجيات التكوين :

إن التكوين هو أحد الأساليب المستعملة في تنمية الموارد البشرية و في أحيان كثيرة لا يحقق النتائج المرغوبة بل و قد يؤدي إلى نتائج سالبة تضر بكفاءة العاملين و إنتاجيتهم (فعاليتهم) لذا فإن وجود سياسات واضحة للتكوين يعتبر شرطاً أساسياً لإمكان استخدامه كعنصر مهم في استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

و لا بد لتلك السياسات من معالجة القضايا التالية :

1- من الذين يستفيدون بالتكوين؟؟ و كيفية تحديدهم؟

(مشكلة تحديد الاحتياجات التكوينية)

- كيف و متى يتم التكوين و ما هو محتوى العملية التكوينية.

2- و ما هو أساس اختيارها و تجميعها؟

(مشكلة تصميم العملية التكوينية)

3- من الذي يتولى التكوين و ما هي الشروط الواجب توافرها فيهم كي يمكن إعادة تكوينهم و

تدريبهم؟

4- كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التكوين من حيث تحسين الأداء أو تعديل سلوك العمل؟

(مشكلة تقييم التكوين)

و لكي يتحقق التكوين لا بد من :

- ارتباط التكوين بحاجة فعلية لدى الفرد.

- اقتناع الفرد بجدوى التكوين.

سياسات و استراتيجيات التعيين :

من الملاحظ أن هناك آفة شائعة في المنظمة العقابية و هي إسناد الوظيفة إلى غير المختصين و بالرغم من المجهودات المبذولة و الأموال المصروفة في عمليتي الاستقطاب و الاختيار إلا أن الالتزام بإسناد العمل إلى الشخص الجدير به قد لا يتحقق، لذلك تبدو أهمية وجود سياسة صريحة و استراتيجية معتمدة لضمان إيجاد الفرد في الوظيفة التي تتوافر فيه

شروط شغلها و التي يكون احتمال نجاحه فيه أكبر و الفرد حين يعين لأداء عمل إنما يكون في الأساس واحداً من مجموعة عاملين لذا يصبح تكوين فرق العمل على أسس سليمة أمراً مهماً

- لنجاح الفرد في مهمته لذلك حسن اختيار الأفراد ليس كافياً لضمان إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف و لكن الأهم هو حسن تشكيل فرق العمل بحيث تتوافر فيها الشروط التالية :
- تجانس الخبرات و المهارات بحيث يتشكل فريق عمل يتميز بالانسجام بين أعضائه.
 - تقارب العمر.
 - تقارب الاهتمامات و الأفكار بحيث يتحقق للفريق الترابط و التكامل.
 - فالنجاح خلقه فريق يعمل بروح الفريق فعلا و هو خطوة أساسية لنجاح المنظمة.
 - سياسات و استراتيجيات التقييم :
 - و هي من أهم الأركان الاستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية إذ أنها تحدد الأسس و المعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله و هو الهدف الأساسي الذي ثم من أجله توظيفه في المقام الأول، و من ثم تكون سياسة التقييم عاملا مهما في حسن توجيه باقي السياسات و نتائج تقييم الأداء تلقى الأضواء على ما يلي :
 - سلامة ورقة عمليات الاستقطاب.
 - مدى سلامة و كفاية و موضوعية عمليات الإشراف و التوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله.
 - مدى صلاحية الفرد للترقية.

تمهيد :

إن التكوين في ميدان العمل ليس وليد الحاضر بل ظهر في العصر القديم كشكل من أشكال التدريب حيث اهتم به المصريون القدماء و اليونانيون في الكثير من الأعمال و الحرف و المهن و

بعض الصناعات القائمة في ذلك العهد إلا أن أهميته و دوره بدأ في التغيير خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية في أوروبا و بعد أحداث الحرب العالمية الثانية، حيث أصبح التكوين يدخل ضمن استراتيجيات المنظمة ليرفع من تحسين الأداء و تحقيق الإنتاج و بعد ظهور النهضة التكنولوجية في بداية 1960 ازداد الاهتمام أكثر بالتكوين للعمال حتى يواكب المتغيرات الجديدة و أصبح ميدان العمل داخل المنظمات يكون مقرونا بالتكوين مناسباً للوظيفة و في سنة 1971 قرر أرباب العمل و نقابات العمال في فرنسا من ضرورة إجراء تكويناً للعمال يناسب طبيعة المهام لأقسام الوظائف و حدد قانون في هذا الشأن في 16.07.1971 ينص على ضرورة التكوين داخل المنظمات الصناعية من أجل إحداث التوافق و التكيف مع بعض نشاطات الوظيفة كما أنه وسيلة للتنمية إلا أنه في هذه الفترة لم يرتق إلى توقعات و تنبؤات المنظمة من أجل سد الحاجيات أو من حيث التكوين و هذا ما ظهر جلياً في الأزمة البترولية العالمية سنة 1973 حيث فقد الكثير من مناصب عملهم لانعكاس الأزمة على الشركات البترولية و الصناعية، و في بداية 1980 اهتم الخبراء و الاقتصاديون أكثر بعملية التكوين و أعطوه أهمية بالغة في تسيير المنظمة و اقتنعوا أن التكوين هو السبيل الوحيد للعمال و الإجراء لاكتساب مهارات فنية عالية و تحسين قدراتهم و ذلك من أجل رفع المردودية و الزيادة من الفعالية و التكيف مع التغيير و التحديات المفاجئة للمنظمة و بالتالي قررت المنظمات الصناعية و التجارية أن يشمل التكوين كل الفئات العمالية المنتمة إلى المنظمة.¹

التكوين :

يعد من الوظائف البالغة في تطوير الـ ⁷² البشرية و تجديد معارفها.

1- مفهوم التكوين و خصائصه :

¹ Sekiou Blondng. Fabi. Besserse des Horts chevalier gestion des ressources Humaines. Canada 1993, P 362.

إن مفهوم التكوين لم يعرف تعريفاً موحداً عند الباحثين و المختصين بل ظهر اختلاف في بعض المصطلحات و ذلك راجع إلى أهداف التكوين و تنوع نشاطاته و وسائله كذلك نتيجة ترجمة المصطلحات الأصلية إلا أن هناك بعض التعاريف نورد منها ما يلي :

التكوين : هو مجموعة من النشاطات القادرة على جعل الأفراد أن تكسب معارف و معلومات عن طريق هذا النشاط يسمح له أن تحسن من أدائها أو أن تمارس وظائفها بمهارة و كفاءة.¹

التكوين : "هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف لتكسبه مهارة في أداء عمله و تطوير ما لديه من قدرات و خبرات كما يزيد كفاءته و يساير أهداف المنظمة".

كما يعد التكوين : - نشاط رئيسي مستمر

- وظيفية إدارية أساسية

- نظام متكامل ذاتياً و يتفاعل مع المحيط

- عملية اتصال و مشاركة بين أطراف كل منها يلعب دوراً رئيسياً.

ملاحظة: إن المشروع الجزائري و في الشريعة الخاصة بالوظيفة العامة و ميدان العمل لم يعطي تعريفاً للتكوين و اكتف بمصطلح التكوين و تحسين المستوى كما جاء في المادة 52 من المرسوم رقم 59.85 الذي يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، حيث جاء كتسمية شاملة لكل برامج التكوين حيث تم المشرع الجزائري هذا المصطلح على كافة ميادين العمل في المؤسسات التي ينتمون لها في حين يستخدم النصوص التنظيمية الخاصة بالمؤسسة العقابية مصطلح التكوين المتواصل إلا أن الغرض يفهم منه التركيز على النشاط التكويني الهادف إلى إحداث و مواكبة سياسة التغيير و تحسين مستوى التأهيل و اكتساب المهارات و المعارف على اختلاف اختصاصات و مستويات العاملين.

و في هذا الإطار يعتبر التكوين بنوعية المتواصل أو المتخصص حق و واجب حيث يساهم في تحسين نوعية الأداء على مستوى المؤه 73 العقابية و لذا يجب أن يتكيف مع الوضعية الحالية و واقع المؤسسات العقابية و الخضوع لخصوصياتها الجهوية حتى تتماشى مع الحاجيات

لحل مشاكل المنظمة العقابية و دمج كل الجوانب التسييرية و أن يواكب كل التطورات التكنولوجية و المتغيرات الاجتماعية و السياسية.¹

أما المنظمات الحديثة فهي تعتمد على سياسة التكوين لتطوير و تحسين كفاءتها بحيث أصبح التكوين المهني يمثل أداة استراتيجية في المؤسسة حيث أن هذا الاهتمام تفرضه المنافسة في السوق و عصرنة التكنولوجية و الإبداع في التسيير و التنظيم.

إن التكيف مع العصرنة يقتضي إثراء و تنمية الموارد البشرية التي تمثل رأسمال المؤسسة بإرسال برنامج عملي فعال يشمل كل فئات العمال و كل الاختصاصات، لتغطية الاحتياجات و طلبات العمال.

إذن يعتبر التكوين الأداة المثلى في ترشيد و تميمين الموارد البشرية و من أجل ذلك أصبحت وظيفة التكوين عملية آلية أساسية في المؤسسة العصرية.

أهداف التكوين :

بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة القوة التنافسية للمؤسسة بتدعيم القدرات التقنية و تجديد معارف و خبرات العمال.
- إشراك التكوين بالاتصال لتحقيق بيئة عمل سليمة.
- خلق استقرار و ثبات في الوظائف و النشاطات.
- مسايرة التجديد التكنولوجي و التحولات التنظيمية و التسييرية.
- خلق ثقافة للمؤسسة تقوم على التطوير و الرقي الفكري و الإبداع.

بالنسبة للأفراد :

- التحكم الفعلي في المهنة.
- التحضير لأي تغير أو تحويل داخلي.
- تنمية المهارة العاملة و تطوير السلوك المهني.
- الحصول على ترقية مهنية تناسب طموحاته و رفع أجره.

- الانفتاح على عالم الابتكار و الإبداع.
- **أساليب التكوين** : يجمع الباحثون أن التكوين أسلوبان :
- **الأسلوب النظري** : يكون هذا النوع عن طريق المحاضرة و هي طريقة لنقل المعلومات.
- **حلقات النقاش** : يتميز بالديناميكية و مشاركة الجميع.
- **حالات الدراسة** : الأيام الدراسية.
- التعليم المبرمج أو التكوين في مكان العمل.¹
- الأساليب التطبيقية : نجد ضمن هذا الأسلوب نوع من ورشات العمل.
- التكوين الميداني : يتم هذا التكوين في مكان العمل و يتضمن أربعة مراحل :
 - التحضير.
 - الشرح العملي.
 - التطبيق.
 - التقييم.

أنواع التكوين : من بين الطرق المستعملة في المنظمة الحديثة ثلاث طرق :

- التكوين المستمر.
- التكوين المتخصص.
- التكوين الإعدادي : يتم هذا النوع من التكوين في المراكز المتخصصة أو الجامعات و هو موجه إلى الإطارات العليا و أعوان التحكم غالبا ما يكون متوج بشهادة في الاختصاص.

إعداد و تحضير برنامج تكوين :

75

من أجل تحقيق برنامج تكوين فعال يجب ان يخضع لتحضير دقيق و سليم يحتوي إعداده

على 3 مراحل :

- تقدير و تحليل الاحتياجات و تعريف الأهداف.
- اختيار الطرق الأكثر ملائمة.
- تقييم النتائج.

¹ Collection Américaines N°= 20, Gestion du personnels, CRET, 1975, P 28 (traduction française, Ernest loen).

أ- تقدير و تحليل الاحتياجات :

تهدف هذه المرحلة من التخطيط وضع تشخيص لوضعية اليد العاملة بالنسبة لأهداف المؤسسة و من ثم استخراج الفوارق المطلوب توافرها و هذا ما يسمى بالاحتياجات. و تعرف على أنها تحديد الفوارق الموجودة أو المحتمل وجودها بين درجة الكفاءة المكتسبة من طرف الأفراد و بين درجة الكفاءة المطلوبة لممارسة النشاط الحالي أو المستقبلي لمنصب عمل.¹

العوامل المحددة لاحتياجات التكوين :

1- المحيط الخارجي :

- الزبائن.
- المنافسة، السياسة العاملة للمجتمع.
- التكنولوجيا.

2- المحيط الداخلي :

- القدرات المالية و التنظيمية.
- تكوين العمال.
- التجهيزات.

3- استراتيجية المؤسسة :

76

- الأهداف الاقتصادية و التقنية.
- السياسة الاجتماعية للمهنة.
- رغبات الأفراد و الجماعات.¹

خطوات تحليل الاحتياجات في التكوين :

تحليل الطلب : تدرس جدوى الطلبات و إذا ما كانت لها مبررات.

¹ Laurant Belonger et autres G.R.H une approche integerée, Canada 1983, P 156.

¹ Le Gestionnaire et la formation continue, dossier pédagogique, université de l'été. 1999. ENSP.

تعريف مشكل الإنتاج : يتم جرد الفرق بين أعراض مشكل الإنتاج و أهداف الإنتاج (المعايير)، فإذا تبين أن ضعف الإنتاج يرجع إلى نقص في التكوين فهنا يتطلب العامل تكويننا خاصا لرفع قدراته و بالتالي يصبح الاحتياج ضروري و أكيد للتكوين.

البحث عن أسباب مشكل الإنتاج : تقييم بين السلوك المنتظر و السلوك المخطئ فإذا ثبت أن هناك فرق كبير يرجع إلى تكوين الفرد بالاحتياج.

ب- اختيار الطرق الأكثر ملائمة مع وضع اليد العاملة :

إن انتقاد السبل الفاعلة و الأكثر ملائمة مع ظاهرة الاحتياج في التكوين، تكون على مستويات مختلفة.

الإطارات : قد يتم اللجوء لإعادة تكوين الإطارات عن طريق الرسكلة أو تجديد المعلومات أو عن طريق التكوين المتخصص في المراكز المعتمدة لهذا التكوين.

أعوان التنفيذ و التحكم : تتعدد طرق التكوين لهذه الشريحة من اليد العاملة لمتوسط مستواها لكن في أغلب الحالات يرجح التكوين المستمر أو الدائم لمدى متوسط.

اليد العاملة البسيطة :

نظرا لضعف مستوى هذه الفئة غالبا ما يرجع التكوين الميداني التطبيقي في ورشات تكوين لتحسين مستواهم.

إعداد خطة العمل :

77

يخضع إعداد برنامج التكوين إلى :

- حجم المؤسسة و قدرتها المالية.
- طبيعة اليد العاملة و الأهداف المطلوب تحقيقها.
- إلى الوسائل البيداغوجية و الديدكتية.

جل خطط العمل تعتمد على مدى متوسط طويل أو قصيرة و ذلك بالتوازي مع مضمون عملية التكوين.

ج- تصنيف الاحتياجات وفق الأهداف :

يعتبر أهم التصنيفات وأكثرها دقة، و يعتمد في التصنيف على الهدف الذي يقصد تحقيقه من خلال إجراء الدورات التكوينية و يمكن جمع أنواع احتياجات هذا التصنيف ضمن عائلتين رئيسيتين هما :

أ- احتياجات التكوين المهني : و تنفرع هذه الاحتياجات إلى :¹

التحضير للحياة المهنية :

و هي احتياجات تهدف إلى صياغة البرامج التكوينية من شأنها تزويد العاملين بالخبرات و السلوكات اللازمة بأداء الأعمال الموكلة إليهم نتيجة حداثة توظيفهم بالمؤسسة أو قصد تغطية عجز في مستوى التكوين الأساسي.

احتياجات التكوين من أجل التحويل المهني :

و هي الاحتياجات التي توضع بشأنها دورات تكوينية موجهة إلى العمال القادمين على تغيير مناصب عملهم و بالتالي تغيير مهامهم و مسؤولياتهم بحيث لا يمكن القيام بها بالمؤهلات و الخبرات المكتسبة في الوقت الراهن و يحدث هذا عادة في حالة الترقية أو تغيير مناصب العمل.

ب- احتياجات تحسين المستوى المهني : 78

و تسعى البرامج التكوينية المصاغة بهدف تلبية هذا الصنف من الاحتياجات إلى خدمة هدفي تعديل و تكييف المعارف و المهارات الضرورية لأداء المهام بالكيفية الجديدة التي اقتضتها التطورات الحاصلة بالمجالات التقنية و التكنولوجية و التنظيمية و هي تنفرع بدورها إلى :

موافقة متطلبات الوظيفة :

و هي احتياجات شائعة الوجود و تشمل الفروق بين مؤهلات شاغلي المناصب و متطلباتها و هي ناجمة عادة عن سوء تقدير لكفاءات الأفراد عند اختيارهم أو تعيينهم أو عند إدخال تقنيات و أساليب عمل جديدة، و كل هذا يستدعي رفع مستوى قدراتهم و مهارتهم و موافقتها مواصفات عملهم.

التكيف مع متغيرات الوظائف :

¹ P. Jardillier, Développement humain dans les entreprises presses universitaires Française, 1986, P 363. 370..

و تتمثل الاحتياجات هنا في ضرورة تحسين مستوى العاملين لتكييف مؤهلاتهم مع الأنشطة التي تغيرت بفعل تنظيم جديد طرأ على الوظائف بالمؤسسة و تبرز هذه الاحتياجات عند ثلاث حالات مختلفة الحدوث و هي التخصص، تعدد المهام و إعادة التأهيل .
و من خلال ما سبق ذكره نستخلص أنه يمكن تصنيف الاحتياجات التكوينية ضمن نوعين رئيسيين هما :

- احتياجات اقتضاها تغيير مناصب العمل و هو ما يتطلب تكويننا يزود العاملين بالمؤهلات اللازمة التي تسمح لهم بالقيام بمهام أعمالهم الجديدة.
- احتياجات اقتضاها تغيير أساليب العمل أو التوسع في المهام أو التخصص و هو ما يتطلب تكويننا من شأنه رفع مستوى العاملين للتمكن من التكيف مع أساليب العمل الجديدة.

تصنيف الاحتياجات وفقا للأجال :

و هو تصنيف أول يعتمد في التمييز بين أنواع احتياجات التكوين على أساس الأجال فنكون بذلك أمام احتياجات عاجلة يجب تلبيتها على المدى القصير لكي تضمن المؤسسة

إنجاز مشاريعها و تحقيق خططها في إطار الأهداف المحددة و الأجال المعينة و احتياجات آجلة و تتعلق بتنفيذ استراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط أو البعيد قصد الاستعداد لتغيرات المحيط و ما يفرزه من تحولات أو باعتماد التسيير التنبؤي للموارد البشرية و ما يتطلبه هذا التسيير من تغيير العاملين لمناصب عملهم أو مغادرتها ظرفيا أو نهائيا.¹
تصنيف الاحتياجات وفق مصدرها :

و يقصد بالمصدر تحديد منبع الاحتياجات و أصل وجودها، و تشمل عاملين هما المؤسسة و الأفراد العاملين بها، و يجب التمييز هنا أن احتياجات الأفراد قد تتعارض و تتناقض مع احتياجات المؤسسة و يصعب التمييز بينهما، لذلك يجب القيام بدراسة و تحليل احتياجات التكوين قصد فرزها و تحديد الاحتياجات الفعلية التي يكون التكوين من أجلها ذو آثار إيجابية على المؤسسة و العاملين بها معا :

و يبقى في اعتقادنا أن التصنيف وفقا للأهداف هو أشمل و أدق تصنيف

مجالات تحليل احتياجات التكوين :

¹ Werther et autres : la GRH, Canada 1985.

لا تتوقف عملية تحليل الاحتياجات التكوينية على حصرها بل تتعداها إلى تحليل درجة صحتها و دقتها و ذلك بالبحث على أسبابها و المحفزات الرئيسية لها و ذلك قصد التأكد بأنه لا بديل لحلها إلا بإجراء التكوين.

و يستدعي هذا التحليل دراسة كافة المجالات التي تشكل مصدر البيانات و المعطيات التي تمكن من تقدير الفروق الموجودة أو المحتملة بين متطلبات مناصب العمل و مؤهلات العاملين و فيما يلي يبين دراسة المجالات التي تشكل موضوع مضمون احتياجات التكوين و هي :

أ- تحليل الأداء التنظيمي :

و يقصد بذلك دراسة القضايا التنظيمية بتفكيك أسسها و خصائصها قصد استنساخ معطيات و مؤشرات تدل على مدى فاعليتها و تفاعلها ببعضها البعض و بأهداف المؤسسة

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

على أن يكون الهدف من هذا كله هو تحديد 80 القوة و الضعف في الأداء التنظيمي المحقق من طرف المؤسسة.¹

هذا التحليل من شأنه أن يبين الأسباب الحقيقية لاحتياجات التكوين، فقد يكون نقص التأهيل لدى العاملين كما قد يعزي ذلك لباقي مكونات الأداء التنظيمي كسوء العلاقات الإنسانية أو تطبيق أساليب الإدارة البيروقراطية أو لسوء نوعية الآلات و المواد المستعملة و غيرها من الأساليب التي لا دخل لها بمعارف و مهارات العاملين في سوء النتائج المحصل عليها.

و بهذا التحليل الشامل و السليم للأداء التنظيمي يمكن تفادي الربط اللاموضوعي بين سوء أداء العاملين و نقص تأهيلهم فالتكوين ليس علاجاً سحرياً يليق بكل الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسة.

ب- تحليل العمل :

يشكل تحليل و دراسة العمل قاعدة يرتكز عليها التسيير العقلاني للموارد البشرية فبواسطة معطيات هذا التحليل يتم تحليل متطلبات التوظيف و هياكل الأجور و أنظمة التقييم و غير ذلك و في مجال التكوين فإنه لا يمكن تحديد الحاجة إلى التكوين إلا من خلال تحليل مكونات العمل.²

¹ Werther et autres la G.R.H Canada,

² Rocer Ruchellet : l'étude des postes de travail les E.O. Esf, 1979, P 74.

و تهتم عملية تحليل العمل عند البحث عن احتياجات التكوين بدراسة مختلف مكونات العمل و متطلباته المتغيرة باستمرار تماشياً مع التغيرات التشريعية و الاقتصادية و غيرها و التي تعيد تركيب و تفاعل واجبات العامل و بيئته و معدلات الأداء التي تقيس نشاطاته و مساهماته و هذا لتتم مقارنة هذه المواصفات لمؤهلات العاملين و قدراتهم بتحديد جوانب العجز في أدائهم الفعلي فتسهل ترجمتها حينئذ إلى برامج تكوينية يعتمد في الحكم على فاعليتها على مدى مطابقتها متطلبات العمل التي لم يمتلك العامل التأهيل الكافي للتوافق معها قبل التكوين.

ج- تحليل الأفراد :

81

إن ضرورة تحديد احتياجات التكوين بالدقة المطلوبة يستلزم الوصول إلى التقرير الصحيح لمواصفات العاملين من جهة و قياس كفاءتهم في أداء أعمالهم من جهة أخرى ليتسنى عندئذ مقارنتها بمواصفات العمل حسب نوع الحاجة إلى التكوين و هما :

مواصفات العاملين :

و تهدف إلى قياس قدراتهم و السمات الخاصة لشخصيتهم من الناحية الميزاجية بالإضافة إلى تقدير استعداداتهم و إمكاناتهم و مدى توافقها في أداء الأعمال المستقبلية و الهدف من ذلك هو التعرف على مواضيع النقص من أجل وضع برامج تكوينية للمعالجة.¹

تقييم أداء العاملين و كفاءتهم :

و هي الأهمية الرئيسية من أجل اتخاذ التدابير الخاصة من أجل الكشف على الحاجات التكوينية لتقدير جوانب الضعف في أداء الأفراد لصياغة برامج تكوينية خاصة من شأنها أن تحسن من الأداء و ترفع من المستوى التأهيلي إلى مستوى مناصب العمل.²

مقومات نجاح التكوين :³

- وضوح و واقعية الأهداف.

¹ عيد الباقي عمر : إدارة الأفراد، القاهرة ط 78 ، ص 158-168.

² عمر وصفي عقيلي : إدارة الأفراد، ط 1988، ص 239.

³ علي السلمي : إدارة الأفراد في الكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 352.

- وضوح و تكامل الاستراتيجيات و السياسات.
- التوافق مع عملية التنمية البشرية.
- الترابط مع أهداف و فعاليات المنظمة.
- الترابط و التفاعل مع متغيرات البيئة.
- الترابط مع التطورات التكنولوجية.
- الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- الدقة في تصميم الأنشطة التكوينية .
- الدقة في اختيار الأساليب و الوسائل التكوينية.

- الدقة في اختيار و إعادة المادة التكوينية.

- الاهتمام بالمكونين.

82

- العناية في اختيار المكونين.

تكامل التكوين مع عناصر التنمية للموارد البشرية : 1

- تخطيط الموارد البشرية.

- الاستقطاب و الاختيار.

- الإعداد و التهيئة للأفراد الجدد.

- إسناد الوظيفة الملائمة.

- الإشراف و القيادة الفعالة.

- الحوافز و المعنويات المناسبة.

- تقييم الأداء الموضوعي المستمر.

تقييم عملية التكوين :

معنى التكوين : يشمل التكوين المعاني التالية : 2

- مقارنة الفعلي بالمستهدف.

- مقارنة الفعلي بمعيار محدد.

- الحكم على كفاءة النشاط التكويني.

- التعبير عن الرضا (أو عدم الرضا) عن النتائج المحققة.

¹ محمود حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 402.

² عمرو صفي عقيقي : إدارة الأيراد، مرجع سابق، ص 281.

معايير عملية التقييم :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

معايير إدارته.
معايير سلوكية.
معايير اقتصادية.
معايير مالية.

متى تتم عملية التقييم :

- التقييم في مرحلة تخطيط التكوين. 83
- التقييم في مرحلة تصميم الفعاليات التدريبية.
- التقييم أثناء تنفيذ التكوين.
- التقييم بعد انتهاء التكوين.

كيف تتم عملية التقييم :

- التحليل المنطقي.
- المقارنة مع النماذج الناجحة و المجرية.
- الملاحظة بالخبرة.
- الاستحصاء.
- التحليل و المراجعة الإدارية.
- شهادة الرؤساء و المتعاملين في التكوين.
- مراجعة المؤشرات.

من يتولى عملية التقييم :

- مسؤولوا التكوين.
- خبراء محايدون.
- المتكونون.
- الرؤساء المباشرين.
- المكونون.

كيف نستخدم نتائج التكوين :

- إعادة تحديد أهداف التكوين.

- إعادة تنظيم التكوين.
- إعادة تخطيط التكوين.
- التدقيق في اختيار التكوين.

- إعادة تصميم التكوين.
- تكوين المتكولين.
- مراجعة و إعادة تصميم و تخطيط إيرادات و إمكانيات تنفيذ التكوين.

التقييم باعتباره تطبيقاً لمفهوم الجودة الشاملة :

إن العمل بمنطق إدارة الجودة الشاملة حين تقييم التكوين يعني التأكد مما يلي¹:

- جودة المعلومات التي يبني على التكوين.
- جودة الأهداف التي يسعى إليها التكوين.
- جودة سياسات التكوين.
- جودة تخطيط التكوين.
- جودة تصميم التكوين.
- جودة تنفيذ التكوين.

جودة عناصر التكوين : و تشمل ما يلي :

المكون، المتكون، المنهاج، المنظمة المكونة، المادة التكوينية، الأساليب التكوينية، المساعدات التكوينية، المنهاج التكويني، إدارة العمليات التكوينية.

تقييم جودة التنفيذ :

- سلامة و دقة الإعداد للتنفيذ.
- مناسبة التوقيت.
- دقة الجدولة.
- مناسبة المكان.
- كفاءة التجهيزات المادية.
- انتظام المتكولين.
- مشاركة المتكولين.

¹ محمود حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 340.

- توفير المادة التكوينية.

- المساعدة الإدارية.

- التحفيز و المساعدة الفعلية.

- الترقية.

المتابعة اللاحقة للتكوين :

و تتم بعد انتهاء العملية التكوينية و تهدف إلى ما يلي :

- التسيير (على المتكون نقل نتائج التكوين إلى العمل الفعلي).

- التدعيم (على المتكون مواصلة ما تكون عليه).

- التذكير (على المتكون أن يتم من تكون عليه).

- التنسيق (مع الإدارة و المسؤولين المختلفين لتطبيق نتائج التكوين).

- التفريق (بين المتكونين و رؤسائهم و زملائهم).

3- الاحتفاظ بالموارد البشرية :

تكيف هذه الوظيفة على أنها عملية معنوية من شأنها صيانة و رعاية الموارد البشرية و هي تتمثل في تلك الجور المسددة للعمال أو مجموعة الحوافز سواءا كانت مادية أو معنوية.

1- الحوافز :

من طبيعة الإنسان أن له رغبة في إشباع حاجاته المتعددة لكن ليس من السهل تحقيقها إلا ببذل جهود جهيدة لأن مقدرة الفرد بدون رغبة لا يمكنه من تحقيق أهداف معينة و هذان العنصران لا يمكنها التحرك و التفاعل بصفة فعالة إلا بوجود منشط دافع.

تفطن لهذه المعادلة عميد التسيير في ظل الأداة العلمية "فريدريك تايلور" باعتماده على التحفيز المادي (الأجور مقابل الإنتاج) ثم تلاها عدة منظرين و منذ ذلك الوقت اهتمت المنظمات الاقتصادية بالحوافز بشكل واضح، حيث ظهرت عدة نظريات أشهرها نظرية الحاجات الإنسانية لـ "أبراهام ماسلو" التي كان لها صدى كبير في التسيير، و من ثم ترسخت في ذهن المسيرين ضرورة إدخال الحوافز لتحقيق حالة رضا و قناعة الرغبة لدى الفرد أثناء أداء عمله و الحوافز هي نوعان مادية و معنوية.

أ- مفهوم و أهمية الحوافز :

من أجل الإلمام بهذا المصطلح أتناول بعض التعاريف التي جاء بها عدة باحثين فيعرفها "ديمورك" على أنها "العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.¹

كما عرفت على أنها "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما و نوعا أو أحدهما".²

يبدو من خلال هذين التعريفين أن الحوافز هي مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد، و حثهم على بذل جهودا أكبر من أجل تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

ب- أهمية الحوافز :

تتجلى أهمية الحوافز في :

* تنظم نظم الحوافز في زيادة العوائد المتحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، إن الاستعمال العقلاني للحافز سواءا كان مادي أو معنوي يؤدي إلى دفع و تنشيط الفرد تجاه عمله و المزيد من الجهد قصد تحقيقه كما و نوعا.

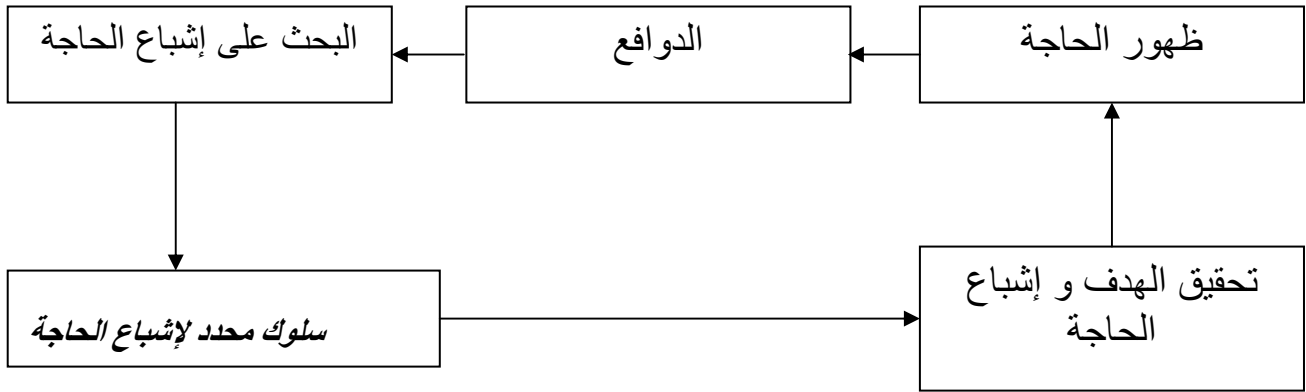
* تمكن الحوافز من تفجير الطاقات و تحقيق المرونة في العمل و استخدامها بطريقة مفضلة و حسنة، ينتج عنها تقليص في التكاليف و الاستغناء عن فائض العمالة في أغراض أخرى.

* ترقية الوضع النفسي، المادي و الاجتماعي للفرد و تقوى الرابطة المهنية مع المنظمة و توسيع شعاع تأثيرها.

* كما تحقق حالة من الرضا لدى الفرد يحصل على حافز و استقراره في وظيفته و إعلان و لائه للمنظمة.

ج- الحاجات و الدوافع :

يسعى الفرد لتحقيق أهدافه بسلوك مرتبط بدوافعه الباطنية أو الظاهرية المتحكمة في توجيه حركته فهذه العلاقة بين الحوافز و الدوافع هي علاقة متداخلة تعسر الأمر في التعامل معها للمسيرين، و لذا يستلزم دراستها و فهمها لتحقيق أسلوب تعامل فعال و جاد. و لتوضيح هذا الارتباط الوطيد بين الحاجة و الدوافع نلجأ إلى تباينه في الشكل التالي :



تضيف الحاجات الإنسانية :

لقد تناول عدد من المختصين في علم النفس و الدراسات السلوكية دراسة الحاجات الإنسانية و منهم من صنفها إلى حاجات إنسانية و اجتماعية و للفصل بينها نستدل بتقسيم "كيف ديفيز" الذي جاء بالتقسيم التالي :¹

الحاجات الاجتماعية و النفسية :

يتضمن هذا الصنف الحاجة الغير ضرورية لجسم الإنسان و التي ترتبط بالعقل و الفكر و طابع الإنسان، فهي تختلف من إنسان إلى آخر بحسب نضج عقله و يدرج ضمنها : الاحترام، التقدير، الانتماء للجماعة، المنافسة، تحقيق الذات.

الحاجات الإنسانية :

مجموعة الحاجات الأساسية و الضرورية للحياة تتضمن الحاجة إلى الهواء، الماء، الطعام، الملابس، المسكن، النوم ... إلخ.

د- نظريات الحوافز :

لقد وضعت عدة نظريات في موضوع الحوافز كل واحدة جاءت بأسلوب من خلال دراسة سلوك الفرد حيث استرشد المسيرين في إثراء أنماط التسيير بنظام حوافز متعدد الغايات لكن ما استرعى انتباه هؤلاء بشكل كبير أعمال "إبراهيم ماس لو" المجسدة في نظرية الحاجات الإنسانية.

1- نظرية تايلور : التي تقوم على مقاييس دقيقة تقابلها الأجور.

2- نظرية (Y.4) : "لماك قريفور" التي تقسم الأفراد إلى نوعين الكسلاء و العقلاء.

نظرية العلاقات الإنسانية : تهدف إلى خلق ظروف و أجواء تعاون و تفاهم و انسجام بين الأفراد .

4- نظرية التوقع و الأداء : تبدو أكثر منطقية من سابقتها فهي تجمع بين ما يقدمه الفرد من مجهود و بين ما يستفيد به من كسب.

5- نظرية الإنجاز : تقوم هذه النظرية على أساس حافز الإنجاز الذي يسمح للفرد بتحقيق و إنجاز طموحاته.

6- نظرية فريدريك هيرزبارك : لقد أحدثت هذه النظرية جدلا خلال السنوات الماضية و إن كانت تتفق مع سابقتها إلا أنها جاءت بشيء جديد باعتبار العمل هو الحافز الرئيسي فهو بمثابة محور ارتكاز لهذه النظرية فتطرقت إلى العوامل التي تولد الرضا و القناعة لدى الفرد (العمل، عدد الساعات، ظروف العمل، الأجر، الأمن، التقويم).

7- نظرية الحاجة (Besoins) : هذه النظرية تعتبر أن الحوافز هي المؤثرة في سلوك الإنسان و حاجاته مختلفة و لقد وضع "ماس لو" سلم تدرج الحاجات، غير أن ذلك ليس مطلق بل هناك أفراد يفضلون تحقيق الذات من الحاجات الاجتماعية. و تقسم هذه النظرية الحاجات إلى خمسة (05) أنواع التي تكون سلم "ماس لو" للحاجات الإنسانية.

| | | |
|------------------------------|---|------------------|
| تحقيق الأهداف و النجاح | 5 | حاجة تحقيق الذات |
| الاحترام | 4 | حاجة التقدير |
| حب الانتماء، العطف و المكانة | 3 | حاجات اجتماعية |

2- إعداد و تسيير رواتب العمال :

أ- تعريف الرواتب و خصائصها :

تتميز سياسة الرواتب على الأفراد و المنظمة فهي تقع على كتلة الأجور بمعنى على نفقات العمال، الأمر الذي يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة مما يستوجب التحكم و التعامل بدقة مع علاقات كافة العمالة الإنتاجية.

إن نفقات العمال تمثل كلفة كما أنها من مكونات القيمة المضافة و هي أيضا نسبة من رقم الأعمال .

إذن فالفرد له قيمة مثل كل الوسائل التي تساهم في إنتاج المؤسسة و أجره يساوي قيمته الاجتماعية المهنية في هذه الأخيرة، و لذا كل المنظمات الحديثة تحرص على حسن تسيير سياسة الأجور و ذلك بما لها من آثار مشتركة على المتعاقدين، يتوجب أن تراعى فيه الاختيارات الفردية للرواتب و التوازنات التالية :

- يجب أن يكون المبلغ المقترح جذابا بالنسبة للمحيط و يتماشى مع سوق العمل.
- التوزيع الداخلي، يجب أن يكون عادلا بالمقارنة مع الأوضاع المهنية الأخرى.
- على المرتب المدفوع أن يكون منشط، فهو يعبئ لما هو مطلوب خاصة النجاعة، الجهود الجماعية، و التضامن.¹

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

تعريف المرتب :

يقصد بالرواتب مجموع الأجور الم 90 مقابل الخدمات باستثناء العلاوات ذات الطابع الاسترجاعي للمصاريف.¹

ب- أنواع الرواتب :

من حيث علاقة العمل :

¹ Pierre Louard. G.R.H.E Eyrolles université 1993. P 149

¹ Jean Claude Oumamad, politique sociale de l'entreprise R.D Eyrolles. 1992, P 120.

1- الرواتب الفردية : هي الرواتب التي تدفع العمال، الإجراء حسب منصب العمل لكل واحد منهم، ظهرت في النظام الليبرالي و قوامها المساواة بين العمال، فهي تمثل الموازنة بين الخدمة المقدمة و الأجرة إذ لا يمكن دفع نفس المرتب لفردين يحتلان نفس المنصب مع نتائج و مردودية مختلفة و لقد شاع هذا النوع من الرواتب في عهد التدبير العلمي للعمل.

2- الرواتب الجماعية : هذه الرواتب تدخل في إطار مفاوضات الاتفاقيات الجماعية مع النقابة و ما يميزها أنها تأخذ بعين الاعتبار العمل كموضوع مستقل عن صفة من ينفذه و يسبب الموضوعية، تتعارض الرواتب الجماعية مع الفردية و يوجد هذا النظام من الرواتب في الفكر الاشتراكي تحت شعار التضامن و الرواتب الجماعية.

من حيث طبيعة العمل : توجد طريقتين لتسديد الرواتب :

التسديد بحسب الوقت : بالساعة، اليوم، الأسبوع، الشهر.

التسديد بحسب الإنتاج : الوحدة، حساب الوقت، الضروري للإنجاز.

ج- العوامل المحددة للرواتب :

يعتبر الأجر هو العنصر الأساسي في الرواتب المدفوعة شهريا لكل مأجور و تعتبر كل منظمة هي حرة في دفع أي مرتب، إلا أن القوانين و التنظيمات حاليا تفرض حدا أدنى يسمى الأجر الأدنى المضمون (SMIG) يمكن للاتفاقيات الجماعية في إطار الحكام التعاقدية الاشتراك في تحديد الأجر، و يتم أيضا تحديد الأجر بالعقود الفردية المبرمة مع المأجورين.

1- التنظيمات العامة : القاعدة المعمول بها أساسا هي الأجر الأدنى المضمون، فهي الحد القانوني لأدنى أي أجر لكل عامل يشغل 40 ساعة أسبوعيا، فقد يمثل القاعدة المرجعية

لقياس الدخل المناسب لضمان مستوى معيشته، غالبا ما يرتبط بأسعار البيع بالتجزئة للمواد الأساسية.

فالأجر القاعدي يضمن أدنى دخل خلال مفاوضات عقود عمل فهو يختلف من مؤسسة إلى مؤسسة، فإذا كانت المؤسسة الاقتصادية تتبنى الحساب بأجر الساعة على المؤسسات الإدارية التي تخضع لقوانين الوظيف العمومي تتبنى حساب الأجر القاعدي على أساس شبكة أو سلم الأجور المكيف حسب القيم.

2- العوامل الخارجية عن المؤسسة :

تخضع الأجور إلى نمو البلاد التي توجد بها المؤسسة، إلى الظروف الاقتصادية، إلى وضعية قطاع الشغل، و إلى حاجة علاقة المفاوضات بين الشركاء الاجتماعيين، فإذا كان القطاع الخاص يتميز عن القطاع العام فالقانون هو سبيل تحديد الأجور، الاستقلالية و في تحديد الأجر و ذلك باحترام الأجر الأدنى المضمون و مراجعته غالباً ما تكون دورية، ثم حساب نشاط و حجم المؤسسة، و المردود العام من جهة و خصائص العامل من جهة أخرى.

3- العوامل الداخلية :

أما العوامل الداخلية : فيمكن تحديدها في :

- المردودية و الإنتاجية و السياسية الاجتماعية للمؤسسة، و العمل النقابي.
- بالنسبة للمؤسسة فهي تسير كتلة أجرة تمثل نسبة معينة... رقم ال'مال، فلا يمكننا تجاوز الحد الأقصى لها، كما أنها تحدد لها حد أدنى يبقى لها المجال مفتوح في الحركة بين الحدين.

العوامل الفردية :

تدخل فيها عناصر متعددة منها :

- المنصب المشغول حسب المستوى التدرجي.
- التجربة، المعرفة، الكفاءات.
- صعوبة الخدمة المطلوبة.
- تقييم السلوك المهني و النتائج المحققة.
- الأقدمية خاصة في الوظيف العمومي.

د- الأهداف من الرواتب :

تختلف الأهداف ما بين المتعاقدين فبالنسبة للعامل المأجور: سد حاجاته و رغباته الفيزيولوجية و تأمين وضعه و مستقبله يعتبر محفزاً و منشطاً له لقبوله للأعمال الخطرة و الصعبة.

و بالنسبة للمؤسسة :

- تسيير فعال لكتلة الأجور
- توزيع متزن للنقود المدفوعة في إطار سياسة الرواتب.
- تبرئة ذمتها مقابل جهود العمال.

د- العناصر المكونة للرواتب :

- الأجر القاعدي يحسب يحسب على أساس الترتيب السلمى و التنظيمى مع الأخذ بعين الاعتبار المعارف و الكفاءات المطلوبة.
- علاوة المنصب.
- التعويضات الفردية الخاصة بالأهداف.
- العويضات الجماعية (يتعلق المر بالمروددية الجماعية).
- الساعات الإضافية.
- زيادات اجتماعية.

الأشكال الأخرى :

أدخلت بعض المؤسسات الاقتصادية شكلا جديدا كعنصر مكون للرواتب كالمشاركة و المساهمة، كمساهمة العمال في نتائج المؤسسة أو المساهمة في رأسمال المؤسسة أو حيازة حصص في رأس مال المؤسسة.

أما الامتيازات بالطبيعة : فهي علاوات اعتراف (الجوائز مثلا) كما تأخذ طابع مساعدة اجتماعية في تكاليف الصحة، التمدرس، التأمين.

و- إدارة الرواتب : و تتضمن عدة عمليات :

- 1- تسجيل الدخول و الخروج و تغير أوضاع المأجورين و كذلك الأحداث المهنية التي تؤثر على مبلغ المرتب.
 - 2- التعديل المستمر لضوابط حساب الجر خاصة المرتبطة منها بقرارات سياسة الأجور أو التغيرات الحاصلة على نسب أو طبيعة الدفع STIG.
 - 3- المعلوماتية في تسيير الأجور.
 - 4- المطابقة الإدارية للوثائق الفردية لـ بطاقة الأجر.
 - 5- الدفع المنتظم للأجور.
- يجب وضع رزنامة دفع الجور تأخذ في الحسبان كل الحالات الطارئة.
- ### 6- الوثائق الإدارية و بطاقة الأجر :

يستلم كل عامل بطاقة أجره شهريا أي في كل دفع و يجب أن تتضمن كل المعطيات الخاصة بالمؤسسة و بالأجور.

يمثل الأجر الهدف الأسمى لكل فرد في المؤسسة، لأنه يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تسمح له بتلبية حاجاته الفيزيولوجية و المنية كما يمثل بالنسبة للمؤسسة عبئا يجب تسييره بحكمة و موضوعية لتحقيق التوازن بين المصلحتين و قد عملت كل المنظمات الحديثة على إدخال المعلوماتية على هذه الوظيفة من أجل خدمة واضحة و سريعة.

كما تتولى المؤسسة دفع أيام الأعياد و العطل المدفوعة الأجر على حسابها، أما بالنسبة لنظام تأمين الحياة يقوم المستخدم بدفع نسبة أو كل المبلغ للتأمين لدى شركات التأمين إضافة لما يدفعه الفرد من أجره.

تقييم أداء الأفراد : Appréciation

لقد أصبح تقييم أداء الأفراد أو تقديرهم من الأنشطة الأساسية في تدبير الموارد البشرية بالمنظمة الحديثة بحيث يمكنها من رقابة أنشطتها الأخرى كالانتقاء، التوظيف، التمرين، التربص و التحفيز و وضع أنظمة للأجور.

يجب أن تعمل على صيانة نظام فعال كفاء و موضوعي لقياس خصائص العلمية المهنية و المعرفية التي تميز كفاءة الفرد العامل الذي تم توظيفه.

فبقدر ما يؤدي هذا العامل واجباته بنجاح ما هو إلا دلالة على صواب سياسة تدبير الموارد البشرية في النشاطات المختلفة كما أن وجود نظام تقييم ناجح و فعال يضع قاعدة موضوعية لتحديد مدى مساهمة الفرد في تحقيق أهداف المنظمة.

فهو الإطار الأمثل في منح المكافآت و التحفيزات و العلاوات الخاصة بالمردودية و الناجعة و يكشف في نفس الوقت الأعضاء المقصرين في أعمالهم و يوجه المسير إلى اتخاذ التدابير المناسبة لهم.

إن وجود نظام مثالي في المنظمة يعد أداة الاستراتيجية في خدمة مصلحة المؤسسة من جهة و خدمة الموارد البشرية من جهة أخرى بتنشيطهم و دفعهم على بذل جهود مكثفة للنيل من ثقة رؤسائهم، إذن فالتقييم هو تقنية ترشيد و تهمين الموارد البشرية يجب التعامل معه بحكمة و حذر.

أ- تعريف أهمية و أهداف تقييم الأفراد :

1- مفهوم تقييم الأداء :

يعرف نعمة شلبية الكلبى تقييم الأداء على أنه :

"العملية التي يتم بموجبها قياس أداء الأفراد العاملين طبقا لمهام و واجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد و سلوكه و أدائه و مدى استعداده لتحسين و تطوير الإنجاز الذي يقدمه و بما يساعد على معرفة جوانب الضعف و القوة في طريقة أدائه و مستوى الإنجاز الذي يقدمه بغرض معالجة جوانب الضعف و الخلل و تدعيم تعزيز جوانب القوة.¹

أما الأستاذ بندي عبد الله يعرفه على أنه : 95

"تقييم أداء الأفراد هو طريقة تهدف إلى تقدير المنظم و المنسق لخصائص و أداء كل فرد عضو في المنظمة في إطار تنفيذ نشاطه ، إن تقييم أداء الأفراد يقدر قيمة هؤلاء تجاه نشاطهم بينما تقييم العمل يتعلق بالقيمة المتعلقة بالعمل ففي الحالة الأولى يقع الاهتمام على الإنسان، و في الثانية على العمل و عليه يجب التمييز بين معايير الوظيفة و المعايير الفردية".¹

و يستشف من التعريفين السابقين أن تقييم الأداء يتضمن النقاط التالية :

- جمع البيانات التي تسمح بتحديد مستوى أداء الأفراد و من ثم قياس حجم الإنجاز.
- تحديد طبيعة السلوك.
- تقدير مدى قدرة الفرد في التحسن و التطور.

أهميته :

¹ صالح عودة سعيد : إدارة الأفراد، ط 1994، ص 173.

¹ Pr Bendi A.A.G.R.H. université de Telemcen 1994, P 173.

لقد كان الإنسان دوماً حكماً على أخيه الإنسان فوظيفة الرئيس أو المسؤول أثناء أداء عمله تفرض عليه دوماً تقديم رأياً أو حكماً، بالنسبة للقيمة المهنية لأخطاء مجموعته، خاصة أمور الترقية أو توزيع العمل.

إلا أن هذه الآراء أو الأحكام قد تشوبها نقائص من تقييم غير عقلاني، غير منهجي أو غير موضوعي أو تحت تأثير عناصر عاطفية.

فهذا النوع من التقدير له أهمية بالغة على مستقبل و مصير الفرد المقيم، قد يضر بحياته المهنية و يؤثر على حياته العائلية، الاجتماعية، و النفسية.

لذا يجب أن تحظ هذه العملية بعناية خاصة و ممارستها في ظروف هائلة و بتمعن و تدبر و دون عجلة حتى تكون أكثر عدلاً و إنصافاً بتجنب الأحكام المسبقة و هذا ما يرجعنا إلى القاعدة الفقهية القائلة "لا يحكم القاضي و هو غضبان".

هذه الأسباب تقدم مبرراً قوياً على أهمية تقييد - 101 - الأفراد لما يستدعي التعامل معها بمنطق الحكمة حتى يبلغ الغاية التي أنشأ من أجلها.

3- أهدافه :

- 1- يسمح لنا بتحديد معايير الترقية، التحويل و التسريح.
- 2- تحسين طرق الانتقاء و الاختيار في التوظيف بما يناسب مؤهلات الأفراد.
- 3- تحسين مستويات أداء الأفراد.
- 4- تعريف الاحتياجات في التكوين و مراقبة فعالية طرق العمل.
- 5- المساهمة في إعداد أدوار عادلة بين الأفراد.
- 6- إن نظام تقييم الأداء مصمم جيداً و مستعمل بعقلانية يمثل في حد ذاته قيمة بيداغوجية تكون أساس ثقافة المؤسسة.

الأهداف الخاصة بالنسبة للفرد :

معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف كما يوجه إلى تحسين مستواه و تصحيح سلوكياته الاجتماعية.

الأهداف الخاصة بالنسبة للتقييم :

يسمح له بمعرفة أفراده بصفة جيدة، حيث يتمكن من التكيف مع الأوضاع و المناسبات و يبين له الثغرات و كيف يمكن معالجتها أو التركيز عليها.

ب- محددات تقييم أداء الأفراد :

بعد تقييم أداء الأفراد من التدبير العملي أساسه التفاعل الفردي و الجماعي، لكن السؤال المطروح ما يجب تقييمه لدى الفرد في المؤسسة، فإذا كان جل الباحثين في التسيير يتفقون أن تقدير نشاط الأفراد في المؤسسة يقع على ثلاثة عناصر. النتيجة، الكفاءة، القدرة على التطور.

غير أن ترجيح عنصر على الآخر يبقى السمة المميزة لكل نظام تدبيري، و عليه فإن دراسة هذه العناصر تكون كالتالي مع الاستشهاد بجدول استعمالها في بعض الدول المتقدمة.

1- قياس النتائج :

تعتبر النتيجة المحققة من طرف كل فرد خلال أداء عمله المؤشر الأول بالتقدير، و ذلك لسبب واحد هو وجود عمل ملموس يمكن قياسه بالأرقام، يقتنع به المقيم، و المقيم ذلك في قياس الفرق بين الأهداف المسطرة التي يجب تحقيقها، و النتيجة المنجزة، و قد يتوصل الفرد إلى الأهداف المحددة له أو بتجاوزها و بالتالي يوصف عمله بالنجاعة، و النجاعة يقصد بها تحقيق نتيجة خارجة عن المؤلف.¹

و قد تكون النتيجة جيدة منتظرة أو ضعيفة و كل حالة تجد المعالجة حسب طبيعتها.

2- تقييم الكفاءة :

تعرف الكفاءة بمدى تحكم الفرد في وظيفته بمعنى قياس الفرق بين الكفاءة المطلوبة للعمل

و الكفاءة المكتسبة لدى الفرد، هذا التقدير. Le savoir, le savoir faire et le savoir être.

يمكن للكفاءة أن تكون ضعيفة، قاصرة، مقبولة، جيدة، فأمام كل وضع يفرض الموقف

المناسب مثلا المستوى الضعيف أو القاصر يحتاج إلى عملية تكوين بالنسبة لمستوى مقبول، يمكن

اقتراح رسكلة، أما بالنسبة للمستوى الجيد فتقترح تشجيع الفرد بالتحفيز و الترقية.

¹ Evaluation du personnel au berlan annuel du système pour communiquer, édition des organisation 1986. P 45.

3- تقييم القدرة :

يقصد بالقدرة تلك الملكات الفكرية و المعرفية الباطنة، فهي تعكس مدى قدرة الفرد على التطور خلال مساره المهني و يمكن لمسها و تعبئتها في أي وقت لدى الفرد بحيث تبقى مشروطة بعدة عوامل، كالسن و الخبرة، التكوين الإعدادي، فهي تمثل رهان مستقبل للفرد في حياته المهنية. و من خلال العناصر الثلاثة السابقة يمكننا أن نستخلص حالتين و هما :

أ- فرد يتحصل على نتائج جيدة لكنه لا يتحكم كليا في منصب عمله.

ب- فرد يمكن أن يتحكم في منصب عمله، لكنه لا يحقق نتائج جيدة.

بالنسبة للحالة الثانية، يجب تحفيز الفرد بإعطائه مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

الوظائف الآلية للموارد البشرية

و هنا نتحقق الهداف المنشودة بالمعادلة التالية :

الكفاءة المطلوبة = الكفاءة المكتسبة (الفرق) ⁹⁸

تقييم أداء الأفراد في الدول المتقدمة : ¹

| الدولة | النتيجة | الكفاءة | قدرة التطور |
|-----------|---------|---------|-------------|
| ألمانيا | %4 | %49 | %44 |
| إنجلترا | %36 | %22 | %32 |
| هولندا | %40 | %21 | %35 |
| فرنسا | %42 | %35 | %22 |
| و . م . أ | %49 | %21 | %29 |
| إيطاليا | %56 | %13 | %30 |
| اليابان | %80 | %10 | %09 |

ج- طرق تقييم الأداء :

يلاحظ أن طرق التقييم اثنتان : الطرق التقليدية، و الطرق الحديثة و على الجهة المقيمة اختيار الطريقة المناسبة و الناجعة لطبيعة العمل يمكن وصفها كما يلي :

1- الطرق التقليدية :

¹ Nadia Charset, Resources humaines dans le monde journal la liberté du 29.05.2000, France.

- طريقة الترتيب : يتم ترتيب الأفراد حسب كفاءتهم و قدرتهم الإنتاجية بالمقارنة بين بعضهم البعض.
- **طريقة قائمة الصفات و التقديرات** : تحدد قائمة تتضمن مجموعة من الصفات الضرورية لأداء العمل مثل : امتياز جيد جدا، مقبول، ضعيف، و هذه الطريقة هي الأكثر استعمالا لدى المقيمين.
- **طريقة التوزيع الإلزامي** : يتم تقييم أداء الأفراد حسب المنحنى الطبيعي، و تسند هذه الطريقة إلى الإحصائيات و جمع المقيمين في الفئات حسب ثقافتهم و كفاءتهم.

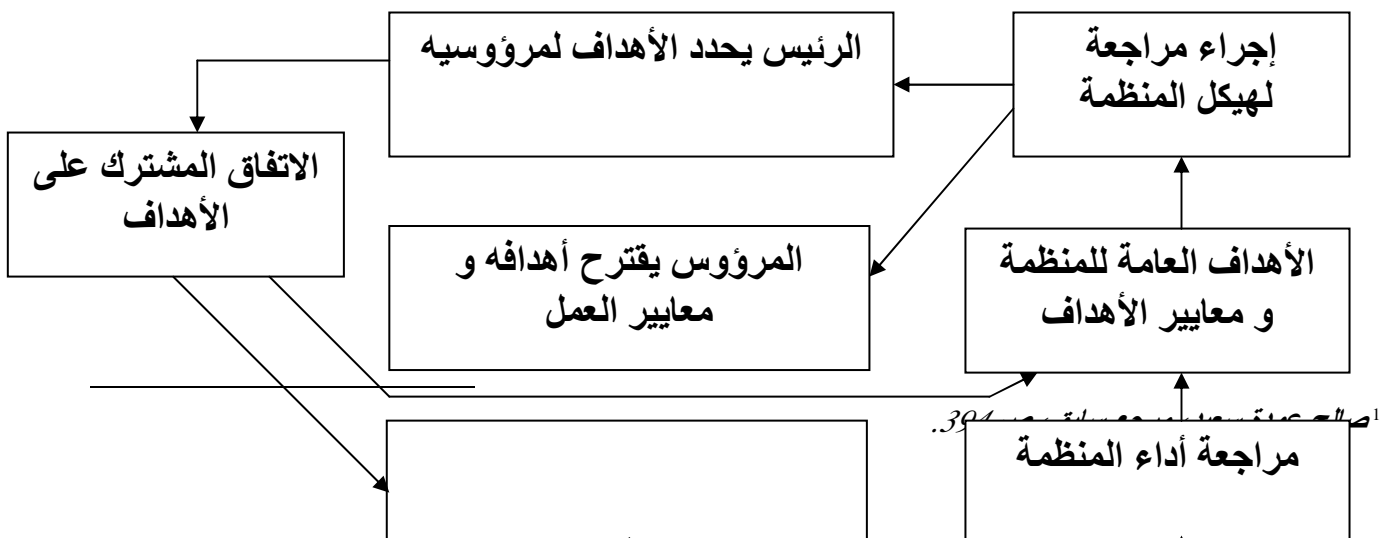
الوظائف الآلية للموارد البشرية

الفصل الثالث

- **طريقة الاختيار الإلزامي** : تتفادى هذه الطريقة أي تحيز من المقيم، فبموجبها لا يدرك المدير أو الرئيس كيف تفسر الإجابا ⁹⁹ . يطرحها أو يختارها.
- **طريقة الأحداث الحرجة أو المهمة** : تعتبر هذه الطريقة من أنجح الطرق إذا أحسن استعمالها و تقتضي أن يتابع المشرف أو الرئيس بشكل مستمر مرووسة و تسجيل السلبيات و الإيجابيات و كذا سلوك الفرد اتجاه الجماعة.

2- الطرق الحديثة :

فإذا كانت الطرق التقليدية تسعى إلى أكثر موضوعية و أكثر عدل في تقييم الأفراد، إلا أنها تعاني من الحكم الشخصي و الذاتي للقائم بالتقييم، و هذا يبيح فرصة التحيز و المحاباة للأشخاص الذين يقيم أدائهم، إضافة إلى هذا أن هذه الطرق تقوم على تقدير العمل المنجز خلال فترة معينة و تترتب عنه آثار تخل بعلاقة المقيم و الفرد إذا ما قيمت أعماله سلبا. و لمعالجة هذا الخلل توجهت الإدارات الحديثة إلى اعتماد مقارنة سلوكية جديدة و هو أصبح يطلق عليه الإدارة بالأهداف DPO الذي جاء "تبيد دروكز" سنة 1954 و يمثل هذا دورة تبدأ بدراسة الأهداف العامة للمنظمة و إليها تنتهي عملية التقييم.¹ و يلخص في الشكل التالي :



في معظم الحالات يتم تقييم الأداء بتقنيات مسسة :

أ- المقابلة.

ب- التقييم المعياري Appréciation par traits

ج- التقييم بالأهداف E.U.P.O

الإجراءات المنهجية و تحليل البيانات

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراصة

- أولا : مجال الدراصة
- 1 المجال الزماني
 - 2 المجال المكاني
 - 3 المجال البشري
- ثانيا : فروض الدراصة
- ثالثا : المنهج
- رابعا : أدوات جمع البيانات
- 1 الملاحظة
 - 2 المقابلة
 - 3 الاستمارة
 - 4 الوثائق و السجلات
- خامسا : العينة

1- المجال الزمني :

لقد شرعت الطالبة في إنجاز هذه الدراصة ابتداءا من شهر نوفمبر 2005 حيث بدأت بعملية جمع المعلومات حول التراث النظري للموضوع و كل ما يمكن الحصول عليه من كتابات حوله و قد دامت هذه العملية قرابة الأربعة أشهر لأن الميدان التطبيقي للدراصة حديث العهد به و وجدت صعوبة كبيرة في تكييف ما هو نظري ميدانيا.

ثم جاءت مرحلة صياغة الجانب النظري من الدراسة و الذي من الطالبة مدة 3 أشهر و نصف أو أكثر و ذلك بين صياغة الإشكالية و الفرضيات و أهم النظريات الاجتماعية و معالجتها لموضوع الموارد البشرية ضف إلى ذلك الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع. و بعد الانتهاء من ذلك انطلقت الباحثة في الدراسة الميدانية و ذلك بعدما تقدمت بالطلب ليرخص لها المدير العام لإدارة السجون و إعادة إدماج المحبوسين للقيام بتطبيق الاستمارة على موظفي كل من المؤسسات التالية و زيارتها من أجل الحصول على معلومات أدق و كذا التحقيق من صحة ما افترضته الباحثة و المؤسسات هي :

1- مؤسسة إعادة التأهيل بوالصوف قسنطينة

2- مؤسسة إعادة التربية حمادي كرومة سكيكدة

3- مؤسسة إعادة التربية البوني عنابة

و من خلال الزيارة التي قامت بها إلى المؤسسات سابقة الذكر و خاصة أن الباحثة ذات خبرة في هذا الميدان بحكم وظيفتها (و ذلك خلال شهر سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر)، و هذا ما جعلها تتحصل على معلومات أكثر على الموظفين و الإدارة كطرق التدريب و برامجهم إضافة إلى عملية تقديم الحوافز أو المكافآت و الأسس التي تقدم على أساسها و هذا ما سمح للباحثة من جمع البيانات و مهد لها الطريق من أجل تطبيق الاستمارة.

المرحلة الثانية :

و قد خصصت هذه المرحلة لعملية تجربة الاستمارة أين قامت الباحثة بتجربة أولية للاستمارة على مجموعة من الموظفين تقدر بـ 15 استمارة منهم 06 موظفين، 06 مشرفين، 03 إدارات.

اختارتها الباحثة عشوائيا قدمت لها الاستمارة شخصيا و أجاب عليها المبحوثين بحضور الباحثة، كل على حدى مما مكنها من معرفة مواطن الضعف في الاستمارة من خلال التساؤلات و الغموض الذي طرحه المبحوثين حول بعض الأسئلة و الجمل في صياغة الاستمارة .

المرحلة الأخيرة :

و دامت قرابة شهر كامل حيث قامت فيها الباحثة بتوزيع الاستمارة النهائية بعدما أجرت التعديلات اللازمة عليها من إضافة و حذف، و رغبتها على عينة البحث المقدرة بـ 283 مبحوث موزعين كالاتي :

و ساعدها في توزيع الاستمارة أعضاء الإدارة و على رأسهم مدير المؤسسة الذي يحمل رتبة عميد ضباط إعادة التربية و ذلك بالمرور على كل المصالح و إعطاء مجموعة استمارات لكل مصلحة بحسب عدد المبحوثين يوزعها رئيس المصلحة على أفراد المصلحة من موظفين و إدارات و مشرفين ثم يقوم بعد ذلك باسترجاعها منهم بعد أن يكونوا قد أجابوا عليها. و بذلك تم استرجاع الاستمارات بعد مرور حوالي 30 يوما تقريبا و أثناء قيام المبحوثين بالإجابة على الاستمارات كانت الباحثة تقوم بمقابلات حرة مع أعضاء الإدارة و كذلك الموظفين لجمع المزيد من المعلومات حول موضوع الدراسة أي حول عملية التكوين و رأي الموظفين فيها و كيفية منح الحوافز و كذلك كيف هي عملية الإشراف و هل يساهم كل هذا في تنمية الفرد. أما عن ظروف إجراء الدراسة الميدانية فقد لقينا استقبالا جيدا من طرف إدارة المؤسسات اليايقة الذكر، حيث قدمت لنا يد المساعدة و كل الأطراف المعنية سواء رؤساء المصالح أو الموظفين و بذلوا كل ما في وسعهم من جهد لمحاولة إعطاءنا المعلومات اللازمة حول الموضوع كل حسب مستواه و اختصاصه و الإجابة على كل التساؤلات التي طرحناها.

2- مجال المكانى :

1-2- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة :

مؤسسة إعادة التأهيل بوالصوف بقسنطينة قد أنشأت في : 13 جانفي 2002 و هي تقع بالمنطقة الصناعية بالما بوالصوف قسنطينة تتبرع على مساحة قدرها 4.5 هكتار.

2-2- أهم المصالح على مستوى المؤسسة :

1- مصلحة الاحتباس : أ – التعريف بها :

تعتبر مصلحة الاحتباس أهم مصلحة بالمؤسسة العقابية ذلك لأنها تمثل الهدف الرئيسي للمؤسسة بأكملها حيث أنه لها مهمتين أساسيتين و هما الوظيفة الأمنية و الوظيفة العقابية فهي

بذلك تضمن بقاء المساجين داخل المؤسسة من جهة و تضمن رعايتهم و تلبية متطلباتهم بما يوافق القوانين السارية المفعول من جهة أخرى و تعتبر مصلحة الاحتباس جدار الأمان الأول بالنسبة للمؤسسة و الذي يقف حائلا بين المساجين و العالم الخارجي كما تهتم بتسيير موارد المؤسسة البشرية و مراقبة حضورهم فهي تقوم بتوزيع المهام يوميا على الموظفين حسب رتبهم

ب- دورها :

إن للاحتباس دور كبير في ديمومة أي مؤسسة عقابية فهي تسهر من جهة على المساجين و ذلك بتوفير جميع الاحتياجات و الحقوق التي يتمتعون بها من أكل و علاج و تهوية ... إلخ و على الأعوان من جهة أخرى بتوزيع أماكن العمل اليومية لكل موظف في جميع المصالح الخاصة بالمؤسسة مع مراعاة الغيابات في صفوف الموظفين و العمل على سد الفراغات التي يمكن أن تطرأ نتيجة هذا الغياب.

2- كتابة الضبط القضائية :

أ- **التعريف بها :** إن المؤسسة العقابية تؤدي وظيفة أمنية تقضي بحراسة الأشخاص الذين صدرت بشأنهم أوامر و قرارات قضائية و وظيفة قضائية تتمثل في تنفيذ قرارات القضاء و

متابعة الوضعيات الجزائية للمحبوسين و رقابة عقابية ترمي إلى تحقيق و تجسيد أساليب المعاملة العقابية التي يقرها القانون لتطبيق العقوبات السالبة للحرية.

و هو ما اقتضى من مؤسسات إعادة التربية، أن تتقيد عند حالات الإيداع و الحبس و الإفراج بالإجراءات و الشكليات التي تحددها التشريعات و التنظيمات المعمول بها.

و انطلاقا من هذا التصميم فإن القضائية ترتب على رأس المهام المسندة للمؤسسة العقابية و عليه فقد أحدث قانون تنظيم السجون و إعادة التربية بموجب المادة 31 مصلحة كتابة الضبط القضائية على مستوى كل المؤسسات العقابية، تكلف بمتابعة الوضعيات الجزائية للمساجين، و تطبيقا لهذا النص صدر قرار لوزير العدل مؤرخ في 23 فيفري 1972 يتعلق بتنظيمها و يحدد طريقة عملها و سيرها.

و عن تسميتها بكتابة الضبط القضائية، فهذا يعود إلى طبيعة المهام الموكلة لها و التي تنص على تنفيذ أوامر الجهات القضائية و متابعة تطبيقها خلال فترة قضاء العقوبة و ارتباطها موضوعيا بالقضاة الذين يتولون حق الإشراف و المراقبة على مهامها و خاصة أعضاء النيابة العامة، قضاة التحقيق، قضاة تطبق العقوبات و رؤساء غرف الاتهام.

ب- دورها :

نظامية حبس الأشخاص و تسريح من يستوجب إطلاق سراحه هي المهمة الرئيسية لكاتب الضبط القضائي إذ أنه لا يمكن قبول حبس أي شخص لم يصدر بشأنه أمر من جهة قضائية و وفقا للشكليات التي يحددها القانون و قد نصت المادة 14 من ق.ت.س على شروط نظامية الحبس و منع حبس أي شخص دون أن يكون مصحوبا بأوامر تقضي بحبسه صادرة عن جهة قضائية و تحدد فيها مدة انتهاء العقوبة إذا تعلق الأمر بمحكوم عليه كما نصت هذه المادة على المتابعة الجزائية بجرم الحبس التعسفي لمن يخالف هذه الأحكام طبقا للمادة 110 من قانون العقوبات.

3- مصلحة المقتصدة :

أ- التعريف بها : مصلحة المقتصدة هي مصلحة حيوية و هذا نظرا لدورها المهم على مستوى المؤسسة العقابية بشكل عام فهي تشرف على اقتناء احتياجات و متطلبات المؤسسة

المختلفة مثل الغذاء، الأدوية، مواد النظ¹⁰⁵ سيانة بمختلف حاجياتها ... إلخ من الحاجيات الخرى مهما كانت أولوياتها و أهميتها.

يشرف على المصلحة مساعد إعادة التربية كما يتولى مجموعة من الأعوان مهمة المساعدة و التسيير بالمصلحة.

ب- دورها : و يتمثل دورها في تلبية احتياجات المؤسسة المختلفة حسب غلاف مالي (ميزانية) محددة حسب أبواب و مواد معينة مسبقا (الميزانية السنوية).

4- مصلحة الميزانية :

تعتبر مصلحة الميزانية جزء لا يتجزأ من المصلحة الأم مصلحة كتابة الضبط المحاسبية فهي تشرف على تسديد ديون المؤسسة بالإضافة على ذلك تعمل المصلحة على دراسة و تحضير الميزانية و احتياجات المؤسسة من العتاد و اللوازم و هو ما يعرف بالميزانية التقديرية.

مصلحة العيادة :

تعتبر مصلحة العيادة مرفق من المرافق الهامة للمؤسسة العقابية حيث أنها تحفظ صحة المسجون و صحة الموظف في حالة الضرورة أيضا و قد أدى إلى نشأت هذه المصلحة كمصلحة مستقلة لها كافة الإمكانيات المادية و البشرية الضرورة الفعلية إلى ذلك.

و تسهر هذه المصلحة على صحة المسجون و سلامته و متابعته طيلة تواجده بالمؤسسة. و تحوي هذه المصلحة مجموعة من المكاتب أين يتم فحص المسجون نفسيا، طبيا و كذا جراحة الأسنان زد على ذلك العلاجات العامة و الصيدلانية التي تصرف له الدواء و يسير هذه المصلحة أخصائيون في الميدان.

و من أهم الأهداف التي تسعى هذه المصلحة إلى تحقيقها :

- 1- فالمسجون عند دخوله في أول يوم نملاً ملف خاص به من أجل المتابعة لجميع أنواع الفحوصات حسب ما يعانيه المسجون من مرض.
- 2- لها أيضا دور تحسيبي و خاصة بالنسبة للأمراض المتفشية في الوسط العقابي كالإدمان على المخدرات و مرض فقدان المناعة (السيدا).

- 3- السهر على صحة العمال و الموظفين و متابعتهم صحيا.
- 4- مراقبة جميع المواد الغذائية.
- 5- مراقبة المطبخ و غرفة التبريد.
- 6- مراقبة تحاليل المياه الصالحة للشرب (نسبة الكلور) دوريا.
- 7- دورات تفقدية يقوم بها طبيب المؤسسة لجميع القاعات و الزنانات و ذلك للوقوف على نظافة المسجون أولا فراشه و لباسه و المكان بصفة عامة.
- 8- إعداد تقارير طبية للمساجين التي لا يمكن التكفل بها داخل دائرة الاختصاص حتى يتم تحويلهم من أجل العلاج.
- 9- توجيه المساجين من طرف أطباء المؤسسة من أجل تلقي فحوصات متخصصة كالأشعة (اكورافيا – سكنار) و كذا التحاليل المخبرية.

مصلحة إعادة التربية :

في إطار مشروع إصلاح العدالة بصفة عامة و السجون بصفة خاصة استحدثت العديد من المصالح على مستوى المؤسسات العقابية و ذلك لضرورة وجودها و أهميتها من أجل تنظيم العمل و كنموذج ذلك إنشاء مصلحة إعادة التربية و التي تتكفل بما يلي :

- التعليم عن بعد
- التكوين
- محو الأمية
- الإفراج المشروط
- القناة المصغرة
- قاعة الموسيقى
- النشاطات الرياضية
- النشاطات الترفيهية
- مخبر التصوير

1- التعليم عن بعد :

تعد مؤسسة إعادة التأهيل بالصوف بقسنطينة من بين أهم المؤسسات العقابية التي أرسى نظام التعليم عن بعد في الوسط العقابي و هذا طبعا بالتنسيق مع الديوان الوطني للتعليم و التكوين عن بعد و كذا الديوان الوطني لمحو الأمية و تعليم الكبار و كذا جمعية إقرأ و من ثم خلق المناخ المناسب للدراسة و هذا قصد تمكين المساجين من تحسين مستواهم التعليمي و تلقين الأميين منهم أبجديات الحروف و محو أميتهم و هذا عن طريق عن طريق تشجيعهم و تحفيزهم. و هناك إقبال كبير و متزايد من سنة إلى أخرى من أجل التسجيل و المشاركة في الامتحانات النهائية كشهادة التعليم الأساسي و شهادة البكالوريا.

2- فصول محو الأمية :

إن الهدف المرجو من محو الأمية و تعليم الكبار يتلخص في إيصال الأمي إلى آليات القراءة و الكتابة و توظيفها في حياته العملية. و لأن الملايين من الميين في بلادنا يمثلون شريحة واسعة و هذا ما يعتبر مؤشرا سلبيا على حركية المجتمع مما يجعل الكفاح ضد الأمية يخص الجميع و من أهم العناصر المساعدة على إنجاح عملية محو الأمية نذكر منها :

- اعتبار عملية محو الأمية خدمة ذات منفعة عامة.
- التطبيق الفعلي للبرنامج النموذجي لمحو الأمية
- رغبة المسجون المي في التعلم.

3- التكوين الديني :

محاولة و من أجل معرفة أسباب هذا التحول الخطير الذي ألم بمجتمعنا بعد أن كان مجتمعا ملائكيا موحدا، متأخيا، منظما، غيورا على أصالته و قيمه إلى مجتمع متوحش تطبعه اللصوصية الفتاكة و الاستهتار و التحلل من كل القيم و المبادئ إلى اللامبالاة التي صارت تطبعه. و لا أمل يرجى من إنقاذ هذا الجيل من الحيرة و القلق إلا بمزج التعليم بالتربية و التربية بالتعليم و عملا بالاتفاقية المبرمة مع وزارة الشؤون الدينية و الأوقاف انتدب بعض الأئمة لإلقاء دروس في الفقه و الأخلاق و فضائل العبادات و مقاصد الشريعة و ذلك يومان في الأسبوع.

4- التكوين :

يتابع السجناء الراغبين في الحصول على حرفة مهنية معينة، تكويننا مهنيا، يستطيعون بواسطته الاعتماد على القسم في الحياة العملية و ذلك في عدة اختصاصات كما يستفيد كل من تتوفر فيهم الشروط القانونية اللازمة فيما يخص التكوين المهني عن طريق الحرية النصفية.

5- النشاط الترقيمي و الرياضي :

و يشرف على هذا النشاط مربون مختصون في هذا الإطار حيث تعد برامج خاصة ببعض التظاهرات لمختلف الأنشطة حيث تنظم مجموعة من المسابقات بين المساجين من بابي فوت، تنس الطاولة، شطرنج، كلمات متقاطعة، و بياردو ثم تجري تصفيات و عليه يتوج الفائزون و يتم تكريم الوائل منهم و الفائزين بجوائز رمزية و هذا من أجل الإعداد لإعادة إدماج المسجون بعد خروجه.

6- قناة الميكروتال Microtel :

هي قناة تليفزيونية داخلية مصغرة تبث برامج متنوعة على نزلاء المؤسسة أثناء تواجدهم بقاعاتهم.

و نظرا لما يتميز به الإعلام من قدرة على تول مختلف الأفكار من شتى الأقطار و المجتمعات في مختلف الميادين الثقافية و تزامنا مع التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم و

لهذا أرادت إدارة السجون أن تتدارك النقائص التي تعاني منها المؤسسات العقابية في هذا المجال، فعمد القائمون على هذه الإدارة إلى استغلال ميدان الإعلام الآلي في تجسيد فكرة إنشاء قناة تلفزيونية مصغرة قصد استغلالها في بث برامج ثقافية تربوية، تعليمية، ترفيهية، تتماشى مع الجانب السيكلوجي للنزير.

و لقد تم تجسيد هذه الفكرة عبر العديد من المؤسسات العقابية على مستوى الوطن، و نظرا لما يحتاجه نزلاء المؤسسات العقابية من رعاية خاصة تربوية، سيكلوجية و توجيههم

توجيهها سليما و صحيحا و بطرق حديثة لم يبخل القائمون على هذه الإدارة بالإمكانيات اللازمة لإنجاز هذه الفكرة .

و قد جند لهذا المشروع الوسائل التقنية اللازمة من أجهزة حاسوب مجهزة بوسائل تقنية لالتقاط البرامج و كذا جهاز فيديو، و غيره من الأجهزة الذي تدخل في إنشاء هذه القناة المصغرة. و الهدف من وراء كل هذا هو تمكين النزير من التشبع بالمعلومات و الأفكار الثقافية التي يستقيها من خلال متابعة لمختلف البرامج التي تبثها القناة و هي تشمل برامج ثقافية رياضية، تحسيسية، دينية و كذا برامج ترفيهية متنوعة، و يشرف على هذه القناة موظفين مكونون لمباشرة هذا العمل.

و كل هذه الأنشطة سواء التعليم و التكوين، النشاط الرياضي و الترفيهي و كذا القناة التربوية المصغرة تشرف عليها مصلحة واحدة هي مصلحة إعادة التربية و التي استحدثت مؤخرا نظرا لضرورة وجودها و يشرف عليها ضباط مختصون لضمان سيرها الحسن و كما لها من أهمية بالغة حتى تؤدي المؤسسات العقابية دورها التربوي الهام في إعادة تربية المساجين.

المجال البشري :

يضم قطاع السجون 13502 موظفا يمثلون مختلف الأسلاك و الرتب و هم مقسمين كما

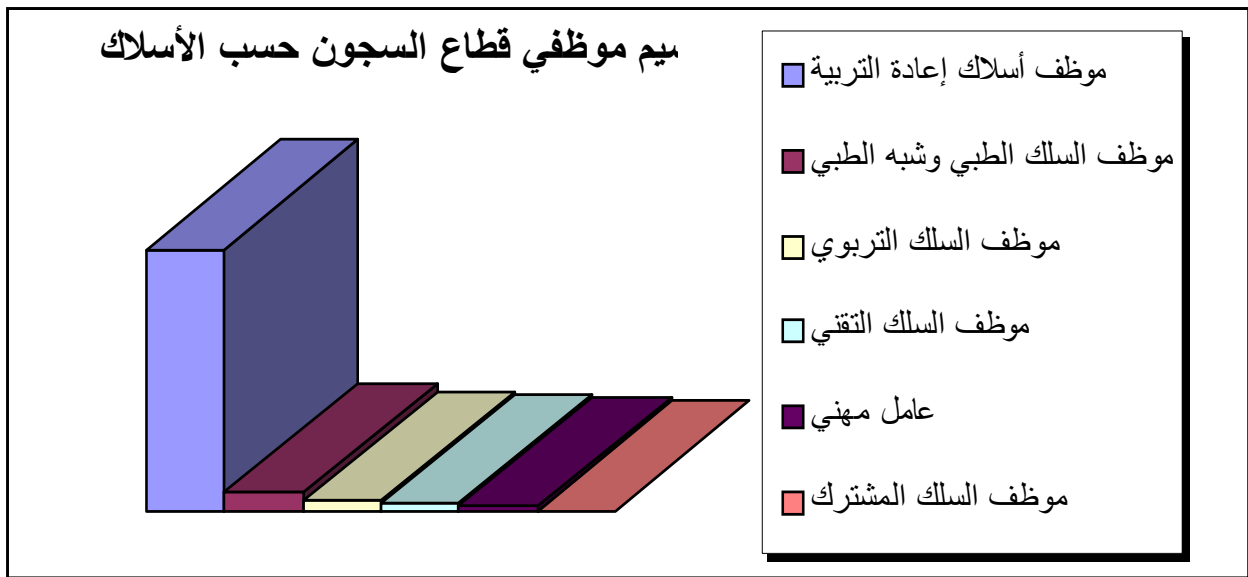
يلي :

- 13071 موظف أسلاك إعادة التربية

- 307 موظف السلك الطبي و شبه الطبي

- 22 موظف السلك التربوي
- 29 موظف السلك التقني
- 18 عامل مهني
- 05 موظف السلك المشترك

جدول يبين تقسيم موظفي قطاع السجون حسب الأسلاك.



يمثل موظفوا إعادة التربية 96% من مجموع الموظفين العاملين بقطاع السجون يتلقون تكوين متخصص حسب الرتب بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون أو إحد ملحقاتها. و يهدف برنامج الإصلاح إلى رفع تعداد المستخدمين المتخصصين في الطب و علم النفس و اسلاك التعليم و التكوين المهني و المستخدمين الاجتماعيين لما يوفر تأطيرا مناسباً للنشاط الصحي العلاجي و التربوي لنزلاء السجون.

أما عدد موظفي مؤسسة إعادة التأهيل ببالصوف فيمثل موظفوها نسبة 2.09% أي بعدد 283 موظف تشمل مختلف الأسلاك.

1) جدول يبين تطور عدد موظفي مؤسسة إعادة التأهيل بوالصوف

| السنة | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|----------|------|------|------|------|
| الموظفين | 243 | 284 | 281 | 283 |

2) جدول يبين توزيع الموظفين حسب الأصناف

| العدد لسنة 2005 | الصنف (الرتبة) |
|-----------------|----------------|
| 02 | الإطارات |
| 58 | المشرفين |
| 223 | الموظفين |
| 283 | المجموع |

المصالح الموجودة على مستوى مؤسسة إعادة التأهيل بوالصوف و مواردها البشرية:

يوجد على مستوى المؤسسة على المصالح التالية :

| عدد الموظفين | المصلحة (القسم) |
|--------------|---------------------|
| 195 | مصلحة الاحتباس |
| 05 | ك.ظ. القضائية |
| 05 | ك.ظ. المحاسبة |
| 10 | مصلحة إعادة التربية |
| 03 | مصلحة الميزانية |

| | |
|----|---------------|
| 26 | مصلحة العيادة |
| 32 | مصلحة المقتصد |
| 05 | مصلحة التبريد |
| 02 | أمانة المدير |

ثانيا : فروض الدراسة :**الفرضية الرئيسية :**

هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين على التكوين و نظام الحوافز و كذلك على الأنظمة الجديدة في تقييم أداء الموظفين يؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟.

و لمحاولة التحقق من هذه الفرضية قمنا بصياغة ثلاثة فرضيات إجرائية هي :

الفرضية الجزئية الأولى :

هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على التكوين في تنمية مواردها البشرية يؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟
و للبرهنة على هذه الفرضية اعتمدت الدراسة على المؤشرات التالية :

- العمل قبل الالتحاق بإدارة السجون
- التكوين قبل الالتحاق بالإدارة
- التكوين عند الالتحاق بالإدارة
- العمل حسب اختصاص التكوين
- الاستفادة من دورات تكوينية
- منح الإدارة فرصا تكوين الموظف.

الفرضية الجزئية الثانية :

هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على نظام الحوافز يؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟
و كذلك للبرهنة على هذه الفرضية اتخذت الدراسة المؤشرات التالية :

- منح الإدارة الحوافز للموظف
- أساس تقديم المكافآت

- أي الحوافز مفضلة لدى الموظف
- مساهمة هذه الحوافز في رفع الموظف من أجل أداء جيد.

الفرضية الجزئية الثالثة :

- هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي الأنظمة الجديدة في تقييم أداء الموظفين تؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟
و للبرهنة كذلك على هذه الفرضية اتخذت المؤشرات التالية :
- التأثير الذي تحدثه الحوافز في تحقيق الأداء
 - التقييم في التنمية الذاتية للفرد
 - التقييم كحافز لمواصلة العمل
 - التكوين نتيجة للتقييم
 - التقييم يرفع من كفاءة الأداء.

ثالثاً : المنهج :

حتى تكون الدراسة علمية أو البحث بحثاً علمياً يجب أن يتوفر على مجموعة من الخصائص التي تؤهله لأن يكون كذلك، و من بين أهم هذه الخصائص هو أن يحتوي ذلك البحث أو تلك الدراسة على منهج علمي خاص تبنى عليه و تسير وفقه تلك الدراسة أو البحث و نوع المنهج يتحدد وفقاً لنوع الدراسة أو المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها.

و المتعارف عليه أنه لا يوجد منهج واحد مشترك بين كل العلوم من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية بل أن "المناهج تختلف باختلاف المواضيع المدروسة"¹، و كما هو معروف أن العلوم الاجتماعية و خاصة علم الاجتماع و الذي يعتبر متشعب و تخوض في مجالات متعددة نجده يتطلب أنواعاً مختلفة من المناهج و ذلك تبعاً للظاهرة المدروسة و النتائج المراد الحصول عليها.

و بناءً على ما تقدم اعتمدت الدراسة الحالية على طريقة المسح بالعينة و التي تعتبر إحدى تطبيقات المداخل الوصفية و إحدى أساليب المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه : "الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و آثارها و العلاقة التي تتصل بها و تفسيرها و كشف الجوانب التي تحكمها"².

"كما أنه يهدف إلى تصنيف ما هو كائن و تفسيره و تحديد الظروف و العلاقات التي توجد بين الوقائع"³

و الجدير بالذكر أن تطبيق طريقة المسح بالعينة في هذه الدراسة يتجلى في نوعية البيانات التي تم جمعها في الميدان و التي تتمحور حول : البيانات الشخصية و بعض الحقائق المتعلقة بالمبحوثين، مواقفهم، آرائهم لما يدور و يجري في المؤسسة التي يعملون بها.

¹ عمار بوحوش : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، د.م.ج، الجزائر 95 ص 91.

² محمد شفيق : الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 1985، ص 84.

³ عنان أحمد مسلم : البحث الاجتماعي الميداني ، خطأ... ميم و التنفيذ، منشورات جامعة دمشق ، مطبعة الاتحاد دمشق

و باعتبار أنه تم التركيز في هذه الدراسة على متغيرات ثلاثة هي : التكوين، الحوافز و تقييم الأداء، استخدمنا طريقة المسح بالعينة للتعرف على واقع هذه المتغيرات و على أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة من خلال المتغيرات السابقة الذكر في عملية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، مع استخدام أدوات جمع البيانات اللازمة كالمقابلة، الملاحظة الاستمارة و السجلات و هي كلها أدوات بحثية تشكل أساس المسح بالعينة.

رابعاً : أدوات جمع البيانات :

1- الملاحظة :

تعتبر تقنية الملاحظة من أبسط الوسائل و أهمها في نفس الوقت في عملية جمع البيانات، حيث أنها تشكل لدى الكثير من الباحثين من بين أهم تقنيات البحث التي توصل الباحث إلى الحقائق.

و لقد استعنا بتقنية الملاحظة في هذه الدراسة بشكل يسمح لنا بالتعرف على واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

و لقد حاولت الطالبة خلال الفترة التي قضتها داخل المؤسسة مع الإداريين ومع (العمال) الأعوان من جمع كل الملاحظات التي لها علاقة وطيدة بالموضوع و متغيراته الثلاثة حيث انصبت الملاحظة على طريقة العمل و طريقة تعامل المشرفين معهم و كيفية مساهمة هؤلاء في عملية تنمية العمال (الأعوان) أما مع الإداريين فكانت من خلال مشاركة أعضائها (إدارة المستخدمين) فيما تقوم به في تعاملها مع الأعوان و كيفية توجيههم في مهامهم اليومية و مدى مساهمة هذا التعامل في عملية تقييم الأداء و التي على أساسها تتحدد الحاجة لدى هؤلاء للتكوين كل في المهمة التي يقوم بها.

و عليه استطاعت الباحثة أن تسجل جملة من الملاحظات الهامة و العديد من الأفكار المتعلقة بموضوع الدراسة و التي أفادت الطالبة كثيرا في طريقة صياغة أسئلة الاستمارة و حتى في طريقة التعامل مع المبحوثين من خلال المقابلة و كذلك ساهمت كثيرا في صياغة الفروض و تحديد موضوع الدراسة.

تعتبر تقنية المقابلة من التقنيات المهمة في أي بحث و خاصة ذلك الذي يتلاءم مع موضوع الدراسة الراهنة باعتبارها تجعلك في موقف مباشر مع مجال الدراسة المكاني و البشري و لقد ساهمت مجموع المقابلات التي أجرتها الباحثة مع الموظفين بمختلف مستوياتهم و هذا ما جعلها تطلع على خبايا الموضوع و ذلك بتحديد نظرة الموظف للإدارة التي ينتمي إليها رضاهم أو عدم رضاهم عن التنمية و ما تقوم به الإدارة تجاه الأفراد و اعتباره كاف أو غير كاف يستجيب أو لا يستجيب لمتطلباتهم كما كشفت أيضا عن الصعوبات التي تواجه الإدارة.

كما استطعنا من خلال هذه المقابلات من أن نكشف عن بعض الأمور المتعلقة بتنمية الموارد البشرية و الظروف المتحكمة فيها و طريقة تسيير الأفراد بصفة عامة و التعامل معهم.

3- الاستمارة :

استعملنا في هذه الدراسة تقنية الاستمارة كأحدى أهم أدوات جمع البيانات و كذلك كواحدة من أهم أدوات تقنية المسح بالعينة.

و قد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية في الإشكالية و قد تضمنت أربعة محاور بمجموع 52 سؤالاً.

*** المحور الأول :**

البيانات الشخصية : و تتضمن الخصائص العامة و الاجتماعية للمبحوثين و تدور الأسئلة

حول : الجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية.

*** المحور الثاني :** حول التكوين الموارد البشرية و يتضمن 16 سؤالاً.

*** المحور الثالث :** حول نظام الحوافز و يتضمن 13 سؤالاً.

*** المحور الرابع :** حول تقييم الأداء لدى الموظفين و يتضمن 12 سؤالاً.

و كل هذه الأسئلة تم ضبطها بعد تطبيق الاستمارة التجريبية و التي سمحت لنا بتعديل الاستمارة الحقيقية من خلال نزع و إضافة بعض الأسئلة التي رأيناها ضرورية و التي كانت لا تتجاوز السؤالين.

و قد كان لاستعمال الاستمارة التجريبية على 10 عمال دورهم في صياغة الاستمارة النهائية لأنها كشفت لنا عن صلاحية أو عدم صلاحيتها و عن ضرورة إضافة أخرى بما يتناسب

و مستوى العمال و طريقة فهمهم للأسئلة و أيضا كانت فرصة للباحث لمعرفة مواطن الضعف في استثمارته و تداركها قبل التطبيق النهائي.

و في النهاية تم تطبيق الاستمارة النهائية على المبحوثين و توزيعها عليهم و كان ذلك بمساعدة إدارة المؤسسة في عملية التوزيع و كذا في عملية الاسترجاع.

4- الوثائق و السجلات :

استعملت هذه التقنية للحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة و التعرف على نشأتها و نشاطها و هيكلها التنظيمي و تطوره كما ساعدت أيضا على تحديد عدد الموظفين خصائصهم و أقسامهم و بالتالي تحديد العينة.

خامسا : العينة و كيفية اختيارها :

اعتمدت الدراسة الراهنة على العينة العشوائية الطبقية المنتظمة و ذلك باتباع الخطوات

التالية :

1- تقسيم المؤسسة إلى فئات أو وحدات (طبقات) هي :

- فئة الإطارات
- فئة المشرفين
- فئة العمال.

الفصل الخامس

تنمية الموارد البشرية
في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل
المساجين بقسنطينة

- أولاً : البيانات الشخصية
ثانياً : التكوين و الموارد البشرية
ثالثاً : الحوافز
رابعاً : تقييم الأداء

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

تمهيد :

يتعرض هذا الفصل إلى مناقشة و تحليل المعطيات التي جمعت من مؤسسة إعادة التربية و التأهيل بوالصوف بقسنطينة حول جملة من المسائل المتعلقة بتنمية الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة، التكوين، الحوافز و تقييم الأداء.

و كما سبق و أن ذكرت أن هذه المتغيرات قد شكلت محور الاستمارة البحثية التي طبقت بالمؤسسة السالفة الذكر بغية التحقيق من صدق الفرضيات الأساسية و الفرضيات الجزئية و التي أشرنا إليها في الفصل السابق.

و لتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تكميم البيانات و حساب النسب المئوية لتفسير و تحليل الواقع المدروس و لقد تدرجنا في هذا الفصل من عرض البيانات الشخصية ثم إلى التكوين فالحوافز و بعدها تقييم الأداء.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

أولا : البيانات الشخصية :

تعتبر البيانات الشخصية إطارا مرجعيا موجهها لمسار الدراسة الميدانية على اعتبار أن البيانات الشخصية تعطيها صفات و خصائص المجتمع المدروس و هذه الخصائص تشكل المقدمات الأساسية لتحديد و تفسير البيانات المتعلقة بالدراسة .

و في هذا الإطار نشير إلى أن البيانات الشخصية لدراستنا الراهنة تتكون من 11 سؤالاً تدور حول، الجنس، السن، الحالة المدنية، الرتبة في المهنة، شهادة التكوين، نوعية التكوين، منصب العمل الحالي، المنصب السابق، الأقدمية، العمل بمؤسسة غير التي أنت فيها الآن أو عملت بأخرى.

جدول (1) الجنس :

| المجموع الكلي | | الإطارات | | المشرفين | | العمال | | الفئات |
|---------------|-------|----------|----|----------|----|--------|----|---------|
| % | ك | % | ك | % | ك | % | ك | |
| 4,44% | 6,66 | 4% | 06 | 31,33% | 02 | 1,33% | 02 | أنثى |
| 91,82% | 93,32 | 1,33% | 02 | 38,66% | 58 | 53,33% | 80 | ذكر |
| 96,26% | 99,98 | 5,33% | 08 | 39,99% | 60 | 54,66% | 82 | المجموع |

جدول رقم (2) السن :

| % | ك | الفئات |
|------------|--------|--------|
| 21,33% | 32 | 30-27 |
| 16,66% | 25 | 33-30 |
| 14% | 21 | 35-33 |
| 14,66% | 22 | 38-35 |
| 18,66% | 28 | 41-38 |
| 14,66% | 22 | 45-41 |
| مج % 99,97 | مج 150 | |

جدول رقم (3) يبين الحالة المدنية للمبحوثين :

| % | ك | الفئات |
|--------|----|--------|
| 36,66% | 55 | أعزب |
| 63,33% | 95 | متزوج |

| | | |
|---------|-----|--------|
| المجموع | 150 | %99,99 |
|---------|-----|--------|

جدول رقم 04 بين رتبة المبحوث حسب المهنة :

| الفئات | ك | % |
|-------------|-----|--------|
| ضابط عميد | 1 | %0,66 |
| ضابط رئيسي | 04 | %2,66 |
| ضابط | 22 | %14,66 |
| مساعد | 35 | %23,33 |
| رقيب | 56 | %37,33 |
| طبيب | 5 | %3,33 |
| جراح أسنان | 5 | %3,33 |
| أخصائي نفسي | 06 | %04 |
| ممرض | 15 | %10 |
| مقتصد | 1 | %0,66 |
| المجموع | 150 | %99,96 |

120

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم 05 يبين شهادة التكوين لدى المبحوثين :

| الفئات | ك | % |
|-----------|----|--------|
| مهندس | 03 | % 2 |
| ليسانس | 33 | % 22 |
| طبيب | 10 | % 6,66 |
| تقني سامي | 15 | % 10 |

| | | |
|----------|-----|---------|
| بكالوريا | 89 | % 59,33 |
| المجموع | 150 | % 99,99 |

جدول رقم 06 يوضح مكان الحصول على شهادة التكوين

| الفئات | ك | % |
|------------|-----|-------|
| داخل الوطن | 150 | % 100 |
| خارج الوطن | 0 | % 0 |
| المجموع | 150 | % 100 |

121

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم 07 يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة شغلهم الوظيفية

أقدمية المبحوث في المهنة :

| الفئات | ك | % |
|--------------------|----|---------|
| من 02 إلى 04 سنوات | 42 | % 28 |
| من 04 إلى 06 سنوات | 25 | % 66,16 |

| | | |
|---------------|-----|---------|
| من 06 فما فوق | 83 | % 55,33 |
| المجموع | 150 | % 99,99 |

المصدر : مؤسسة إعادة التربية و التأهيل بوالصوف قسنطينة

إن الهدف من عرض البيانات الشخصية للمبحوثين و تقديم التحاليل هو التعريف أكثر بخصائص العينة و أهم تفاصيلها من حيث الجنس و السن الوضعية العائلية، المؤهل العلمي و مدة شغل الوظيفة و العلاقة التي تجمع بين هذه الخصائص حتى يتسنى لنا من خلال ذلك تكوين معرفة أولية بموظفي قطاع السجون، و العاملين بمؤسسة إعادة التربية و التأهيل بوالصوف بقسنطينة.

حيث أن الجدول رقم (1) يبين لنا بوضوح غلبة الجنس الذكوري على الأنثوي، و ذلك بنسبة 91,82 % حيث قدرت نسبة الذكور بـ 93,32% مقارنة بنسبة الإناث 4,44% بهذه المؤسسة و هذا يعكس لنا بصفة خاصة حقيقة مهمة في المجتمع الجزائري اتجاه الرجال للعمل بالسجون مع انعدامه بالنسبة للنساء إلا القلة القليلة و خاصة في السنوات الماضية أواخر الثمانينات و بداية التسعينات على غاية الألفية الثانية أين بدأت الإدارة تحاول استقطاب العنصر النسوي و خاصة ذوي الشهادة الجامعية المتخصصة و رغم ذلك لا يزال العنصر النسوي قليل مقارنة بالرجال و ذلك مرتبط أيضا بنوعية (العمل) الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد حيث أن أغلبية مناصب الشغل تستدعي وجود الرجال و خاصة تلك التي في علاقة مباشرة مع المساجين باستمرار.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية 122 سنة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

أما فيما يخص الجدول الثاني رقم (2) فهو يوضح لنا الفئة العمرية التي تعمل بالمؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة قدرت بـ 21,33% للفئة ما بين 27-30 سنة أي أن أغلبهم شباب في مقتبل العمر و يسعون للعمل و التجديد داخل هذا القطاع ثم تليها فئة 38-41 سنة بنسبة 18,66% ثم تليها فئة 33,30 سنة بنسبة 16,66% و هذا مؤشر هام يحسب لصالح القطاع و خاصة على مستوى إعادة التربية و محاولة الإدماج الاجتماعي لصالح المساجين و هذا يعني أن إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمساجين اتخذت خطوة إيجابية في سياستها الإصلاحية الجديدة و في استقطاب العنصر الشاب من أجل التطبيق الجيد للبرامج الإصلاحية المسطرة و هذا لا يعني أيضا الاستغناء عن الخبرة التي يحتاج القطاع إلى استشارتها و الأخذ منها في العديد من المجالات إضافة إلى أن أغلبية هؤلاء الموظفين هم متزوجون و ذلك بنسبة 63,33% مقابل 36,66%

عزاب و هذا يعني أن هؤلاء يعملون من أجل تسديد حاجيات أسرهم و هذا دافع أيضا من أجل الحرص على الوظيفة و بذل الجهد من أجل الأداء الجيد.

أما فيما يخص الجدول رقم (04) فهو يوضح رتب الموظفين و ذلك حسب الوظائف التي يشغلونها حيث أن قطاع السجون يعتبر قطاع شبه عسكري و تخضع تقريبا لنفس الرتب بدءا برتبة ضابط عميد ثم ضابط رئيسي ثم تليها رتبة ضابط فمساعد فرقيب، فعون لإعادة التربية، و هذه الرتب يتقلدها الموظف سواء حسب سنوات الخدمة في القطاع و هذا ما كان سائدا في السابق إلا أن العملية تغيرت بدخول الإطارات و أصبحت هذه الرتب تقلد لذوي الشهادات الجامعية فمثلا في رتب الضباط تقلد هذه الرتبة لحاملي شهادة الليسانس فما فوق، أما ضابط رئيسي و ضابط عميد فيتقلدها الموظف بعد انقضاء مدة خمس سنوات في الرتبة إضافة إلى امتحان مهني تقلد على أساسه رتبة ضابط رئيسي و نفس الشيء بالنسبة لرتبة ضابط عميد. أما فيما يخص الأطباء و جراحو الأسنان و الأخصائيون النفسانيين فتعتبر من الأسلاك المشتركة و ليست خاضعة للقوانين التي تسري على ذوي الرتب، و قد كانت أكبر نسبة خاصة برتبة رقيب حيث قدرت بـ 37,33% كأعلى نسبة و هم الفئة الحاملة لشهادة البكالوريا أو لمستوى الثالثة ثانوي مع خبرة معينة لا تقل عن خمس سنوات تليها فئة مساعدي الضباط بنسبة 23,33% و هم من حملة شهادة البكالوريا و كذا ثلاث سنوات

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جامعية أو في معاهد خاصة تليها فئة الضباط . 123 . 14,66% و هم من حملة شهادة الليسانس فما فوق ولهم مهام خاصة مثل الاشراف على مؤسسة كمدير مؤسسة، نائب مدير، رئيس احتباس، رئيس أحد المصالح كمصلحة إعادة التربية التي تتكفل بأمر المساجين التعليمية، التكوينية، الترفيهية، الرياضية.

أما الجدول رقم (05) فهو يبين شهادة التكوين لدى العينة المبحوثة و قد كانت متباينة أهمها جامعية فكانت أكبر نسبة لدى المبحوثين الحاصلين على شهادة البكالوريا و حسب المقابلات التي أجريت معهم فهم مسجلون على مستوى مختلف الجامعات حسب مكان إقامتهم منهم الأولى جامعي أو الثانية جامعي و كانت نسبتهم مقدره بـ 59,33% تليها فئة المبحوثين الحاصلين على شهادة الليسانس و الذين كانت نسبتهم 22% تليها شهادة تقني سامي بنسبة 15% و هذا يلعب دوره الهام على مستوى إعادة تربية و إدماج المساجين و حسن المعاملة فالمستوى التعليمي يلعب الدور الأهم في هذه العملية التبادلية التي تسعى إلى إنجاح عملية إعادة التربية حسب ما جاء في (قانون)

مشروع إصلاح السجون ومن أهم ما جاء فيه هو استبعاد قبول موظفين جدد في القطاع دون مستوى السنة الثالثة ثانوي و هذا طبعا يخدم القطاع في تحسين طاقته البشرية كما أن هؤلاء يخضعون إلى التكوين كل حسب تخصصه و حسب احتياجات المؤسسة على مراحل حسب التنظيم التي تقوم به مصالح المديرية العامة لإعادة التربية و إعادة الإدماج الاجتماعي.

جدول رقم (06) يوضح مكان الحصول على الشهادة :

حيث كانت النتيجة أن الفئة المبحوثة كلها تحصلت على شهادة التكوين داخل الوطن بنسبة 100% مقابل نسبة 0% خارج الوطن.

أما فيما يخص الجدول رقم (07) فهو يوضح توزيع المبحوثين حسب مدة شغلهم للوظيفة فكانت النتيجة أن هؤلاء الذين لديهم خبرة مهنية تفوق الستة سنوات (06) تأخذ النسبة الأكبر بـ 55,33% تليها الفئة التي لها خبرة مهنية متفاوتة بين 02 إلى 04 سنوات بنسبة 28% أما الفئة المتفاوتة بين 04 إلى 06 سنوات فكانت نسبتها 16,66%، و المتعارف عليه داخل المؤسسة أن الخبرة المهنية تلعب دورا هاما من ناحية الأداء الجيد و كذا من

ناحية التحكم في تسيير الوظائف التي يقومون بها إضافة إلى احتسابها كنقطة إيجابية أثناء تقييم أداء الموظف.

ثانياً : عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

جدول رقم (08) يوضح استجابات المبحوثين حول الالتزام بفلسفة تقوم على التعلم و التقدم

المستمرين :

| الفئات | التكرار | % |
|---------|---------|------|
| نعم | 114 | 76% |
| لا | 36 | 24% |
| المجموع | 150 | 100% |

يوضح الجدول رقم (08) و المدون أعلاه استجابات المبحوثين حول إذا ما كانت الإدارة التي ينتمون إليها (إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي) تشجعهم معنوياً و مادياً على الالتزام بفلسفة تقوم على التعلم و التقدم في العلم بطريقة مستمرة و كانت النتيجة أن نسبة 76% من العينة المبحوثة أجابت بنعم و تفسير ذلك أن مشروع إصلاح قطاع العدالة بصفة عامة و

السجون بصفة خاصة أعطى نفسا جديدا للمورد البشري بهذا القطاع حيث بدأ الاهتمام بصفة واضحة و أكيدة في العاملين الأخيرين بالموظف و خاصة عملية التكفل ببرمجة دورات تكوينية متعددة و إعطاء تشجيعات للمتكونين هذا ما دفع بباقي الموظفين لتجديد المعلومات و تعلم الإعلام الآلي و الأنترنت و اللغات حتى يكونوا مع الحدث دون غيرهم.

جدول رقم (09) يوضح استجابات المبحوثين حول استخدام المهارات و التقنيات الجديدة

في ميدان العمل :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 140 | 93,33% |
| لا | 10 | 6,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يوضح الجدول رقم (09) استجابات المبحوثين فيما يخص تشجيع الإدارة لهم من أجل استخدام المهارات و التقنيات الجديدة في ميدان العمل حيث الاستجابة إيجابية بنعم مقدرة نسبة 93,33% و هذا يعني أن الوسط العقابي أصبح ثري بالنمط الإداري الجديد كغيره من القطاعات حيث تراجعت فيه التقنيات القديمة الموروثة من العهد الاستعماري حيث الموظف بهذا القطاع (المؤسسة) متمكن من تقنية الإعلام الآلي بدل الآلة الراقنة و أصبحت كل المصالح على مستوى المؤسسة مجهزة بنظام الإعلام الآلي و أصبح الاعتماد عليها واسع في تدوين المساجين و قضاياهم و أرقامهم، و كذلك مصلحة العيادة التي جعلت لكل مسجون بطاقة مدونة أيضا على

الأقراص و الحالة الاستعجالية تكون كل المعلومات جاهزة على المسجون من أجل تقديم الإسعافات الأولية، لذا فالإدارة المركزية و في إطار العمل من أجل إنجاز مشروع الإصلاح فهي تدفع بمواردها البشرية من أجل التزود بمهارات و تقنيات جديدة تساعد على الأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم، أما بنسبة 6,66% فكانت استجابتهم سلبية "بلا" و هم بذلك يرون عكس ما رأت الفئة الأولى إلا أن عددهم لا يقارن بالنسبة للفئة الأولى.

الفصل الخامس

تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

127

جدول رقم (10) يوضح استجابات المبحوثين حول تشجيع الإدارة لهم من أجل الاستفادة من

الدورات التكوينية:

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 109 | 72,66% |
| لا | 41 | 27,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يبين لنا الجدول رقم (10) و المدون أعلاه مدى تشجيع الإدارة لموظفيها على مستوى المؤسسات العقابية للاستفادة من دورات تكوينية و خاصة في الآونة الأخيرة حيث أن الإدارة شجعت الكثير من مدراء المؤسسات العقابية و ذلك بإرسالهم في دورة تكوينية بفرنسا بعد الاتفاق الذي أبرم بين مديرية إدارة السجون و إعادة الإدماج للمحبوسين و نظيرتها الفرنسية، إضافة إلى فئة الضباط أيضا و لا ننسى العديد من الدورات التكوينية على المستوى الوطني حيث أقيم العديد منها بمدرسة التكوين الخاصة بأعوان إعادة التربية بسور الغزلان و الدار البيضاء و غيرها و تدخل كل هذه الدورات في إطار التكوين المستمر الذي يتلقاه الفرد أثناء مساره المهني و تشرف عليه المؤسسة التي ينتمي إليها و التي تعتبر واحدا من سياسات تسيير الموارد البشرية و كانت استجابة المبحوثين الإيجابية مقدرة بنسبة 72,66% و هي نسبة كبيرة مقارنة بالاستجابة السلبية و المقدر بـ 27,33% حيث أن الفئة الأولى لمست فعلا هذا الاهتمام البالغ من طرف الإدارة من أجل

التكوين المتخصص و الهدف منه تحسين أداء الفرد في ميدان لم يتلق فيه تكويناً لا أولياً و لا مستمر أو تجديداً للمعلومات و ذلك من أجل تكييف الفرد مع معلومات جديدة أو تكنولوجيا جديدة ثم يأتي تحسين المستوى و يهدف هذا الأخير إلى تحسين أداء الفرد في ميدان تلقى فيه تكوين أولي أو مستمر.

جدول رقم (11) يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة توفر لهم الإمكانيات**من أجل الإطلاع على أهم التطورات في العمل :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 87 | 58% |
| لا | 63 | 42% |
| المجموع | 150 | 100% |

يبين لنا الجدول المدون أعلاه تحت رقم (11) مدى استجابة المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة توفر لهم الإمكانيات من أجل الإطلاع على أهم التطورات في ميدان العمل و قد كانت الاستجابات الإيجابية مقدرة بـ 87 أي ما يعادل نسبة 58% و هي نسبة معتبرة حيث أن الإدارة المركزية أصبحت ترسل لجميع موظفيها على مستوى المؤسسات العقابية بالعديد من المطبوعات التي تتضمن مختلف المواضيع التي أجريت من أجلها دورات تكوينية للبعض و ذلك بغية تعميم الفائدة على الجميع، إضافة إلى ذلك توفير أجهزة إعلام آلي لجميع المصالح على مستوى المؤسسة بعضها ربط بشبكة الإنترنت و ذلك لتسهيل عملية البحث إذا اقتضت الضرورة كذلك أيضاً إحداث مجلة دورية سميت بمجلة الإدماج ترسل دورياً إلى مختلف المؤسسات العقابية تتضمن أهم ما دار سواء على مستوى وزارة العدل أو المديرية العامة لإدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي، و كانت الاستجابات السلبية مقدرة بـ 63 استجابة أي ما يعادل نسبة 42% و هي نسبة معتبرة أيضاً تعتبر على رأيها في أن الإدارة الوصية تعطي لموظفيها حق التطلع على ما هو جديد في الميدان بما يكفي و هي تطالب ببذل المزيد من الجهود حتى يتمكن موظفيها من مواكبة

سياسة العصرية بطريقة أفضل و هذا ما تلقيناه من بعض الموظفين أثناء إجراء المقابلة بعد تطبيق الاستمارة.

جدول رقم (12) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان التكوين ينشط عملية التفكير و

يطور القرارات الابتكارية :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 146 | 97,33% |
| لا | 04 | 2,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يوضح الجدول رقم (12) استجابات المبحوثين حول ما إذا كان التكوين ينشط عملية التفكير و يتطور القرارات الابتكارية لدى المورد البشري بهذا القطاع، فكانت الاستجابة الإيجابية بنعم مقدرة بـ 136 أي ما يعادل 97,33% و كان السؤال المطروح سؤالاً بديهيًا أي أن هذه الاستجابة توصي بأن الموظف هو على قناعة تامة بأن لا شيء يستفيد منه الموظف كالتكوين لأنه ينشط و يحفز حياته المهنية و يعتبر بمثابة العنصر الفعال لاستمرارية الموظف و هذا ما تسعى إليه الإدارة المركزية بإجرائها للعديد من الاتفاقيات سواء على الساحة الدولية أو الوطنية مع العديد من القطاعات مثل وزارة الداخلية، الحماية المدنية، مديرية إدارة السجون الفرنسية، الإيطالية، البلجيكية من أجل تكوين موظفيها و إطلاعهم على الطرق الجديدة في معاملة المساجين و إعادة تربيتهم ثم إعادة إدماجهم من جديد في المجتمع، و غيرها من الأمور المتطورة التي تفيد الموظف أولاً و المسجون ثانياً و بالتالي الاستفادة العامة للمجتمع ككل.

**جدول رقم (13) يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كان التكوين يساعد على تحسين و
زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 136 | 90,06% |
| لا | 14 | 9,33% |
| المجموع | 150 | 99,39% |

يبين الجدول رقم (13) استجابة المبحوثين حول ما إذا كان التكوين يساعد على تحسين و زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة و خاصة بالمؤسسات العقابية فمشكلة الاتصال تطرح نفسها بشدة بين موظفي هذا القطاع و ربما يعود إلى كونها بيئة مغلقة تجعل من أفرادها، كأنهم يدورون في حلقة واحدة و بالتالي يحدث التنافر بينهم لا التعاون و حسب رأي الباحثة و استجابات المبحوثين الإيجابية المقدرة بـ 136 و التي تعادل نسبة 90,06% هي نسبة كبيرة و معتبرة ترى أن التكوين من أهم العوامل التي تشجع عملية الاتصال بين الأفراد في هذه المؤسسة لأن للاتصال أهمية كبيرة في نمو و تطور المؤسسة بصفة سواء كانت إنتاجية أو غير إنتاجية فكلما كانت عملية الاتصال ناجحة كان هناك تبادل للأفكار و المعلومات بين الأفراد و من ثم التجديد و التطوير في طرق العمل و هذا طبعاً ما يسعى إليه القطاع، فالقضاء على معوقات الاتصال يبيث روح التعاون عن طريق تجديد المعلومات سوف يساعد بنسبة عالية تطور نمو هذه المؤسسة على عكس كانت نسبة الاستجابة السلبية مقدرة بـ 14 أي ما يعادل 9,33% و هي نسبة ضئيلة جداً مقارنة بالاستجابة الإيجابية إلا أنها تعبر عن رأيها، حسب ما جاء في مقابلتنا لهؤلاء الأفراد على مستوى المؤسسة.

جدول رقم (14) يوضح استجابة المبحوثين حول ما إذا كان التكوين يساعد على التنظيم**الكفاء الذي يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 140 | 93,33% |
| لا | 10 | 6,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يبين الجدول رقم (14) و المدون أعلاه حول ما إذا كان التكوين يساعد على التنظيم الكفاء فيما بين الأفراد داخل المؤسسة فكانت الاستجابات الإيجابية مقدرة بـ 140 أي ما يعادل 93,33% و هي نسبة عالية تعني أنه مؤشر إيجابي لتقبل الأفراد للتنظيم الكفاء و قناعتهم بأنه يؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة و هي تقدير الموظف و احترامه و بث هذا الإحساس بين أفراد المؤسسة عن طريق التنظيم و الذي يتمثل في احترام كل موظف ما يقوم به و ما يقوم به غيره أما الاستجابة السلبية فكانت مقدرة بـ 10 أي ما يعادل 6,66% و هي استجابة ضئيلة مقارنة بسابقتها و هي تعبر عن آراء أصحابها الخاصة بهم دون غيرهم دون أن يعطوا تبريرا لذلك عند مقابلتنا لهم.

جدول رقم (15) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تعتبر موردها البشري القوة الذاتية التي يمكن أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق أهدافها :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 90 | 60% |
| لا | 60 | 40% |
| المجموع | 150 | 100% |

يبين الجدول رقم (15) استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تعتبر مواردها البشرية كقوة ذاتية و التي يمكن أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق أهدافها، و كانت الاستجابات الإيجابية مقدرة بـ 90 أي ما يعادل نسبة 60 % مقابل 60 استجابة سلبية مقدرة بـ 40% بمعنى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن الإدارة تهتم بمواردها البشرية في حدود إمكانياتها و حسب ما جاء في المقابلات التي أجريناها مع أفراد العينة فهم يرون بأن الإدارة التي ينتمون لها بدأت تتحرك بقوة في السنوات الأخيرة لأنها رأت أن الإصلاح بصفة عامة لن يكون و إن كان فلن ينجح إذا استثنى العنصر البشري.

فمشروع إصلاح السجون أعطى حصة الأسد للمورد البشري قناعة منه أنه اللبنة الأساسية و القوة التي يمكن أن تستخدمها بفاعلية من أجل تحقيق أهدافها و أهمها إنجاز مشروع الإصلاح بالدرجة الأولى و يتجلى هذا الاهتمام من طرف الإدارة مترجما في تجهيز أماكن العمل بأثاث عصري إضافة إلى جهاز إعلام آلي، و ضع برنامج ثري بالدورات التكوينية للموظفين كل حسب اختصاصه و جعل هذا البرنامج خصيصا حتى يكون لكل موظف في المؤسسة حظ في التكوين، إضافة إلى التشجيعات المقدمة و التحفيزات و خاصة لمصلحة إعادة التربية التي تشرف على تعليم و تكوين المساجين.

جدول رقم (16) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسعى إلى تطوير و

تنمية المزايا الخاصة بالموارد البشري حتى يستغل مستقبلا :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 97 | 64,66% |
| لا | 53 | 35,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يبين الجدول رقم (16) و المدون أعلاه استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسعى إلى تطوير و تنمية المزايا الخاصة بالموارد البشري حتى يستغل مستقبلا و يعتبر هذا السؤال تكميليا و تأكديا للسؤال الذي سبقه فكانت الاستجابات الإيجابية مقدرة بـ 97 استجابة تعادل نسبة 64,66% مقابل 53 استجابة سلبية و التي تعادل نسبة 35,33% بمعنى أن أفراد العينة أدركوا أو هم يدركون بأن الإدارة التي ينتمون إليها تسعى إلى تنمية معارفهم و مداركهم بتكوينهم و تشجيعهم على التكوين و كذا تحفيزهم من أجل الاستمرارية معتبرة إياهم عمودها الأساسي من أجل الإصلاح.

جدول رقم (17) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت هناك أهداف تطويرية

تسعى المؤسسة إلى تحقيقها :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 87 | 58% |
| لا | 63 | 42% |
| المجموع | 150 | 100% |

يبين الجدول رقم (17) و المدون أعلاه استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت هناك أهداف تطويرية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و قد كانت الاستجابات الإيجابية التي تقر بوجود هذه الأهداف مقدره بـ 87 استجابة أي بنسبة مئوية 58% تقابلها 63 استجابة سلبية (لا) نسبة مئوية 42% فالفئة الأولى ترى بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التطويرية لامسين ذلك من خلال العديد التغيرات الإيجابية الحاصلة على مستوى الإدارة و كذلك استحداث العديد من المصالح على مستوى المؤسسات العقابية و إدخال العديد من الاختصاصات نظرا للحاجة الملحة لذلك.

| الفئات | ت | % |
|--------|---|---|
|--------|---|---|

| | | |
|-----------------------------------|-----|--------|
| التكفل الاجتماعي بالمسجون | 39 | 26% |
| التعليم | 25 | 16,66% |
| التكوين | 17 | 11,33% |
| تحفيز الموظف | 29 | 19,33% |
| تكوين الموظف لتحسين أدائه الوظيفي | 40 | 26,66% |
| | 150 | 99,98% |

يبين الجدول رقم 18 و الذي وضع من أجل توضيح أسباب الإجابة بنعم والتي تباينت فيما بينها حيث كانت أكبر نسبة تعود إلى " تكوين الموظف لتحسين أدائه الوظيفي " بنسبة 26,66% ثم تليها " التكفل الاجتماعي بالمسجون بنسبة 26% ثم يأتي " تحفيز الموظف " بنسبة 19,33% ثم التعليم بنسبة 16,66% و أخيرا يأتي التكوين بنسبة 11,33% .

جدول رقم (19) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت مدة التكوين كافية :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 39 | 26% |
| لا | 111 | 74% |
| المجموع | 150 | 100% |

يوضح الجدول رقم (19) المدون أعلاه استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت مدة التكوين كافية بالنسبة للموظفين فكانت استجابات الأغلبية مقدره بـ 111 استجابة أي ما يعادل 74% إيجابية و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أفراد العينة يطمحون إلى دورات تكوينية مكثفة تشمل كافة الموظفين و دون استثناء حتى تعم الفائدة طبعاً حيث أنه بعد المقابلات الميدانية التي أجريناها معهم و جدنا أن أفراد العينة شبه متفقون على أن مدة التكوين غير كافية بالنسبة لهم و أنهم بحاجة ماسة و فعلية إلى دورات تكوينية أخرى تدعم و تنمي مكتسباتهم العلمية و التي تنعكس حينذاك على الوظائف التي يؤديونها بصفة إيجابية.

جدول رقم (20) يبين استجابات المبحوثين الإيجابية (بنعم) :

| الفئات | ت | % |
|--------------------------------------|----|--------|
| نتائج الجيدة ميدانيا | 09 | %6 |
| مطابقة مدة التكوين للمقاييس العالمية | 13 | %8,66 |
| تطور المعارف المهئية لدى المتكون | 17 | %11,33 |

جدول رقم (21) يبين استجابات المبحوثين السلبية (بلا) :

| الفئات | ت | % |
|--|----|--------|
| صعوبة برنامج التكوين | 37 | 24,66% |
| عدم السيطرة على العمل من طرف المتكون | 31 | 20,66% |
| برنامج التكوين لا يفيد المتكون في وظيفته | 43 | 28,66% |

جدول رقم (22) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كان المتكون يكتسب معلومات

جديدة عن عمله :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 97 | 64,66% |
| لا | 53 | 35,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يوضح الجدول رقم (22) استجابات المبحوثين حول ما إذا كان المتكون يكتسب معلومات جديدة عن عمله فكانت نسبة 97 استجابة و معادلة لـ 64,66% تقول نعم إن المتكون يكتسب معلومات جديدة عن عمله باعتبار أن التكوين أصلا يبرمج وفق الاختصاصات أولا و وفق الوظائف فالاختصاصي النفساني يتكون في مجاله مثل كيف تتعامل مع المدمنين أو المصابين بأمراض مزمنة ... و كاتب الضبط القضائي يتكون عن مجال اختصاصه إلى غيرها أي أن التكوين يكون من أجل تجاوز العجز و النقص في أي مجال كان.

أما الاستجابة التي تقول لا فإنها مقدرة بـ 53 استجابة أي ما يعادل 35,33% و هذه الفئة ترى أن المتكون لا يكتسب معلومات جديدة عن عمله. و مما جاء في مقابلتنا لهؤلاء فهم يرون أنهم أحيانا يستدعون لحضور دورات تكوينية لا تفيد المجال الذي يعملون فيه و إنما في مجالات أخرى، إلا أن ما يتفقون عليه هو أنه هناك استفادة من الدورات التكوينية سواء كان ذلك أفاد في العمل أو لم يفد المهم أنه جديد يخص من قريب أو من بعيد قطاع السجون.

جدول رقم (23) يبين سبب الإجابة بنعم :

| الفئات | ت | % |
|------------------------|----|--------|
| كفاءة المكونين | 54 | 36% |
| إرادة المتكون في العمل | 22 | 14,66% |
| توفر وسائل التكوين | 21 | 14% |

جدول رقم 24 يبين سبب الإجابة بـ لا :

| الفئات | ت | % |
|--------|---|---|
|--------|---|---|

| | | |
|--------------------------|----|--------|
| انعدام الجدية في التكوين | 17 | %11,33 |
| عدم تامين عنصر التكوين | 27 | %18 |
| قصر مدة التكوين | 09 | %06 |

يبين كل من الجدولين رقم 23 و 24 أسباب الإجابة بنعم أو لا حيث أنه فيما يخص أسباب الإجابة بنعم كانت " كفاءة المكونين " ب 54 إجابة أي ما يعادل 36% تليها " إرادة المتكون في العمل " ب 22 إجابة أي نسبة 14,66% تليها بعد ذلك " توفر وسائل التكوين " ب 21 إجابة . أما فيما يخص الإجابة بلا فكانت أولا " عدم تامين عنصر التكوين " ب 27 إجابة أي ما يعادل 18% ثم تليها " إنعدام الجدية في التكوين " ب 17 إجابة أي ما يعادل 11,33% ثم تليها " قصر مدة التكوين " ب 9 إجابات أي ما يعادل 06% .

140

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (25) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان هناك فرق بين المتكون و غير

المتكون :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 99 | %66 |
| لا | 51 | %34 |
| المجموع | 150 | %100 |

يبين الجدول رقم (25) استجابات المبحوثين حول ما إذا كان هناك فرق بين المتكون و غير المتكون حيث كانت الإجابة بنعم مقدرة ب 99 استجابة أي ما يعادل نسبة 66% تقابلها 51 استجابة بلا أي ما يعادل نسبة 34% فالفئة الأولى ترى أن المتكون يتقن عمله أكثر و يتكيف مع الطوارئ بسهولة إضافة إلى أن المرودية لديه تكون أكثر من غيره.

أما الفئة الثانية فهي ترى عكس سابقتها أي أنه لا يوجد هناك مقياس حقيقي للمقارنة. و الجدولين الآتيين 26-27 يبينان أسباب الإجابة بنعم و أسباب الإجابة بلا عند الفئتين :

جدول رقم 26 يبين أسباب الإجابة بنعم :

| الفئات | ت | % |
|-----------------------------|----|--------|
| فهم المتكون لعمله | 33 | 22% |
| قلة حوادث العمل عند المتكون | 41 | 27,33% |
| مردودية المتكون عالية | 25 | 16,66% |

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية 141 سة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم 27 يبين أسباب الإجابة بلا :

| الفئات | ت | % |
|-------------------------------------|----|--------|
| عدم وجود مقياس حقيقي للمقارنة | 22 | 14,66% |
| ضعف المستوى التكويني لدى المتكون | 12 | 8% |
| وجود فرق بين النظرية و التطبيق | 10 | 6,66% |
| وجود مهارات مهنية لدى غير المتكونين | 7 | 4,66% |

يوضح الجدول رقم 27 أسباب الإجابة بلا و التي موزعة كالتالي :

" عدم وجود مقياس حقيقي للمقارنة ب 22 إجابة سلبية أي بنسبة 14,66% ثم تليها " ضعف المستوى التكويني لدى المتكون " ب 12 إجابة أي بنسبة 8% ثم تليها وجود فرق بين ما هو

نظري و ما هو تطبيقي ب 10 إجابات أي ما يعادل 6,66% و أخيرا تأتي وجود مهارات مهنية لدى غير المتكويين ب 7 إجابات أي ما يعادل 4,66% .

ثالثا : عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم (28) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان الأجر المادي الذي يتلقونه

مناسب لما يقدمونه من عمل :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 141 | 94% |
| لا | 09 | 6% |
| المجموع | 150 | 100% |

يوضح الجدول رقم (28) استجابات المبحوثين حول ما إذا كان الأجر المادي الذي يتلقونه لما يقدمونه من عمل مناسب، فكانت الاستجابات الإيجابية مقدره ب 09 استجابات أي ما يعادل نسبة 6% و هي جد قليلة مقارنة بنظيرتها حيث أنه كانت 141 استجابة أي ما يعادل 94% من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتلقونه غير كافي و لا يناسب أن يكون مقابل العمل الذي يؤديه فهم يرون أن العمل هو عمل شاق و فيه الكثير من الخطر الذي يواجههم أثناء تأدية مهامهم اليومية و لهذا فعلى الإدارة الوصية أن تولي هذه المشكلة أهمية بالغة حتى يتسنى لموظفيها

مواجهة مصاعب الحياة اليومية و يكون ذلك كتحفيز مادي لمواصلة العمل فالموظف بالمؤسسة العقابية و خاصة هؤلاء الذين يكلفون بمهام تكون في اتصال مباشر مع المساجين فهم معرضين دوما للخطر و خاصة إذا كانوا مع مساجين خطيرين.

الفصل الخامس

تنمية الموارد البشرية في 143 لة بالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (29) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان الأجر الذي يتقاضونه كافي أو

لا:

| الفئات | ت | % |
|-----------------|-----|--------|
| كافي لاحتياجاتك | 9 | 06% |
| غير كافي | 101 | 67,33% |
| إلى حد ما | 40 | 26,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

جدول رقم (30) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يتلقون مكافأة نتيجة إتقان

العمل و الانضباط:

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| دائما | 0 | 0% |
| أحيانا | 93 | 62% |
| نادرا | 57 | 38% |
| المجموع | 150 | 100% |

يوضح الجدول رقم (30) استجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يتلقون المكافآت نتيجة لإتقانهم للعمل أو نتيجة لانضباطهم أيضا في العمل حيث كانت مجموعة من الاقتراحات و هي دائما، أحيانا، و نادرا و عليه كانت استجابات المبحوثين موزعة كالآتي :

بالنسبة لـ دائما كانت الاستجابة لا شيء أي بنسبة 0% بمعنى أنه لا يتلقى الموظف مكافأة تشجيعية عند إتقانه أو انضباطه في العمل ثم تأتي استجابة المبحوثين حول أحيانا بـ 93 استجابة أي ما يعادل 62% و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن الموظف يتلقى من

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 144 ة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

حين إلى آخر مكافأة من أجل تحفيزه على الإتقان و الانضباط و هي نسبة معتبرة، ثم تأتي الاستجابات حول نادرا فكانت مقدرة بـ 57 استجابة أي ما يعادل نسبة 38% و هي توحى بأنه نادرا ما يتلقى الموظف مكافأة على أي شيء إيجابي يقوم به في وظيفته، و حسب حوارنا مع أفراد العينة رأينا بأن النظرة اختلفت عن السابق فبعدها كان القطاع يتجاهل موظفيه على مستوى مختلف المؤسسات العقابية أصبح حاليا و في إطار إصلاح العدالة بصفة عامة و إصلاح السجون بصفة خاصة الاهتمام موجه للمورد البشري كعنصر أساسي في عملية الإصلاح حيث أصبحت توجه له بعض التشجيعات سواء المادية منها أو المعنوية و ذلك بغرض الحفاظ على الاستمرارية في العمل.

جدول رقم 31 يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تقدم قرض أو سلفة للموظفين :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 92 | 61,33% |
| لا | 58 | 38% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يوضح الجدول رقم (31) و المدون أعلاه استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تقدم قرض أو سلفة للموظفين، فكانت الاستجابات الإيجابية مقدرة بـ 92 استجابة أي ما يعادل 61,33% مقابل 58 استجابة سلبية أي ما يعادل 38,66% بمعنى أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن الإدارة التي ينتمون إليها تمنحهم قروضا خاصة بشراء سكن أو ترميم سكن و تقطع الأقساط شهريا من الراتب و هذه يعتبرونها فرصة جيدة إلا أنهم يرون بأنها قليلة و لا تمس إلا القليل من الموظفين و عليه يجب توسيع هذه العملية حتى تمس الأغلبية، و هذا بطبيعة الحال يعتبر كتحفيز على العمل و على الاستمرار فيه.

جدول رقم (32) يوضح استجابات المفحوصين حول ما إذا كانت الإدارة تتبع سياسة حوافز تحاول بها دفعك نحو زيادة مجهودك و تحسين أدائك :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 67 | 44,66% |
| لا | 83 | 55,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) و الذي يبين استجابات المبحوثين حول إذا كانت هناك سياسة تحفيزية تتخذها الإدارة من أجل تحفيز مواردها البشرية حتى يحسنوا في أدائهم المهني فكانت الإجابة ب نعم مقدرة ب 67 استجابة أي ما يعادل 44,66% تقابلها 83 إجابة ب لا أي ما يعادل نسبة 55,33% بمعنى أن الفئة الأولى تنفي وجود أي تحفيز لهم من أجل تحسين أدائهم المهني أما الفئة الثانية ترى أن هناك فعلا تحفيز من طرف الإدارة من أجل تحسين أدائهم لأن هذه الفئة ليست ذلك فعلا من خلال تلقي بعض أفرادها لجوائز رمزية و تشجيعية و كذا دورات تكوينية، راحة تعويضية أو استثنائية و هذا ما جعلهم يشعرون بأن الإدارة تهتم لأمرهم و تجعلهم محور اهتمامها و تسعى لتحسين أدائهم الوظيفي بشتى الطرق.

جدول رقم (33) تبين استجابات المبحوثين حول الأساس الذي يوضع من أجل تقييم أدائهم

:

| الفئات | ت | % |
|----------------------|-----|--------|
| حسب اللوك و الانضباط | 65 | 43,33% |
| حسب علاقتك برئيسك | 10 | 66,66% |
| حسب ما تقدمه من عمل | 75 | 50% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) الأسس التي يتم وفقا لها تقييم أدائهم فكانت أكبر الاستجابات مقدرة بـ 75 استجابة أي بمعدل 50% لـ حسب ما تقدمه من عمل ثم تليها 65 استجابة أي بمعدل 43,33% لـ حسب السلوك و الانضباط ثم تليها 10 استجابات أي بمعدل 6,66% لـ حسب علاقتك برئيسك و هذه تعود لأفراد من العينة حيث أنه بعد تحاورنا معهم من خلال المقابلة وجدنا أنهم تعرضوا لمشاكل في عملهم و بقيت عندهم بعض الحساسية تجاه الإدارة مما جعلهم يشعرون بأنهم لن تقيم طريقة ادائهم بوصفها جيدة إلا إذا كانت علاقتهم برئيسهم جيدة.

جدول رقم (34) يوضح استجابات المبحوثين حول إذا ما تمت ترقيةهم في العمل :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 119 | 79,33% |
| لا | 31 | 20,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

من خلال الجدول رقم (34) نستنتج أن الإجابة بنعم كانت بمقدار 119 استجابة أي بمعدل 79,33% و لم يبقى إلا 31 استجابة بلا أي بمعدل 20,66% و تفسير ذلك أن الترقية في أغلبية الأحيان تكون تلقائية في الدرجة و كذا في الرتبة و طبعا فيما يخص الرتب يحتاج ذلك إلى خبرة مهنية إضافة إلى امتحان مهني تبقى الفئة الثانية فهي لم تستوفي المدة القانونية من أجل الترقية.

جدول رقم (35) يبين لنا استجابات المبحوثين عن كيف تتم الترقية :

| الفئات | ت | % |
|------------------|-----|--------|
| عن طريق الأقدمية | 75 | 50% |
| عن طريق المهارة | 65 | 43,33% |
| المحسوبة | 10 | 6,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

يبين الجدول رقم (35) المدون أعلاه لنا استجابات المبحوثين عن كيف تتم ترقيةهم فكانت الإجابة متفاوتة حي قال حوالي 75 مبحوث بأن الترقية تتم عن طريق الأقدمية حيث يكون للموظف الحق التلقائي في الترقية و كانت نسبتها المئوية ما يعادل 50%، ثم تليها حوالي 65 استجابة أي ما يعادل 43,33% تقول بأن الترقية لا إلا عن طريق إتقان العمل و المهارة فيه إلا أن الفئة الثالثة ترى أن الترقية لا تتم عن طريق المحسوبة و هي 10 استجابات بمعدل 6,66% و هؤلاء كما سبق و أن تذكرنا أنهم تعرضوا لمشاكل مهنية و أصبحوا يتعاملوا بحساسية مع الإدارة.

جدول رقم (36) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يتلقون من مشرفهم إذا أتقنوا

العمل :

| الفئات | ت | % |
|-----------------|-----|--------|
| الشكر و التقدير | 64 | 42,66% |
| اللامبالاة | 56 | 57,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) و الذي يوضح لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يتلقون من مشرفهم إذا أتقنوا عملهم الشكر و التقدير أو يواجهوا باللامبالاة، فكانت استجاباتهم كما يلي : 64 استجابة أي ما يعادل 42,66% فيما يخص الشكر و التقدير تقابلها 86 استجابة أي ما يعادل 57,33% و هذه طبعاً تدخل في إطار التحفيز المعنوي الذي تتعامل به الإدارة تجاه موظفيها و ما نستنتجه من هذا الجدول أنه لا يمكن قياس هذا التحفيز المعنوي لأنه ربما تصادف أن أحد الموظفين تم بشكره على عمل أداه بإتقان و صادق و أن أتقن عملاً آخر لكنه لم يتلقى لا شكر و لا تقدير و هكذا.

جدول رقم (37) يوضح لنا استجابات المفحوصين حول ما إذا كانوا راضين عن عملهم :

| الفئات | ت | % |
|--------|----|-----|
| نعم | 27 | 18% |

| | | |
|-----------|-----|------|
| لا | 72 | 48% |
| إلى حد ما | 51 | 34% |
| المجموع | 150 | 100% |

نستطيع أن نستنتج من خلال الجدول رقم (37) و الذي جعل خصيصا لتوضيح استجابات المفحوصين حول ما إذا كانوا راضين عن عملهم أو لا فعبرت الأغلبية لـ 72 استجابة أي ما يعادل 48% عن عدم رضاها عن العمل و ذلك حسب تفسيرهم يعود إلى العديد من الأسباب.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية 152 سة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (38) يوضح استجابات المفحوصين حول ما إذا كانوا يتلقوا حوافز

معنوية :

| الفئات | ت | % |
|--------|----|--------|
| نعم | 55 | 36,66% |
| لا | 95 | 63,33% |

| | | |
|---------|-----|--------|
| المجموع | 150 | %99,99 |
|---------|-----|--------|

جدول رقم (39) يبين استجابات المبحوثين حول تلقي حوافز معنوية :

| الفئات | ت | % |
|--------------|-----|--------|
| شهادات شرفية | 33 | %22 |
| رحلات | 1 | %0,6 |
| هدايا | 10 | %6,66 |
| تشجيعات | 106 | %70,66 |
| المجموع | 150 | %99,92 |

من خلال الجدولين رقم (38) و (39) اللذين وضعا خصيصا لتوضيح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا يتلقون حوافز معنوية من طرف الإدارة التي ينتمون إليها فكانت الاستجابات بين المساند و قدرت بـ 55 استجابة أي ما يعادل 36,66% تقابلها الاستجابات المعارضة بـ 95 أي ما يعادل 63,33% بمعنى أن أغلبية الأفراد العاملين لا يرون بأن هناك حوافز معنوية تساعدهم نفسيا على مواصلة العمل و تجاوز النزعات الاكتئابية و نوبات القلق أو عدم الرضى على بعض الأمور المهنية فمثلا تقديم الشهادات الشرفية قدرت بـ 33 تكرار أي ما يعادل 22% بمعنى أن الإدارة لا تقدم الشهادات الشرفية إلا نادرا و في

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 153 بة بوصف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

حالات خاصة لذلك فبقية العاملين مهما كان تقدمهم المهني حسب آرائهم فهم لا يحضون بهذا الحافز لأنه تدخل اعتبارات أخرى مثل رتبة الفرد العامل، مؤهله العلمي، المنصب الذي يشغله ثم تليه حافز الرحلات و الذي قدرته نسبته المئوية بـ 0,6% بمعنى أن هذا الحافز لا وجود له في هذه الإدارة، أما فيما يخص تقديم الهدايا كتشجيع للأداء الجيد في المهنة فكانت استجابات الأفراد مقدرة بـ 10 أي ما يعادل 6,66% بمعنى أنها فئة قليلة جدا و هذا يعكس طبعا انعدام هذه المبادرات على مستوى الإدارة، أما فيما يخص التشجيعات فكانت الاستجابات مقدرة بـ 106 تكرار أي ما يعادل 70,66% و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن الأفراد العاملين اعتادوا على التشجيعات الشفاهية و هذا طبعا يعطيهم ثقة أكثر في أنفسهم من أجل مواصلة العمل و بذل

جهود أخرى مكثفة من أجل إعطاء صورة أفضل و نتائج أفضل بغية إنجاح سياسة إعادة التربية على مستوى المؤسسة.

154

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في مؤسسة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (40) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان للحوافز تأثير على تحقيق

الأداء داخل المؤسسة :

| الفئات | ت | % |
|-----------|-----|--------|
| نعم | 100 | %66,66 |
| لا | 10 | %6,66 |
| إلى حد ما | 40 | %26,66 |
| المجموع | 150 | %99,98 |

من خلال الجدول رقم (40) و الذي بين لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كان للحوافز تأثير على تحقيق الأداء داخل المؤسسة فكانت الاستجابات الإيجابية مقدره ب تكرار أي ما يعادل 66,66 و حسب التفسيرات التي أفادنا بها الأفراد العاملين هو أن الواقع يقول بأن الحوافز عامل جد إيجابي يدفع بالفرد معنويا قبل أن يكون مادي إلى الأداء الجيد و كذا إلى تحسين الأداء أيضا، فالحوافز تعني عندهم الزاد الذي يحركهم و يعطيهم الإحساس بأنهم لهم قيمة و لهم وزن فيما يؤدونهم أي أن عندهم الحافز = تقييم الذات سواءا كان حافز مادي أو معنويا ثم تأتي الاستجابات السلبية ب 10 تكرارات أي ما يعادل 6,66 % فهم أفراد حسب تفسيراتهم أنهم يلمسوا أي نوع من الحوافز و هي استجابات قليلة مقارنة بسابقتها ثم تأتي بعدها استجابات إلى حد ما مقدره ب تكرار أي ما يعادل 26,66% و هي فئة تتأرجح بين و بين و حسب ما أعطونا من تفسيرات فإنهم لم يلمسوا هذه الحوافز في الواقع و لم يستفيدوا منها و بالتالي هو لا يرون أن لها تأثير كبير على أدائهم المهني و إنما حسب تفسيرهم هم اعتادوا على عملهم و هم يؤدونه بطريقة ملائمة و لكنهم لا يرفضون إذا كان هناك تحفيز مادي يساعدهم أكثر على تجاوز مصاعب الحياة.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 155 بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (41) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كان للطريقة التحفيزية التي

تتبعها المؤسسة ترفع من الروح المعنوية لمواصلة العمل بجدية لدى الموظف :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 89 | 59,33% |
| لا | 61 | 40,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (41) و الذي وضع من أجل توضيح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الطريقة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة ترفع من الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين من أجل مواصلة العمل بجدية، فالاستجابات الإيجابية كانت مقدره ب 89 تكرار أي ما

يعادل 59,33% بمعنى أنها نسبة معتبرة حيث أنها ترى بأن المؤسسة التي ينتمون إليها تحاول قدر الإمكان تحفيزهم حسب الإمكانيات المتوفرة و خاصة عن طريق التشجيعات التي ترفع من روحهم المعنوية بصورة كبيرة و قد عبروا عن رضاهم عن هذه الطريقة لأنهم لمسوا حسب تعبيرهم أن الإدارة تغيرت نوعا ما و أصبحت تولي اهتماما كبيرا للموظف من أجل راحته المهنية و هذا يعطيهم قيمة أكثر كأفراد.

أما الفئة الثانية فقد كانت استجاباتهم مقدره بـ 61 تكرار أي ما يعادل 40,66% بمعنى أنها ليست بالنسبة الهينة و هي تعبر عن رأيها و أنهم يرون أن الإدارة بإمكانها أن تجد سبل أخرى من أجل تحفيزهم و أنها بإمكانها أن تنظم طرق تحفيزية تساعد فعلا الفرد العامل على مواصلة عمله بجدية و أنه بإمكانها أن تبذل مجهودا أكثر من أجل الرفع من روحهم المعنوية.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 156

ة بالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

رابعاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة:

جدول رقم (42) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المعايير التي تستخدمها

الإدارة موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد:

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 72 | 48% |
| لا | 78 | 52% |
| المجموع | 150 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (42) و الذي يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت المعايير التي تستخدمها الإدارة موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد فكانت الاستجابات الإيجابية أي بنعم مقدره بـ 72 تكرار أي ما يعادل 48% و هي نسبة معتبرة و حسب مقابلتنا لهم فهم يرون بأن المقاييس التي تستعملها الإدارة في عملية تقييم أدائهم المهني هي منطقية و موضوعية و تساعدهم في متابعة مسارهم المهني تقابلها 78 تكرار فيما يخص الإجابة

بـ لا أي ما يعادل 52% يرون عكس ما ترى الفئة السابقة حيث أنهم يرون بأن الإدارة ذاتية في تقييمها لأدائهم المهني فهي تعتمد على أساليب غير موضوعية كالاعتماد على التقارير المكتوبة أثناء التقييم و كذلك آراء رؤساء المصالح و الأعلى رتبة و باقي المشرفين دون الرجوع إلى العامل من أجل استفساره و محاورته و معرفة المزيد عنه منه شخصيا مما يرفع من معنوياته الذاتية و بالتالي فهم غير راضين على هذه المعايير لأنها حسب رأيهم لا تخدمهم و إنما تقتل فيهم روح العمل و روح المبادرة و الابتكار.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 157 ة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (43) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان قصد الإدارة من تقييم أداء

موظفيها :

| الفئات | ت | % |
|---|-----|--------|
| التعرف على النمط الفعلي للموظف | 32 | 21,33% |
| رصد الأخطاء و اتهام شخص الفرد | 69 | 46% |
| الكشف عن مكنم القصور لدى الفرد لمساعدته | 49 | 32,63% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) و الذي يبين استجابات المبحوثين حول قصد الإدارة من تقييم أداء موظفيها حيث وضعت هناك مجموعة من الاقتراحات ففيها يخص التعرف على النمط الفعلي للموظف فكانت تكراراته 32 أي ما يعادل 21,33% حيث ترى هذه الفئة أن الإدارة تسعى من خلال تقييم أدائهم الوظيفي إلى معرفة نمطهم الفعلي من أجل تحسينهم، أو تكوينهم أو تدريبهم و هذا حسب رأيهم يساعدهم على مواصلة عملهم بجدية و وضعهم في الأماكن التي تتناسب مع نمطهم الفعلي.

ثم تأتي الفئة الثانية و الخاصة ب تصيد الأخطاء و اتهام شخص الفرد بتكرارات عددها 69 تكرار أي ما يعادل 46% و هي نسبة معتبرة تعبر عن رأيها بكل ثقة و حسب رأيها فإنها لم تلمس قصد موضوعي في تقييم أدائها الوظيفي و إنما القصد من هذا التقييم هو رصد أخطاء كل واحد منهم و اتهامهم كأشخاص و ليس كموظفين و هذا لا يفسر حسب رأيهم إلا تفسيراً واحداً و هو الحط من معنوياتهم و جعلهم يتراجعون في أعمالهم رغم أنهم أفراد ذوي تكوين و شهادة و مسيطرون على الوظائف الموكلة إليهم و لكن.

أما الفئة الثالثة و الخاصة بالكشف عن مكنم القصور لدى الفرد من أجل مساعدته فكان عدد تكراراتها 49 تكرار أي ما يعادل 32,66% و ترى هذه الفئة بأن الإدارة تسعى من وراء تقييم أدائهم الوظيفي قصد مساعدتهم عن طريق وضع اليد على مكان القصور من أجل معالجته بالطريقة الصحيحة و هي التحسين عن طريق رفع مستواهم و بالتالي فهم

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في م 158 الصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

يستحسنون هذه العملية لأنها حسب رأيهم ترفع من مستواهم المهني و تهيئهم لتقلد مناصب أعلى.

جدول رقم (44) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية تقييم الأداء توفر نظام**اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين :**

| الفئات | ت | % |
|---------------------------------------|-----|------|
| النقل السليم لمفهوم و أهداف التقييم | 99 | 66% |
| نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم | 51 | 34% |
| المجموع | 150 | 100% |

نحاول أن نستنتج من خلال الجدول رقم (44) المدون أعلاه و الذي يوضح لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية تقييم الأداء توفر نظام اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين فكانت المعطيات التالية فيما يخص النقل السليم لمفهوم و أهداف التقييم و التي قدر عدد تكرارها ب 99 أي ما يعادل 66% و هذا يعني أن الأفراد العاملين يرون في عملية تقييم الأداء وسيلة ناجحة في خلق نظام اتصال فعال بين الموظف و مديره و هذا النظام حسب إدلاء الموظفين أنه لم يكن معمول به سابقا و إنما أدرج كبند من البنود التي جاء بها مشروع إصلاح السجون و هو الاهتمام أكثر بالموارد البشري. أما فيما يخص نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم فكان عدد تكرارها 51 أي ما يعادل 34% و هي نسبة معتبرة أيضا فتقييم الأداء حسب رأيهم أنه يعطيهم الفرصة من أجل نقل انشغالاتهم إلى رؤسائهم بمعنى أنه يسمح لهم بالاتصال و هو شيء مفيد بالنسبة لهم لأنه يسهل عليهم عناء (الاتصال) شرح و تبرير و طرح انشغالاتهم المهنية.

جدول رقم (45) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كان هناك إيمان واضح بفعالية**التقييم من الرئيس و المرؤوس :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 87 | 58% |
| لا | 63 | 42% |
| المجموع | 150 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) الذي يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كان هناك إيمان واضح بفعالية التقييم من الرئيس و المرؤوس فأجابت الفئة الأولى بنعم بـ 87 تكرار أي ما يعادل 58% و هي نسبة معتبرة ترى بأن للتقييم فعالية كبيرة تدفع بهم إلى المسار الأحسن سواء ماديا أو معنويا، أما الفئة الثانية فهي ترى عكس سابقتها بتكرار عدده 63 أي ما يعادل 42% بمعنى أن هذه الفئة لا ترى جدوى لهذا التقييم لأنه تدخل فيه العديد من الاعتبارات الذاتية و بالتالي لا يقف على المستوى الحقيقي لكل موظف لهذا يرون أنه لا فعالية لهذا التقييم مادام لا يخدمهم كأفراد.

جدول رقم (46) يبين استجابات المبحوثين حول الإيمان بفاعلية التقييم في**التنمية الذاتية :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|------|
| نعم | 105 | 70% |
| لا | 45 | 30% |
| المجموع | 150 | 100% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (46) و الذي بين لنا استجابات المبحوثين حول بفاعلية التقييم في التنمية الذاتية، فجاءت استجاباتهم الإيجابية مقدرة بـ 105 تكرار أي ما يعادل نسبة 70% فهم يؤمنون بأن التقييم و خاصة إذا كان مبني على أسس موضوعية و أهدافه أيضا موضوعية فإنه لا محال سوف يخدم و بفاعلية المورد البشري في أي مؤسسة تنتمي إلى أي قطاع هذا حسب رأيهم ثم تأتي الفئة الثانية بـ 45 تكرار أي ما يعادل 30% و هذه الفئة حسب ما أدلت به فهم لا يؤمنون بفاعلية التقييم في التنمية الذاتية لأنه لم يتم و لن يتم بطريقة موضوعية تهدف فعليا إلى التنمية الذاتية للمورد البشري في المؤسسة الجزائرية.

جدول رقم (47) يوضح لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية التقييم تأخذ كل**الإيجابيات و السلبيات بعين الاعتبار ما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و****أخلاقيات العمل :**

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 100 | 66,66% |
| لا | 50 | 33,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (47) و الذي وضع من أجل رصد استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية التقييم تأخذ كل الإيجابيات و السلبيات بعين الاعتبار ما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل فأجابت الفئة الأولى بـ 100 تكرار أي ما يعادل 66,66% و تعبر هذه الفئة على أن عملية التقييم التي مروا بها أخذت كل ما قاموا به من سلبيات و إيجابيات أثناء أدائهم الوظيفي و بالتالي فهم يستحسنونها لأنها حسب رأيهم طريقة ناجحة و مفيدة لهم.

أما الفئة الثانية فهي ترى العكس بتكرار قدره 50 أي ما يعادل 33,33% حيث ترى هذه الفئة أن التقييم على مستوى هذه المؤسسة يقوم حسب إرادته صاحب التقييم و بالتالي فهو يأخذ غالبا السلبيات و أحيانا الإيجابيات سواء أخلت بواجبات و أخلاقيات المهنة أم لا فهو ذاتي بالدرجة الأولى.

جدول (48) يبين لنا استجابات المبحوثين حول استقاء المعلومات عن الأفراد عملية**التقييم تكون من :**

| الفئات | ت | % |
|------------------------|-----|--------|
| الفرد نفسه | 11 | 7,33% |
| رئيسه المباشر | 104 | 69,33% |
| أقارب و وشايات الآخرين | 35 | 23,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (48) و الذي يبين لنا استجابات المبحوثين حول الطريقة التي تستقي بها المعلومات عن الأفراد العاملين أثناء عملية التقييم فعبرت الفئة الأولى التي ترى أن المعلومات تستقى من الفرد نفسه عن رأيها بـ 11 تكرار أي ما يعادل 7,33% و هي نسبة ضئيلة جدا حيث أنها مست نفس الأشخاص لأنهم ذوي رتب و مناصب معتبرة تأتي الفئة الثانية التي ترى أن المعلومات لا تستقى إلا من الرئيس المباشر بـ 104 تكرار أي ما يعادل 69,33% و حسب رأيهم أن هذا ما هو واقع فعلا حيث يجتمع المدير و معه بعض رؤساء المصالح أثناء عملية التقييم و هذا بطبيعة الحال لن ينجح لأنه تدخل فيه العديد من الاعتبارات الذاتية، ثم تأتي الفئة الأخيرة و التي ترى أن المعلومات الخاصة بالتقييم تستقى عن مصدر الأقارب و الوشايات بتكرار قدره 35 أي ما يعادل 23,33% و هي أن ترى عملية تقييم الأفراد العاملين يدخل فيها الأقارب و الوشايات دون التدخل من التأكد من صحة هذه المعلومات أو خطئها و بالتالي فهي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء التقييم.

جدول رقم (49) يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية التقييم تقوم من

خلال :

| الفئات | ت | % |
|--|-----|--------|
| اشترك المرؤوس في عملية تقييمه | 06 | 4% |
| دعوته لملأ نموذج التقييم و توضيح انجازاته | 04 | 2,66% |
| مقابلة التقييم مع رئيسه | 10 | 6,66% |
| عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى | 130 | 86,66% |
| المجموع | 150 | 99,98% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (49) و الذي يوضح استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت عملية التقييم تقوم من خلال : اشترك المرؤوس في عملية تقييمه فعبرت هذه الفئة عن رأيها بـ 06 تكرارات أي ما يعادل 4% و حسب ما أدلوا به أنهم هم شخصيا تم إشراكهم أثناء تقييمهم إلا أنهم فئة قليلة و لا يمكن تعميمها على الباقي ثم تأتي الفئة الثانية فيما يخص: دعوته لملأ نموذج التقييم و توضيح إنجازاته فجاءت بـ 4 تكرارات أي ما يعادل 2,66% و هي نسبة ضئيلة جدا و غير معبرة، ثم تأتي الفئة التي عبرت عن مقابلة المقيم مع رئيسه بـ 10 تكرارات إلا أنها لا تعبر فعلا عن كيف يقوم التقييم في هذه المؤسسة ثم تأتي الفئة الأخيرة التي عبرت عن عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه إلا على بتكرار قدره 130 أي ما يعادل 86,66% و حسب ما استخلصناه من حديثنا مع هذه الفئة تبين لنا بأن هذه الطريقة السائدة في عملية التقييم على مستوى المؤسسات العقابية حيث لا يشترك المعنى بالتقييم في عملية تقييمه و إنما له الحق في الاعتراض على النقطة التقييمية و مقابلة الرئيس من أجل الاستفسار و التوضيح.

جدول رقم (50) يبين لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كان تقييم الأداء يقدم حافزا

لمواصلة العمل :

| الفئات | ت | % |
|---------|-----|--------|
| نعم | 77 | 51,33% |
| لا | 73 | 48,66% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نستنتج من خلال الجدول رقم 50 و الذي يبين لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كان تقييم الأداء يقدم حافزا لمواصلة العمل فلم يكن بين الاستجابات فارق كبير فتقريبا هي بين و بين حيث قدرت الاستجابات الإيجابية بـ 77,33 تكرار أي ما يعادل 51,33% تقابلها 73 استجابة أي ما يعادل 48,66% و هي نسبة متقاربة بين القابل و الراض حيث ترى الفئة الأولى أن تقييم الأداء يقدم حافزا لمواصلة العمل لأنه يقيم مجهودات الفرد و يحفزه على بذل مجهود أكبر من أجل الحصول دائما على تقييم أكبر.

أما الفئة الأخرى فهي ترى بأن التقييم ذاتي بصورة كبيرة إذا فهو لا يعطي للأفراد فتهم الحقيقة و بالتالي فهو يعتبر كمنشط للهمة و العزيمة المهنية و أسس محفزا أبدا على مواصلتها.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 166 ة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (51) يبين لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الإدارة تسعى من خلال

تقييم أداء الأفراد العاملين إلى :

| الفئات | ت | % |
|----------------------------|----|-----|
| الإبقاء على العمال الأكفاء | 15 | 10% |

| | | |
|-----|--------|---|
| 55 | 36,66% | مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم |
| 35 | 23,33% | إعطاء الفرصة كغير المنتجين للتحسن |
| 20 | 13,33% | التعرف على من يستحقون المكافئة نتيجة لمجهوداتهم |
| 25 | 16,66% | التعرف على الاحتياجات التي يجب تنفيذها |
| 150 | 99,99% | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول (51) المدون أعلاه و الذي يبين ما تسعى إليه الإدارة من خلال عملية تقييم أداء الأفراد العاملين فهناك فئة ترى بأن الإدارة تسعى من خلال التقييم إلى الإبقاء على العمال الأكفاء و ذلك بتكرار قدره 15 أي ما يعادل 10% ثم تأتي الفئة الثانية و التي ترى أن الإدارة تسعى مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم ب تكرار قدره 55 أي ما يعادل 36,66% و هي أكثر واقعية حسب تفسيرهم له الإجابة ثم تأتي الفئة التالية التي ترى أن الإدارة تسعى من خلال التقييم إلى التعرف إلى من يستحقون المكافئة بتكرار قدره 20 أي ما يعادل 13,33%، و أخيرا تأتي الفئة التي ترى أن الإدارة تسعى من خلال تقييم الأداء من أجل التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يجب تنفيذها قدره 25 أي ما يعادل 16,66%.

167
 الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في رة بوالصوف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (52) يوضح لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الدورات التكوينية التي

تشرف عليها الإدارة تركز في اختيارها للمتكونين على :

| الفئات | ت | % |
|---------------------|----|--------|
| نتيجة تقييم الأداء | 16 | 10,66% |
| نوعية المؤهل العلمي | 87 | 58% |

| | | |
|--------------------------|-----|--------|
| لم تحصل على تكوين من قبل | 47 | 31,33% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نستنتج من خلال الجدول رقم (52) الذي يوضح لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كانت الدورات التكوينية التي تشرف عليها الإدارة تركز في اختيارها للمتكونين على : حيث عبرت الفئة عن : نتيجة تقييم الأداء بتكرار قدره 16 أي ما يعادل 10,66% هذا يدل على أن الاختيار لا يأخذ بعين الاعتبار بكثرة نتيجة التقييم ثم تأتي : نوعية المؤهل العلمي ب تكرار قدره 87 أي ما يعادل 58% أي بأغلبية حيث أن الإدارة تركز في اختيارها للمتكونين أولاً على نوعية المؤهل العلمي و الذي يوفر بطبيعة الحال للمتكون القاعدة الأولى لمتابعة التكوين ثم تأتي الفئة الأخيرة التي ترى أن الاختيار يكون بالنسبة للأفراد الذي لم يحصلوا على تكوين بتكرار قدره 47 أي ما يعادل 31,33% ، و ١٥ يعني أن الإدارة تعتمد في اختيارها للمتكونين أول على المؤهل العلمي ثم على الأفراد الذين لم يتلقوا تكويناً من قبل و تعود أحياناً إلى مراجعة نتيجة تقييم الأداء في حالات قليلة جداً.

الفصل الخامس تنمية الموارد البشرية في 168 بة بوصف لإعادة تأهيل المساجين بقسنطينة

جدول رقم (53) يبين استجابات المبحوثين حول ما إذا كان تقييم أداء الأفراد العاملين

يساهم في :

| الفئات | ت | % |
|--------------------------------------|-----|--------|
| رفع كفاءة أدائهم | 16 | 10,66% |
| رفع كفاءة أدائهم و كفاءة المنظمة ككل | 87 | 58% |
| المجموع | 150 | 99,99% |

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) و الذي بين لنا استجابات المبحوثين حول ما إذا كان تقييم أداء الأفراد في :
رفع كفاءة أدائهم و كفاءة المنظمة ككل بتكرار قدره 99 أي ما يعادل 66% و 100 إن دل على شيء فإنما يدل على أن الأفراد العاملين يرون بأن لتقييم الأداء أهمية كبيرة في حياتهم المهنية فهي ترفع من قيمة كفاءتهم و كفاءة المنظمة التي ينتمون إليها.

الفصل السادس

نتائج الدراسة

أولاً : نتيجة الفرضية الأولى
ثانياً : نتيجة الفرضية الثانية
ثالثاً : نتيجة الفرضية الثالثة

نتائج الدراسة :

أولاً : النتيجة الخاصة بالفرضية المتعلقة بدور التكوين في تحسين أداء العمل :

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة إعادة التربية و التأهيل ببوالصوف قسنطينة تأكد لنا أن نوعية الأداء لدى الأفراد العاملين مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بنوعية التكوين الذي تلقوه فكلما كان التكوين دقيق و يستجيب لاحتياجات الوظيفة و الموظف معاً كلما أدى ذلك إلى زيادة مهارة العامل و من ثم تقوى فعاليته في الميدان.

كما ثبت أيضاً من خلال هذه الدراسة الميدانية مدى اهتمام الإدارة بالتكوين كعملية ضرورية و أساسية من أجل زيادة كفاءة الموظف حيث أننا نجدها تكون مواردها البشرية قبل التحاقهم بمناصب العمل و هذا ما يؤكد 68,66% من العينة الإجمالية حيث أنه الدخول إلى هذا القطاع يستوجب إجراء مسابقة و من خلالها يتم انتقاء الناجحين و ذلك بالمدرسة الوطنية لإدارة السجون بسور الغزلان و من ثم يعطونهم مهلة بعدها يبدؤون بالتكوين كمتعاقدين مع هذه الإدارة و تخصيص لهم خلال هذه الفترة التكوينية و المقدر بـ 12 شهراً فيما يخص أعوان إعادة التربية و بـ 9 أشهر فيما يخص الضباط و ضباط الصف أما فيما يخص الأسلاك المشتركة فهي

لا تخضع لأي تدريب لأن وظائفها محددة كالتبيب و جراح الأسنان و الأخصائي في علم النفس و المساعد الاجتماعي و باقي التقنيين، راتب شهري و بعدها ينتقلون إلى التدريب الميداني حيث يوزع المتكويين على مختلف المؤسسات العقابية على مستوى الوطن و بعد الانتهاء من التدريبات الميدانية يعطى للمتربص عطلة للراحة و بعدها يعين في منصب عمله بصورة نهائية لمباشرة المهام التي أوكلت إليه و طبعا يكون قد استفاد من دورته التكوينية سواء النظرية على مستوى المدرسة الوطنية أو الميدانية على مستوى المؤسسة التي تدرب فيها.

كما تهتم أيضا الإدارة بتكوين الأفراد الحاليين و إفادتهم ببرامج و دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة بذلك أو كلما كان هناك احتياج لتخصص ما.

و لنوضح العلاقة أكثر بين التدريب و عملية تحسين الأداء يفسر ما خلصنا له ميدانيا و الملاحظات الواقعية أن للتكوين دورا بالغ الأهمية في عملية تحسين الأداء لدى الأفراد العاملين حيث تؤكد نسبة 97,33% في الجدول رقم 13، و كذا في الجدول رقم 14 بنسبة

170

نتائج الدراسة و الاقتراحات

الفصل السادس

93,33% أن التكوين ساهم بنسبة كبيرة في دافع مهم من أجل العمل أكثر كما ساهم في تحسين الأداء لديهم و كذا تنمية مهاراتهم و ذلك ما لمستته الباحثة من خلال لقاءاتها مع أفراد العينة إضافة إلى أنها عاملة بالقطاع كما أنه شديد الوضوح بأن الأفراد العاملين و الحاصلين على دورات تكوينية كان أدائهم أحسن و أتقن و على هذا الأساس يرى الأفراد العاملين الذين أجابوا بنعم على أنهم بحاجة فترات تكوينية في الجدول رقم 19 بنسبة 74% و هم يرون أن مدة التكوين غير كافية و كذا في الجدول رقم 20 و كذا الجدول رقم 22 بنسبة 64,66% إضافة إلى الجدول رقم 25 نسبة 66% يرون أنه هناك فرق بين المتكون و غير المتكون و هم بذلك يريدون التكوين من أجل تحسين أدائهم من أجل الحصول المهارة أولا و الاحتفاظ بالمنصب و كذا الحصول على الترقية هذا ما يؤكد وجود العلاقة الوثيقة و الارتباطية بين التكوين و تحسين الأداء إذ أنه كلما كان التكوين صحيح و مبني على أسس منهجية موضوعية و له أهداف أيضا هامة تخدم العمل و العامل كلما ساهم ذلك أكثر في تحسين أداء الأفراد و الرفع من قدراتهم و هذا بطبيعة الحال يرفع من الروح المعنوية لديهم.

و إذا أردنا أن نجري مقارنة بسيطة بين ما توصلت إليه الدراسة التي قمنا بها و الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول نرى أن النتائج متقاربتان فيما وصلت إليه و التي مفادها أن التكوين الجيد يؤدي أداء جيد و هذا ينعكس بصفة إيجابية على المؤسسة، و هذا لا يعني إلا شيئا واحدا و هو أن التكوين يعد استثمارا

إيجابيا و جيدا كما توصلت الدراسة أيضا أن التكوين يعطي فرصة أكبر لاستمرار العامل كما أنه يساعد في ترقيته و حصوله على مراتب عليا في السلم الوظيفي و هذا ما يتضح من خلال الجدولين رقم 16 و 17 أن يعترف أفراد العينة و يطالبون بفترة تكوينية من أجل الاستفادة و تحسين أدائهم المهني زد على ذلك تمنح لهم فرصة الزيادة في الأجر.

و نخلص إليه في الأخير أن إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين تسعى من خلال مؤسساتها العقابية و هي مؤسسة إعادة التربية و التأهيل بوصف بقسنطينة إلى تنمية مواردها البشرية من خلال السياسة الجديدة التي تنتهجها في إطار مشروع إصلاح العدالة و خير دليل على ذلك هو الاتفاقيات الدولية التي أبرمتها هذه الإدارة من أجل تكوين إطاراتها إضافة إلى الزيارات المتكررة من طرف المنظمات الدولية كهيئة الأمم المتحدة و كذا الصليب الأحمر و التي أبدت إعجابا و تقديرا بالمؤسسات التي زارتها و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على كفاءة إطاراتها و مسيرتها و مهارتهم العالية.

ثانيا : نتيجة الفرصة الثانية

و القائلة بأن الحوافز و التشجيعات لها مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية و تحقق فعالية أكثر لدى الموارد البشرية :

فيما يخص هذه الفرضية و التي تخص متغير الحوافز حيث أن هذه الأخيرة تلعب دورا هاما في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية في العمل حيث أنه كلما تحصل الفرد العامل على حوافز سواء كانت مادية أو معنوية كلما دفعه و شجعه ذلك على بذل جهد أكبر في العمل من أجل زيادة المردودية و تحسين الأداء و هذا ما تؤكدته نسبة 61,33% من إجمالي العينة في الجدول رقم 31 و ما تثبته 44,66% من الذين أجابوا بنعم في الجدول 32

إلا أن ما لاحظناه و ما استنتجناه من خلال معاشتنا لأفراد العينة أن السياسة التحفيزية التي تتبعها الإدارة هنا لا ترضي الأفراد العاملين حيث أنه نادرا ما يحصل العامل على تلك الحوافز سواء المادية منها أو المعنوية حيث يؤكد ذلك ما نسبته 57,33% من إجمالي العينة في الجدول رقم 36 على أنهم قوبلوا باللامبالاة أثناء إلتقانهم للعمل في حين كان الباقي أي الذين تلقوا الشكر و التقدير بنسبة 42,66% من إجمالي العينة و تأكيدا لذلك تأتي نسبة 94% في الجدول رقم 28 من إجمالي العينة يرون بأن الأجر غير كافي و غير مناسب مقابل ما يقدمونه من عمل ضف إلى ذلك نسبة 0% في الجدول رقم 30 حول ما إذا كانوا يتلقون مكافئة نتيجة لإتقان العمل و الانضباط فيه هذا فيما يخص دائما أما نادرا فبنسبة 38% من إجمالي العينة ماعدا المردودية

الجماعية التي يتلقاها كل الموظفين و كل حسب رتبه المهنية لذلك فهم بحاجة ماسة إلى المكافآت و الحوافز المادية.

و من هنا نستنتج أن سياسة الحوافز المتبعة من طرف الإدارة هي سياسة ضعيفة و لا تفي بالغرض و نظامها لا يرضي جميع الأفراد العاملين و خاصة إذا قارن هؤلاء الأفراد العاملين بغيرهم من العمال في مؤسسات أخرى و هذا إنما يدل على أن عملية التحفيز لا تحقق الهدف الذي وضعت من أجله و حسب ما أدلى به الإداريين بالمؤسسة فإن الأجور و الحوافز و كل ما هو مادي فهو مركزي بمعنى كل المسائل المالية المتعلقة بالأفراد العاملين

172

نتائج الدراسة و الاقتراحات

الفصل السادس

تسير مركزيا أي على مستوى الإدارة العامة بالجزائر العاصمة و أن المؤسسة ليس لها دخل في ذلك.

كما أنه معروف بأن الحوافز ليست مادية فقط و إنما هناك حوافز معنوية إلا أنهم يفضلون الحوافز المادية) حيث أنه ما لاحظناه أن الإدارة لا تبذل مجهودا كبيرا في تحفيز موظفيها و ذلك ما جاء في الجدول رقم 38 بنسبة 63,33% على أنهم لا يتلقون حوافز معنوية و بنسبة 0,6% إذا ما حظي أحدهم برحلة كمكافئة في الجدول 39 و ما نسبة 6,66% فيما يخص الحصول على شهادات شرفية في نفس الجدول أي رقم 39.

و هذا ما يجعلنا نتفق مع الدراسة السابقة القائلة بأن الحافز المادي هو من أهم الحوافز التي تدفع الموظف و بقوة على إتقان العمل و تحسين الأداء و خاصة أن أغلبية الموظفين من الطبقة الدنيا لذا فهم بحاجة ماسة إلى أي دعم مادي.

ثالثا : نتيجة الفرضية الثالثة :

القائلة أن الأنظمة الجديدة في تقييم أداء الموظفين تؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية :

نلاحظ من خلال الدراسة الميدانية أن عملية تقييم الأداء تلعب دورا هاما و تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الأفراد العاملين و نمط تقييم الأداء المتبع في هذه المؤسسة استساغه النصف و لم يستسغه النصف الآخر كما جاء في الجدول رقم 42 بنسبة 48% للذين أجابوا بنعم و ما نسبته 52% للذين أجابوا بلا حيث ترى هذه الأخيرة أن المقاييس التي تعتمد عليها الإدارة في تقييم أدائهم هي غير موضوعية و ذاتية إلى أبعد الحدود كونها لا تستقي معلوماتها من المعني مباشرة و إنما تأخذ مسلكا غير رسمي و بالتالي لا تكون صادقة في تقييمها لأفرادها إضافة إلى ما جاء في الجدول رقم 43 بما نسبته 46% ترى أن تقييم الأداء لدعم لا يهدف إلى شيء و إنما يهدف إلى تصيد الأخطاء و اتهام الأفراد في أشخاصهم و هذا يعطيه الصبغة الذاتية و هذا ما يؤدي حسبهم إلى الحط من معنوياتهم تجاه العمل الذي يقومون به و يجعلهم يتراجعون و لا يتقدمون و هذا يعني أن تقييم الأداء في المؤسسة لا يؤدي الغرض المرجو و هو جعله كدافع للاستمرارية بالنسبة للمتقن و دافع للمخطئ كما يسعى من أجل التحسن و في النهاية يحتفظ كل واحد منهم بمنصب عمله و ما جاء في الجدول رقم 45 بما نسبته 58% تؤمن بفاعلية التقييم في التنمية الذاتية و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن عملية تقييم الأداء لها الكثير من الأبعاد الإيجابية و تحقق الكثير من النجاحات إذا ما اتبعت الخطوات الصحيحة و بطريقة موضوعية.

فالفرد العامل لا يشترك بأية حال في عملية تقييمه و هذا ما جاء في الجدول رقم 49 بنسبة 4% و كذا ما نسبته 2,66% فيما يخص ملء لنموذج التقييم و توضيح الإنجازات و هذا ما ينقص

من قيمة الفرد الذاتية فالواقع يقول أن تقييم الأداء لدى الأفراد يساهم في جعل الاتصال ممكن بين الرئيس و المرؤوس و دفع روح العمل و النشاط في نفس هذا الأخير إلا أنه لم يحقق أهدافه الحقيقية كما هو الشأن في دراستنا فإنه ينقلب إلى العكس و من ثم التقهقر في العمل و تثبيط العزيمة.

و بالمقارنة مع نتائج الدراسة السابقة الموضحة في الجانب النظري نجد أن عملية تقييم الأداء لدى الأفراد العاملين بدأت تأخذ منحى آخر إلا أنه مازال في بدايته كما جاء في الجدول رقم 51 بما نسبته 36,66% و التي ترى أن الإدارة تسعى من خلال تقييم الأداء إلى مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم و في نفس الجدول ما نسبته 13,23 ترى أن إدارتهم تسعى إلى التعرف على من يستحقون المكافئة نتيجة لمجهوداتهم من خلال تقييم أدائهم، و هذا يعتبر أحد أهم العوامل التي تساعد على أخذ هذا التوجه هو تطور العلم و التكنولوجيا و تبني أنظمة اقتصادية جديدة تعطي أهمية كبيرة للعنصر البشري إضافة إلى بداية تولي الأخصائيين في العلوم الإنسانية و الاجتماعية لمناصب إدارة الأفراد و هم بذلك يراعون بقسط كبير الجانب النفسي و الاجتماعي أثناء ارتكاب الأخطاء المهنية و أثناء التثبيط و القلق و كل ذلك يؤخذ بعين الاعتبار أثناء عملية تقييم الأداء.

الخاتمة :

بناء على ما ورد في هذه الدراسة بشقيها النظري و التطبيقي و ما جاء في هذا الأخير من تحليلات إحصائية و المتعلقة بفرضيات الدراسة حيث أكدت لنا هذه الدراسة صدق ما جاء في الفرضية الأولى التي تعطي أهمية بالغة للتكوين و تربط علاقة وطيدة بتحسين الأداء و هذا ما يؤكد 86,66 من العينة الإجمالية التي قد تحصلت على التكوين مباشرة قبل العمل لأنه كما سبق و أن ذكرنا على مستوى قطاع إدارة السجون لا يتم التوظيف المباشر إلا فيما يخص الأسلاك المشتركة كالأطباء و غيرهم و الذي يقدر عددهم الإجمالي على مستوى الإدارة المركزية - 431 موظف - أما فيما يخص أسلاك إعادة التربية فهي لا تخضع للتوظيف المباشر و إنما للتوظيف عن طريق المسابقة كتابية و شفاهية و كذا الفحص الطبي باعتبار أن هذا السلك هو سلك شبه أمني و يحتاج إلى الصحة الجسمية و النفسية للفرد لأنه يتحمل مسؤولية أمن المؤسسات العقابية عن طريق حمل السلاح و الحراسة و هذا يتوجب تكوين إجباري مكثف للنساء و الرجال.

و الشيء الذي يؤكد علاقة التكوين بتحسين الأداء هو ملاحظة أفراد العينة أنفسهم بأنه هناك فرق بين المتكون و غير المتكون حيث أن المتكون له مردودية أحسن و أكبر من غيره و هذا ما جاء في الجدول رقم 13 بما نسبته 90,06% ، و في الجدول رقم 14 بما نسبته 93,33% و في الجدول رقم 16 بما نسبته 64,66% و كذا ما جاء في الجدول رقم 22 بما نسبته أيضا 64,66% كلها تؤكد رغبة هؤلاء في التكوين لأنه يوفر لهم أداء حسن و من ثم يحصلون على الترقية و الاحتفاظ بالمنصب إلى غيرها من الامتيازات كالاستقرار المهني.

أما فيما يخص الفرضية الثانية و التي ترى بأن الحوافز تؤدي إلى فعالية المورد البشري إلا أن صدق هذه الفرضية كان ضعيفا و جزئيا أن عملية الحوافز أو السياسة التحفيزية على مستوى الإدارة لا تؤدي غرضها الذي وضعت من أجله و هو تشجيع المورد البشري على العمل أولا و تحسين اتصاله بينه و بين زملائه و مسؤولية إعطائه الدافع القوي من أجل بذل جهود أكبر في تحسين أدائه و كفاءته و كفاءة المؤسسة التي ينتمي إليها

و تثبت ذلك نسبة 66,66% من إجمالي العينة في الجدول رقم 40 من إجمالي العينة و التي ترى أن للحوافز تأثيرا كبيرا على تحقيق الأداء الجيد داخل المؤسسة و كذلك يبقى أن الأفراد العاملين بالمؤسسة غير راضين في عملهم و عن كيفية توزيع الحوافز حيث أن نسبة 94% في الجدول رقم 28 تعبر عن عدم مناسبة الأجر الذي يتلقونه، و بنسبة 0% في الجدول رقم 30 إذا ما كانوا دائما يتلقون حوافز و ما نسبته 62% أنهم يتلقونها أحيانا و ما نسبته 38% لا يتلقون هذه الحوافز إلا نادرا و كذا ما جاء في الجدول رقم 32 بنسبة 55,33% أن الإدارة تتبع سياسة حوافز تحاول بها دفعهم نحو زيادة المجهود و تحسين الأداء.

و نفس الشيء ما جاء في الجدول رقم 37 بتعبيرهم عن عدم رضاهم عن العمل بما نسبته 48% . و ما نخلص إليه هو أن هذه الإدارة تتبع نظام الحوافز و كذا التشجيعات إلا أنه بالشكل الغير كاف و المرغوب حيث أن هذا النظام لا يحقق الهدف الذي وضع من أجله و الذي هو الرفع من معنويات الأفراد العاملين و بذلك يبذلون الجهود من أجل الاستقرار في مناصبهم أي تحسين كفاءتهم و كفاءة مؤسستهم بمعنى أنه نجاح نظام الحوافز هو نجاح للعمل و للعامل في نفس الوقت.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة و القائلة بأن عملية تقييم الأداء تلعب دورا هاما و فعالا في تحسين أداء الفرد العامل و كذلك كوسيلة لتحفيزه أيضا إلا أن هذه الفرضية أيضا لم تتحقق على مستوى هذه الدراسة إلا بصفة جزئية بمعنى أن الأفراد العاملين هم غير راضين عن الطريقة التي يتم بها تقييم أدائهم المهني و هذا ما يؤكد ما جاء في الجدول رقم 42 بما نسبته 52% على أن الطريقة المتبعة من أجل التقييم غير منطقية و غير موضوعية و لأنها لا تشرك الفرد العامل في تقييمه و لا يتلقى نتيجة التقييم إلا بعد أن تتم العملية نهائيا فيبلغ بها إضافة إلى ما جاء في الجدول رقم 43 بما نسبته 46% يؤكد أن تقييم الأداء لا يهدف إلا إلى تصيد الأخطاء التي يرتكبوها هؤلاء الأفراد حتى و إن كانت تافهة دون مراعاة لأي جانب من الجوانب و بهذا فهذه الطريقة لا تخدم بأي حال من الأحوال لا العامل و لا العمل و من هنا فهو لا يؤدي الغرض الذي وضع من أجله.

فرغم إيمان هؤلاء الأفراد بفاعلية تقييم الأداء و هذا ما يؤكد ما جاء في الجدول رقم 45 بما نسبته 58% و ما جاء في الجدول رقم 45 بما نسبته 58% و ما جاء في الجدول رقم 46 بما نسبته 70% تؤمن بفاعلية تقييم الأداء في التنمية الذاتية و هذا ما يؤكد قيمتها باعتبار أن لها أبعادا إيجابية و تحقيق الكثير من النجاحات إذا سلكت الوجهة الصحيحة.

إلا أنه على مستوى المؤسسة توجد عملية تقييم الأداء إلا أنها لا تؤدي الغرض الفعلي الذي وضعت من أجله.

و من خلال كل ما سبق نخلص أنه هناك عملية وطيدة ارتباطيه وثيقة بين الإدارة و بين تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة حيث أنها تعتبر المسؤول و المباشر على عملية هذه التنمية من خلال التكوين و التحفيز و التقييم المفيد الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم.

و من هنا يبرز الدور الهام في عملية تنمية الأفراد فنحن في عصر المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات لا يعترف بعمالة نمطية تحكمها المواصفات الوظيفية التي كانت سائدة في العصور الأولى و أكد وجودها الهرم البيروقراطي الذي جاء وليدا للثورة الصناعية، هذا و يعتمد عصر المعلومات على العمالة العاملة التي تتسم بالتميز و النجومية و تعدد المهارات و نحن لا نطلب من إدارتنا أن تؤهل موظفيها بسمات التميز و إنما نطلب منها فقط أن تؤهلهم للاحتفاظ بمناصب عملهم و ترعاهم في بيئة العمل و هنا نتطرق إلى أهم سمات التمييز و كلها مزيج من الصفات و المهارات و القدرات و نذكر منها :

- 1- **السمات الذهنية** : و نذكر منها الذكاء العام و المقدرة على استخدام المنهج العلمي مثل التفكير متعدد المستويات و قدرات قبول و رفض و مجادلة المعتقدات و يجب أن لا يكون المنهج العلمي عائق في سبيل استخدام قدرات التخيل و الانطلاق لتنمية مهارات الإبداع و الابتكار.
- 2- **السمات الشخصية** : مثل الثقة بالنفس و الطموح و الإصرار على النجاح و الرغبة في الوصول إلى المستوى المطلوب.
- 3- **السمات الاجتماعية** : فتعتمد بصفة أساسية على : الذكاء العاطفي و فن قيادة الآخرين و إدارة التواصل معهم في ظل ميثاق الإنسان أولا و المكسب للجميع.

4- السمات المؤسسية : و تتلخص في حب العمل و الولاء للمؤسسة و الانتماء

للمجتمع و لكي تتأكد هذه السمات فلا بد من إطار مؤسسي تصوغه ثقافة الثقة العالية و حقوق المواطنة و ديمقراطية صناعة القرار و حتمية تحفيز الأداء، و كلها عناصر أساسية في اكتشاف البراعم القيادية و إعدادها من أجل إدارة مؤسسات المستقبل.

لذا ما نستنتجه هو أن الإدارة فعلا تسعى جاهدة من أجل تكوين و تدريب موظفيها سواء لتدعيم معلوماتهم أو لنفعهم بمعلومات جديدة من أجل تخصصات جديدة تفرض نفسها إلا أنها مقصرة في حق عمليتي التحفيز و تقييم الأداء مما جعل الأفراد العاملين ينفرون من العمل سواء ماديا أو معنويا و هذا لا يعني أن هذين العمليتين منعدمتين على مستوى المؤسسة و إنما ضعيفة و لا تخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

إذن نحن نحمل الإدارة مسؤولية تنمية أفرادها حيث أن كل عناصر التنمية المذكورة آنفا و هي التكوين، التحفيز و التقييم في علاقة ترابطية بالإدارة و التي تكون ممثلة في الموارد البشرية و كل عنصر من هذه العناصر إن لم يجد الاهتمام و المتابعة و الرعاية من طرف مختصين في هذا المجال و لا يعتبر هذا بالأمر السهل و إنما نحن نعتبرها كدعوة للإدارة لإنشاء مديريات فرعية جهوية مثل المجالس القضائية و خاصة تلك المديريات التي تعني بشؤون الموظفين من جميع الجوانب (مادية و معنوية) كذلك فإننا نوجه دعوة خاصة للسيد المدير العام من أجل توعية مدراء المؤسسات العقابية من أجل محاولة فتح باب الاتصال مع الموظفين و ذلك عن طريق :

- المشاركة في التخطيط للعمل.
- التعامل المباشر مع طاقم العمل دون وسيط.
- تشكيل فريق عمل ذي أداء فعال على مستوى كل مؤسسة و ذلك بالتنسيق معهم.
- استخدام وسائل الاتصال للوصول إلى نتائج إيجابية.
- خلق بيئة عمل محفزة و ذلك عن طريق :

- تحفيز الموظفين
- توفير بيئة عمل إيجابية
- تشجيع الحماس و روح المبادرة لدى الموظف

الخاتمة

- كسب ثقة طاقم العاملين
- إظهار اتجاه إداري صحيح

- توفير محيط عمل صحي و آمن
- تنمية روح الالتزام
- القيادة عن طريق :
 - إرشادهم يوميا
 - بناء التأثير الإداري
 - الترقية من الداخل
 - القيادة عن طريق ضرب المثل
 - استخدام الأسلوب الصحيح للإدارة
 - التعامل مع المشاكل و تسوية الخلافات عن طريق :
 - تسوية المشاكل و الخلافات بسرعة و أمانة
 - التصرف بحزم و شجاعة و ثقة
 - نصح الموظفين اللذين يعانون من مشكلات بالأداء الوظيفي
 - مساندة إنجازات الموظفين
 - النقد البناء بأسلوب لطيف
 - التعامل مع الموظف المثير للمتاب
 - التحدث بصراحة و وضوح للحد من المشاكل
 - إنهاء الصراعات من خلال تسوية الخلافات بين الموظفين
 - فرض النظام و القواعد لضبط السلوك في العمل
 - إدارة الخلافات و الصراعات في المواقف الحرجة.
 - تطوير أداء الموظفين عن طريق :
 - الإعداد للبدلاء
 - تطوير فريق العمل
 - تطوير أسلوب الإدارة

الخاتمة

- زيادة الاهتمام بالموظفين و بقدراتهم على العمل
- الاهتمام بالموظف المتمرس

- تشجيع التعليم و التقدم المستمر

- تنظيم الوقت و الجهد عن طريق :

- تنظيم أوقات العاملين

- اتخاذ القرارات في أوقاتها

- تنظيم مكاتب و أماكن العمل

- الاحتفاظ بالهدوء و التحكم في النفوس في مواقف الضغط و التوتر

- التغلب على الضغوط.

و كل هذا من أجل تفعيل عملية تنمية الموارد البشرية على مستوى كل المؤسسات العقابية

و إعطاءها القيمة المثلى الكبرى لأنها هي أساس كل تنمية أخرى و لا يكون النجاح من دونها

فالثروة البشرية هي حجر الزاوية في نجاح أي مشروع إصلاحي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع العربية :

- 1- أ.د عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر و التوزيع، ط.1996
- 2- د. علي شريف : الإدارة المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- 3- د. محمد علي البدوي، دراسات سوسيولوجية، دار النهضة العربية ط.الأولى .2004

- 4- سي- بي -راو : العولمة (الكونية) و أبعادها الإدارية، ترجمة عبد الحكيم الخرامي، استشاري تنمية المنظمات، دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 5- د.إسماعيل قيرة - د. بلقاسم سلاطينية - د. علي غربي : المجتمع العربي، التحديات الراهنة و آفاق المستقبل، منشورات جامعة قسنطينة، 2000./99
- 6- د. فهمي توفيق مقبل : العمل الاجتماعي و دوره العلاجي داخل المؤسسات الإصلاحية في المجتمع العربي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.
- 7- د. أحمد حسين اللقاني - د. برنس أحمد رضوان، تدريس المواد الاجتماعية، عالم الكتب
- 8- جان فرانسوا شانيللا : العلوم الاجتماعية و إدارة العمال (دعوة من أجل اعتماد أنثربولوجيا شاملة) دار القصة للنشر.
- 9- د. مريم أحمد مصطفى - د. عبد العاطي السيد - د. السيد رشاد غنيم : التغيير و دراسة المستقبل، دار المعرفة الجامعية ، 2002
- 10- د. عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم ، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، 2003.
- 11- د. يحي عبد الحميد إبراهيم، الأستاذ بجامعة أسيوط خبير إدارة و تنمية الثروات البشرية : التحديات الإدارية و إعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط. 2001
- 12- محمد فتحي خبير إداري : معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط. 2002
- 13- محمد فتحي خبير إداري : 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر الإسلامية، ط. 2002
- 14- محمود المراغي : القطاع العام في مجتمع متغير (تجربة مصر)، دار المستقبل العربي، ط 1983.
- 15- أوردواي تيرا ترجمة د. كامل بدران : الإدارة هدفها و إنجازها، عالم الكتب، ط مارس 1967.
- 16- د. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- 17- جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر و التوزيع، ط. 2005
- 18- مارجریت ماري جووتنيك و ديفيد جووتنيك : الأدوات الفعالة لمدير المستقبل، دار الراتب الجامعية بيروت، لبنان.
- 19- محمد أحمد عبد الجواد : كيف تفهم و تدير فريق عملك، ط 2000، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا (مصر العربية).
- 20- محمد أحمد عبد الجواد : أسرار النجاح و منطلقات التميز، ط 2000، دار البشير للثقافة و العلوم، طنطا (مصر العربية).
- 21- د. رواية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، ط 2003، 2002، الدار الجامعية جمهورية مصر.
- 22- د. إسماعيل قيرة- د. بلقاسم سلاطينية - د. غربي : تنمية الموارد البشرية، ط 2002، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة.
- 23- قانون تنظيم السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين، ط 3 2005، الديوان الوطني للأشغال التربوية.

- 24- علي بن هادية و آخرون : القاموس الحديث للطلاب، الشركة التونسية للتوزيع و الشركة الجزائرية للنشر و التوزيع 1983، ص. 1251
- 25- جاك روبان : من التنمية الاقتصادية إلى النمو البشري ترجمة شحادة الحوشان، وزارة الثقافة و الارشاد القومي، دمشق 1977، ص. 21
- 26- صلاح الفوال : تنمية المجتمعات الصحراوية، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة. 1968
- 27- أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت. 1975
- 28- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1998.
- 29- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط2. 63.62
- 30- حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية في المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت. 2002
- 31- محمّد حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر.
- 32- زكي محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية – جامعة الكويت 1989
- 33- عبد الباقي عمر : إدارة الأفراد - القاهرة، ط. 168
- 34- د. صالح عودة سعيد – إدارة الأفراد – الجامعة المفتوحة -الإسكندرية 1994.

مذكرات

- * واقع تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الصحية الجزائرية، دراسة ميدانية بالقطاع الصحي تلمسان تقديم الطالب علي بوحفنة، إشراف الأستاذ. بندي عبد الله عبد السلام، مقدمة لنيل نهاية الدراسة ما بعد التدرج المتخصص في تسيير الموارد البشرية 2001/2000 غير منشورة.
- * تصور الإطارات للتكوين المهني، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة (EH.ARC) بالعلمة، إعداد الطالب عبد الحليم بوكحيل، إشراف الأستاذ. حسن عثمان، جامعة قسنطينة، 93/92.
- * نظام حوافز العمل و علاقته بأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسة باباهم للأجر الأحمر برانيس، إعداد : حسنة توفيق، سنوسي سعيدة، ساعي جوهرة، إشراف الأستاذ. زوزو رشيد 2005/2004 جامعة محمد خيضر بسكرة.

- * مذكرة ماجستير : العلاقات الإنسانية و الرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية، إعداد : شفيقة سرار، إشراف د. حميد خروف.
- * مذكرة ماجستير : النمط القيادي السائد داخل لمؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضى الوظيفي، إعداد : إبراهيم سلهاط، إشراف د. الهاشمي لوكيا.
- * مذكرة ماجستير : دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، إعداد : دنبري لطفي، إشراف د. قيرة إسماعيل.
- * مذكرة ماجستير : التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، إعداد : زلاقي وهيبة، إشراف د. الهاشمي لوكيا.
- * مذكرة ماجستير : معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية، إعداد : رماش صبرينة، إشراف د. حميد خروف.

المجلات

1. مجلة العلوم الإنسانية، دورية علمية محكمة تصدرها جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر العدد 06 جوان 2004.
2. مجلة التكوين و التنمية، مجلة علمية تصدرها جامعة التكوين المتواصل مركز بسكرة، مارس 2001.
3. مجلة البحوث الاجتماعية و الجنائية، مجلة علمية فصلية تصدرها المديرية العامة للمركز القومي للبحوث الاجتماعية و الجنائية بوزارة العمل و الشؤون الاجتماعية (الجمهورية العراقية) العدد1، 1979 السنة الأولى.
4. نفس المرجع السنة الثانية. 1973.
5. نفس المرجع السنة الثالثة. 1974.
6. مزياني فتيحة، بوسته محمود، علاقة الضغط المهني بالصحة النفسية و الجسمية عند المديرين.
7. د. نبيل مرزوق: تحديات التنمية البشرية في سورية، جمعية العلوم الاقتصادية السورية (الأنترنت).

8. تقرير التنمية البشرية 2001 : العرب يتراجعون، عبد الكريم حمودي، قدس برس، (الأنترنت).

- ملتقيات جهوية إصلاح العدالة.

- علم النفس و قضايا المجتمع الحديث ج2، منشورات جامعة الجزائر، عروض الأيام الوطنية الثالثة لعلم النفس و علوم التربية 25.26.27 ماي 1998.

- ملخص محاضرات : حقوق الإنسان، الأستاذ مصطفى بوشاشي.

9. زكريا القضاة : بحث الإدارة و التنمية من منظور إسلامي، مجلة التنمية من منظور إسلامي، الجزء الثاني مؤسسة آل البيت، عمان بدون سنة.

10. محمد قاسم قربوشي : بحث دور الإدارة العامة في التنمية بين الإسلام و النظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، عدد2 1989.

11. Nadia Charet, journal liberté du 29.05.200

Les Livres : **قائمة المراجع الأجنبية :**

1. Pierre louard, collection G.R.H ed Eyrolles universités, Paris 1994.

2. Sekiou, blonding, fabi besserve des Horts, chevalier, gestion des ressources humaines, canada 1993.

3. Laurant Blanger et autres G.R.H une approche integerée Canada 1983.

4. P. Jardillier, développement humain dans les entreprises, presse universitaire Française 1956.

5. Werthere et autres, la G.R.H, Canada 1985.

6. Roger Ruchellet : l'étude des postes de travail les ED, ES.F 1979.

7. Jean. Claude Gunamard : politique sociale de l'entreprise, ED Eyrolles 1992.

8. Evaluation du personnel au bilan annuel du système pour communiquer, ed des organisations 1986.

Dictionnaire :

1. Longman dictionary of contemporary English third edition, longman corpus net work British National (sans date).

2. Grand larousse universel, larousse, Paris 1997.

3. إبراهيم مذکور و آخرون : معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة. 1975.

4. *Dictionnaire Larousse Encyclopédique 2000, Larousse, Paris 1999.*

Les Revues :

1. *Collection Américaines N° 20 gestion du personnels, C.RET 1975, (Traduction Française Ernest Loen)*

2- *Le gestionnaire et la formation continue, dossier pédagogique université de l'été 1999 ENSP .*

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

استمارة رقم :

كلية : الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : تنمية الموارد البشرية

عنوان البحث

المناهج الحديثة و أهميتها في تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون
و إعادة الإدماج الاجتماعي للمحبوسين

(مؤسسة إعادة التربية و التأهيل (بوالصوف) بقسنطينة نموذجاً)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

إعداد الطالبة :

* نوادري فريدة

إشراف :

* الأستاذ الدكتور

العايش عبد العزيز

السنة الجامعية 2006/2005

بيانات أولية

أولاً :

أنثى

ذكر

1- الجنس

سنة :

2- السن

3- متزوج

- أعزب

4 - الرتبة في المهنة

5- شهادة التكوين :

- مهندس

- ليسانس

- تقني سامي

6- ما هو مكان تكوينك ؟

- داخل البلاد

- خارج البلاد

- إذا كان داخل البلاد أين تم :

- الجامعة

- معاهد خاصة

- إذا كان خارج البلاد حدد الجهة التي أرسلتك

.....

7- منصب العامل الحالي

8- منصب العمل السابق

9- الأقدمية :

من 02 – 04 سنوات

من 04 – 06 سنوات

من 06 – فما فوق

10- هل عملت في مؤسسة غير مؤسستك الحالية نعم لا

11- إذا كانت الإجابة بنعم فأبي مؤسسة عملت بها

ثانيا : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الأولى :

هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على التكوين في تنمية مواردها البشرية يؤدي إلي ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟

1- هل الإدارة التي تنتمي إليها تشجعك على :

- الالتزام بفلسفة تقوم على التعلم و التقدم المستمرين

نعم لا

- استخدام المهارات و التقنيات الجديدة في ميدان العمل

نعم لا

- الاستفادة من الدورات التكوينية بالعروض التعليمية و العروض الخاصة بالمؤسسات المتخصصة

نعم لا

- توفر لك الإمكانيات من أجل الإطلاع أول بأول على أحدث التطورات الفنية و التنظيمية و الإدارية في مجال العمل

نعم لا

2- التكوين ينشط عملية التفكير و يطور القرارات الإبتكارية

نعم لا

3- هل التكوين يساعد على تحسين و زيادة فعالية الاتصال داخل المؤسسة

نعم لا

4- هل التكوين يساعد على التنظيم الكفاء الذي يمكن من تحقيق رسالة المؤسسة والتوصل لأهدافها

نعم لا

5- هل الإدارة التي تنتمي إليها تعتبرك (موردها البشري) القوة الذاتية التي يمكن أن تستخدمها بفاعلية لتحقيق أهدافها

نعم لا

6- هل الإدارة تسعى إلى تطوير و تنمية المزايا الخاصة بالموارد البشري لاستغلالها مستقبلا

نعم لا

7- هل هناك أهداف تطويرية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها

نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم ما هي ؟

8- هل مدة التكوين كافية ؟

نعم لا

9- إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

- لتناجه الجيدة ميدانيا

- جيدة ميدانيا

- مطابقة مدة التكوين للمقاييس العالمية

- تطور المعارف المهنية لدى المتكون

- أمور أخرى

أذكرها

10- إذا كانت الإجابة بلا. لماذا ؟

- لصعوبة برنامج التكوين

- عدم السيطرة على عملية العمل من طرف المتكون

- أمور أخرى

أذكرها

11- هل يكتسب المتكون معلومات جديدة عن عمله ؟

نعم لا

12- إذا كانت الإجابة بنعم. لماذا ؟

- كفاءة المكونين
- إرادة المتكون في التعلم
- توفر وسائل التكوين
- أمور أخرى

أذكرها

13- إذا كانت الإجابة بلا. لماذا ؟

- لانعدام الجدية في التكوين
- عدم تثمين عنصر التكوين
- قصر مدة التكوين
- أمور أخرى

أذكرها

14- هل يوجد فرق بين المتكون و الغير متكون ؟

نعم لا

15- إذا كانت الإجابة بنعم. لماذا ؟

- فهم المتكون لعمله
- قلة حوادث العمل عند المتكون
- مردودية المتكون العالية
- أمور أخرى

أذكرها

16- إذا كانت الإجابة بلا. لماذا ؟

- لعدم وجود مقياس حقيقي للمقارنة
- ضعف المستوى التكويني لدى المتكون
- وجود فرق بين النظرية و التطبيق
- وجود مهارات مهنية لدى غير المتكونين
- أمور أخرى

أذكرها

ثالثا : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثانية:

هل اعتماد لإدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي على نظام الحوافز يؤدي إلى ظهور

مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟

- أسئلة تتعلق بالحوافز المادية :

1- هل ترى أن أجرك المادي مناسب لما تقدمه من عمل ؟

نعم لا

- هل ترى أن أجرك :

- كافي لإحتياجاتك

- غير كافي

- إلى حد ما

2- هل تتلقى مكافئة نتيجة إتقانك لعملك و إنضباطك ؟

دائما أحيانا نادرا

3- هل تقدم لك إدارتك قرض أو سلفة للموظفين ؟

نعم لا

4- هل تعمل الإدارة أو المشرفين على مكافئتك إذا أحسنت أدائك ؟

دائما أحيانا نادرا لا

5- هل تتبع الإدارة سياسة حوافز تحاول بها دفعك نحو زيادة مجهودك و تحسين أدائك ؟

نعم لا

6- على أي أساس يتم تقييم أدائك ؟

- حسب السلوك و الانضباط

- حسب علاقتك برئيسك

- حسب ما تقدمه من عمل

- اعتبارات أخرى

7- هل تمت ترقيةك في عمالك ؟

نعم لا

8- كيف تتم الترقية :

- عن طريق الأقدمية

- عن طريق المهارة
- المحسوبة
- أخرى تذكر

أسئلة تتعلق بالحوافز المعنوية :

9- ماذا تتلقى من مشرفك إذا أتقنت عملك ؟

- الشكر و التقدير
- اللامبالاة
- أخرى تذكر

10- هل أنت راض عن عملك

إلى حد ما

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم :

- هل للجو العائلي في المؤسسة ؟
- هل للعلاقة الحميمة مع مشرفك
- أخرى تذكر

11- هل تتلقى حوافز معنوية ؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بنعم ؟

- شهادات شرفية
- رحلات
- هدايا
- أخرى تذكر

12- هل كان لها تأثير على تحقيق أدائك داخل المؤسسة ؟

إلى حد ما

لا

نعم

حسب رأيك أي الحوافز تفضل ؟

- مادية

- معنوية

13- حسب رأيك هل الطريقة التحفيزية التي تتبعها المؤسسة ترفع من روحك المعنوية لمواصلة عملك بجدية :

لا

نعم

رابعاً : بيانات خاصة بالفرضية الجزئية الثالثة :

هل اعتماد إدارة السجون و إعادة الإدماج الاجتماعي الأنظمة الجديدة في تقييم أداء الموظفين تؤدي إلى ظهور مؤشرات إيجابية على السياسة العقابية ؟

بما أن للأداء أهمية معتبرة في ضرورة العمل داخل المؤسسة هل الإدارة تسعى إلى تحقيق أداء أفضل تحصل من خلاله على التحكم في العامل و توجيهه نحو تحقيق الأهداف.

التأثير الذي تحدثه الحوافز في تحقيق الأداء

1- هل الإدارة تستخدم معايير موضوعية و موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الموحد ؟

نعم لا

2- هل تقييم الإدارة لأدائك القصد من ورائه هو :

| |
|--|
| |
| |
| |

- التعرف على نمط الأداء الفعلي للموظف

- تصيدا للأخطاء و اتهاما لشخص الفرد

- الكشف عن مكن القصور لدى الفرد لمساعدته

3- أثناء عملية تقييم الأداء هل يوفر نظام اتصال فعال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم من أجل

| |
|--|
| |
| |

- النقل السليم لمفهوم و أهداف التقييم

- نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم

4- هل هناك إيمان واضح بفاعلية التقييم من الرئيس و المرؤوس ؟

نعم لا

5- هل تؤمن بفاعلية التقييم في تنميتك الذاتية ؟

نعم لا

6- هل أثناء التقييم تؤخذ كل من الإيجابيات و السلبيات بعين الاعتبار ما لم يبدر من الموظف إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل ؟

نعم لا

7- عند التقييم هل استقاء المعلومات عن أداء الأفراد يكون من مصادرها الرسمية مثل :

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

- الفرد نفسه

- رئيسه المباشر

- أقاويل و وشايات الآخرين

-أخرى

8- هل عملية التقييم تقوم من خلال :

| |
|--|
| |
| |
| |

- اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه

- دعوته لملء نموذج التقييم و توضيح إنجازاته

- مقابلة التقييم مع رئيسه

- عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى

9- هل تقييم أدائك يقدم لك حافزا مناسباً لمواصلة العمل بطريقة موضوعية؟

نعم لا

10- من خلال تقييم أداء الأفراد العاملين هل تسعى الإدارة إلى :

- الإبقاء على العمال الأكفاء

- مساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم

- إعطاء الفرصة لغير المنتجين للتحسن

- التعرف على من يستحقون المكافئة نتيجة لمجهوداتهم

- التعرف على الاحتياجات التدريبية التي يجب تنفيذها

11- هل الدورات التكوينية التي تشرف عليها الإدارة تركز في اختيارها للمتكونين على :

- نتيجة تقييم الأداء

- نوعية المؤهل العلمي

- لم تحصل على تكوين من قبل

12- حسب رأيك هل تقييم أداء الأفراد العاملين يساهم في :

- رفع كفاءة أدائهم

- رفع كفاءة أدائهم و كفاءة المنظمة ككل

الرجاء مساعدتنا في ملء هذه الاستمارة فنجاح هذا البحث مرهون بمساعدتكم و شكرًا.

ملخص الدراسة ملخص الدراسة

يرى خبراء الإدارة في العالم أن الإصلاح الإداري لا يتم دون تحرير الطاقات من عنف الرقابة و ثقل مراجعها أو دون تدريب القائمين على إدارة المؤسسات على فن القيادة ليرقى فوق موروثات الإدارة التقليدية .

إن هذا التغيير الذي إكتسح العالم لا بد أن يفرض تحولا جذريا في المؤسسات و منظوماتها الإدارية حتى تواجه تحديات المستقبل .

لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة الجزائرية لا سيما المؤسسة العقابية التي أصبحت تواجه تحديات و متطلبات جديدة و متعددة .

و قد جاءت هذه الدراسة لتقف على المناهج الحديثة في إدارة السجون و إعادة الإدماج الإجتماعي للمحبوسين ممثلة في مؤسسة إعادة التربية و التأهيل بو الصوف بقسنطينة و بالتحديد من أجل رصد الإنعكسات الإيجابية منها و السلبية التي خلفها استخدام المناهج الحديثة في تنمية الموارد البشرية على المستوى القاعدي من إستقطاب و تكوين و تحفيز و تقييم الأداء باعتبارهم من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية .

و ما يميز هذه الدراسة أنها تركز على جانب مهم وهو تنمية الموارد البشرية بإدارة السجون و ما قد تؤدي إليه هذه التنمية البشرية من إستثمار للكفاءات و توجيهها توجيها إيجابيا يدفع بهذه الإدارة إلى التطور وفقا للمعايير الدولية الجديدة.

و قد تضمنت هذه الدراسة بابين و يضم كل باب ثلاث فصول أي بمجموع ستة فصول. تضمن الفصل الأول منها على إشكالية الدراسة , أهميتها , أهدافها إضافة إلى إحتوائه على المفاهيم المحورية لموضوع البحث.

أما الفصول الأخرى كالثاني و الثالث كانت في الجانب النظري أما الرابع و الخامس و السادس فقد خصصت للجانب الميداني .

فالفصل الثاني تطرق لنشأة السجن و كيف تطورت مفاهيمه و أهدافه من عقابي إلى إصلاح و كذا تضمن السجون في الجزائر و كيف تطورت الإدارة بها.

أما الفصل الثالث فتضمن الوظائف الأساسية للموارد البشرية و تطرقنا فيه إلى كيفية إكتساب المورد البشري و كيفية تنمية هذا المورد البشري ثم ذهبنا إلى كيفية تقييم الأداء .

أما الفصل الرابع و الذي يندرج في الجانب الميداني فقد خصصناه للتطرق إلى الإجراءات المنهجية بدءا من مجال الدراسة إلى أدوات جمع البيانات إلى المنهج المتبع وصولا إلى عينة الدراسة و كيفية إختيارها . في حين إحتوى الفصل الخامس على تنمية الموارد البشرية بمؤسسة إعادة التربية و التأهيل بو الصوف بقسنطينة و هو كمدخل تطبيقي نحاول من خلاله التأكيد من صدق الفرضيات كما قمنا في هذا الفصل بتحليل البيانات .

أما الفصل السادس فقد تم فيه عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة و كذا الخاتمة التي تحتوي على ما أستخلصناه و توصلنا إليه إضافة إلى بعض الإقتراحات و التوصيات التي توجهنا بها إلى إدارة السجون فيما يخص تشجيع و تنمية و الإحتفاظ بمواردها البشرية.

