



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التمييز على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة"

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

ظاهري فاطمة الزهراء

لعلى مريم

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

شكر وعرافان

أحمد وأشكر الله الذي منحنا نعمة العلم و البصيرة، والصلاة والسلام على نبينا وحبينا ومعلمنا محمد سيد الخلق وخاتم النبيين.

بداية أتوجه بعظيم الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة الكريمة " طاهري فاطمة الزهراء " التي تكرمت بقبول الإشراف على هذا العمل، فكان لها الفضل العظيم في إنجازه.

كما لا يفوتني أن أشكر الأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم و نهلنا من فضل عملهم حفظهم الله. إلى إدارة كلية العلوم الاقتصادية التسيير و العلوم التجارية و على رأسها عميد الكلية، و رئيس قسم علوم التسيير. كما أشكر القائمين على مكتبة جامعة محمد خيضر.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى عمال وإطارات مديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة"، وإلى كل من ساعدني ومد إلي يد العون من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى
الوالدين الكريمين حفظهما الله تعالى؛
جدي أطال الله في عمره وجدتي رحمها الله؛
والى كل إخوتي: ريمّة، أمير، أنيس
وكل العائلة الكريمة الكبيرة فردا فردا...
و إلى كل طالب علم.

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الإهداء
III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الأشكال.....
VIII	فهرس الملاحق.....
أ - ح	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري للتمييز	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية التمييز.....
03	المطلب الأول: تعريف التمييز.....
05	المطلب الثاني: أنواع التمييز.....
12	المطلب الثالث: عوامل التمييز.....
17	المبحث الثاني: التمييز في العمل.....
17	المطلب الأول: التمييز في الانتقاء.....
20	المطلب الثاني: التمييز من قبل صاحب العمل.....
23	المطلب الثالث: التمييز من قبل الزملاء.....
24	المبحث الثالث: إثبات واقعة التمييز.....
24	المطلب الأول: المقارنة بين النتائج.....
25	المطلب الثاني: استخدام سياسة معوقة.....
25	المطلب الثالث: إجراء اختبار.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي.	
30	تمهيد.....

31	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
31	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.....
34	المطلب الثاني: أنواع و عناصر الأداء الوظيفي.....
36	المطلب الثالث: محددات و أبعاد الأداء الوظيفي.....
38	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....
40	المبحث الثاني : تقييم الأداء.....
40	المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء.....
41	المطلب الثاني: أهداف و فوائد تقييم الأداء.....
43	المطلب الثالث: مصادر الأخطاء في تقييم الأداء.....
45	المبحث الثالث: أثر التمييز على أداء الموارد البشرية.....
45	المطلب الأول: أثر التمييز على الفرد.....
48	المطلب الثاني: أثر التمييز على المجموعة.....
49	المطلب الثالث:أثر التمييز على المنظمات.....
50	المطلب الرابع: مكافحة التمييز في العمل.....
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمديرية الإدارة المحلية - ولاية بسكرة-	
62	تمهيد.....
63	المبحث الأول: الإطار النظري لمديرية الإدارة المحلية -ولاية بسكرة-.....
63	المطلب الأول: نظرة عامة عن الولاية.....
66	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للولاية.....
69	المطلب الثالث: مديرية الإدارة المحلية.....
71	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
71	المطلب الأول: منهج الدراسة.....

71	المطلب الثاني: مجتمع و عينة الدراسة.....
72	المطلب الثالث: أداة الدراسة.....
73	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة.....
73	المطلب الأول: خصائص مبحث مبحثي الدراسة.....
76	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.....
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
90	خلاصة الفصل.....
91	خاتمة.....
96	ملخص.....
97	قائمة المراجع.....
104	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	الرقم
73	مقياس ليكـرت الخمـاسي.	01
73	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
74	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر.	03
75	توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	04
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.	05
76	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	06
77	معامل الثبات (ألفا كرونباغ).	07
78	تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي.	08
78	التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد العوامل الإقتصادية.	09
80	التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد العوامل الثقافية.	10
82	التحليل الإحصائي الوصفي لبعـد العوامل الإجتماعية.	11
83	التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء الموارد البشرية	12
86	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة التمييز.	13
87	مخرجات إستخدام الإنحدار الخطي البسيط بين التميز ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.	14
88	مخرجات إستخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الإقتصادية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.	15
88	مخرجات إستخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الثقافية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.	16
89	مخرجات إستخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الإجتماعية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.	17

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
ج	المتغير المستقل و المتغير التابع.	01
12	أشكال التمييز في العمل.	02
17	الحلقة المفرغة للتمييز و عدم المساواة.	03
21	أثر ضغط العمل على الأداء.	04
33	الأداء بين الكفاءة و الفعالية.	05
35	أنواع الأداء الوظيفي.	06
35	عناصر الأداء الوظيفي.	07
38	مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.	08
44	مشكلات تقييم الأداء.	09
65	الهيكل التنظيمي للولاية.	10

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
105	استمارة الاستبيان.	01
110	قائمة المحكمين الاستنان المعتمد في الدراسة الميدانية	02
111	الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة"	03

مقدمة:

على الرغم من إحراز تقدم غير مسبوق على الصعيد الدولي في تعزيز الحماية القانونية للعمال ضد التمييز، فإن التقارير الواردة من جميع أنحاء العالم تؤكد أن الأعمال و الممارسات التمييزية لم تتحول بعد إلى ذكرى من الماضي، ففي كل مؤسسة حكومية أو قطاع خاص يسعى العمال لإبداء أفضل ما عندهم و الارتقاء بأنفسهم و تطوير العمل لتحقيق رضا المسؤؤل عنهم و إرضائهم لأنفسهم في أداء الوظيفة الموكلة إليهم، فالمورد البشري يعتبر دون شك الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات الناجحة لتوفيرها كما و كيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات التغيير و العطاء المتجدد و يحتوي على طاقات كامنة، فهذه الطاقات الكامنة إن لم توفر لها بيئة عمل جيدة من قبل الإدارة يترتب عن ذلك نتائج وخيمة للفرد و المنظمة.

فالتمييز يتخذ أشكالاً كثيرة و يحدث في جميع أنواع أماكن العمل، غير أن كل أشكال التمييز تشترك في سمة واحدة، وهي معاملة الأفراد بشكل مختلف بسبب خصائص معينة مثلاً حسب نوع جنسهم، أو دينهم، لون بشرتهم، بغض النظر عن قدراتهم حيث تواجهه جماعات معينة ما يترتب عنه معاناة المورد البشري من هذه الظاهرة. حيث يؤثر التمييز على السلوك التنظيمي بشكل مباشر و بذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي، فهو يهتم بهذا العنصر النادر من حيث سلوكياته و تفاعلاته، و الذي يعتبر من أهم وسائل الإنتاج في المنظمة بل يعتبر الرهان الحقيقي لنجاح المنظمة و ينبغي أن لا ننسى من ناحية أخرى بأنه ليس من السهل إدارة السلوك الإنساني و ذلك لتعدد التغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، و عدم استقرار هذه المتغير من ناحية أخرى.

فظاهرة التمييز هي المسبب الرئيسي في حالات عدم الاتزان و ينعكس ذلك على عوامل مرتبطة بالعمل أو البيئة المحيطة به كما يؤثر بشكل مباشر على أداء و كفاءة و فعالية الموارد البشرية، و باعتبار أن الأداء في أية منظمة يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله الجهود كونه يشكل أهم أهداف المنظمة و هو ما يبرر سعي المنظمات لدراسة العلاقة بين التمييز الذي يكون المورد البشري عرضة له و كفاءة أدائه بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف نقاط الضعف و القوة في انجاز الأعمال الموكلة لكل فرد من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة و اختيار الوسائل و الأنماط و أساليب التحكم الفعال.



➤ إشكالية البحث:

ظاهرة التمييز من المشكلات العامة التي يعاني منها الأفراد، و يكاد لا يخلو منها أي مجتمع من المجتمعات ولكن بدرجات متفاوتة فهو مرتبط بطبيعة حياة الإنسان الاجتماعية و تركيبته النفسية، و تظهر في قراراته التي يتخذها بشكل مستمر سواء تلك التي تتعلق به أو بالآخرين أثناء تفاعله معهم، فمنظمات الأعمال و المؤسسات ماهي إلا كيان يجمع قوى بشرية متعددة المهام و المسميات و الوظائف لذلك تتأثر أنشطتها بهذه الظاهرة، و قد قررت الباحثة كشفها في ولاية بسكرة " مديرية الإدارة المحلية" التي تعمل بما بعد إحساسها العام بالمشكلة، نظرا لكثرة الشكاوى و التظلمات المختلفة سواء بما يخص الاختيار و التعيين من المتسابقين في امتحانات التوظيف التي تعقدتها المديرية، أو بما يخص التقييمات و الترقيات من الموظفين العاملين و غيرها يعربون عن احتجاجهم و تظلمهم للتمييز الممارس عليهم، و التعرف على مدى تأثر الإداريين العاملين في المؤسسة.

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي :

ماهو أثر التمييز على أداء الموارد البشرية؟.

يقودنا هذا السؤال المحوري إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماهو أثر العوامل الثقافية من أداء الموارد البشرية؟.
2. ماهو أثر العوامل الاقتصادية من أداء الموارد البشرية؟.
3. ماهو أثر العوامل الاجتماعية من أداء الموارد البشرية؟.

من خلال هذه الأسئلة الفرعية ركزنا على الفرضيات التي تعمل على اختبار صحتها على الأتي:

➤ فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية الرئيسية:

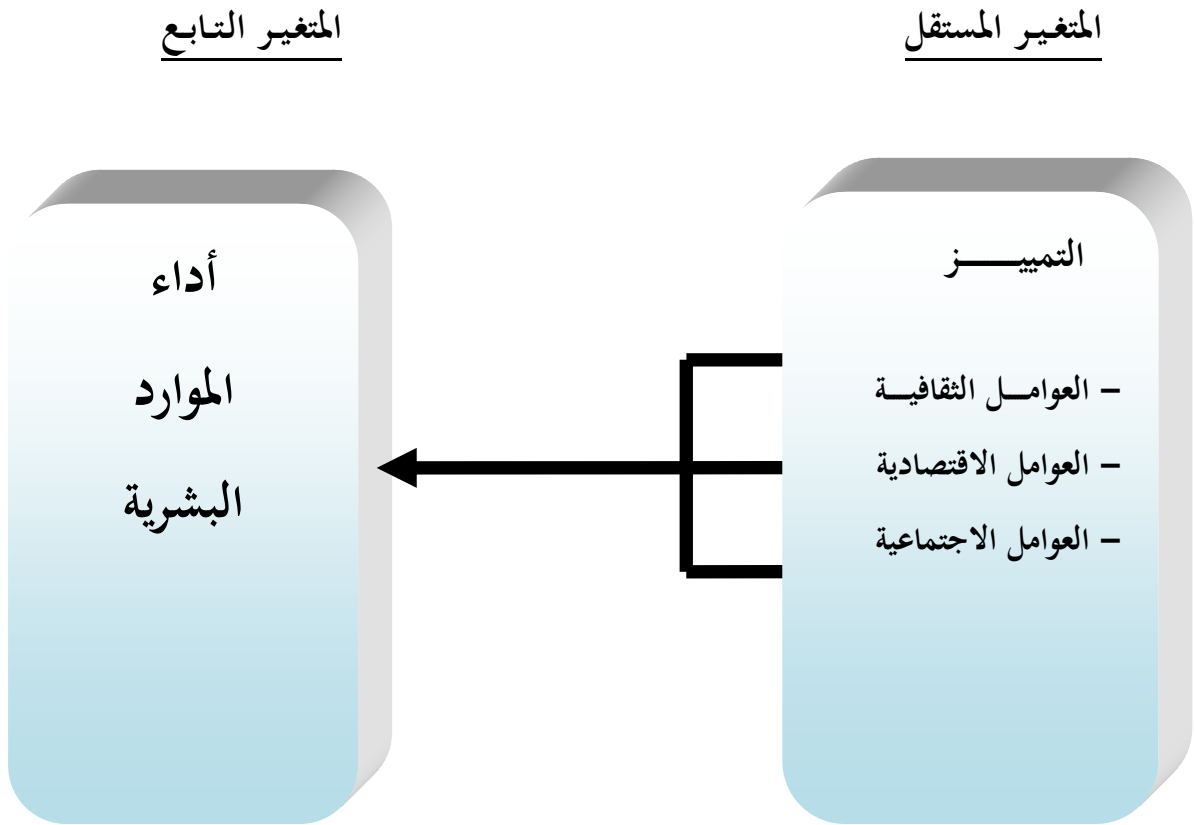
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمييز على أداء الموارد البشرية.

و يندرج ضمن هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الثقافية على أداء الموارد البشرية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاقتصادية على أداء الموارد البشرية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الاجتماعية على أداء الموارد البشرية.

➤ نموذج الدراسة :

الشكل (01): يوضح المتغير المستقل و المتغير التابع.



المصدر : من إعداد الطالبة.

➤ أسباب اختيار الموضوع:

من بين المشكلات التي تواجه المنظمات بشكل عام و الجزائر بشكل خاص هي مشكلة التمييز التي تؤثر على مستوى أداء الموارد البشرية و من هنا يمكن حصر أهم الأسباب التي استدعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، منها أسباب ذاتية تتمثل في إحساسنا بالمشكلة و هذا ما دفعنا لدراستنا، لذلك أبيننا الاهتمام بمعالجة موضوع ينتمي إلى حقل من حقول الإدارة، كما أن هناك أسباب أخرى جعلتني أهتم بدراسة هذا الموضوع و هي:

- التعرف على مدى تعرض المورد البشري للتمييز داخل المنظمة.
- الوقوف على المشكلات لتقديم اقتراحات و حلول.
- عدم الاهتمام بهذا الموضوع في المؤسسات الجزائرية.

➤ أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تزايد الاهتمام بموضوع التمييز و إدراك دول العالم و المؤسسات الحكومية و غير الحكومية بضرورة دراسته، تحليله و وضع الاستراتيجيات الملائمة لاحتوائه و السيطرة عليه، لما يرافق من آثار سلبية على أداء الأفراد.
- 2- البحث في موضوع التمييز كونه موضوع شائك ذو أبعاد اقتصادية و ثقافية و اجتماعية للفرد و للمؤسسة.
- 3- يؤمل أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية في هذا المجال لشح البحوث النظرية و التطبيقية في مجال معرفة خطورة ظاهرة التمييز الوظيفي.

➤ أهداف الدراسة :

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستي لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:

- 1- التعرف على أثر كل نوع من أنواع التمييز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة .
- 2- التعرف على نوع التمييز الموجود في المؤسسة محل الدراسة.
- 3- تحديد الأسباب الجذرية للتمييز في مكان العمل وكيفية معالجتها و الوقاية منها.
- 4- تقييم تأثير التمييز في مكان العمل على أداء الموظف في المؤسسة محل الدراسة.

➤ مجال و حدود الدراسة:

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

- الحد الزمني:

طبقت هذه الدراسة في شهر جوان من العام الدراسي 2019.

- الحد المؤسسي:

أجريت هذه الدراسة بولاية بسكرة "مديرية الإدارة المحلية" حسب عدد الموظفين لسنة 2019.

- الحد الموضوعي:

اقتصرت الدراسة الحالية على تقييم أثر التمييز على أداء الموارد البشرية بولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين.

- الحد البشري:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من (1400) من العاملين، حيث شملت العينة على (54) من العاملين بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة".

➤ منهجية البحث

من أجل دراسة هذا الموضوع، اعتمدنا على المنهج الوصفي من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة و سرد مختلف المفاهيم و الحقائق التي تدور حول الموضوع.

➤ صعوبات الدراسة:

لقد واجهت صعوبات أثناء إنجاز هذا البحث أهمها:

- تشعب الموضوع و الذي يحتاج إلى الكثير من الدقة للتمكن من الإلمام به هذا بالإضافة إلى علاقته مع مواضيع أخرى.

- قلة المراجع في المكاتب المتمحورة حول الموضوع.

- ضيق الوقت و ضخامة الموضوع.



➤ الدراسات السابقة الخاصة بالتمييز:

* دراسة (نديما إدريس، هيكممان رينو ، 2011): "التمييز في عالم العمل " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة، جامعة لوراين ، فرنسا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التمييز من طرف أصحاب العمل في عالم العمل بأبعاده الأربعة: (العوامل الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية)، و التعرف على مستويات أداء العمال، و على درجة الارتباط بين التمييز بأبعاده الأربعة و مستويات أداء الموارد البشرية في المؤسسة .

و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- تميل هذه الظاهرة إلى التشديد في ضوء التعميم من وزير الداخلية الفرنسي الذي يهدف إلى تقييد الوصول إلى العمل بالنسبة للأجانب الذين ليسوا من مواطني الاتحاد الأوروبي.

- انخفاض تمثيل المرأة في المناصب العليا في الإدارة العامة يثير شكاً حقيقياً فيما يتعلق بتكافؤ الفرص.

- انتشار ظاهرة التمييز في عالم العمل له تأثيرات اقتصادية واجتماعية كبيرة.

* دراسة (وفاء طلال محمد هنية، 2011- 2012): "آليات حماية حقوق المرأة في اتفاقية سيداو " مذكرة لنيل ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الأزهر غزة.

تهدف هذه الدراسة للمساواة بين المرأة و الرجل و حظر التمييز في الاتفاقيات الدولية التي تنظمها الوكالات المتخصصة ، كالاتفاقيات الصادرة عن منظمة العمل الدولية و منظمة اليونسكو، لوضع آليات محددة وواضحة لحماية حقوق المرأة.

و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- جاءت اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة "سيداو" في إطار توجهات المجتمع الدولي لصالح المرأة ووضع حد لما تعانيه من تمييز.

- إدماج أحكام اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة في الدستور الفلسطيني.

- إعادة النظر في التشريعات الفلسطينية و تعديل كافة النصوص التمييزية .

➤ الدراسات السابقة الخاصة بأداء الموارد البشرية:

* دراسة : (سميرة عبد الصمد 2008)، "أهمية أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة العمومية الاقتصادية للكهرباء الريفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة .
- توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكانتها عن طريق أدائها الجيد.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي وفعال.
- نظام التقييم بالمؤسسة غير مناسب.
- لا يستفاد من برامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بالعنصر البشري للمؤسسة.

* دراسة (مريم ارفيس، 2016-2017) "الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الروح المعنوية و الأداء الوظيفي و مدى ارتباطهما بالمؤسسة الجزائرية.
- التأكيد على أهمية كل من الروح المعنوية و الأداء الوظيفي في نجاح المنظمة.
- محاولة الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العمال في المنظمة.
- الوقوف على وضعية العامل الجزائري، و الظروف المحيطة به في عمله.

و تمثلت أهم نتائج الدراسة في:

- تعزيز دور نظام تقييم الأداء الوظيفي وضرورة بنائه على أسس علمية و عملية وذلك من شأنه أن يكشف ثغرات الأداء الوظيفي للعمال، و من ثمّ تصحيحها وتطويره.
- ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للعمال و تبني الإجراءات المساعدة على رفعها، من خلال تحسين و تجويد العوامل النفسية والاجتماعية و التنظيمية و الفيزيائية المؤثرة فيها لما تلعبه من دور كبير في رفع الأداء الوظيفي للعمال.
- العمل على تعزيز العلاقات الإنسانية و تقوية الروابط الاجتماعية في بيئة العمل خاصة تلك التي بين الإدارة و العمال.

➤ التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:

- تناولها لموضوع التمييز من الجانب النظري؛
 - تناولها لموضوع أداء الموارد البشرية من الجانب النظري؛
 - تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في:
الإطارين المكاني و الزماني للدراسة؛
 - المتغير المستقل؛
 - المتغير التابع؛
 - الأبعاد التي تم من خلالها دراسة العلاقة بني متغيري الدراسة.
- ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد استفدنا في العديد من النواحي أهمها إثراء الجانب النظري لكل من التمييز وأداء الموارد البشرية.

➤ هيكل البحث:

من أجل دراسة هذا الموضوع و بغرض الإجابة على إشكالية البحث و اختبار الفرضيات و محاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين و فصل تطبيقي تسبقهم مقدمة و تليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات.

حيث قمنا بتقسيم **الفصل الأول** الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للتمييز إلى ثلاث مباحث، تطرقت في المبحث الأول إلى ماهية التمييز، أما المبحث الثاني يتحدث عن التمييز في العمل، ثم يليه المبحث الثالث يدور حول كيفية إثبات واقعة التمييز.

أما **الفصل الثاني** بعنوان الإطار النظري لأداء الموارد البشرية الذي ينقسم إلى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية الأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني يتطرق لتقييم الأداء، والمبحث الثالث: أثر التمييز على أداء الموارد البشرية.

وستتناول في **الفصل الثالث** والأخير الجانب التطبيقي لهذه الدراسة (دراسة تطبيقية بمديرية الإدارة المحلية " ولاية بسكرة") ، حيث يتمحور المبحث الأول حول الإطار النظري لمديرية الإدارة المحلية " ولاية بسكرة" ، ثم في المبحث الثاني تطرقت إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الثالث يتمحور حول عرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الدراسة

النظرية للتمييز

تمهيد:

يغطي التمييز بشكل أو بآخر عالم العمل يوميا في كافة أنحاء العالم، بحيث يحرم الملايين من الأفراد بدون مبالغة من الوظائف، ويحصرهم في مهن معينة أو تقدم لهم أجور أقل بسبب نوع جنسهم أو دينهم أو لون بشرتهم لا غير، بغض النظر عن قدراتهم أو كفاءاتهم، والتمييز في أسوأ صوره الذي تواجهه جماعات معينة أثناء العمل، مثل النساء والأقليات الإثنية أو العرقية والمهاجرون، ما يجعلهم عرضة للتضرر من مظاهر تعسف من قبل صاحب العمل أو الزملاء فالتمييز في العمل يحرم الأفراد من حقهم في التعبير عن أنفسهم ومن حق المشاركة الكاملة في اتخاذ القرار مما يقوض من الديمقراطية والعدالة.

كما أن التمييز قد يكشف عن نفسه في غضون الحصول على وظيفة، أو في أثناء أداءها، أو حتى من خلال الفصل منها، ويميل الأفراد الذين يواجهون التمييز في الحصول على وظيفة إلى أن يظلوا يعانون منه أثناء شغلهم لها، في حلقة مفرغة من المضار المتراكمة، فهو لا ينتج فقط عن مجرد أعمال منعزلة يقوم بها صاحب عمل أو يقوم بها العامل، أو عن تدبير وحيد من تدابير السياسات، ولكن عمليات سوق العمل وممارساته ومؤسساته هي التي قد تولد بالأحرى دورة التمييز وتعززها، أو تقطعها.

مما سبق في هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري و هو التمييز ويسعى إلى إلقاء الضوء في المبحث الأول إلى ماهية التمييز من خلال التعريفات المختلفة للتمييز، أنواعه، عوامله، ثم تطرقت في المبحث الثاني إلى التمييز في مكان العمل من خلال التمييز في الانتقاء، التمييز من قبل صاحب العمل و الزملاء أما المبحث الثالث و الأخير تطرقت فيه إلى إثبات واقعة التمييز.

المبحث الأول: ماهية التمييز.

سننتقل في هذا المبحث إلى أهم التعريفات التي نراها مناسبة الخاصة بالتمييز و من ثم أنواع التمييز، و أخيرا سنحاول التطرق لعوامل التمييز وذلك من خلال العوامل الثقافية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.

المطلب الأول: تعريف التمييز

إن التعريف بالمصطلحات و بيان مفاهيمها و دلالاتها أمر لا مناص منه، لتوضيح المفهوم و المعنى للقارئ من جهة و لتحديد أبعاد الدراسة من جهة أخرى، فالتعريف أولا يكون تحديداً معاني المصطلحات لغوياً، ثم بيان تعريفها و معناها اصطلاحياً و هو ما سنتطرق له.

الفرع الأول: التمييز لغة

كلمة التمييز مشتقة من الأصل (م ي ز) و قد جاءت في اللغة العربية بمعاني عديدة¹ منها أن: التمييز من ماز الشيء ميزاً أي عزله و فرزه و ماز الشيء عنه أي نحاه و أزاله و يقال ماز الأذى عن الطريق و ماز فلاناً عليه أي فضله عليه و أمتاز أو ميز الشيء مازة، و امتاز الشيء أي انفصل عن غيره و انعزل.² و إستمز القوم تنحى عصبية منهم من ناحية، و يقال إستمز عن الشيء تباعد عنه.³ كما جاء لفظ التمييز في القرآن الكريم في عدة مواضع نذكر منها قوله تعالى: "حتى يميز الخبيث من الطيب" الآية 179 آل عمران⁴، أي ما كان في حكمة الله أن يترك المؤمنين على ما أنتم عليه من الاختلاط، و عد التمييز حتى يميز الخبيث من الطيب و المؤمن من المنافق و الصادق من الكاذب.⁵ و في قوله تعالى: "و كان له ثم فقل لصاحبه وهو يحاوره أنا أكثر منك مالا و أعز نفراً" الآية 34 سورة الكهف، أي فخر بكثرة ماله، و عزة أنصاره (العشيرة و القبيلة)، و نسي نعمة الله عليه⁶

¹ حسينة شرون، أسباب إباحة جريمة التمييز في قانون العقوبات الجزائري، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، العدد 12، 2016، الوادي، ص 9.

² إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة للنشر و التوزيع، استانبول، 1989، ص 893.

³ حسينة شرون، مرجع سابق، ص 9.

⁴ محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس، الجزء 15، الكويت، 1975، ص 340.

⁵ عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكريم الرحمن في تفسير الكلام المناون، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان، 2002، ص 16.

⁶ محمد بن صالح العثيمين، تفسير القرآن الكريم، الطبعة الأولى، مكتبة دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 69.

الفرع الثاني: التمييز اصطلاحا

إن التمييز في مكان العمل سلوك يدينه العديد من ممارسي الموارد البشرية، لما له من آثار سلبية على الفرد و المنظمة، لذلك تم تجريم ظاهرة التمييز بمختلف أشكاله من خلال العديد من الاتفاقيات الدولية، سوف نحاول فيما يلي البحث عن المعنى الاصطلاحي لكلمة التمييز من خلال التطرق إلى التعريفات التالية:

تعرف الاتفاقية رقم 111: الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام و المهنة¹ في المادة الأولى الفقرة 01 كلمة التمييز بأنه "ميز أو استثناء أو تفضيل يتم على أساس العنصر أو اللون أو الجنس أو الرأي السياسي أو الأصل الوطني أو المنشأ الاجتماعي و يسفر على إبطال أو انتقاص المساواة في الفرص أو في المعاملة على صعيد الاستخدام أو المهنة".

كما جاء في المادة رقم: 01 حسب الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري² أنه يقصد بالتمييز العنصري "أي تمييز أو استثناء أو تقييد أو تفضيل يقوم على أساس العرق أو اللون أو النسب أو الأصل القومي أو الأثني و يستهدف أو يستتبع تعطيل أو عرقلة الاعتراف بحقوق الإنسان و الحريات الأساسية أو التمتع بها أو ممارستها على قدم المساواة في الميدان السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي أو في ميدان آخر من ميادين الحياة العامة".

و يعرف التمييز أيضا بأنه المعاملة الأقل تفضيلا لشخص ما لسبب محظور، فالتمييز قانونا ليس مجرد تفرقة و حسب بل هو شكل من أشكال عدم المساواة بين الأشخاص خصوصا أولئك الذين لا يستفيدون من المزايا ذاتها التي يتمتع بها أقرانهم بتعبير آخر التمييز هو اختلاف غير قانوني، أو اختلاف في المعاملة بين شخصين أو مجموعتين لسبب محظور.³

فهو سلوك منتهج ضد بعض الموظفين و معاملتهم بصورة غير عادلة دون بقية العاملين لأسباب شخصية أو عقائدية أو طبقية أو جنسية أو غيرها، يتعامل بها الرئيس على المرؤوس وتكون أساسا في قراراته و مواقفه اتجاههم.⁴

¹ اتفاقية رقم 111 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام و المهنة، اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية، الدورة 42، تاريخ بدأ النفاذ 15 حزيران - يونيه 1960، منشورة على موقع جامعة منيسوتا:

<http://hrlibrary.umn.edu/arab/b013.html> اخر زيارة للموقع: 2019/05/22 بتوقيت: 19.53.

²عبد العال الديري، حقوق الانسان، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص.375.

³ محمد عرفان الخطيب، مبدأ عدم التمييز في تشريع العمل المقارن، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2008، ص.61.

⁴ محمد بن براك الفوزان، عمل المرأة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، 2012، ص.116.

مثلا من حيث التوظيف و الترقية و تعيين المهام و إنهاء الخدمة و التعويض¹، أي حرمان الفرد من التمتع بكامل حقوقه و حرياته الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية فالتمييز يتعارض مع المبدأ الأساسي لحقوق الإنسان. إذن أستنتج بأن التمييز عموما يعرف على أنه: " تمييزا أو إبعاد أو تفضيل أو تفريق مبني على أساس (العرق أو اللون أو الجنس أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الأصل...الخ)، الذي من شأنه يؤدي إلى إبطال أو إعاقة المساواة في الفرص و المعاملة، فهو إنكار لمبدأ المساواة و إهانة للكرامة الإنسانية. فالتمييز ينتج عنه دوام الفقر و إعاقة التنمية و الإنتاجية و التنافسية و التسبب في انعدام الاستقرار السياسي. ويتضمن هذا التعريف الصادر عن منظمة العمل الدولية تغطية كل من التمييز المباشر و غير المباشر.² و التي سنتناولها بالشرح لاحقا.

المطلب الثاني: أنواع التمييز

في إطار التعامل بين طرفي العلاقة التعاقدية يبرز التمييز في مواجهة العمال بصنفين أساسيين الأول إما أن يكون مباشرا و غير مباشر، المتخذ من قبل صاحب العمل أو الزملاء و الذي يكون إما قرارا موجها و مدروسا أو أن يكون قرارا تمييزا غير مدروس (اعتباطيا).³ والصنف الثاني أن يتخذ التمييز في العمل العديد من الأشكال المختلفة فهو إما أن يكون تمييز على أساس (الأجر، الجنس، الإعاقة، العرق و اللون، السن)، أو أي وضع آخر، كما تتميز بعض الأفعال بأنها تمييز من خلال الرفض، تقييد أو استبعاد الفرد أو المجموعة من الأفراد و هي من أكثر الانتهاكات لحقوق الإنسان.

¹ Cynthia adja-kwaku et autre, **work place discrimination and its impact on employee performance**, a dissertation submitted to the christian service university college in partial fulfilment of the requirements for the award of a bachelor of arts degree in Business administration (human resource) may, 2013, P2.

² أمل سالم حسن العوادة، **العنف ضد المرأة العاملة في القطاع الصحي**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، 2008، ص.41.

³ محمد عرفان الخطيب، مرجع سابق، ص.65.

الفرع الأول: التمييز المباشر و الغير مباشر

أولاً: التمييز المباشر

عرفت محكمة العدل الأوروبية التمييز المباشر بأنه: " التمييز الذي يمكن أن يلاحظ أو يستنتج من خلال أحد المعايير التمييزية للعمل المخلة بمفهوم المساواة في العمل كالأجر، فهذا يعني معاملة تفضيلية أقل لشخص بسبب جنسيته أو جنسه أو أصله أو عرقه أو ديانته".¹

ويعرف التمييز المباشر على أنه تمييزاً أو إقصاء أو تفضيل يستند إلى معايير محددة كالعرق و اللون و الجنس و الدين و المعتقد السياسي و الأصل الوطني أو الاجتماعي، وسائر المعايير التي تبطل أو تعيق تطبيق تكافؤ الفرص و المساواة في المعاملة في العمل أو الوظيفة، إذن يكون التمييز مباشراً عندما تستثني اللوائح و القوانين و السياسات العمال صراحة أو تسيء إلى موقفهم على أساس خصائص معينة منها نوع الجنس مثل: إعلانات الوظائف التي تستثني الطلبات المقدمة من عمال متزوجين أو أشخاص فوق سن معين أو نساء في حالة الحمل²، أي معاملة الفرد الواحد أقل تفضيلاً من شخص آخر، لم يكن أو كان يمكن أن يكون في وضع مماثل.

ثانياً- التمييز الغير مباشر

يقع التمييز الغير مباشر عندما لا يبدو القانون أو السياسة أو البرنامج تمييزياً، ويكون له مع ذلك تأثير تمييزي عند تنفيذه، ويمكن أن يحدث ذلك على سبيل المثال، عندما تكون المرأة مستضعفة مقارنة بالرجل فيما يتعلق باغتنام فرصة أو التمتع بمنفعة محددة، وذلك بسبب عدم المساواة الموجودة أصلاً و تطبيق قانون محايد لا يفرق بين نوع الجنس قد يغذي أوجه التفاوت القائمة أو قد يؤدي إلى تفاقمها.³

فالتمييز غير المباشر يعرف على أنه: " الممارسات أو القواعد التي تبدو حيادية إلا أنها تميز لدى التطبيق بتأثير تمييزي على مجموعة معينة أو جنس معين، ويحدث التمييز غير المباشر عندما يكون للقواعد الحكم أو المعيار والممارسات التي تبدو محايدة لها آثار سلبية على عدد غير تناسبي لأفراد جماعة معينة بغض النظر عما إذا كانوا يستوفون بمتطلبات الوظيفة أم لا⁴. فهذا الشكل من التمييز يقوم على المراوغة في الإفصاح عن الدافع التمييزي في التصرف المتخذ، إذ أن ظاهر التصرف لا يعبر حقيقة عن مضمونه التمييزي الذي يهدف إلى إضعاف المركز القانوني لشخص ما أو يخفض من المزايا الممنوحة له في مواجهة شخص آخر بسبب جنسه أو لونه أو عرقه أو ديانته أو وضعه الاجتماعي".

1 محمد عرفان الخطيب، مرجع سابق، ص.66.

2 أمل سالم العواودة، مرجع سابق، ص.ص. (48-49).

3 الأمم المتحدة، قضايا جوهرية ناشئة عن تنفيذ العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، الدورة 34، جنيف، ص.4.

4 أمل سالم حسن العواودة، مرجع سابق، ص.49.

فالتمييز غير المباشر يهدف إلى إلقاء الضوء على ظواهر تمييزية تتخفى خلف مظاهر تظهر بأنها محايدة ، فالاختلاف الواقعي في المعاملة يقدم و يبرر من خلال مجموعة أسباب قانونيتها و شرعيتها ليست في موضع اتهام. كأن يعتمد صاحب العمل بوضع بعض الشروط الشخصية غير الموضوعية للعمل، كتحديد طول معين، أو لون بشرة معينة، الأمر الذي يدل بأن صاحب العمل إنما يستند في قراره إلى تمييز غير مباشر قائم على الجنس أو اللون، يؤدي إلى النتائج ذاتها التي تؤدي إلى التمييز المباشر المستند إلى أي من هذين المعيارين.¹

الفرع الثاني: التمييز بعدة أوجه

أولاً: التمييز القائم على أساس الأجر

تنص المادة 84 من الجريدة الرسمية: "يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الأجور بين العمال، لكل عمل مساوي القيمة بدون تمييز".²

فالتمييز في الأجر يحدث عندما يدفع لبعض الأفراد الذين يملكون مهارات و خصائص أداء متساوية أو الذين يؤدون وظائف متساوية القيمة، أجراً أقل مما يدفع للآخرين بسبب نوع جنسهم أو عنصرهم.³ كما يشير تقرير منظمة العمل الدولية إلى أن أنماط التمييز بين الرجل و المرأة تنتقل إلى اقتصاد المعلومات ،حيث يستحوط الرجل على الوظائف التي تحتاج مهارات متقدمة وذات قيمة عالية، بينما تمنح المرأة الوظائف التي تتطلب مهارات متدنية و قيمة مضافة منخفضة، و يعتبر ذلك التقرير أن نشر التكنولوجيا يؤثر على مستوى المهارات، وقد ارتبطت بزيادة الفوارق بين الأجور و رغم استمرار هذا التفاوت بين من يملكون مهارات تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و الذين لا يملكونها، فإن التمييز في الأجور يظل قائماً ضمن تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نفسها و غالباً ما يستند إلى التمييز بين المرأة و الرجل، لذلك فإن الرجل يتواجد أكثر من المرأة في الوظائف ذات الأجور المرتفعة و الإبداعية في مجال تطوير البرامج المعلوماتية أو إطلاق شبكات الانترنت، بينما تتركز المرأة في وظائف تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي تتطلب موظفاً واحداً مثل أمناء الصندوق، أو العاملات في مجال إدخال البيانات و هي وظائف ذات أجور متدنية، وقد يقرر صاحب العمل هيكله برامج العمل عن بعد، لإلحاق الضرر ببعض عماله لكونهن من النساء، فيعد ذلك دليلاً على التمييز المقصود بسبب النوع.⁴

¹ محمد عرفان الخطيب، مرجع سابق، ص.ص. (67-68).

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، أول شوال، 1410، ص.569.

³ تقرير المدير العام، زمن المساواة في العمل، التقرير العالمي بموجب متابعة إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 91، جنيف، 2003، ص.18.

⁴ خالد السيد محمد عبد المجيد موسي، أثار عقد العمل الإلكتروني، الطبعة الأولى، مركز الدراسات العربية للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2018، ص.203.

ثانيا: التمييز القائم على أساس الجنس

يعرف التمييز على أساس الجنس بأنه : "كل مفاضلة بين البشر في الاعتراف و التمتع بالحقوق و الحريات لاختلاف البنية البيولوجية لهم، أي تفضيل الذكر على الأنثى أو العكس"، كما يمكن تعريفه بأنه: " كل هدم لمبدأ المساواة قائم على تفضيل أحد الجنسين على الآخر في مجال التمتع بالحقوق و الحريات المعترف بها"، و إن كان للجنس دلالات متعددة فقد يقصد به الأصل القومي و اللوني أو العرقي، غير أن مدلوله في هذا التعريف لا يخرج عن الجنس البيولوجي، أي الذكورة و الأنوثة، فتعتبر جريمة كل تمييز بين ذكر و أنثى سواء في الاعتراف بالحقوق أو التمتع بها¹. والتعريف الإجرائي لمفهوم التمييز ضد المرأة أو التمييز النوعي بأن هناك تفرقة أو الاستبعاد أو التقييد الذي يتم على أساس الجنس و يكون من آثاره و أغراضه النيل من الاعتراف بتساوي الرجل و المرأة² في بيئة العمل واستبعاد المرأة من القيادة و فرص الكسب و السفر و عدم اقتناع بعض المسؤولين بقدرة المرأة على العمل و عدم ترحيبهم بتولي المرأة مناصبا قياديا.³

فالتمييز القائم على أساس العنصر هو حرمان المرأة من ممارسة حقوقها الاجتماعية و القانونية و المهنية ، بهدف إعاقه تطبيق تكافؤ الفرص، و المساواة في المعاملة في العمل أو الوظيفة بناء على الفوارق الاجتماعية، و البيولوجية بين كلا الجنسين و كلاهما يقع بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث أن المرأة في مكان العمل تتعرض لما يسمى بالعنف الوظيفي (العنف في مكان العمل) و هو عبارة عن شكل من أشكال العنف المجتمعي الواقع على المرأة في مكان عملها من المدير المباشر أو أحد الزملاء، ينشأ عن علاقات القوة غير المتكافئة بين الرجل و المرأة، إذ يتم فيه استخدام القوة المادية أو التهديد المباشر و غير المباشر أو إصدار كلام مهين أو تحرش جنسي، أو انتهاك للحقوق أو أي شكل من أشكال التمييز القائم على أساس الجنس في الحقوق و الواجبات.⁴

¹ حسينة شرون، أحكام التمييز المستحدثة في قانون العقوبات الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة بسكرة، العدد السابع، 2015، ص. 130.

² محمد براك الفوزان، مرجع سابق، ص. 116.

³ نفس المرجع، ص. 117.

⁴ أمل سالم حسن العاودة، مرجع سابق، ص. 31.

تواجه الإدارة وتحديدًا في الدول العربية موروثًا قيميا تبلور عبر حقبات تاريخية متتالية، تتضمن النظرة التمييزية للمرأة، رغم أن الدساتير و القوانين تستجيب لإعلان حقوق الإنسان في المساواة الجندرية، إلا أن الكثير من التطبيقات افتقرت عن جوهره، حيث أن العلاقة المباشرة بين وضع النساء في الإدارة و النظرة إليهن التي تمثل أحيانا خرقا بامتياز لمفهوم المساواة، تظهر عبر ممارسات مبطنة في الغالب يطلقها الرجال و تقبل بها النساء، وربما يقبل قسم منهن ذلك على مضض، لو نستطلع سياسة الموارد البشرية في التعيين و الترقية لنجد أن بعض المؤسسات تشترط في المتقدمين أن يكونوا من الذكور بحجة صعوبة الأعمال أو بعد المكان. و كذا في الترقيات تظهر الإدارة انحيازًا أو تبطن لترقية الذكور في المسار الوظيفي دون الإناث، و قد تكون الظروف الصعبة لبعض النساء من حيث حياتهن العائلية تبريرا لهن.

و التمييز على أساس الجنس في العمل ينقسم بدوره إلى التمييز الجنسي الأفقي و التمييز الجنسي العمودي:¹

1- التمييز الجنسي الأفقي:

هو ارتكاز معظم النساء في أعمال و مهن محدودة، نحو التعليم، و الطبابة، و البيع، و الأعمال المكتبية، و الخدمات الاجتماعية، و هي ما قد توصف بالأعمال النسوية.

2- التمييز الجنسي العمودي:

بمعنى وقوف النساء في مراتب و مناصب أدنى من زملائهن من الرجال، كما أبدوا امتعاضهم من أن المرأة في مجتمع كبريطانيا التي أحرزت تقدما كبيرا في إطار تحقيق التكافؤ الجنسي لا زالت تتقاضى ما يقارب من ثلاثة أرباع ما يتقاضاه الرجل في الساعة.

ثالثا: التمييز على أساس الإعاقة

تعرف المادة الثانية من مشروع الاتفاقية الدولية لحماية و تعزيز حقوق المعوقين و كرامتهم الصادر عن الأمم المتحدة في 27 من جوان سنة 2003 المعوق بأنه: " كل من يعاني من عاهات بدنية أو عقلية أو حسية، مما قد يمنعهم لدى التعامل مع مختلف الحواجز من كفاءة مشاركتهم بصورة كاملة و فعالة في المجتمع على قدم المساواة مع الآخرين".

ومن أحدث الاتفاقيات المتعلقة بذات الموضوع نذكر الاتفاقية الأمريكية بشأن إزالة كافة أشكال التمييز ضد الأشخاص المعاقين الصادرة في 07 جوان 1999، و التي جاء في مادتها الأولى فقرة (02) أن: " مصطلح التمييز ضد الأشخاص المعاقين يعني أي تمييز أو استبعاد أو تقييد على أساس الإعاقة، أو سجل الإعاقة، أو الحالة الناشئة عن إعاقة سابقة أو إدراك الإعاقة، سواء حاليا أو في الماضي، و يكون أثر هذا التمييز أو هدفه إضعاف أو إبطال الاعتراف بحقوق الإنسان و الحريات الأساسية للشخص المعاق و تمتعه بها و ممارستها"، و أضافت ذات المادة أن التمييز

¹ حسين بستاني النجفي، الإسلام و الجنوسة، الطبعة الأولى، دار مركز الحضارة للنشر و التوزيع، بيروت، 2012، ص.248.

أو الامتياز الذي تتبناه الدولة لمصلحة المعاقين لا يشكل تمييزاً بالمفهوم السليبي و هذا من أجل تشجيع المعاقين و ضمان اندماجهم الكامل في المجتمع.¹ كما يعرف التمييز على أساس الإعاقة بأنه: "كل حد أو تقييد، استبعاد أو إبطال أو إنكار مرجعه الإعاقة، لأي من الحقوق أو الحريات".²

من خلال التعريفات السابقة نستنتج بأن المعاق يتعرض للتمييز في سوق العمل، فهم آخر من يوظف و أول من يفصل نتيجة لمفاهيم أصحاب العمل و الزملاء الخاطئة حول قدراتهم بسبب الافتقار إلى بيئات عمل ملائمة. حيث يرى صاحب العمل أن توظيف أشخاصاً معاقين قد يترتب عنه ارتفاع التكاليف لأنهم يحتاجون إلى مرافق خاصة، وأن إنتاجية المعاق قد تتأثر من جراء الإعاقة التي يعانون منها. إلا أنه أثبتت دراسة تمت بالمملكة المتحدة أن أكثر من نصف أصحاب العمل الذين يعمل لديهم مستخدمون معاقين ليسوا مضطرين إلى إدخال تعديلات مادية، وأنه عندما تم إدخال مثل هذه التعديلات فإن معظم التغييرات لم تكن مكلفة أو مما يصعب القيام بها.³

رابعاً: التمييز على أساس العرق

التمييز على أساس العرق يعني تصنيف مجموعة بشرية بأنها مختلفة عن مجموعة بشرية أخرى⁴ فهو أحد أكثر أشكال الحرمان شيوعاً في مكان العمل وفقاً للجنة الولايات المتحدة، فهو ينطوي على معاملة إما طالبة عمل أو موظف بطريقة غير ملائمة لأنها من عرق معين أو لأنها تمتلك خصائص شخصية مرتبطة بسياق معين، كما يمكن أن يحدث التمييز العنصري أيضاً عندما يكون الموظف متزوجاً أو مرتبطاً بشخص ينتمي إلى عرق معين أو إذا كان هذا الموظف مرتبطاً بطريقة أو بأخرى بمنظمة أو مجموعة قائمة على العرق. يمكن أن يحدث التمييز العنصري بشكل علني، كما هو الحال مع استخدام الإهانات العنصرية تجاه الموظف.⁵

¹ حسينة شرون، مرجع سابق، ص. 132.

² رؤوف سالم أحمد حسين، الإعلام الصحي و تطبيقاته في المجالات الطبية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع، القاهرة، 2018، ص. 110.

³ تقرير المدير العام، مرجع سابق، ص. 36. 37.

⁴ حسينة شرون، مرجع سابق، ص. 130.

⁵ <https://work.chron.com/elements-discrimination-workplace-25990.html> آخر زيارة للموقع: 2019/06/11

بتوقيت: 13:32 د.

خامسا: التمييز القائم على أساس السن

يتم التمييز ضد العمال المسنين في شكل الحدود العمرية للتدريب، في حين تم تصنيف العمال الذين يزيد عمرهم عن 50 سنة في الاتحاد الأوروبي يعملون في شركات توفر تدريباً، فإن أقل من 15% منهم يشاركون في التدابير التدريبية سواء تلك التي يوفرها أصحاب العمل أو التدابير الخاصة. وفي البلدان التي ترتبط فيها الزيادة في الأجور بالأقدمية، قد يغري ذلك الشركات على استبدال العمال المسنين بعمال أصغر سناً وأقل تكلفة، وقد يكون التمييز غير المباشر أصعب في اكتشافه. ويتكون ذلك بصفة عامة من تدابير تخلق ظروفًا تفرض على العمال المسنين أن يتقاعدوا مبكراً. وقد تشمل هذه التدابير تقديم خيارات تقاعد طوعي مصحوبة بضغط خفية إلى حد ما لقبول هذه الخيارات. وعلى سبيل المثال، كشف مسح أجري في المملكة المتحدة أن ستة من بين عشرة منظمات ممن شملها المسح في الفترة من 1991 إلى 1996 أقرت بأنها استهدفت العمال المسنين فور أن قررت تخفيض قواها العاملة.¹

كما يلعب سن المرأة دوراً مهماً في طبيعة المهام التي تتولى القيام بها وتطلعاتها، وكذا حاجة المؤسسة أحياناً، فمع تقدم المرأة في السن يصبح من العسير على الإدارة تكليفها بثقل إداري في العمل، وخاصة إذا كانت حالتها الصحية غير مناسبة، إلا أن البعض منهن، رغم تقدمهن في السن يواصلن سعيهن لتولي المواقع القيادية والاقتراب من مراكز القرار والتأثير عموماً، فإن عدم المساواة ليس أمراً محصوراً بمنطقة العربية، فهناك شكوى في كثير من البلدان التي تعد من الدول المتقدمة تتعلق بهذا الأمر حيث أن التمييز في الغرب وصل إلى أكثر المؤسسات تحكماً ومنها هوليدو التي باتت متهمة بالتمييز، ويضمن ذلك تراجع أجور الممثلات عندما يتقدمن في السن.²

سادساً: التمييز بسبب العضوية في النقابات العمالية

في ظل قانون النقابات العمالية وعلاقات العمل، فإنه من غير القانوني أن يرفض صاحب العمل تعيين أي شخص بسبب العضوية أو عدم العضوية في إحدى النقابات العمالية، ويشمل ذلك على الفشل في دراسة طلبات التوظيف أو التسبب في انسحاب المرشح للعمل أو تقديم عرض غير مناسب أو جعل العضوية في إحدى النقابات العمالية أو عدم العضوية فيها بالمرّة من شروط التعيين.³

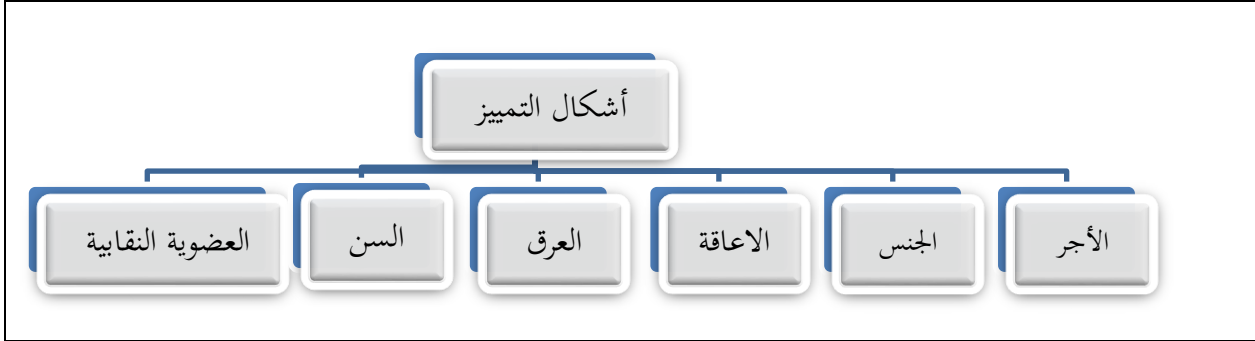
¹ تقرير المدير العام، مرجع سابق، ص38.

² بسمان الفيصل المحجوب، نساء الإدارة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص.ص.49-50.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص.199.

و فيما يلي شكل يوضح أشكال التمييز في العمل:

شكل رقم (02): أشكال التمييز في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثالث: عوامل التمييز

يرتبط التمييز بالعديد من العوامل، بما في ذلك العوامل الثقافية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، كل هذه العوامل مصدرها اتجاهات فردية وهيكل وإجراءات وممارسات مؤسسية تتغذى من خلال القوالب الفكرية. فينتج عن ذلك حلقة مفرغة للتمييز و عدم العدالة و المساواة.

الفرع الأول: العوامل الثقافية

أولاً: الصور النمطية

تعود البدايات الأولى للاستخدام الحديث للصور النمطية إلى عام 1922 على يد الصحافي والتر ليبمان و الباحث في العلوم السياسية، من خلال كتابه الرأي العام، إذ يشير المصطلح إلى السعي إلى بناء صورة تحقير بسيطة معتمدة على عنصر التكرار في تحديد سير الواقع في وعي الفرد بشأن الفئات الاجتماعية، حيث يقر ليبمان في هذا السياق أن القوالب النمطية تجسد منتوجات ثقافية يتلاعب بها للوصول إلى مدركات معينة بخصوص بعض الحقائق عند الفرد، كما تجسد الصورة النمطية مجموع النماذج الايجابية أو السلبية المساهمة في تحديد خصائص جماعة معينة.¹

¹رحمة بن سليمان و آخرون، العنف و السياسة في المجتمعات العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر و التوزيع، لبنان، 2017. <https://books.google.dz> اخر زيارة للموقع: 2019/05/23 بتوقيت: 23:48 د.

و بناء على ماسبق يشير العديد من الباحثين و المتخصصين إلى أن معوقات وصول المرأة للمناصب العليا هي الصورة النمطية المرسومة للمرأة في المجتمع و التي تحدد للمرأة طبيعة العمل المناسب لها و هي الأعمال الهامشية ذات الساعات القليلة التي لا تحتاج إلى جهد ذهني أو احتراف.¹

إن صورة المرأة المرتبطة بأذهان العديد منا هي صورة الأم، المطلوب منها القيام بالعديد من المهمات الشاقة داخل المنزل و تطورت المهمات وازدادت للعمل خارج المنزل ليبدأ التمييز في مجتمعنا بين الذكر والأنثى و تعزيز هذا التمييز منذ الصغر.²

بالإضافة إلى ذلك يقول كلينينبرغ، أستاذ علم الاجتماع بجامعة نيويورك: "في حالات قليلة، قابلت نساء أفصحن لي بأن مديريهن رفض منحهن زيادة الراتب التي يستحقونها لأنه يرى أنهن لا يحتجن إليها بقدر ما يحتاجها زملائهن الذين يعملون أطفالاً". وتبحث بيلا ديباولا، أستاذة علم النفس في جامعة كاليفورنيا، بمدينة سانتا باربرا، في هذه الظاهرة في كتبها ودراساتها، وصاغت عبارة "التمييز ضد العُزاب" لإبراز النظرة السلبية والصورة النمطية الراسخة عن العُزاب وما يتعرضون له من تمييز، إذ ترى أن هذه النظرة للعُزاب منتشرة في أماكن العمل وفي المجتمع ككل.³

ثانياً: الأحكام المسبقة (التحيز)

الحكم المسبق: هو إصدار قرار مسبق مبني على التحيز ضد أفراد أو مجموعات أو سلوك أو قضية معينة، و في أغلب الأحيان يكون هذا الحكم سلبياً، كالحكم على المسلمين بأنهم عنيفين في أمريكا. و لا يزال مفهوم التحيز محل جدل، ولم يتم التوصل إلى تعريف يمكن الاتفاق عليه على الرغم من كثرة التعريفات التي قدمها الكثير من الباحثين، ويعد مفهوم التحيز أحد المفاهيم المركزية في الثقافة العربية عامة.⁴

و يمكن أن نستعرض هنا بعض من هذه التعريفات:⁵

فقد عرف قاموس ويبستر التحيز على أنه: "ميل نحو نظرة ذاتية، تكون أحياناً حكماً ظالماً".

و يعرف أيضاً بأنه "ميل العقل إلى جانب ما، و يعتقد المتخصصون في مجال العلوم النفسية أن سبب التحيز يرجع إلى حدوث ما يسمى بظاهرة التنافر المعرفي و التحيز ليس مجرد إشكالية معرفية، له جوانب معرفية و عاطفية و سلوكية، كما

¹ هنيذة "محمد إحسان" عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولى المواقع القيادية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دون ذكر البلد، 2009، ص.26.

² إسماعيل حمدي محمد، الإعلام و دوره في الوفاء بحاجات الشباب في مجتمع متغير، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2017، ص.167.

³ http://www.bbc.com/arabic/vert-cap-41090346. آخر زيارة للموقع: 2019/05/25 بتوقيت: 01:23.

⁴ سهام حسن علي الشجيري، التحيز في تناول الإعلام، دار حيثرا للنشر و التوزيع، القاهرة، ص.17.

⁵ نفس المرجع، ص.18.19.

أن التحيز اتجاه انفعالي في الغالب يجعل الفرد يجابي ناحية دون أخرى، و يرجع ذلك إلى مشاهدات الفرد و الإيحاء و التقاليد و المعتقدات و التجارب المحدودة، وقد يكون التحيز صحيحا أو خاطئا و من الأمثلة نذكر:¹

- التحيز الوظيفي و الانطباع السلبي نحو ترقية المرأة و التحرشات الجنسية في العمل و نظرة الرجل إلى المرأة المديرة، حيث يعتقد الغالبية من الرجال بأن وصول المرأة إلى المواقع القيادية العليا لا بد أن يكون نتيجة عمل طويل متواصل مما يؤدي إلى تقصير في التزام المرأة نحو أطفالها و بيتها و من هنا كان هناك تحيز واضح لصالح الرجل في الترقيات.

- التحيز في التعيين و الترقيات لصالح الرجل أي الأشخاص ذوو النفوذ في المنظمة و معظمهم من رجال يتعمدون تعليم و تشجيع و ترفيع الأشخاص الذين يشبهونهم، و لذلك فان من الطبيعي أن يكون عدد النساء اللواتي يصلن فعلا إلى مراكز قيادية في المنظمة ضئيلا.

- اصطدام المرأة بظاهرة السقف الزجاجي: ظهر هذا المصطلح أول مرة في مقالة في مجلة وول ستريت في عام 1986 ليصف لنا الحواجز غير المرئية التي تعيق المرأة و غير البيض عندما يقتربون من قمة التسلسل الإداري، و قد تبنت وزارة العمل بالولايات المتحدة الأمريكية فيما بعد هذا المصطلح عندما شكلت لجنة السقف الزجاجي التي تهتم بدراسة و طرح توصيات لإزالة تلك الحواجز الصناعية التي تعتمد على التحيز التنظيمي و التي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم للأعلى في تنظيماتهم واعتلاء مواقع ذات مستويات إدارية.

و خلاصة القول إن الوظائف التي تتضمن ممارسة السلطة غالبا ما يضيفي عليها طابع النوع الذكوري، و عادة ما ينظر إلى هذه الوظائف على أنها تناسب الرجال أكثر مما تناسب السيدات، كما ينظر إلى الرجال على أنهم أكثر تأهيلا لانجاز متطلبات الوظيفية² و هذا بسبب التحيز الوظيفي الناتج عن قلة العلاقات الاجتماعية للمرأة و عدم توفير الدعم و المساندة لها و بسبب ازدواجية دور المرأة، حيث تشكل المحسوبية و الوساطة هنا أهم مقومات الترقية بين الرجال ذوي العلاقات الشخصية المشتركة و قد لا يكون هذا العائق مرئيا إلا أنه ذو تأثير كبير على ترقية المرأة.³

ثالثا: العنصرية

هي ادبولوجية أو ممارسة تقوم على الاعتقاد بأن هناك تسلسلا هرميا بين المجموعات البشرية، إن الموقف العدائي والمنهجي الذي ينبع من هذا الإيمان في فئة واحدة من الناس يجعل الحواجز غير قابلة للتغلب عليها و يبرز الحاجة للبقاء. مثال ذلك التمييز العنصري ضد العمال العرب الفلسطينيين، حيث اعترف أصحاب العمل بأن زبائنهم اليهود باتوا

¹ هنيذة محمد إحسان عماشة، مرجع سابق، ص.27.

² غسان عبد الخالق و آخرون، المرأة التجيليات و أفاق المستقبل، أوراق مؤتمر فيلاديلفيا الدولي، (19- 28- 30) أكتوبر 2014، منشورات جامعة فلاديلفيا، 2019، ص. 129.

³ هنيذة محمد إحسان عماشة، مرجع سابق، ص.27.

يطلبون مباشرة ألا يكون بين عمالهم عرب، ما يؤثر ذلك على لقمة العيش لعشرات الآلاف من العمال الفلسطينيين، الفلسطينيين الذين يعانون يوميا من العنصرية في مجال العمل "... حيث ينظر إليهم العمال اليهود كأنهم خلقوا لخدمتهم و لا يحق لهم التمتع بالحقوق التي يتمتعون بها في العمل، يتلقون أجورا أضعاف أجورهم، ... حتى إذا عملوا يتكون الأعمال المتعبة للفلسطينيين... و لا يقول لهم احد اعملوا أو لماذا لا تعملون ..يعتمدون عليهم في الإنتاج و في الأعمال المهدة الشاقة..."¹

الفرع الثاني: العوامل الاقتصادية

يتحقق التمييز عندما نجد مجموعة من الأفراد تمتلك الخصائص والمواصفات الاقتصادية نفسها، لكنها على الرغم من ذلك تتلقى معاملة تفضيلية أقل من نظرائها في إطار هذه المعادلة تأتي النظرية الاقتصادية في مجال التمييز بهدف شرح وتبرير هذه الاختلافات التي تعد في العلوم القانونية غير مشروعة في هذا المجال يذهب أنصار هذه النظرية إلى ضرورة مراعاة معيارين اثنين في تفسير ظاهرة التمييز الأول نفسي والثاني تنافسي.²

أولا: المستوى النفسي

إن مزاجية صاحب العمل أو مصلحته الشخصية، بوصفه المسؤول عن نجاح واستمرارية المنشأة، قد تترجم من خلال رفض التشارك مع أشخاص آخرين لديهم مواصفات شخصية واجتماعية يعدها صاحب العمل غير مرغوب بها، الأمر الذي يفسر من خلال التفضيل أو الراحة النفسية والفيزيائية والبيولوجية للتعامل مع بعض المجموعات دون الأخرى. فالشركاء الفاعلون في العلاقات الاجتماعية (أصحاب العمل، العمال، الزبائن) يتعلقون ببعض الأفراد دون غيرهم من المجتمع بتعبير آخر، إن هذا التفسير يستند إلى مبدأ أساسي، قوامه أن الإقرار بالتعايش المشترك مع شخص معين يفترض وجود نوع من التفاهم. فمثلا في حال وجود تفضيل تمييزي لصاحب عمل لمصلحة تشغيل الرجال، فإن عملية تشغيل امرأة تتمتع بالمواصفات والقدرات الإنتاجية ذاتها للرجل، سيحمل صاحب العمل هامشًا من الضغط النفسي، ومن ثم هذه العملية لتشغيل امرأة ستتجاوز إطار كلفة الأجر إلى الكلفة النفسية في إطار التشغيل، مما يبرر الرغبة في عدم تشغيل النساء أو الإقرار والقبول بفارق الأجر لغير مصلحتها.

¹ شكري عزيز ماضي، الرواية و الانتفاضة نحو أفق أدبي و نقدي جديد، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005، ص.ص.24.25.

² محمد عرفان الخطيب، مرجع سابق، (ص.63-65).

ثانيا: المستوى التنافسي

بعض الاقتصاديين الغربيين، وفي مقدمتهم Plassard يؤكدون أن الفكر التمييزي في مجال العمل إنما تبرره مبررات العمل في سوق العمل. فالبينة التنافسية التي تعمل فيها الشركات والمنشآت، تسمح لهذه الأخيرة، في إطار بحثها عن أفضل النتائج وعن أكبر قدر من الأرباح لضمان إستمراريتها وديمومتها، بحرية الانتقاء والاختيار للشركاء العاملين لديها، مما يفترض إمكانية حذف الآخرين أو إلغاءهم، ويعتمد أنصار هذه النظرية في ترويجها إلى التأكيد بأن هذا الواقع من العمل التنافسي في سوق العمل، سيطور كفاءة هذا السوق مما سيؤدي إلى زوال المنشآت والشركات الأقل إنتاجية، وتفعيل وزيادة المنشآت والشركات الأكثر إنتاجية، ومن ثم زيادة الكفاءة والمهارة الإنتاجية لليد العاملة في سوق العمل والتخلص رويداً رويداً من اليد العاملة غير المنتجة وغير الفاعلة في هذا السوق.

الفرع الثالث: العوامل السياسية (التشريعات)

إن مشروعية بعض نصوص القوانين قد تحمل في طياتها تمييزا بين الأفراد أو الجماعات، خصوصا إذا علمنا أن التمييز كجريمة هو دولي النشأة ذلك أن بعض الدول كانت تسن قوانين تمييزية مثلما هو حال ألمانيا النازية و قوانين الأبارتيد في جنوب إفريقيا و حال القوانين التي كان يسنها البيض ضد السود في أمريكا، أما بالنسبة للوضع في الجزائر نقول أن كل القوانين محكومة بمبدأ دستوري هو مبدأ المساواة، و الرقابة الدستورية للقوانين من صلاحيات المجلس الدستوري، كما أشير إلى أن هناك مبررات للفرقة في القانون الجزائري بين الأفراد، تستدعيها ظروف الحال، على غرار تفضيل جنس على حساب جنس في وظيفة ما، ناهيك عن التفضيل المؤسس على اعتبارات الكفاءة المدرجة في شروط التوظيف و المسابقات و غيرها، فان هذه الاستثناءات معمول بها ما لم تمس بشكل مباشر بمبدأ المساواة أمام القانون.¹

الفرع الرابع: العوامل الاجتماعية

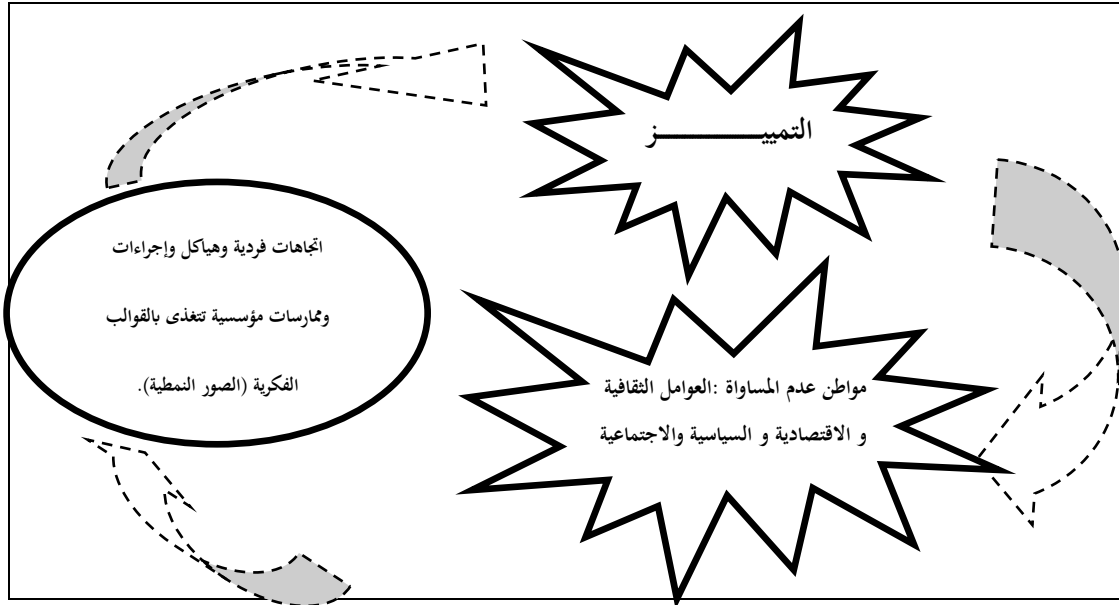
يأتي على رأس العوامل المعيقة اجتماعيا الاتجاهات و العادات و التقاليد و القيم و المعتقدات و أنماط العلاقات السائدة في المجتمع و الأفكار المقبولة العميقة الجذور التي تؤكد أدوارا محددة بشكل صارم لكل من الجنسين، حيث أن النظرة للمرأة على أنها زوجة و أم بشكل أساسي واعتبارها دون الرجل في القدرات الجسدية و العقلية و أنها انفعالية بطبيعتها و تفتقر إلى الضبط الذاتي و تحتاج إلى حماية من قبل الرجل (الأب، الأخ، الزوج)، مما يفقدن الثقة في النفس و يكبت قدراتهن و إمكانياتهن.²

¹ حسينة شرون، أحكام جريمة التمييز المستحدثة في قانون العقوبات الجزائري، مرجع سابق، ص.122.

² هنيذة محمد إحسان عماشة، مرجع سابق، ص.32.33.

إذن فالعوامل الثقافية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية تعتبر مواطن عدم المساواة كما هو موضح في الشكل التالي.¹

شكل رقم (03): يوضح الحلقة المفرغة للتمييز و عدم المساواة.



المصدر: تقرير المدير العام، مرجع سابق، ص.21.

المبحث الثاني: التمييز في مكان العمل

لا يقتصر التمييز في المعاملة الغير العادلة على الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة جديدة في منظمة ما فحسب بل تمتد ظاهرة التمييز بعد التعيين طول فترة العمل في مكان عمل الفرد و في هذه الحالة قد ينشأ هذا التمييز إما من أحد الرؤساء أو من صاحب العمل نفسه أو زملائه.

المطلب الأول: التمييز في الانتقاء

في هذا الإطار، وبدون مبالغة يمكن التأكيد بأن أكثر ظاهرة يعاني منها الفرد، إنما تتمثل في مفهوم المزاجية والانتقاء المبني على معايير ذاتية وغير موضوعية في تحديد الطرف المقابل في العلاقة التعاقدية. فمما لا شك فيه، أن مفهوم الانتقائية، وإن كان من الممكن استخدامه من قبل طرفي علاقة العمل، لكنه، وكما هو متعارف عليه من قبل رجال القانون والاقتصاد، من يملك القدرة على الطلب يملك القدرة على الانتقاء، لذلك و نظرا للطبيعة القانونية لعقد العمل، فإن هذا المفهوم، في الغالب الأعم، يستخدم من قبل صاحب العمل في مواجهة العامل، لتفضيل عامل على آخر، ومن ثم للتعاقد مع عامل معين وترك آخر. هذه العملية في الانتقاء تثير مشكلة قانونية واسعة الأبعاد اقتصاديا واجتماعيا في

¹ تقرير المدير العام، مرجع سابق، ص.21.

التشريع الاجتماعي بشكل عام وفي قانون العمل بشكل خاص، وبالتحديد في علاقة العمل المبنية على تمكين شخص صاحب العمل على شخص العامل.¹

الفرع الأول: الإعلان الشفوي

قد يصعب على المنظمة نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لا سيما إذا كانت العمالة المطلوبة جميعها من فئة واحدة كالرجال أو السيدات، ولذلك تلجأ إلى الإعلان الشفوي للأفراد عن هذه الوظائف، التي لا تعد كافياً لإعلام الكل.² وقد تعتمد المؤسسة انتهاج هذه السياسة الغير عادلة المحجفة في حق طالبي العمل.

الفرع الثاني: تفضيل الأقارب

من غير العدل أن تعطي المنظمة أفضلية الاستقطاب للأقارب موظفيها الحاليين، خاصة إذا كان معظم هؤلاء الموظفين من فئات الأقلية، لذلك فهو يعد تمييزاً.

الفرع الثالث: التمييز في المقابلة

تعد المقابلة من أهم الوسائل المستخدمة في تقييم و اختبار المتقدمين للعمل، حيث تتيح الكشف عن معلومات لا يمكن الكشف عنها بنفس الدقة بالوسائل الأخرى كالاختبارات، إضافة إلى التأكد من المعلومات الواردة في طلب التوظيف.

و يمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن محادثة تدور بين طرفين وجها لوجه يجري فيها تبادل الآراء و المعلومات في نواحي معينة يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المنظمة بهدف اكتشاف المزايا و الصفات الايجابية و السلبية في الطرف الثاني المتمثل بالمتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة.³

يقول توماس اتش-نيل، رئيس توماس هيدسون، شركة استشارات موارد بشرية، وعضو اللجنة الوطنية للتنوع في أماكن العمل في "جمعية إدارة الموارد البشرية:" لا يمنع قانون الحقوق المدنية الاتحادي من السؤال عن كل ما ترغب به عدا العمر فوق 40 سنة. عليك مسؤولية قانونية، بوصفك صاحب عمل، بأن تعرف الأسئلة المناسبة التي يمكن أن تطرحها على مرشحين العمل، فينبغي على صاحب العمل بوجه عام عدم طرح أي سؤال في طلب التوظيف أو أثناء مقابلة عمل يمكن أن:⁴

¹ محمد عرفان الخطيب، مرجع سابق، ص.ص. 58-59.

² رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، دون ذكر اسم البلد، 2017، ص.93.

³ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، الأردن، 2015، ص.160.

⁴ مروان سعد الدين، التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية، سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2011، ص.ص.62.63.

- 1 - يحدد أن طالب العمل يقع ضمن فئة معينة.
 - 2 - يؤدي إلى إبعاد أشخاص يقعون ضمن فئة خاصة.
 - 3 - لا يكون أساسا مقبولا لتوقع النجاح في العمل.
- ومن بعض الأمثلة عن الأشياء التي ينبغي تفادي طرح أسئلة عنها:¹
- 1- كم عمرك أو في أي عام ولدت؟.
 - 2- هل تعاني من أي إعاقات؟.
 - 3- هل أنت متزوج أو (خاطب - أعزب) أو هل تفضلين أن ندعوك سيدة أو آنسة؟.
 - 4- هل تذهب إلى دار العبادة أو الأعياد الدينية التي تلتزم بها؟.
 - 5- ما لغتك الأم؟.
 - 6- من أين جاء والدك؟.
 - 7- ما لون بشرتك فالعرق و اللون لا يدان ضرورة مهنية لأي عمل؟.
 - 8- هل تم اعتقالك من قبل: قد يبدو أمرا مشروعاً بالظاهر لكنه يشير إلى تمييز ضد الأقليات؟.
 - 9- الطول و الوزن: إن اشتراط توافر بعض الخصائص الجسمية للمتقدمين للعمل كالطول والوزن يعد من صور التمييز في المعاملة، و خاصة إن لم تكن هناك علاقة مباشرة بين توافر مثل هذه الخصائص و الأداء الناجح للوظيفة.²

¹ مروان سعد الدين، مرجع سابق، (ص.64-68).

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 90.

المطلب الثاني: التمييز من قبل صاحب العمل

التمييز في المعاملة هو سلوك يتخذه صاحب العمل بسبب ميزات الفرد المحمية التي يكفلها له القانون فهو شخص يمتلك فعليا القوة التي تمكنه مثلا من: الامتناع عن الترقية، الفصل المؤقت من الخدمة أو التسريح من العمل، الاقتطاعات من الراتب و رفض دفع العلاوات أو وضع الفرد تحت التصرف وتقييم أداء العامل تقييما مجحفا غير عادل و تكليفه بمهام عمل تفوق قدراته أو استبعاده و تهميشه كل هذا بسبب اعتراض العامل على أمر ما أو انتماءه إلى حزب ما أو بسبب تعاونه في قضايا تتعلق بالاستقصاء عن حالات المضايقات المستمرة الغير قانونية في العمل و التي تعرف بهذا مقابل ذلك.¹

الفرع الأول: عبء العمل

إن تعصب صاحب العمل اتجاه شخص ما يمكن أن يعبر عن نفسه على وجه الخصوص عن طريق إسناد مهام غير متكافئة، من خلال إعطاء المهام أكثر لشخص دون آخرين فزيادة حجم الأعباء الموكلة لفرد ما للقيام بها بمعدل أعلى من المعدل المقبول تتسبب في إحداث مستوى عال من الضغط، و انخفاض حجم الأعباء العمل الموكل للفرد يؤدي إلى انخفاض مستوى شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة الشكوى، العصبية و الغياب و العزلة و يصنف عبء العمل إلى نوعين:²

أولاً: عبء العمل الكمي

و يحدث عندما يسند إلى الفرد مهام كثيرة يجب إنجازها في وقت غير كافي.

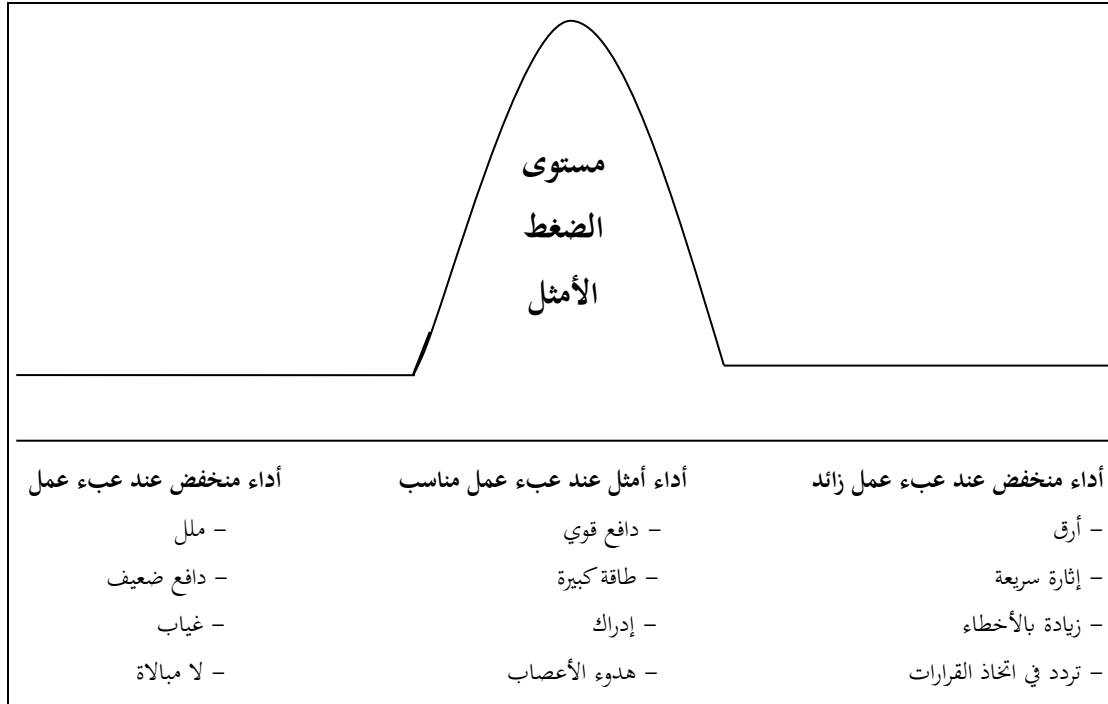
ثانياً: عبء العمل النوعي

و يحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لانجاز مستوى الأداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل. وقد قام weiman بدراسة العلاقة بين زيادة و انخفاض عبء العمل و مستوى الضغط لعينة مكونة من 1540 فرد في بعض الشركات و أظهرت نتائج الدراسة أن كافة أفراد العينة سواء من كان لديهم أعباء عمل كثيرة أو قليلة من المعدلات المقبولة كان لديهم مشاكل صحية و يعانون من الضغط العمل، وتقترح الدراسة أن تأخذ العلاقة بين ضغط عبء العمل و آثاره كما هو مبين في الشكل رقم (04).

¹ لين ازاغوير، كفو عني مضايقتي، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2015، ص.ص.63.64.

² خالد عيادة نزال عليمات، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2015، الأردن، ص.59.

شكل رقم (04): يوضح أثر ضغط العمل على الأداء.



المصدر: خالد عيادة نزال عليومات ، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و التوزيع، 2015، الأردن، ص.59.

الفرع الثاني: التمييز في الترقية

تنص المادة: 38 من الأمر 03-06 بأن " للموظف الحق في الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".

فكثيراً ما تغلب الصفة السرية على بعض قرارات الترقية و خاصة حينما لا يكون مبدأ و معيار الترقية هو الكفاءة فتلجأ بعض المنظمات إلى هذا الأسلوب حينما تكون هناك نية مبيتة لترقية بعض الأفراد ذوي الصلة الشخصية المباشرة، وهنا نجد أن الإدارة تعتمد حجب أية معلومات خاصة بالأماكن الشاغرة للترقية، أو المؤهلات المطلوبة أو مواعيد التقدم للوظيفة، مثل هذا الأسلوب غير الرسمي في الترقية يقطع الصلة بين مفهوم تقييم الأداء و خط المسار الوظيفي و بين الترقية، كما أنه يقلل من مفهوم و معنى الترقية كمكافأة للإنجاز و يرجع ذلك للمعايير الغير رسمية مثل:¹

¹ مداني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، 2015، (ص.671-673).

أولاً: السمات الشخصية لبعض الأفراد

ذلك أن صاحب القرار في إصدار الترقية قد يتأثر بجنس أو لون أو عرق أو جنسية الموظف، و من ثم يبي قراره في الترقية على واحد من هذه السمات أو أكثر متجاهلاً المعايير الموضوعية الأخرى.

ثانياً: محاباة ذوي القربى

هذا أيضا ليس مستبعدا حينما يكون صاحب القرار من مالكي المنظمة، أو ممن يملكون نفوذا واسعا و متعاطما في المنظمة.

ثالثاً: الصداقة

قد يكون للاشتراك في صفات مشتركة تجمع بين الرئيس و الموظف عوامل تأثير على اتخاذ القرار بالترقية. و تبدو هذه الظاهرة واضحة في المراكز الإدارية العليا حيث يميل المدراء لتقويم المرشحين للترقية استنادا على مشاركة بعض هؤلاء لنفس القيم و المبادئ و المشاعر و الطموحات و بغض النظر عن كفاءة و أقدمية المرشحين الآخرين. و أخيرا، فان وساطات ذوي النفوذ، أو المصالح المشتركة الخارجية قد تلعب دورا في ترقية بعض الأشخاص أو نقلهم إلى مراكز أفضل.

و قد تتم ترقية بعض الموظفين لأنهم ينتمون إلى نفس النادي الثقافي الذي ينتمي إليه صاحب القرار، أو قد يتم إصدار القرار لموظف لأنه متخرج من نفس الجامعة التي تخرج منها رئيسه أو أن الموظف المشمول بقرار الترقية يشترك مع رئيسه في نفس الهوايات مثل الرياضة، الشعر، الفنون، وخلافها. وقد يكون المشمول بالترقية ممن يجيدون العزف الدائم على وتر براءة المدير و قدراته الخلاقة، أو ممن يقدمون له خدمات داخل المنظمة و خارجها.

الفرع الثالث: الاستبعاد

هناك طريقة أخرى يمكن أن يميز بها صاحب العمل ضد شخص ما أثناء حياته المهنية و هي استبعاده أو عزله، على سبيل المثال عندما يشغل صاحب العمل شخصا معاقا و يعزله في مكتب منفصل أو لا يدعوه إلى أي وجبات أو نزوات حيث يتم دعوة جميع الموظفين.¹

¹ Ndema idriss, Laurent Ries, Renaud Heckmann, **Discrimination dans le monde du travail**, Université de Lorraine-IAE, Master-Management, 2011, P.16.

المطلب الثالث: التمييز من قبل الزملاء

يمكن أن يكون التمييز ضمن مكان العمل واضحا و في بعض الأحيان خفيا، و ربما يكون صادما و مثيرا للغضب خاصة إذا صدر من طرف الزملاء في العمل بشكل متكرر (مزمّن)، و مثال ذلك زميل لا يتواصل بصريا إلا مع زميلك ذي البشرة البيضاء من خلال انتهاج أسلوب المضايقة و الاستبعاد تصل حتى إلى نشر الشائعات مثل هذه المواقف يجعلك تتساءل عن نوايا الآخرين تارة و عن الأفكار التي تحملها تارة أخرى، فيستهلك هذا التحيز الخفي طاقة الأفراد إلى أبعد الحدود و الأخطر من ذلك هو ما يتسبب في أثر مدمر على الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة¹.

الفرع الأول: المضايقة و عدم الاحترام

يتعرض الموظف الجزائري في الكثير من الأحيان إلى المضايقة و عدم الاحترام في مكان العمل من قبل الزملاء و هذا ما يؤثر على أداءه و بالتالي يكون له أثر سلبي على المنظمة بشكل عام و من الأمثلة عن الانتهاكات القانونية أو انتهاك سياسة المؤسسة ما يلي:²

- تعليقات منفرّة، أو غير مرغوب فيها عن عمر الشخص و عرقه، ولون بشرته، وموطنه الأصلي، وخلفيته الاثنية و دينه وجنسه و حالته العائلية (متزوج، عازب..) و مشكلته الصحية و إعاقته.
- المزحة الثقيلة، كاستخدام مفردات لغوية تحط من قدر الفرد في العمل.
- ارتداء علم يوحى بالتحالف مع جهة معينة، أو عرض علم من هذا القبيل.
- بث شائعات عن الحياة الخاصة لزميل عمل بما في ذلك حالته العائلية و شؤونه الخاصة .
- أن ينظر المرء إلى زميل عمل نظرة ازدراء على نحو متكرر.
- عدم اعتماد تشغيل المرأة في عمل يقتضي سفرا، ذلك لأنها أم لأطفال صغيري السن.

الفرع الثاني: الاستبعاد

هو أحد أكثر أنواع التمييز شيوعا انه ببساطة استبعاد أو عزل أو حتى تجاهل شخص لديه خصائص مختلفة عن الآخر على سبيل المثال: شخص آسيوي بدأ نشاط تجاريا في قسم التسويق و أنه في هذا الفريق، يوجد أشخاص يكرهون الأجانب فيتم تجاهل الوافد الجديد و إبعاده لذلك لا يتحدثون معه لا يدعونه عندما يخرجون مع زملائهم لا ينظرون إليه و لا يلقون عليه التحية.

¹ /مواجهة-التحيز-ضدك-في-العمل https://hbrarabic.com آخر زيارة للموقع: 2019/05/25 بتوقيت: 02:34 د.

² لين ازاغوير، مرجع سابق، ص.ص.70.69.

الفرع الثالث: نشر شائعات كاذبة

يمكن للزملاء، مثل صاحب العمل نفسه انتقاد الموظف في غيابه بسبب انتمائه إلى بلد آخر على سبيل المثال، إما يسخرون من ثقافته أو لهجته أو حتى مظهره، حيث هؤلاء الزملاء بسوء النية يمكنهم الإضرار بسمعة الشخص عن طريق نشر شائعات كاذبة.¹

المبحث الثالث: إثبات واقعة التمييز

في ظل قانون الحقوق المدنية الأمريكي لعام 1991 نجد أن الفرد الذي يشعر بأنه يعامل بأسلوب مختلف عن الآخرين ليس عليه سوى أن يثبت من أول وهلة أن هناك تمييزاً في المعاملة من خلال الأثر العكسي الذي يشار إليه على أنه مجموعة من العمليات التي يترتب عليها مثلاً اختلاف في معدلات تعيين و ترقية بعض الأفراد عن باقي المتقدمين لشغل الوظائف ما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم العدالة و المساواة في المعاملة فيضطرون إلى إثبات الأثر العكسي الذي أحدثته الإجراءات المتبعة في الاختيار عليهم و بناء عليه هناك 03 مناهج أساسية يمكن إتباعها في ذلك وهي:²

المطلب الأول: المقارنة بين النتائج

يمكن إثبات الأثر العكسي لما أتخذ من إجراءات في التعيين من خلال المقارنة بين معدلات الرفض للأفراد الذين ينتمون لمجموعة الأقليات و المجموعات الأخرى، حيث يتم الإجابة مثلاً على تساؤل أساسي مؤداه: هل يوجد تباين جوهري بين معدلات الأفراد السود المتقدمين لشغل معين و معدلات الاختيار من بينهم؟ أو هل يوجد تناسب بين معدلات الفشل في الحصول على الوظيفة بين المتقدمين من البيض و السود؟ فإذا كانت الإجابة على التساؤلات السابقة بالإيجاب فإن الأمر يستدعي رفع دعوى على المنظمة لأنها ميزت في المعاملة بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة على أساس اللون مثلاً.

¹ Ndema idriss, Laurent Ries, Renaud Heckmann travail, Référence Précédent, P.18.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2012، (ص. 85-87).

المطلب الثاني: استخدام سياسة معوقة

قد تستخدم المنظمة بقصد أو بدون قصد سياسة يترتب عليها استبعاد العديد من الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة الأقليات، فقد تضع المنظمة شرط ألا يقل طول المتقدم لشغل الوظيفة عن رقم معين، الأمر الذي قد يؤدي إلى استبعاد العديد من السيدات لعدم استيفائهن لهذا الشرط، و لذلك فان هذا كفيل بإثبات الأثر العكسي و تعريض المنظمة للمساءلة القانونية.

المطلب الثالث: إجراء اختبار

ابتكرت شركة Mc Donnell- Douglas مقياسا يمكن من خلاله عقد العديد من المقارنات بين العمال بالمنظمة بغرض التأكد من وجود نية التمييز في المعاملة من عدمه، حيث تشير الشركة إلى أنه قد يوجد أشخاص مؤهلين لشغل الوظيفة إلا أن الشركة قد ترفض اختيارهم، و من ثم تستمر في البحث عن كفاءات جديدة لشغل الوظيفة الحالية، وهنا تعتمد الفئة التي رفضت على استخدام مجموعة من الإرشادات العامة الأربعة التالية و التي وضعتها المحكمة العليا بالولايات المتحدة الأمريكية:¹

أ- هل ينتمي الفرد إلى مجموعة الأقليات.

ب- هل كان الفرد كفء لشغل الوظيفة التي تقدم إليها.

ج- هل رفض الفرد بالرغم من توافر المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة لديه.

د- هل مازال المنصب شاغرا حتى بعد رفضه، و مازالت المنظمة تبحث عن الفرد المناسب من بين الأفراد الذين لديهم المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.

و في حالة حدوث مثل هذه الظروف فانه يتضح من أول وهلة أن هناك تباين في المعاملة بين المتقدمين لشغل الوظيفة، وبالتالي يمكن إثبات واقعة التمييز في المعاملة بين الأفراد.

أما في الجزائر فان في حالة تعرض الموظف إلى أي نوع من أنواع التمييز من خلال مثلا عدم ترقيته أو تنزيل في الرتبة أو الدرجة، عليه أولا أن يثبت الأثر العكسي للتمييز و أن تكون لديه أدلة كافية لذلك، و من حقه بعد ذلك أن يلتمس من الإدارة إعادة النظر في القرار الذي أضر بمصلحته أو مس مركزه القانوني، قصد إلغائه أو سحبه، أو تعديله و ذلك في صورة طلب أو شكوى أو "تظلم" مكتوب لمسؤوله المباشر مع احترام السلم الإداري.

و عليه فان التظلم أو الطعن الإداري هو ذو طابع إداري محض، إذ أنه يوجه إلى الإدارة مصدرة القرار المطعون فيه، التي تتولى دراسته، و غالبا ما تكون هذه الدراسة دون إجراءات محددة و بدون مناقشة حضورية، و يعد سكوت الإدارة لمدة

¹ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص.86.87.

تزيد عن (03) أشهر عن الرد على طلب الطعن التدرجي الإداري، بمثابة رفض له، ليكون للطاعن بعدها الحق أن يرفع دعوى قضائية أمام المحكمة الإدارية.¹

و فيما يلي أستعرض المثال التالي :

إحدى المنظمات استبعدت أحد المتقدمين لشغل وظيفة معينة لديها نظر لأنه لم يحصل على الدرجة التي تؤهله للنجاح في اختبارات التوظيف التي عقدت للحكم على المتقدمين لشغل الوظيفة، و يفرض أن هذا الفرد يعتقد بأن السبب الرئيسي في قرار الرفض هو لكونه ينتمي إلى فئة معينة، و بناء عليه فقد أقام دعوى قضائية ضد المنظمة أمام المحكمة. في هذه الحالة نجد أن الشيء الأساسي الذي يجب على الفرد إبرازه هو إثبات الأثر العكسي الذي أحدثه اختبار التوظيف عليه، و يمكنه أن يثبت هذا الأثر من خلال الأربعة مناهج السابق الإشارة إليها آنفا. هذا و لم تقف المنظمة مكتوفة الأيدي ولكنها سوف تتبع منهجين في الدفاع عن الادعاء بالتمييز في المعاملة الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، ويتمثل هذان المنهجان فيما يلي:²

1- إثبات أن المؤهلات الوظيفية المطلوبة تمثل مطلباً أساسياً لأداء الوظيفة: هذا و يمكن الإشارة إلى إثبات حسن نية المنظمة في فرض بعض الشروط لشغل الوظائف الشاغرة لديها اعتماداً على سن الفرد المتقدم أو ديانتها أو نوعه أو جنسيته على النحو التالي:

أ- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس السن:

تعتمد بعض المنظمات على وضع فئات عمرية للمتقدمين لشغل الوظائف بها، فعلى سبيل المثال قد تضع هيئة الملاحاة الجوية شرط ألا يزيد سن الطيار عن 64 عاماً، أو أن تقوم إحدى شركات نقل الركاب بالأتوبيس باشتراط ألا يقل سن السائق عن سن معينة حتى تضمن توفير الأمان للركاب، إذن فالمنظمة تقصد وراء هذا التمييز مصلحة الركاب.

ب- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الديانة:

يعد اشتراط توافر ديانة معينة لدى المتقدم لشغل الوظيفة أمر ضروري في ظل المنظمات الدينية أو التجمعات التي ترغب في مشاركة الموظفين في القيام بأنشطتها الدينية، و من أفضل الأمثلة على ذلك اشتراط الديانة ضمن شروط التوظيف بالمدارس المعنية بتعليم القيم الدينية للطلاب.

¹ قيقاية مفيدة، تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2008-2009، (ص. 153، 156).

² جاري ديسلر، مرجع سابق، (ص. 87-89).

ج- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنس:

من الصعب في الوقت الحاضر أن تثبت حسن النية فيما يتعلق بالتمييز بين الأفراد على أساس الجنس وذلك في معظم الوظائف التي يعلن صاحب العمل عن شغلها. فاشتراط تعيين الذكور أو الإناث إنما يكون حاجة ملحة لظروف العمل مثل العمل في الوقت الإضافي و حمل الأوزان الثقيلة أو تعيين الطيارين. إلا أن المحكمة دعت بعدم قانونية اشتراط عدم الزواج للمضيفات الجويات، بالرغم من أن شركات الطيران ادعت بأن هذا يعد من قبيل حسن النية. و من ثم فقد رأت المحكمة أنه يمكن إثبات حسن النية عند تعيين الذكور و عدم تعيين الإناث في حالة إذا كان العمل يتطلب بذل جهد عضلي لا يقوى عليه سوى الرجال.

د- إثبات حسن النية في التمييز بين الأفراد على أساس الجنسية:

قد تفضل منظمة معينة العاملين من إحدى الدول لأنهم دون غيرهم يتوافر لديهم القدرة على ممارسة واجبات الوظيفة بنجاح، و لذلك فهناك بعض الدول التي تفضل الصينيين للعمل في دور العبادة لأنهم أكثر قدرة على التعامل مع الجمهور.

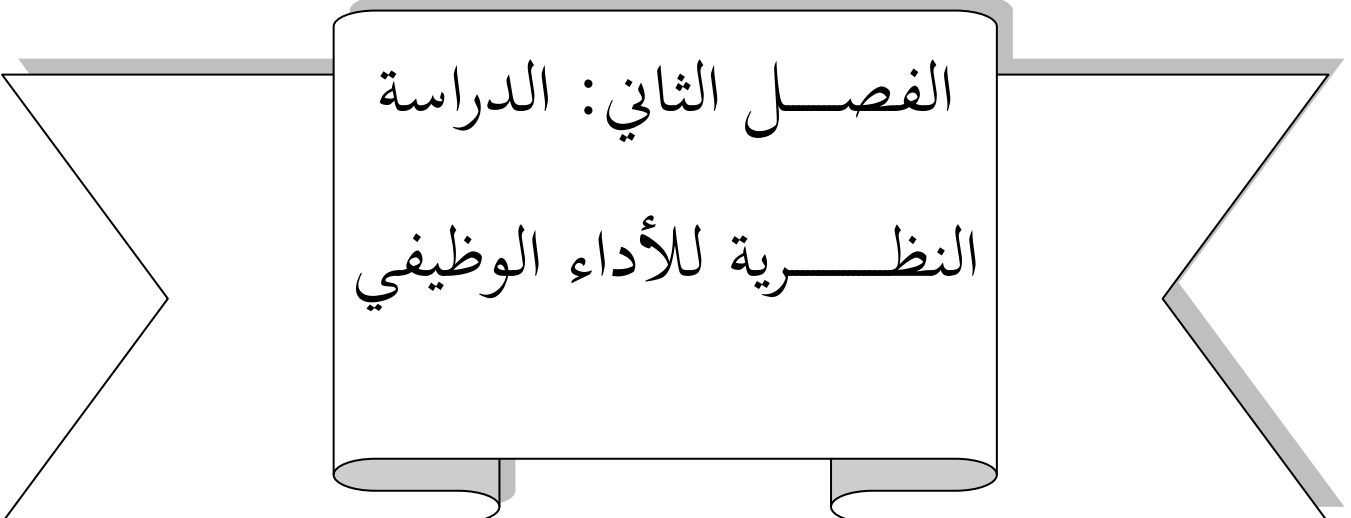
2- مصلحة المنظمة:

قد تستدعي مصلحة العمل بالمنظمة ضرورة التمييز بين الأفراد و يحظى هذا التمييز بالقبول لديهم. و بالرغم من أهمية ذلك إلا أنه ليس من السهل إثبات مصلحة المنظمة الكامنة وراء التمييز بين الأفراد على أساس معين. و لذلك فإنه يجب ألا تسهم هذه المصلحة في تحقيق الفعالية و الكفاءة فقط، ولكن يجب أن تؤثر بشكل جوهري في تحقيق أهداف المنظمة. هذا و يمكن إثبات مصلحة المنظمة في التمييز بين العاملين على أساس معين من خلال توضيح الآثار العكسية التي سوف تترتب على عدم التمييز. فمثلا اشترطت شركة الخطوط الجوية United Airlines أن يكون الطيار حاصلًا على مؤهل عال بالإضافة إلى قضاء 500 ساعة طيران، وقد أعتبر البعض أن هذا الشرط غير قانوني، إلا أن دفاع الشركة أثبت الآثار العكسية التي قد تنجم عن اختيار طيار غير كفء سواء من الناحية المادية أو من الناحية الإنسانية، و بالتالي فإن مصلحة الشركة تقتضي التمييز بين العمال لاختيار أفضلهم.

و من هنا فإن ما تقوم به المنظمات لتثبيت أن ما حددته من اختبارات للتوظيف و كذا ما وضعته من شروط لشغل الوظيفة إنما يعد من الأمثلة التي تبرز مصلحة المنظمة من وراء هذا التحديد، و لذلك فعليها أن تثبت أن مثل هذه الاختبارات و تلك الشروط إنما له علاقة مباشرة بأداء واجبات الوظيفة و بمجرد إثبات هذه العلاقة فإن المحكمة تؤيد ذلك ما دام في صالح العمل بالمنظمة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال تطرقنا للجانب النظري للتمييز نجد أن التمييز ظاهرة معروفة في حياتنا، يتم ممارسته بشكل كبير و بأشكال مختلفة سواء كان ذلك بقصد أو بغير قصد في العمل من خلال صاحب العمل أو الزملاء أو المواقف و القضايا المختلفة التي تعرض علينا أو تلك التي نتعرض لها، وهو مرتبط بالجوانب النفسية و المعرفية و السلوكية لدى الفرد، فهو يتغذى من خلال القوالب الفكرية الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، لذلك يجب علينا إثبات واقعة التمييز كلما تعرضنا له و عدم السكوت و الخنوع، لأن التمييز له أثر كبير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وعادة ما يترك آثاره المدمرة و الضارة أحيانا على نفسية وصحة الأفراد، وقد دفع بعض الأفراد إلى الهلاك واليأس والإحباط وبالتالي عدم الرضا والذي يعكس على فعاليته وأدائه الوظيفي على المنظمة، و هو ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.



الفصل الثاني: الدراسة
النظرية للأداء الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء ومن بين هذه المشكلات ظاهرة التمييز في العمل التي يطبقها الرؤساء على مرؤوسيه من وقت لآخر أو بصفة دائمة مستمرة (بشكل مزمّن)، ما يدفعهم للعمل بأقل فاعلية وكفاءة و هذا راجع للتمييز المطبق في التقييم لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية و الترقيات بالإضافة إلى عدم سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وغياب الموضوعية لرسم هذه السياسات. ففاعلية أي منظمة ترتبط بكفاءة أداء العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، إلا أن التمييز في العمل يكون له آثار سلبية وخيمة على الفرد و المنظمة ، ومن هنا فلا عجب أن تقوم معظم المنظمات بالتأمين على مثل هذه التصرفات، و في نفس الوقت التأكيد على أهمية إلمام المديرين بقانون المساواة في المعاملة الوظيفية بين جميع الأفراد بغض النظر عن سنهم أو جنسهم، ديانتهم أو موطنهم أو عنصرهم.

مما سبق نستعرض في هذا الفصل البعد الثاني من الإطار النظري وهو أداء الموارد البشرية حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي، أنواعه وعناصره، محدداته و أبعاده، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي في المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى تعريف تقييم الأداء، أهدافه و فوائده و مصادر الأخطاء في تقييم الأداء و في المبحث الثالث و الأخير تطرقت إلى أثر التمييز على أداء الموارد البشرية من حيث الفرد و المجموعة و المنظمة ثم تطرقت لطرق مكافحة التمييز.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزاً كبيراً من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير على أداء المؤسسة و إنتاجيتها، لأن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها. و إن إدارة القوى البشرية العاملة و حسن أداءها يحقق أهداف المؤسسة و يؤدي إلى تحسينها المستمر و يحقق الفعالية الأعلى لها. و يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل و الأساسية في علم الإدارة و السلوك الإداري، و فيما يلي عرضاً لمفهوم الأداء الوظيفي، أنواع و عناصر الأداء، محدداته و أبعاده و العوامل التي تؤثر فيه، و الأمور الواجب مراعاتها لتحقيق فاعلية الأداء الوظيفي و كيفية تقييمه. كما يتناول هذا المبحث أثر التمييز على أداء الموارد البشرية.¹

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الفرع الأول: الأداء في اللغة

يشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، و أدى الشهادة أدى بها، و أدى إليه الشيء أوصله إليه و هكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.²

و يقابل كلمة أداء في اللغة العربية، اللفظة performance في اللغتين الفرنسية و الإنجليزية و التي ترجع جذورها إلى اللفظة الفرنسية القديمة performance المشتقة من الفعل performer، الذي كان يعني في القرن الثالث عشر: إنجاز أو تنفيذ، و في القرن الخامس عشرة أخذت منها اللفظة الإنجليزية to performe التي تنبثق منها اللفظة performance³، و التي تعني في الوقت نفسه إنجاز عملية أو مهمة بالنتائج التي تنجم عنها، و النجاح الذي يمكن بلوغه.⁴

¹ حسين محمد الحراشة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2011، ص.90.

² فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص.42.

³ Yvon Pesqueux, **la notion de performance globale**, l'archive ouverte HAL-SHS (Hyper Article en Ligne – Sciences de l'Homme et de la Société), p.6.

<http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>,23/05/2019,1:15m.

⁴Yann Bonnefond, Dans quelle mesure les entreprises fonctionnant en mode projet sont – elles prêtes à mettre en place une méthode de gestion d' affaire formelle, afin d' optimiser leurs performances, mémoire de fin d'étude en administration des affaires, TEMA school of Technology and Management, Groupe Reims Management School, France: Avril 2004,p.10.11. <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>, 23/05/2019,1:15m.

الفرع الثاني الأداء اصطلاحاً:

تعددت تعريفات الأداء من قبل المفكرين و الكتاب في مجال الإدارة، و من أبرزها:

يعرف العديلي الأداء بأنه " الحصول على حقائق أو بيانات محددة، من شأنها أن تساعد على تحليل و فهم و تقييم أداء العامل لعمله خلال فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العملية و العلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر و المستقبل".¹

و يعرف كود 1984 GOOD الأداء على أنه " الجهد الذي يقوم به الموظف لانجاز مهمة ما حسب قدرته و استطاعته". أما أرنولد و فيلدمان Arnold and Feldman فيران أن الأداء عبارة عن مقدار التأثير الايجابي للموظفين تجاه أعمالهم في المؤسسات التي يعملون فيها. و يرى كاستك و آخرون Castka et al 2001 بأن الأداء عبارة عن استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة يصف عملية أداء المنظمة ككل.²

و عرفه الحوامدة و الفهداوي بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته و تحمل مسؤولياته، و تتضمن جودة الأداء، و حسن التنفيذ، و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية".

و أشار بركس Brucks إلى أن الأداء هو نتائج لثلاثة عوامل هي: القدرة و الدافعية و البيئة، و إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، بل من خلال تفاعله مع العاملين الآخرين، كما أن أي خلل في هذه العوامل يؤدي إلى ضعف الأداء.³

يعتبر الأداء أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل.⁴

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص.43.

² حسين محمد الحراشنة، مرجع سابق، ص. 90.

³ عبد الله عقلة مجلي الخزاعله، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص.56.

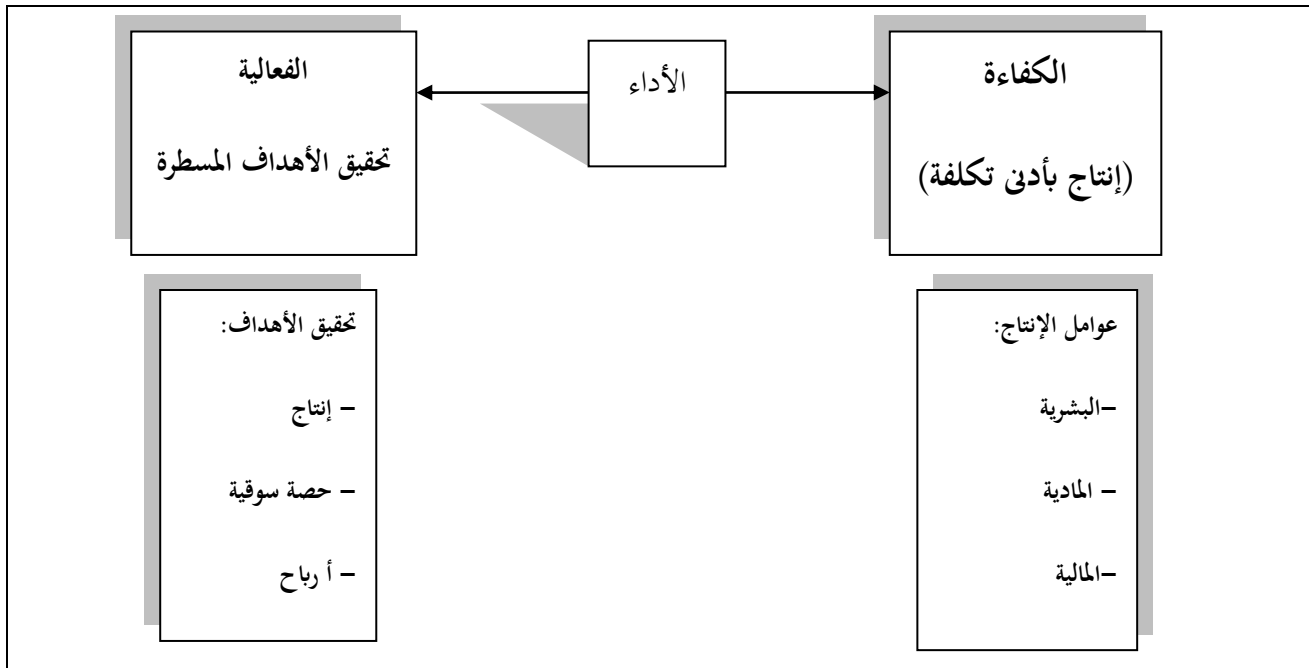
⁴ نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص.ص.17. 18.

كما يتجه الكثير من الباحثين من بينهم توماس جلبرت (Thomas Gilbert) الذي وضع الفرق بين "السلوك و الأداء و الانجاز" (Accomplishment-Behavior-Performance) فالانجازات هي المخرجات الايجابية التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه، و التفاعل بين السلوك و الانجاز هو ما يسميه جلبرت "بالأداء" كما أوضح بأن غياب الدعم لأداء العاملين في بيئة العمل، هو العائق الرئيسي لأدائهم المثالي، و ليس النقص في المعرفة أو المهارة.¹

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى ما يتضمنه كلا من الفعالية و الكفاءة، و تشير الفعالية إلى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى مخرجات، حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون أعلى.

وعليه فان الأداء يشمل مفهومين هما الكفاءة والفعالية، وهذا ما نبينه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05) : الأداء بين الكفاءة والفعالية.



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2010-2011، ص.03.

إن أداء الأفراد وإن كان هو المحدد الأساسي لأداء المنظمة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يمكن أن يتحقق دون إدراج أداء الموارد الأخرى، فأداء المنظمة كما هو معروف يتحقق من خلال تفاعل مختلف مواردها سواء كانت المادية أو المالية أو التنظيمية.²

¹ أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018، ص.56.

² عبد المليك مرهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص.87.

و تستنتج الباحثة بأن: "الأداء هو محصلة النتائج و المخرجات التي يحققها الموظف نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه للمهام و المسؤوليات الموكلة إليه، ابتداء من تاريخ إمضاءه لمحضر التنصيب".

المطلب الثاني: أنواع و عناصر الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي يشمل أنواع و عناصر حيث أن الأنواع تتجسد في مجموعة من السلوكيات الايجابية و السلبية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بحسب النظام السائد، و ترجع هذه السلوكيات إلى مدى قدرة و رغبة العامل على تنفيذ العمل الموكل إليه و مدى معرفته بمتطلبات الوظيفة (العناصر).

الفرع الأول : أنواع الأداء الوظيفي

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابهة¹:

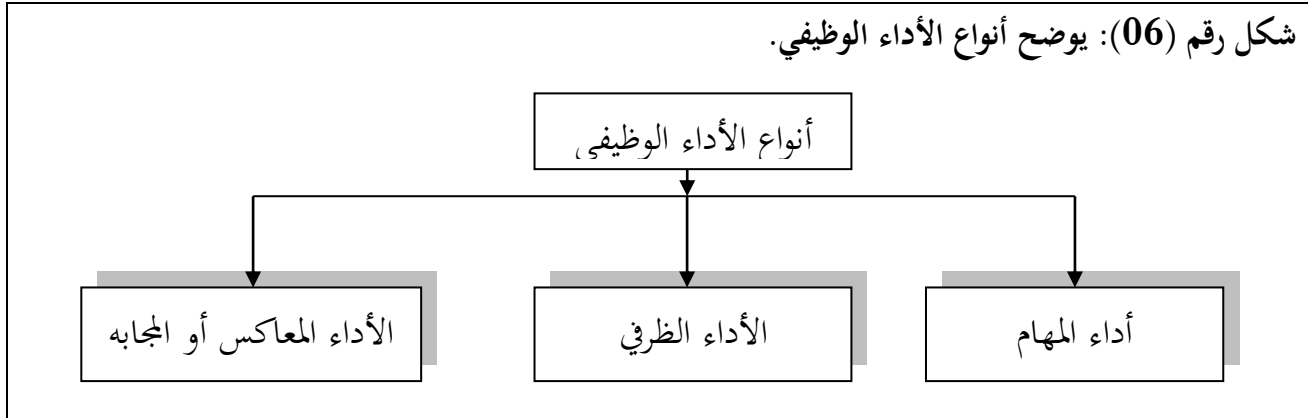
1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، و مساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل "من خلال الحرص، و استمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- الأداء المعاكس أو المجابهة: وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلب في العمل ليس فقط في التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب، وإنما تشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة. والشكل التالي يوضح أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة.

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، مرجع سابق، ص.19.

شكل رقم (06): يوضح أنواع الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

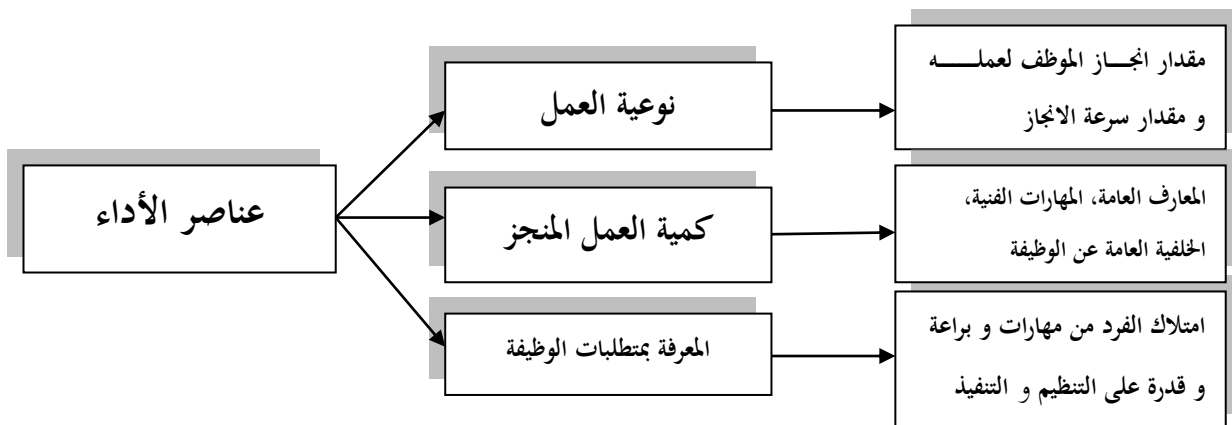
يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها¹

1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز. و الشكل التالي يوضح عناصر الأداء الوظيفي.

شكل رقم (07): عناصر الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص.34.

المطلب الثالث: محددات و أبعاد الأداء الوظيفي

إذا كان الأداء يتحدد من خلال التفاعل بين المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، فان مفهومه يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به، و المتمثلة في الكفاءة و الفعالية، فقياس نجاح الإدارة في أي مؤسسة، ليس فقط من خلال انجاز الأهداف، بل أيضا على أن يتصف الأداء بالفعالية و الكفاءة.

الفرع الأول: محددات الأداء الوظيفي

يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا و هما:

المقدرة على العمل و الرغبة في العمل، و تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء كالاتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، و قد وضع "بورتير Porter" و زميله "إدوارد لولير Lawler" سنة 1968 نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي: ¹

أولا: الدافعية الفردية (الجهد المبذول)

الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته، التي تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة و مترابطة بعضها ببعض كالأجور و المكافآت، عدالة العائد، فرص التطور و الترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة أو الإشراف، الظروف المادية، المكانة الوظيفية، طبيعة العلاقات داخل التنظيم، تضخم العمالة، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل و تنوع المهام.

ثانيا: قدرات الفرد و خبراته السابقة

التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، و يشمل ذلك التعليم و التدريب و الخبرات.

ثالثا: إدراك الفرد لدوره الوظيفي

و يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله، و عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة. بالتالي فالأداء الوظيفي للفرد يتحدد بتفاعل و امتزاج دافعيته، قدراته و إدراكه لدوره، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديد مستوى الأداء.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 06، 2010، ص.ص.57-58.

إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة التي يعمل بها الموظف على أدائه: ¹

رابعا: الموقف (بيئة التنظيم الداخلية)

أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة و هي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب و العقاب.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

غالبا ما يعبر عن الأداء بمجموعة من المصطلحات مثل: الأداء Performance، الكفاءة Efficiency، الفعالية Effectiveness، فالأداء يتكون من مجموعة من العوامل المتكاملة، وقد تكون أحيانا متناقضة، و حتى درجة الأولوية الممنوحة للعوامل تتباين حسب الثقافات. و لهذا خلصت الدراسات إلى نتيجة و هي اعتبار الأداء متعدد الأبعاد، و من بينها :

أولا: بعد الفعالية و حسب Jean et Vincent Changnet فنموذج تقييم الأداء القائم على الفعالية يركز على: ²

1-الفعالية المالية: و تقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المردودية المالية، المردودية التجارية، معدل التمويل الذاتي.

2-الكفاءة الإنتاجية: تقاس بفضل مؤشري الإنتاجية و التكاليف.

3-فعالية النمو: يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة، نمو حصة السوق.

4-الفعالية الاجتماعية: على الرغم من تعقدها إلا أنها قد تقاس من خلال المؤشرات التالية: تطور المكافآت المالية، تطور عدد الأفراد، و أهم مؤشر الرضا السائد بين المستخدمين.

ثانيا: كمية الجهد المبذول

تعبر عن مقدار الجهد البدني و العقلي الذي يبذله الفرد خلال فترة زمنية معينة و تعتبر المقاييس التي نقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة.

ثالثا: نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الأنشطة.

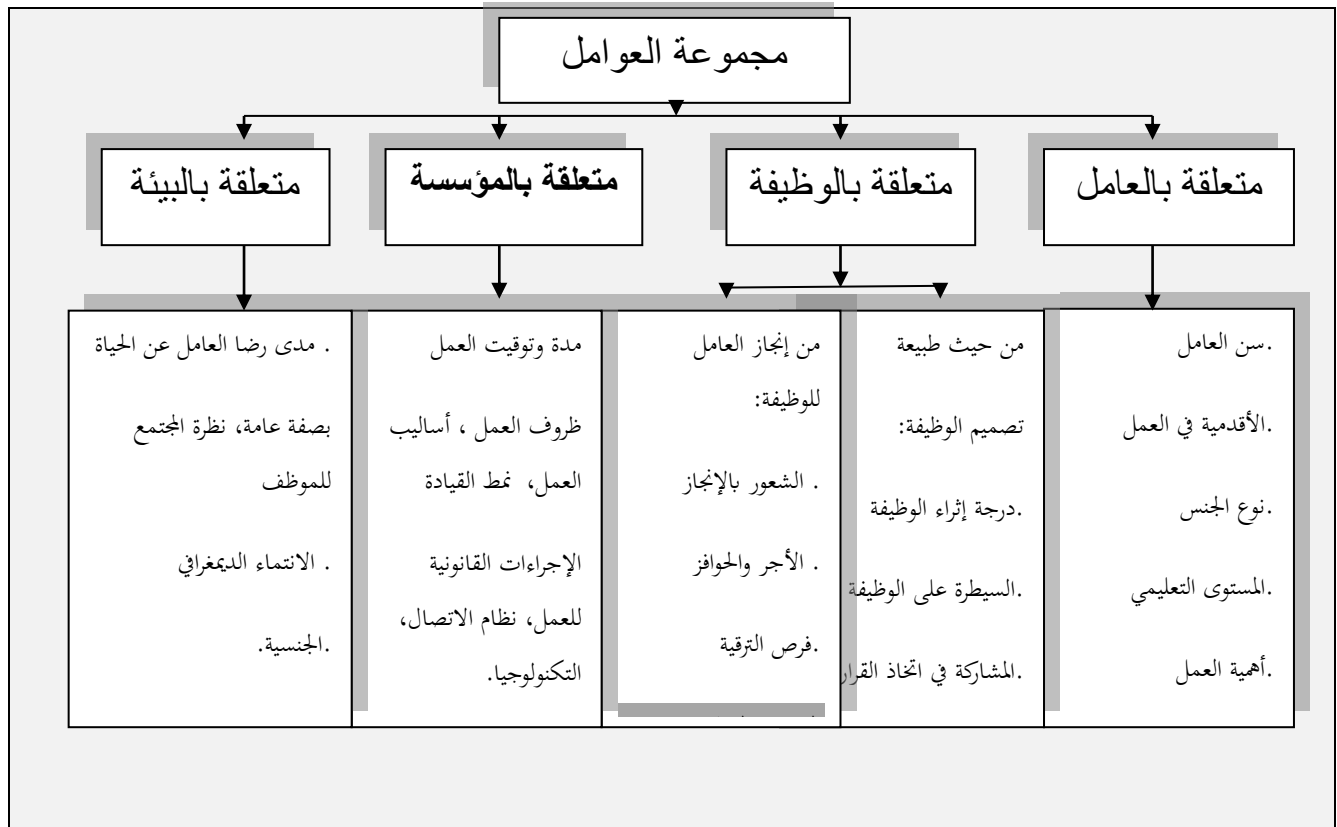
¹ دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015-2016، ص.72.

² أمال بن سمشة، مرجع سابق، ص.ص. 60.59.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات والأبحاث العلمية وعلى رأسها الدراسة التي أجريت في "هاوثورن - Howthorne" التابعة لشركة "وسترن إلكتریک" electric Western - التي نهبت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج، وهذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة والمكونة للأداء الوظيفي وتحديد مدى تأثيرها على مستوى الأداء للعمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة¹. كما هو موضح في الشكل التالي.

الشكل رقم (08): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي.



المصدر: مشعلي بلال، مرجع سابق، ص.05.

¹ مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2010-2011، ص.04.

ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة في أربعة مجموعات هي:¹

أولاً: العوامل المتعلقة بالعامل :

هذه العوامل تتعلق بقدرات العمال ومهاراتهم، والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل عامل وتميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر والحالة التعليمية والأقدمية والخبرة في العمل ونوع الجنس وأهمية العمل بالنسبة للعامل بالإضافة إلى مدى توافق العمل مع القيم والاتجاهات والطموحات التي يسعى العامل لإشباعها .

ثانياً: العوامل المتعلقة بالوظيفة: يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين :

- أ- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة تتمثل في التكبير الوظيفي (التوسيع الوظيفي) ودرجة إثراء الوظيفة وطبيعة الوظيفة والسيطرة على الوظيفة، والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة.
- ب- عوامل ترتبط بانجاز العامل للوظيفة يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة منها الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقية والعلاقات مع الآخرين، الشعور بالانجاز واستغلال قدراته ومهاراته في العمل.

ثالثاً: عوامل متعلقة بالمؤسسة

مجموعة هذه العوامل تنشأ من حقيقة أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة وتوقيت العمل الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال، التكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي .

فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح من تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سبباً في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

رابعاً: عوامل متعلقة بالبيئة

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعامل ، ونذكر من هذه العوامل مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديموغرافي (الريفي أو الحضري) والاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية والثقافية الخارجية.

¹ مشعلي بلال، مرجع سابق، ص.06.05.

المبحث الثاني: تقييم الأداء

إن قياس أداء العاملين بعيداً عن التحيز و العلاقات الشخصية، يعتمد على وجود معايير موضوعية يمكن استخدامها كأساس للقياس و المقارنة عندما يحين وقت التقييم الدوري لأداء العاملين في المنظمة. و تساهم كشوف تحليل و توظيف الوظائف في توفير البيانات عن الوظيفة من حيث الواجبات و المسؤوليات التي تساعد في وضع معدلات أداء معيارية يمكن استخدامها في تقييم أداء العاملين (أي مقارنة الأداء الفعلي للعامل بمعايير الأداء النمطية).

لا شك أن المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفاء من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف، والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها، وإهدار ذلك المبدأ يعد إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة و سوء استغلالها، من ثم كان من الطبيعي وجود معايير و مستويات محددة لتقييم أداء العاملين، و التأكد من صلاحيتهم، وكفاءتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام و أعباء وظائفهم.¹

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء الفرد في المؤسسة تتلخص فيما يلي:²

يعرف نبيل الحسيني النجار تقييم الأداء فيقول: "إن عملية تقييم الأداء هي تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات و ما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، ثم يقيم هذا الأداء تقييماً موضوعياً و وفقاً لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزنه بقياس موحد عادل و دقيق يكون في النهاية ممثلاً للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ القرار بشأن العامل و الإشارة إلى مواضع القوة و الضعف".

و كذلك عرف تقييم الأداء بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيراً على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.³

و يرى البعض الباحثين و الكتاب إلى إمكانية تقسيم التعريفات التي قدمت لمفهوم تقييم الأداء إلى ثلاث مجموعات تتمثل في:⁴

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ، مرجع سابق، ص.47.

² رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2016، ص.91.

³ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص.322.

⁴ ايمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، دون ذكر البلد، 2008، ص.ص.74.

أولاً- تعريفات تركز على الأداء الحالي للعاملين ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- 1- عملية رسمية تقوم المنظمة من خلالها بتقدير العامل و معرفة مستوى أدائه.
- 2- نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين.
- 3- وصف منظم لجوانب القوة و الضعف في أداء الفرد أو الجماعة.
- 4- تقييم الأداء هو تقييم لأداء الموظف للعمل.
- 5- تقييم الأداء هو تقييم دوري و منظم لسلوك و صفات الموظف خلال ساعات العمل.
- 6- تقييم الأداء هو حكم شخصي لإمكانية الشخص لعمل شيء ما.

ب- تعريفات تركز على مقارنة أداء العاملين بمعايير محددة للأداء: و من هذه التعريفات ما يلي:

- 1- العملية التي يتم من خلالها تقدير إسهامات العامل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة، و توفير تغذية عكسية تمكنه من التعرف على أدائه مقارنة بالمعايير التنظيمية.
- 2- تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف و عادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، و ذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم على أساس مقارنة أدائه بها لتحديد مستوى كفاءته في العمل الذي يقوم به.

ج- تعريفات ترى أن تقييم الأداء يمتد ليشمل تحسين و تطوير أداء العاملين من ضمن هذه التعريفات مايلي:

- 1- دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم مع عملائهم و زملائهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانية النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى.

المطلب الثاني: أهداف و فوائد تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم الأداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة و التحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهداف و الفوائد التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:¹

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ص. 152 .

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء

بالإمكان تحديد أهداف هذا التقييم بما يلي:¹

يتجسد هدف تقييم الأداء في أي منظمة، في أنه يوفر لها معلومات غنية وواضحة و موضوعية و صحيحة عن أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر، بما يخدم استمرارية عملية تطوير و تحسين الأداء، و تحقيق فاعلية تنظيمية عالية المستوى لأدائها التنظيمي الكلي مع مرور الزمن. فنتائج التقييم تعكس صورة واضحة و صادقة عن أداء كل فرد في المنظمة، فتبين فيما إذا كان يعمل بجد و نشاط و فاعلية و فق ما هو مطلوب أم لا، لتكون مكافأته قائمة على أساس عادل في ضوء جهده في عمله. كما أن هذه النتائج تكشف جوانب الضعف في الأداء لعلاجها، وجوانب القوة فيه من أجل وضع السبل الكفيلة لزيادة الاستفادة منها. و بالتالي ومن هذا المنطلق نجد أن تقييم الأداء يخدم المنظمة و العاملين فيها بان واحد، كما يخدم المجتمع بأن تقدم المنظمة له سلعاً و خدمات ذات جودة عالية و بأسعار معقولة.

يتضح إذا أن تقييم الأداء لا يعني كما يعتقد البعض أنه حكم يصدر في نهاية فترة زمنية محددة، ليحدد ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه بقاءه في العمل، أو ترشيحه للترقية، أو حصوله على حوافز مالية، بل يعني شيئاً أكثر و أهم من ذلك و هو معرفة حقيقة مستوى أداء العاملين، من أجل تطوير و تحسين هذا المستوى باستمرار، من خلال توجيه و إرشاد الرؤساء المباشرين الذين هم معلمين لمرؤوسيههم بالدرجة الأولى، و كذلك من خلال برامج التدريب و التنمية التي تعدها إدارة الموارد البشرية لمعالجة النتائج التي يوضحها التقييم.

الفرع الثاني: فوائد تقييم الأداء الوظيفي

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء العادل الخالي من التمييز بين العمال فيما يلي:²

- 1- رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.
- 2- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأداءهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل و يبذلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

¹ عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص. 366.

² محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص. 46.

- 3- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.
- 4- الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.
- 5- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.
- 6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الأداء اختباراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء.

المطلب الثالث: مصادر الأخطاء في تقييم الأداء

هناك العديد من المشاكل في تقييم الأداء من بينها التمييز و التحيز التي يمكن أن تؤثر على نتائج تقييم الأداء، و التي تتبع هذه من طبيعة النفس البشرية (العواطف، الانفعالات الشخصية أو القصور الإدراكي)، أو من عدم قدرة الإنسان على تشغيل المعلومات بشكل تام، و يمكن تحديد أهم هذه المشكلات في:¹

الفرع الأول: خطأ التعميم

يحدث خطأ التعميم في الحالات التي يقيم فيها المدير على أساس توافر خاصية ايجابية واحدة لدى موظف مثل الطاعة العمياء، و على العكس قد يتأثر المدير بخاصية سلبية واحدة و يقيم أداء الفرد كله على أنه دون المستوى في ضوء ذلك، ويعرف هذا النوع من التحيز رمزا إلى الأداء غير الطيب أو غير المناسب، ومن الواضح أن النوعين السابقين من التحيز يقلل من احتمالات التوصل إلى تقييم موضوعي للموظف.

الفرع الثاني: الليونة أو التشدد في التقييم

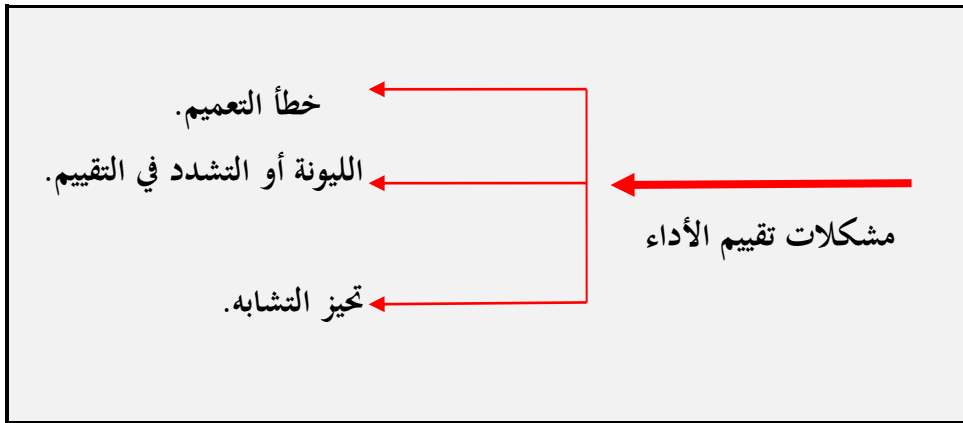
يحدث تحيز الليونة (التساهل) في التقييم Leniency في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات مرتفعة لكل العاملين، و على العكس من ذلك يمكن أن يحدث التشدد في التقييم Strictness في الحالات التي يعطي فيها المدير تقديرات منخفضة لكل العاملين، أو تقديرات متوسطة (مركزية النزعة) Central tendency، أهم المشاكل المترتبة على هذا النوع من التحيز هو صعوبة التفرقة بين أداء العاملين الذين قيمهم نفس المدير من جانب، إضافة إلى صعوبة المقارنة بين العاملين الذين قيمهم عدة مديرين من جانب آخر.

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص.ص.380.381.

الفرع الثالث: تحيز التشابه

ينبع تحيز التشابه Similarity من تفضيل المدير للعاملين الذين يشبهونه، و يطلق عليه أحيانا تعبير "انهم يشبهوني" Similar to me. و في معظم الأحوال يفترض المدير عن نفسه إنسان كفاء، و أن نفس الصفة تنسحب على الذين يشاركونه نفس الصفات (من نفس البلد، نفس النوع، نفس التعليم). وفيما يلي شكل يوضح مشكلات تقييم الأداء.

شكل رقم (09): مصادر الأخطاء في تقييم الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبة.

و كذلك رصد حسين شرارة عشرون مشكلة من مشكلات تقييم الأداء منها:¹

1. المحاباة الشخصية.
2. الحكم المتحيز (الميل للشدة أو التساهل).
3. استناد التقييم على الأداء في الماضي القريب و عدم تغطيته لكامل الفترة التي يجري عنها التقييم.
4. عدم تخصيص الوقت الكافي و اللازم لإجراء عملية التقييم.
5. تحيز المقيم لمؤوسيه أمام الإدارة.
6. الخوف من مواجهة المرؤوس.
7. الميل للمساواة سواء بالتوسط أو الامتياز الكل سواسية.
8. تأثر التقييم بالمشاعر الشخصية و الانطباعات (سلبية أو ايجابية).

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008، ص.169.

ف تقييم الأداء و قياسه إذا تم على أسس غير موضوعية (الصداقة، القرابة، المركز الاجتماعي، المركز الوظيفي) نتيجة لذلك يحصل بعض العاملين على تقديرات مرتفعة غير مستحقين لها، بينما بعض العاملين الذين يكون أداءهم متميزا تكون تقديراتهم متدنية، إن ذلك ينعكس بشكل سلبي على أداءهم للمهام الموكلة لهم¹ بحيث يؤثر على الفرد و المجموعة و على المنظمة، فيشعر الفرد بالإحباط و بأنه لا ينتمي إلى المنظمة لا يصبح لديه سلوك المواطنة فيقل رضاه عن العمل و بالتالي تقل إنتاجيته و يكثر غيابه فتتضرر المنظمة فتقل أرباحها و تزيد تكاليفها.

المبحث الثالث: أثر التمييز على أداء الموارد البشرية

لا يؤثر التمييز داخل مواقع العمل على معنويات العمال والعلاقة فيما بينهم فحسب، بل يحدث أيضا خلافا في العجلة الاقتصادية إذ أن التمييز بمختلف أشكاله في مواقع العمل يؤدي إلى تراجع ملموس على مستوى المردودية، لأن ضحايا هذه الممارسات لا يقوون على مواصلة عملهم بالفعالية المطلوبة. وغالبا ما يتسبب هذا التمييز في تغيب المتضررين عن العمل أو تدهور صحتهم، وهو ما ينجم عنه مشاكل إضافية في موقع العمل². من خلال تأثيره على الجانب النفسي للعاملين ما يؤثر على سلوكهم و كفاءتهم داخل المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل مع الرؤساء و المرؤوسين على كافة المستويات. يمكن أن يكون للتمييز في العمل عواقب فردية و جماعية و تنظيمية.

المطلب الأول: أثر التمييز على الفرد

الفرع الأول: التمييز على أساس العوامل الاقتصادية

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، و بعضها متعلق بالعوامل الاقتصادية و سنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل³:

أولا: الأجور و المكافآت

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد و يعمل في سبيل إشباعها، و يسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته و تنير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، و تشكل المكافآت أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، و قد تكون أفضل مثير لدوافعه. حتى و لو أن " هرزبيرغ " خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات

¹ نزيهة شاوش، المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص.193.

² <https://www.swissinfo.ch/16/05/2019,13.56m>.

³ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص.ص. 34. 35.

الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا. إلا أن المؤسسة قد تكافئ العاملين ليس على أساس الجهد الذي يقدمونه و الأداء الذي يحققونه حيث يكون التقييم غير عادل وغير شفاف مبني على التحيز و التمييز حيث تقوم المؤسسة بمنح :

- الأجور و / أو الرواتب ليس على أساس جهد محدد يؤديه؛

- امتيازات مادية إضافية، كالنقل و السكن لغير مستحقيها؛

- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات لغير مستحقيها.

كل هذا يؤدي إلى إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق فيؤثر ذلك بشكل مباشر على رضاه الوظيفي. كما أوضح " آدمز (J.Stacy Adams) في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم و إن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا. فتقل فيه روح الولاء و الانتماء إلى المؤسسة.

ثانياً: الترقية

عدم الموضوعية في بعض الأحيان في ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم تجاوز بعض الموظفين الأجدر بالترقية، و ترقية من هم أقل كفاءة أو أقدميه منهم لاعتبارات غير عادلة، و هو أمر لا تحفى آثاره السلبية على العاملين، و بالتالي ينخفض مستوى أدائهم مع الوقت و مستوى إنتاجهم، و يتولد لديهم شعور بالاغتراب الوظيفي.

الفرع الثاني: التمييز على أساس العوامل الاجتماعية و الثقافية

الثقافة الاجتماعية يقصد بها ذلك الكل المركب من قيم و عادات و تقاليد و مفاهيم عقائدية مشتركة لمجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة معينة فالثقافة مفهوم مركب و معقد و هي من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المنظمة فبعض الثقافات الاجتماعية تبعث الفرح و البهجة في نفوس الأفراد مما يرفع روحهم المعنوية، و بعضها الآخر يبعث التشاؤم و التزمت مما يخفض الروح المعنوية للأفراد،¹ و هذا ما ينعكس على أداءهم إذن فالمؤسسة التي تنتهج سلوك التمييز بين أفرادها يؤثر ذلك على الروح المعنوية للفرد و يكون من خلال:²

¹ مريم أرفيس، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص.129.

²cyynthia adja Et autres, référence Précédent,p.20.

1- التأثير على الصحة البدنية للشخص:

في مقال كتبه بافالكو وموساكوفسكي وهاملتون، "هل يؤثر التمييز المدرك على الصحة؟ العلاقات الطولية بين التمييز في العمل وصحة المرأة الجسدية والعاطفية"، لوحظ أن "الأزمة النفسية وضغط الدم وصحتنا قد تكون الأكثر تضرراً نتيجة الإجهاد الحاصل إما عن حدث تمييزي كبير مثل الفصل من الوظيفة أو ردود الفعل على التمييز اليومي داخل العمل (مثل الفكاهة العرقية أو العنصرية أو بيئة العمل العدائية) (Pavalko et al., 2001).

و في دراسة أخرى، وجد أن التمييز العنصري / الإثني أدى إلى زيادة تفاعل القلب والأوعية الدموية (Sutherland and Harrell, 1986). فقد تم تحديد الضغوط المرتبطة بالعمل والتي ساهمت في تدهور الصحة البدنية وهي عدم القدرة على التواصل بصراحة مع المشرفين، فرض أعباء العمل الثقيلة أو الجداول المزدهمة و التي تتجاوز قدرة العامل، قلة الاحترام، صراعات مستمرة على الوظيفة، النساء اللاتي يتعرضن للتمييز الوظيفي بسبب جنسهن، والشعور بالإجبار على الحفاظ على السلوك المهني على الرغم من المحاولات العلنية للتمييز.

حدثت الآثار المادية للتمييز في مكان العمل أيضًا في أجزاء أخرى من العالم. أبلغ الأوروبيون أيضًا عن علامات التوتر بسبب عوامل مثل التمييز والتحرش الجنسي والعنف الجسدي، وكل ذلك يؤثر سلبيًا على الصحة البدنية والنفسية للعامل (Arehart-Treichel, 2007). كل هذا يشير إلى أن التمييز المرتبط بالعمل أو المضايقة في مكان العمل له آثار ضارة على الصحة البدنية.

2- التأثير على الصحة العقلية للشخص:

في العلاقات الطولية بين التمييز في العمل والصحة البدنية والعاطفية للمرأة"، يتم اختبار النساء وزيادة مستوى الإجهاد بعد التعرض للتمييز الوظيفي (بافالكو وآخرون ، 2001). في دراسة أخرى تختبر النساء الأمريكيات من أصول أفريقية، أدى النظر إليهن في العمل على الأساس العرقي/ العنصري إلى تسجيل مستويات عالية من الاكتئاب وانخفاض مستويات السلامة النفسية (Snapp, 1992). هذا يشير إلى أن الأزمة العقلية تتفاقم بسبب التمييز في مكان العمل.

3- التأثير على سلوك الشخص:

في دراسة مماثلة أجراها بافالكو وآخرون ، (2001) وجد أن التمييز في العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي (عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد، الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، فقدان الحافزية و ازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين، تجنب و فقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ

القرارات، عدم وجود الرغبة في النمو و التطور الوظيفي، تقارير التقييم متدنية، كثرة شكاوى العملاء، سلوكيات أخرى¹، ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والذي بدوره يؤثر على مستوى رضا الموظف ومعنوياته. يمكن أيضاً إظهار الاستجابات السلوكية السلبية من خلال كيفية استجابة بعض الضحايا للتمييز في العمل. الاستجابات السلوكية السلبية هي إما قبول الإساءة أو تجاهل الإساءة. يمكن أن تؤدي بيئة التوظيف غير الداعمة أيضاً إلى الشعور بالغضب عندما لا يصرح بها ، مما قد يؤدي إلى حالة هيجان في العمل و المنزل.

بشكل عام ، لا شك أن التمييز في مكان العمل يؤثر سلباً على سلوك الشخص وصحته البدنية والعقلية. لكي يشعر الموظفون بالسعادة والرضا، من المفيد لأصحاب العمل القيام بأدوار فعالة في منع التمييز في الوظيفة (Gamer ، 2006).²

4- التمييز يؤدي إلى توطيد عدم المساواة بين الأفراد:

التمييز في العمل يؤدي إلى تقييد حرية الأفراد في تنمية قدراتهم و في اختيار مهنتهم و مواصلة إنتاجهم، و هذا يؤدي إلى تقييد طموحاتهم الشخصية بغض النظر عن المقدرة، فلا يمكن تنمية المهارات و الكفاءات، وبذلك تحجب مكافآت العمل، ليسود إحساس بالمهانة والإحباط و العجز.³

المطلب الثاني: أثر التمييز على المجموعة:

إن الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تنتهج أسلوب التمييز و التحيز و المحسوبية يكون لها آثار سلبية على المجموعة من خلال:⁴

- الشكاوى و التظلمات: و تدل على تدمير العمال بسبب تعرضهم للتمييز و التحيز و عدم تلبية مطالبهم، الشيء الذي يؤثر على روحهم المعنوية و على أداءهم، كما يعكس عدم رضاهم عن الإدارة و عن وضعهم في المنظمة.
- وجود الصراعات بين الأفراد: بسبب النظام الغير العادل السائد في المنظمة، تكثر الصراعات مع الزملاء أو مع الإدارة من خلال خرق التعليمات و النظام السائد في المنظمة.
- التباطؤ في العمل: و هنا يعتمد العمال تقليل قابليتهم للعمل و يتظاهرون بأن قدرتهم على العمل لا تتجاوز السقف الذي يحدونه، مع العلم أنهم قادرون على العمل أكثر من ذلك.

¹ عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2017، ص.104.

² cyynthia adja Et autres, référence Précédent,p.17.

³ د أمل سالم حسن العواودة ، مرجع سابق، ص.57.

⁴ مريم أرفيس، مرجع سابق، ص.118.

-**التوقف عن العمل:** مثل الإضرابات و الاحتجاجات إذ تعبر عن عدم رضا العمال و التي تؤدي إلى عدم الاستقرار في المنظمة.

- **دوران العمل:** إن الانتقال من مهنة لأخرى شكل من أشكال عدم الاستقرار للأداء الوظيفي و بالتالي عدم استقرار المنظمة.

فالتمييز على مستوى المجموعة يمكن أن يثير مشاعر الخوف و انعدام الثقة داخل المجموعة التي تتعرض للتمييز و التي تؤدي غالبا إلى انخفاض الأداء. تظهر التأثيرات الأكثر شيوعا مع التقدم في السن أو الإعاقة أو التمييز العرقي و التمييز على أساس الجنس.

المطلب الثالث: أثر التمييز على المنظمات

يؤثر التمييز في مكان العمل سلبيًا على الشركات حيث أن السياسات التمييزية يمكن أن تضر بسمعة الشركة، فالتمييز يحد النشاط التجاري من نفسه عندما يقيد التقدم لمجموعات أو أنواع معينة من الموظفين. يتحدث سلبًا عن موظف سابق يمكن أن يكون ضارا لعميل محتمل. هناك أيضًا علاقة مباشرة بين الولاء والاحتفاظ والتمييز. قد يبحث الموظفون عن وظائف جديدة عندما يشعرون أنهم تعرضوا للظلم. وفقا لتقرير حول التمييز في مكان العمل من قبل منظمة العمل الدولية، "لا يزال التمييز في مكان العمل يمثل مشكلة عالمية مستمرة، مع ظهور أشكال جديدة أكثر دقة." يمكن أن يؤدي إرسال إشارات خاطئة إلى العملاء المحتملين أيضًا إلى نشوب صراع نظرًا لأن العملاء يمكنهم الإحساس إذا كان الموظف متحمسًا أو لا يؤمن بشركتهم و هو أحد الأسباب التي تجعل من المهم لطالب الوظيفة يلاحظ مواقف الأشخاص الذين يرغبون في العمل معهم، وإرسال إشارات إيجابية للموظفين يجذب الموظفين المحتملين في المستقبل (Elsenheimer، 2005).

فالتمييز يكلف الشركات نفقات عالية لتسوية قضايا التمييز من بينها نذكر:¹

- 1- تحملت شركة دينيز Denny s مبلغ 45.4 مليون دولار لتسوية قضايا التمييز بين الزبائن.
- 2- تكلفت شركة هوم ديسون Home Depot S مبلغ 87.5 مليون دولار لتسوية قضايا التمييز الجنسي.
- 3- تكلفت شركة تكساكو Texaco 140 مليون دولار لتسوية قضايا التمييز بين الموظفين.
- 4- تكلفت شركة كوكاكولا Coca Cola في قضايا التمييز العرقي 152 مليون دولار
- 5- دفعت شركة فورد موتور Ford Motors 10.5 مليون دولار لتسوية قضيتين في التمييز الطبقي أهتمت فيهما بالتمييز ضد الرجال المسنين البيض باسم التنوع.

¹ أ.س.تولبيرت، أخرج رأسك من الرمل، الطبعة الأولى، مكتبة الغيبكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2005، ص.ص. 54. 55.

6- أقيمت دعاوي ضد شركة مايكروسوفت Microsoft بقيمة 05 ملايين دولار بتهمة التمييز العنصري ضد المستخدمين الأمريكيين و ضد المستخدمات النساء.

المطلب الرابع: مكافحة التمييز في العمل

إن التمييز الوظيفي ظاهرة خطيرة منتشرة بكثرة يعاني منها الكثير من الإطارات في صمت في شتى أنحاء العالم خاصة الجزائر، و لهذا يستوجب أن تكون هناك حلول جذرية تطبق في كل المؤسسات لاقتلاع هذا المرض المزمع ————— و يكون ذلك من خلال سن قوانين رديعية لتطبيق المساواة و العدالة بين الأفراد داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار التنوع الثقافي.

الفرع الأول: التشريعات القانونية و تكافؤ الفرص

لقد أشار (Mondy) إلى أنه جرى في الولايات المتحدة الأمريكية، سن عددا من القوانين الخاصة بتساوي فرص العمل، و ذلك لحماية الأقليات، و إتاحة تساوي الفرص للجميع، و أن هذه القوانين تعكس موقف المجتمع صوب التغيرات التي يجب أن تحدث لإعطاء كل شخص فرصة متساوية في العمل، و من أهم هذه القوانين التي تضمن المساواة في الحقوق بين الموارد البشرية، بما في ذلك المعاملة المتساوية عند التقدم للوظيفة، والمعاملة المتساوية في العمل، و حماية العاملات الحوامل والأمهات المرضعات، والحق في إجازة أمومة وإجازة أبوة. فهذه القوانين تغطي العديد من المجالات من بينها:

أولا: قانون الحقوق المدنية لعام 1964

الفصل السابع من قانون الحقوق المدنية لعام 1964 المعدل بقانون العمل العادل في عام 1972 و هو القانون الذي له أكبر تأثير على فرص العمل المتساوية، وبموجب هذا الفصل يعد من غير الشرعي بالنسبة لصاحب العمل التمييز في استخدام أو طرد أو تعويض الأفراد أو في إطار أوضاع أو امتيازات العمل، وذلك على أساس الأصل أو اللون أو الدين أو الجذور القومية.¹ ولذلك أشار هذا القانون بأنه يعد غير قانونيا على أي منظمة أن:²

1- ترفض تعيين أو أن تفصل أي فرد أو تميز بين الأفراد فيما تمنحه لهم من مكافآت و في شروط شغل الوظيفة بسبب اختلافهم في السن أو الجنس أو الديانة أو الجنسية.

2- تصنف العاملين بها وفقا لأي أساس بغرض حرمان بعض هؤلاء العاملين من الاستفادة من الفرص الوظيفية المتاحة بسبب الاختلاف في السن أو الجنس أو الجنسية أو القنصلية التي ينتمي إليها.

¹ سعد علي حمود العنزي و آخرون، مرجع سابق، ص.ص.190.191.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص. 73.

ثانيا: حظر التمييز في الأجور بين المرأة و الرجل:

1- موقف معايير العمل الدولية و العربية من حظر التمييز في الأجور بين المرأة و الرجل

أ- المساواة في الأجور بين المرأة و الرجل في معايير العمل الدولية:

تعد الاتفاقية الدولية رقم 100 لسنة 1951 بشأن مساواة العمال و العاملات في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية، بداية تأكيد معايير العمل الدولية على مبدأ المساواة في الأجور بين العمال و العاملات، حيث ترسي هذه الاتفاقية مبدأ عاما هو أنه يتعين على الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية، أن تعمل على كفالة مبدأ المساواة بين العمال و العاملات في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية على جميع العاملين، و أن تضمن تطبيق هذا المبدأ. و قد ألحقت بالاتفاقية رقم 100 لسنة 1951 انفه الذكر، التوصية رقم 90 لسنة 1951 و الخاصة بتساوي العمال و العاملات في الأجر عن العمل ذي القيمة المتساوية، و قد نصت هذه التوصية على أن تقوم الدول الأعضاء في منظمة العمل الدولية باتخاذ إجراءات المناسبة لضمان تطبيق مبدأ المساواة بين العمال و العاملات في الأجر عن عمل ذي قيمة متساوية.¹

ب- المساواة في الأجور بين المرأة و الرجل في معايير العمل العربية:

كرست الاتفاقية العربية رقم 06 لسنة 1976 بشأن مستويات العمل" معدلة مبدأ المساواة بين المرأة و الرجل في الأجور متى تماثلت أوضاع عملهم، حيث نصت المادة 42 منها صراحة على أن تمنح المرأة العاملة الأجر المماثل لأجر الرجل، وذلك عند تماثل العمل، و بذلك تشترك معايير العمل العربية مع معايير العمل الدولية في إقرار مبدأ المساواة في الأجور بين العمال و العاملات، وذلك حرصا على منع التمييز ضد المرأة فيما يتعلق بالأجر الذي تحصل عليه مقارنة بالأجر الذي يحصل عليه العامل متى تماثلت أوضاع عملهما.²

ج- المساواة في الأجور بين المرأة و الرجل في تشريعات العمل العربية:

مبدأ مساواة العمال في الأجور مبدأ دولي كرسه أحكام الاتفاقيات الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية ومنظمة العمل العربية، كما يعتبر هذا المبدأ دستوريا و كرسه المشرع الجزائري من خلال التشريعات العمالية المتعاقبة، وجعله من المسائل المتعلقة بالنظام العام الاجتماعي، ومن ثم يعد باطلا و عديم الأثر كل بند في الاتفاقية جماعية للعمل أو عقد العمل من شأنه أن يؤدي إلى التمييز بين العمال، كيفما كان نوعه في مجال الشغل أو الأجر أو ظروف العمل، يترتب على مخالفة هذا المبدأ المتعلق بالنظام العام توقيع عقوبات جزائية تتمثل في الغرامة المالية، التي تتراوح بين 2000 دج و 5000 دج، و يعاقب في حالة العود بغرامة مالية تتراوح من 2000 دج إلى 10.000 دج و بالحبس

¹ ياسر عبد الرحمن خلف، المرأة في سوق العمل، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016، ص 98 .

² ياسر عبد الرحمن خلف، مرجع سابق، ص.99.

مدة ثلاثة أيام أو بإحدى هتين العقوبتين فقط. إن مبدأ المساواة و إن قصد به تحقيق العدالة بين العمال، فهو لا يعني المساواة المطلقة بينهم بل يقتضي لتطبيقه أن يكون العمال الذين يطبق عليهم متساوين في طبيعة العمل الذين يقومون به، وفي المؤهل و الكفاءة والخبرة و الأقدمية.¹ حيث يسمح القانون بالتمييز بين الرواتب اعتمادا على العوامل الآتية: تباين المسؤولية، أوضاع العمل غير متشابهة، الفروق الناتجة عن نظام الرواتب حسب الجدارة و الفروق المعتمدة على كمية أو نوعية الإنتاج.²

وتأكيدا لذلك تضمنت العديد من التشريعات العمل العربية بعض النصوص التي تقرر صراحة هذا المبدأ منها القانون البحريني (المادة 39 من قانون العمل في القطاع الأهلي رقم 36 لسنة)، و القانون الكويتي (المادة 26 من قانون العمل في القطاع الأهلي)، القانون الإماراتي (المادة 32 من القانون الاتحادي رقم 8 لسنة 1980 بشأن تنظيم علاقات العمل)، القانون القطري (المادة 93 من القانون رقم 14 لسنة 2004 بشأن إصدار قانون العمل)، القانون المصري (المادة 35 من قانون العمل الموحد رقم 12 لسنة 2003)، القانون اليمني المادة 42،67 / أ من القانون رقم 05 لسنة 1995 بشأن قانون العمل).

و إذا كانت غالبية التشريعات العربية قد كرست مبدأ المساواة في الأجور بين المرأة و الرجل متى تماثلت أوضاع عملهما، إلا أن تفعيل هذا المبدأ يحتاج لتدخل الدولة من خلال الرقابة التي يقوم بها مفتشو العمل على أصحاب الأعمال في القطاع الخاص للتأكد من تطبيق هذا المبدأ الأمر الذي يحول دون وقوع حالات انتهاك له من جانب بعض أصحاب الأعمال، و من ثم فإن الدور التوعوي الذي تقوم به الدولة، فضلا عن التفتيش على أصحاب الأعمال، يعد الضمانة الحقيقية لحصول المرأة على الأجر المماثل لأجر الرجل سيما في القطاع الخاص.³

¹ بن عزوز بن صابر، نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري و المقارن، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص.ص.125.126.

² سعد علي حمود العنزي و آخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، ص.191.

³ ياسر عبد الرحمن خلف، مرجع سابق، ص.ص.100-101.

ثالثاً: حظر التمييز على أساس الإعاقة

تعترف الدول الأطراف بحق الأشخاص ذوي الإعاقة في العمل، على قدم المساواة مع الآخرين، و يشمل هذا الحق إتاحة الفرصة لهم لكسب الرزق في عمل يختارونه أو سيقبلونه بحرية في سوق العمل و بيئة عمل منفتحتين أمام الأشخاص ذوي الإعاقة و شاملتين لهم و يسهل انخراطهم فيهما. وتحمي الدول الأطراف العمال الحق في العمل وتعرزه بما في ذلك حق أولئك الذين تصيبهم الإعاقة خلال عملهم وذلك عن طريق اتخاذ الخطوات المناسبة، بما في ذلك سن التشريعات، لتحقيق عدة أهداف منها ما يلي:¹

- حظر التمييز على أساس الإعاقة فيما يختص بجميع المسائل المتعلقة بكافة أشكال العمالة، و منها شروط التوظيف والتعيين و العمل، و استمرار العمل، و التقدم الوظيفي، و ظروف العمل الآمنة و الصحية.
- حماية حقوق الأشخاص ذوي الإعاقة في ظروف عمل عادلة و ملائمة، على قدم المساواة مع الآخرين، بما في ذلك تكافؤ و تقاضي أجر متساوي لقاء القيام بعمل متساوي القيمة، و ظروف العمل المأمونة و الصحية، بما في ذلك الحماية من التحرش، و الانتصاف من المظالم.
- كفالة تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من ممارسة حقوقهم العمالية و النقابية على قدم المساواة مع الآخرين.
- تمكين الأشخاص ذوي الإعاقة من الحصول بصورة فعالة على البرامج العامة للتوجيه التقني و المهني، وخدمات التوظيف، و التدريب المهني و المستمر.
- تعزيز فرص العمل و التقدم الوظيفي للأشخاص ذوي الإعاقة في سوق العمل، فضلاً عن تقديم المساعدة على إيجاد العمل و الحصول عليه و المداومة و العودة إليه.
- تشجيع اكتساب الأشخاص ذوي الإعاقة للخبرات المهنية في سوق العمل المفتوحة.
- تعزيز برامج إعادة التأهيل المهني و الوظيفي، و الاحتفاظ بالوظائف، و العودة إلى العمل لصالح الأشخاص ذوي الإعاقة.
- عدم إخضاع الأشخاص ذوي الإعاقة للرق أو العبودية، و حمايتهم على قدم المساواة مع الآخرين، من العمل الجبري أو القسري.

¹ علي السلمي، إشكاليات الدستور و البرلمان، الطبعة الأولى، دار سما للنشر و التوزيع، 2015، ص.ص.194.195.

رابعاً: حظر التمييز على أساس الجنس

قانون الحقوق المدنية لسنة 1964 و الذي يحظر التمييز على أساس الجنس أو اللون أو العرق أو الأصل القومي أو الدين فالغرض الرئيس من قوانين تكافؤ هو ضمان أن كل شخص يمتلك نفس الفرصة للحصول على الوظيفة أو الترقية أثناء العمل، أو بمعنى آخر تكافؤ الفرص بين الأشخاص و ضمان المساواة في التعامل في العمل، فان الإجراء أو العمل الايجابي يتطلب من رب العمل بذل جهود إضافية في مجال توظيف و تعزيز قدرات العاملين الذين ينتمون للجماعة المحمية، يتضمن العمل الايجابي اتخاذ إجراءات خاصة مصممة للتخلص من التأثيرات الحالية لتمييز الماضي. و تتم حماية العاملين أيضا عن طريق (هيئة تكافؤ فرص العاملين EEOC) التي تم تأسيسها سنة 1964 في ضوء قانون الحقوق المدنية الباب السابع.¹

خامساً: قانون التمييز ضد الحمل لعام 1978

جرى سنه كتعديل للفصل السابع من قانون الحقوق المدنية، و هو يمنع التمييز في العمل ضد الحمل أو ولادة طفل أو الأوضاع الطبية المرتبطة بذلك. و يطبق نفس المبدأ في مجال المنافع من ضمن ذلك منافع العجز و الإجازة المرضية والتأمين الصحي، إذ أن المرأة العاجزة عن العمل لأسباب ترتبط بالعمل تكون مستحقة لمنافع العجز أو الإجازة المرضية على نفس أساس العمال العاجزين عن العمل لأسباب طبية.²

سادساً: قانون التمييز العمري في العمل لعام 1967 المعدل في عام 1978 و عام 1986 :

يمنع بموجب هذا القانون أصحاب العمل من التمييز ضد الأفراد الذين هم في معدل عمر بين 40- 65 سنة، و كان تعديل 1978، قد وفر الحماية للأفراد الذين كانوا بعمر 40 سنة على الأقل ولكن أقل من 70 سنة، و في تعديل 1986 أصبح تمييز صاحب العمل ضد أي شخص يعتمد 40 سنة أو أكبر غير شرعي.³

¹ مسلم علاوي شليبي، التوجهات و المفاهيم الحديثة في الادارة، دار اليازوري العلمية النشر و التوزيع، دون ذكر البلد، ص.167.

² سعد علي حمود الغنزي و آخرون، مرجع سابق، ص.191.

³ نفس المرجع، ص.192.

هذا و يمكن القول بأن هناك حالات تمييزية لا يعاقب عليها قانون العقوبات الجزائري:

حيث نص المشرع في المادة 295 مكرر 3 على مجموعة من الاستثناءات المتعلقة بجريمة التمييز، وهي تعتبر بمثابة أسباب إباحة، حيث لا يعتبر الفعل جريمة ولا يعاقب القانون عليه متى كان ضمن هذه الحالات، حيث جاء في هذه المادة أنه: "لا تطبق أحكام المادتين 295 مكرر 1 و 295 مكرر 2¹ من هذا القانون إذا بني التمييز: ²

1- بسبب الحالة الصحية على عمليات هدفها الوقاية من مخاطر الوفاة أو مخاطر المس بالسلامة البدنية للشخص أو من العجز عن العمل أو من الإعاقة و تغطية هذه المخاطر. مثال ذلك اشتراط بعض الوظائف أن يتمتع الفرد بصحة على درجة معينة و ألا يتجاوز سنه عن حد معين لما تحتاجه هذه الوظائف من قوة بدنية و كفاءة عالية في الأداء مثل العمل في الشركات البترول و المناجم و أعمال السياحة و التي تحتاج إلى مجهود عضلي كبير.

2- إذا تمثل التمييز بسبب الحالة الصحية أو الإعاقة في رفض التشغيل أو في الفصل من العمل المبني على عدم القدرة على العمل الثابتة طبيا وفقا لأحكام تشريع العمل أو التشريع المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية.

3- إذا بني التمييز بسبب الجنس، فيما يخص التشغيل، على أن الانتماء لجنس أو لآخر يكون حسب تشريع الشغل أو أو القانون الأساسي للتوظيف العمومية الشرط الحاسم لممارسة عمل أو نشاط مهني.

كما تم سن بعض التدابير الخاصة و المتعلقة بعمل المرأة بموجب القانون الجزائري و هما القانون رقم 62-06 المؤرخ في 27 فيفري 1992 و المتضمن علاقات العمل الفردية. حيث تنص المادة 15 على أن المرأة " تتمتع بواجبات محددة تتعلق بظروف العمل العامة و الوقائية من الأخطار المهنية. ويتضمن هذا القانون أحكاما تلائم المرأة يمكن اعتبارها شكلا من أشكال التمييز الايجابي، حيث تمنع المادة 15 عمل المرأة في الأشغال الخطيرة و المضايقات التي ترتبط بمهن معينة. علاوة على ذلك، أدرجت تشريعات العمل تدابير محددة لحماية العاملات في فترة الأمومة و دورها داخل الخلية الأسرية وهي تتعلق بصفة خاصة ب: ³

- منع العمل الليلي؛
- منع العمل في الأشغال الخطيرة و غير الصحية أو الضارة بصحتها؛
- تعليق علاقة العمل خلال فترة ما قبل و بعد الولادة؛
- منع الفصل عن العمل خلال فترة ما قبل و ما بعد الولادة؛

¹ حسينة شرون، أسباب إباحة جريمة التمييز في قانون العقوبات الجزائري، مرجع سابق، ص.13.

² إيهاب عبد المطلب، سمير صبحي، القانون الجنائي المغربي، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد للنشر و التوزيع، المغرب، 2011، ص.391.392.

³ منظمة الأمم المتحدة، المرأة و قانون الأسرة و النظام القضائي، اليونسكو، الرباط، 2010، ص.40.41.

- الاستفادة من ساعات الرضاغة الطبيعية، و الاستفادة من كامل الأجر أثناء عطلة الأمومة. و تعتبر فترات الغياب في مرحلة الأمومة فترات عمل وفقا للقانون رقم 83-12، المادة 06: و بالتالي تتلقى العاملات أثناء فترة الحمل تسديدا بنسبة 100 % للنفقات الطبية و الحماية من المخاطر المهنيــــــــــــة و العطل المدفوعة الأجر بنسبة 100 % لمدة 14 أسبوعا.

الفرع الثاني: المساواة و العدالة

المساواة يقصد بها التمتع بجميع الحقوق دون أن يكون تمييز بين الأفراد بسبب اللون أو العرق أو الدين أو اللغة أو الجنس، أما العدل فيعني إعطاء كل ذي حق حقه، و إنصاف المظلوم و إخضاع الجميع لنفس الحقوق و الواجبات دون أن تكون تفرقة بينهم و أن توضع الأمور في نصابها و مسارها الصحيح لذلك فان العدل أكبر و أشمل من المساواة و أن العدالة بمسارها الصحيح و أحكامها هي من تؤدي إلى تحقيق المساواة.

أولا: المساواة

بدأ الاهتمام بمفهوم العدالة في الكتابات الإدارية عندما قدم (Adams,1963) نظريته تحت مسمى "نظرية المساواة". و قد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظرا لتأثيرها المباشر على دوافع و جهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة. و تفترض هذه النظرية أن الأفراد يقيمون علاقات التعامل فيما بينهم حيث يقارن الفرد بين ما يقدمه من مساهمات و ما يحصل عليه من نواتج مع مساهمات و نواتج فرد أو أفراد مرجعيين. و المحصلة النهائية لهذه المقارنة هي تحديد مدى إدراك الفرد للمساواة أو عدم المساواة. تأسيسا على ما سبق يمكن أن نفرق بين نوعين من المساواة هما المساواة الداخلية و المساواة الخارجية.¹

1- المساواة الداخلية

هو أن يتساوى العائد المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع القيمة النسبية للوظيفة داخل المنظمة.

2- المساواة الخارجية

تتحقق عندما يتساوى العائد المادي و المعنوي الذي يحصل عليه الفرد مع العائد الذي يحصل عليه العاملون الذين يقومون بأعمال مماثلة في المنظمات الأخرى.

ولتحقيق المساواة دون تمييز بين العاملين يجب على المدير أن:²

¹ عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2006، ص.ص.04.03.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.ص.9.8.

- يحدد الأهداف المطلوب تحقيقها كما و نوعا.
- يحدد بدقة المدخلات التنظيمية المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف و ذلك حيث الجهد و الوقت و الدقة المطلوبة في أداء الأعمال.
- يحدد بدقة المخرجات التي سوف يحصل عليها الفرد في حالة تحقيق الأهداف المخططة.
- يحدد الأهمية النسبية للنواتج التي يسعى الموظف إلى تحقيقها في العمل.
- يحدد بدقة معايير السلوك التنظيمي الجيد أو الضعيف و كيفية قياسه حتى يمكن للعاملين معرفة أسس تقييم جهودهم مسبقا.
- يؤكد للعاملين قوة العلاقة بين الجهد المبذول و الناتج المحقق، مثل العلاقة بين التفوق في العمل و الحوافز التي يحصل عليها الموظف، حيث ان فشل المدير في التأكيد على هذه العلاقة يؤدي إلى العديد من الجوانب السلبية على الأداء التنظيمي للعاملين.

- يناقش مع العاملين الأسباب التي أدت إلى تباين المخرجات التنظيمية التي حصل عليها كل منهم. و برغم المساهمة العلمية لنظرية المساواة في إرساء المبادئ الأساسية النظرية للعدالة التنظيمية، إلا أن هذه النظرية قوبلت بالنقد لعجزها عن تقديم صورة متكاملة عن سير عملية العدالة التنظيمية و عجزها عن تحديد الأنواع الأساسية للعدالة التي توجد في المنظمات، فللعدالة التنظيمية أوجه متعددة و أبعاد أساسية يمكن تحقيقها من خلال أساليب تنظيمية متنوعة، لهذا السبب فان البحث في أوجه العدالة و أنواعها قد امتد ليطور المفهوم الأساسي للمساواة و يوظفه بشكل أفضل لخدمة كل المنظمة و العاملين.

ثانيا- العدالة التنظيمية

العدل هو اسم من أسماء الله الحسنى، و العدل مصدر بمعنى العدالة و الاعتدال و الاستقامة، و هو الميل إلى الحق، فالعدالة هي ظاهرة تنظيمية و يرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة في مكان العمل يؤدي ذلك إلى زيادة ثقتهم في إدارة المنظمة و زيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم و ما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة و من ثم الوثوق في المنظمة، و تعتبر العدالة متطلبا أساسيا للأداء الفعال بالمنظمات و تحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المنظمات، ويكون ذلك من خلال أنواع العدالة التنظيمية و هي كالتالي: ¹

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص. 09 و مابعداها.

1- عدالة التوزيع

عدالة التوزيع هي "عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت، و تتعلق عدالة التوزيع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و خاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينية أو الترقيات. و يتحقق إحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافآت يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.

2- عدالة الإجراءات

يمكن تعريف عدالة الإجراءات على أنها الإجراءات الرسمية العادلة، و الأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز و الأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها.

3- عدالة التعاملات

يشير هذا المصطلح إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها الموظف لدى تنفيذ الإجراءات الرسمية و هي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام و الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي أتخذ بها القرار. و تتعلق عدالة التعاملات بجودة المعاملة بين الفرد و متخذ القرار، و كذلك تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة و لذلك عرفها Niehoff et Moorman: "بأنها تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة و ذلك عندما تطبق عليهم بعض الإجراءات الرسمية أو معرفتهم بأسباب تطبيق تلك الإجراءات".

الفرع الثالث: إدارة التنوع الثقافي

أهم التعاريف الواردة عن إدارة التنوع الثقافي: ¹

إدارة التنوع الثقافي حسب تعريف توراكس بروكسل تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكاناتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب و مصالح ووجهات نظر مختلفة، و بالتالي فهي عملية تقييم للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني.

تعريف فلوري: إن إدارة التعدد الثقافي هي استجابة تنظيمية أو رد فعل لتلبية احتياجات القوى العاملة المتنوعة، على أثره اعتبر التعدد استجابة حتمية أخلاقية و سياسية و قانونية بهدف الوصول إلى الإنصاف و العدالة الاجتماعية و المساواة

¹ براهمي زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس 21-23، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015، ص.ص.10.09.

مع احترام الاختلافات الثقافية بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التنظيمية التي تمكن المنظمة من الاستمرار. و يتجسد هذا من خلال تنفيذ سياسات المساواة المهنية و الاستراتيجيات المضبوطة و الآليات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و التنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها.

ولقد حدد بلاك و كوكس أن المنظمة التي تتعامل مع التعدد بأسلوب جيد و تديره بشكل سليم و فعال تتمكن من تحقيق الفوائد التالية:

- الحد من الدوران و التغيب بتحفيز الرضا الوظيفي و التقليل من التكاليف المترتبة عنهما.
- الحد من الصراعات الثقافية و التقليل من الأخطاء الثقافية بكسر الحواجز التي تؤدي إلى ذلك و السيطرة على التعددية الثقافية في بنيتها الداخلية.
- جذب أفضل المواهب و الاستبقاء عليهم مع استقطاب الكفاءات المتميزة بغية تحسين الأداء و إثراء الموارد البشرية.
- التقليل من الممارسات التمييزية و التحيزية و عدم انتشار الصور النمطية.

خلاصة الفصل الثاني:

يحتل موضوع الأداء الوظيفي بأهمية مرموقة في العملية الإدارية فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط في حالة تطبيق العدالة و المساواة، من خلال جعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر دون تحيز، ما يدفع المرؤوسين للعمل بفعالية، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضا عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء، وأهمها تحسين أداء الموظف وتطويره، واعتماد هذا التقييم وسيلة لتحديد المكافآت والعلاوات الدورية، وأداة للكشف عن الاحتياجات التدريبية، ووسيلة للحكم على مدى سلامة سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، وأساس موضوعي لرسم هذه السياسات من خلال سن القوانين والأنظمة واللوائح، و غرس ثقافة تقبل الآخر و التعايش و نبذ التفرقة و الجهوية و الاستبعاد لحماية المورد البشري.

كما تم التعرف على أثر التمييز على أداء الموارد البشرية، حيث تمت الدراسة الميدانية بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة" وهذا ما سيتم دراسته في الفصل الثالث.

الفصل الثالث: الدراسة

التطبيقية بمديرية الادارة

المحلية "ولاية بسكرة"

تمهيد:

بعد تطرقي في الفصل الأول للمتغير المستقل و هو التمييز، وكذا مفهوم وأهمية أداء المورد البشري من حيث أساليب و أدوات القياس في بيئة العمل في الفصل الثاني، وهذا من أجل بلورة التعرف على مدى تأثير التمييز على أداء المورد البشري.

وبناء على ما سبق سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما جاء في الجانب النظري عن طريق تقديم نموذج للتمييز في العمل، من أجل التطبيق الميداني بمديرية الإدارة المحلية " ولاية بسكرة"، والقيام بدراسة إحصائية من أجل محاولة التعرف على أثر التمييز على أداء الموارد البشرية و عليه اعتمدت الباحثة على الاستبيان، وقد استخلصت الأسلوب الإحصائي للتعبير عن مختلف جوانب الظاهرة المدروسة بطريقة كمية حتى تسهل عملية المقارنة بين النتائج المتحصل عليها، و بالتالي الوصول إلى مناقشة نتائج الدراسة إلى النتائج العامة وذلك من خلال مناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة للوصول في الأخير إلى تقديم جملة من المقترحات في الدراسة الحالية، و ذلك من خلال المباحث التالية.

المبحث الأول: الإطار النظري لمديرية الإدارة المحلية -ولاية بسكرة-

صنفت بسكرة "الولاية" أثناء التقسيم الإداري لسنة 1974 وكانت تضم آنذاك 22 بلدية وستة (06) دوائر. وبعد التقسيم الإداري لسنة 1984 انقسمت إلى شطرين: ولاية بسكرة وولاية الوادي التي تشكلت بضم دائرتي الوادي والمغير فأصبحت تضم 33 بلدية و أربعة (04) دوائر، هي أولاد جلال ،سيدي عقبة ،طولقة ،الوطاية أما بسكرة كونها تمثل مقر الولاية فبقيت بلدية على حدى، وقد ألحقت بالولاية بلديات جديدة على اثر هذا التقسيم وهي :

❖ بلدية خنقة سيدي ناجي من ولاية تبسة.

❖ بلدية القنطرة وعين زعطوط من ولاية باتنة.

❖ بلدية الشعيبة (أولاد رحمة) من ولاية المسيلة.

في سنة 1991 تم تعديل إداري طفيف على الدوائر حيث أصبح عددها 12 دائرة وبقي عدد البلديات على حاله أي 33 بلدية، أعيد توزيعها على الدوائر حسب التقسيم الحالي.

المطلب الأول: نظرة عامة عن الولاية

تطرقنا في هذا الفصل التطبيقي للمحة حول المؤسسة محل الدراسة لولاية بسكرة " مديرية الإدارة المحلية" التي تعتبر ذات طابع إداري من المؤسسات العمومية. حيث عرفت المادة الأولى من القانون 90-09 الولاية بأنها "جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي" وقد عرفت المادة الأولى من قانون 1969: " الولاية جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية و الاستقلال مالي، ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية..." فالولاية كمجموعة ووحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري تمتاز بمجموعة من الخصائص والمميزات الذاتية منها :

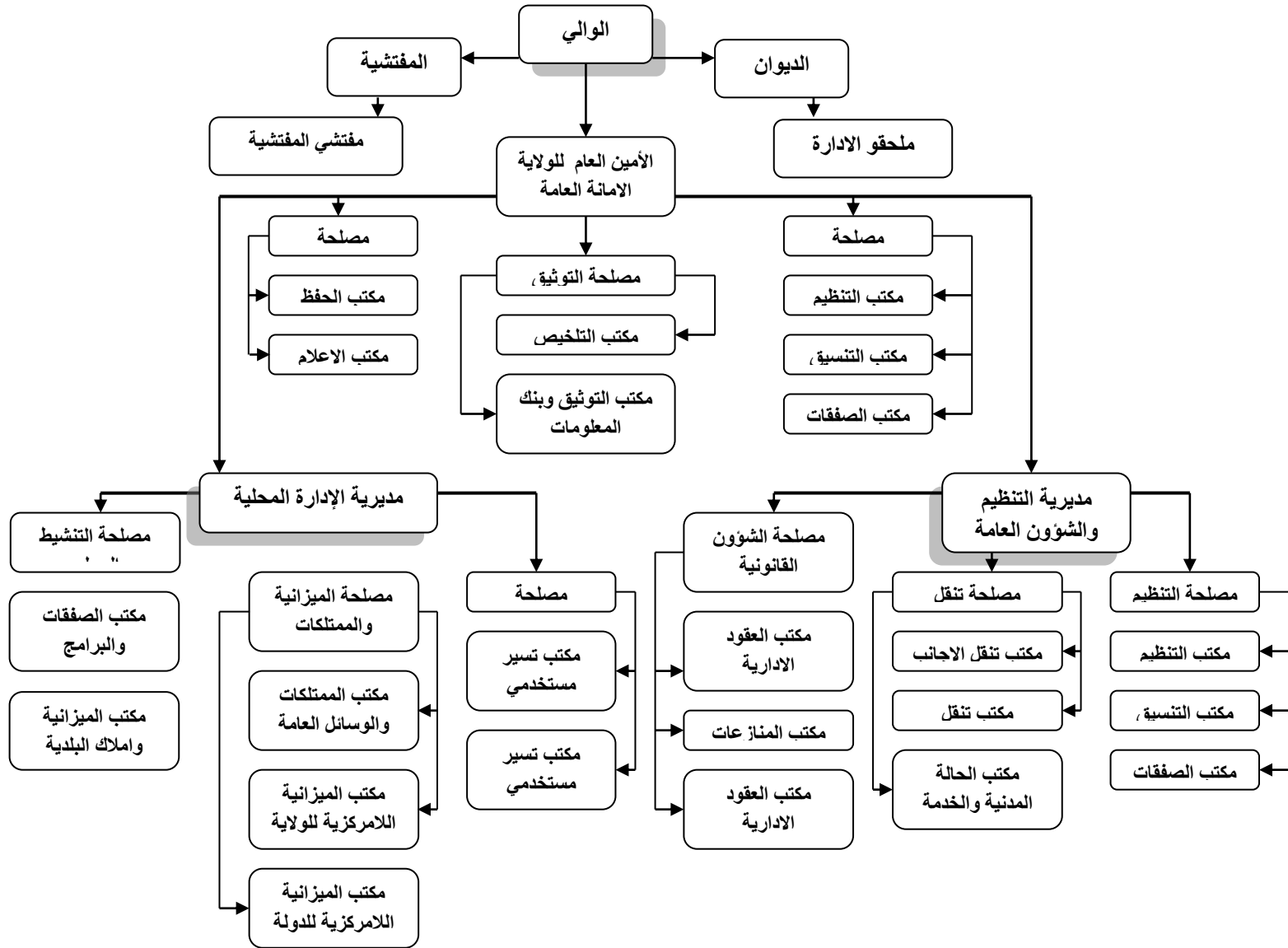
أولا: أن الولاية هي وحدة أو مجموعة إدارية لا مركزية إقليمية وجغرافية وليست مجموعة أو وحدة لا مركزية فنية أو مصلحة أو مرفقية فقد وجدت ومنحت الاستقلال والشخصية المعنوية ومنحت قسطا من سلطة الدولة على أساس إقليمي جغرافي أساسا وليس على أساس فني أو موضوعي .

ثانيا: تعد الولاية كوحدة ومجموعة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري حلقة وهمزة وصل بين الحاجيات والمصالح والمقتضيات المحلية المتميزة عن مصالح الدولة ككل وبين مصالح ومقتضيات واحتياجات العامة في الدولة . والولاية بجهازها ونظامها القانوني واختصاصاتها العامة تعد وتعتبر عاملا فعالا وحيويا ووسيلة فنية منطقية ناجعة في إقامة وتحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات المجموعات الجهوية المحلية (البلديات) وبين أعمال

السلطات المركزية في الدولة والولاية هي وسيلة وعامل الانسجام والتوفيق والتوازن بين المصلحة المحلية الإقليمية الجهوية والمصلحة العامة في الدولة ولذلك كانت الولاية صورة من صور نظام اللامركزية الإدارية المطلقة .

ثالثا: تمتاز الولاية باعتبارها مجموعة أو وحدة إدارية لا مركزية في النظام الإداري الجزائري بأنها أوضح صورة لنظام اللامركزية الإدارية النسبية وليست وحدة أو مجموعة لا مركزية إدارية مطلقة وذلك لأن أعضاء الهيئة وجهاز تسييرها وإدارتها لم يتم اختيارهم وانتقائهم كلهم بالانتخاب وإنما يختار بعضهم بالانتخاب العام وهم أعضاء المجلس الشعبي للولاية بينما باقي الأعضاء ووالي الولاية من قبل السلطات الإدارية المركزية بمرسوم وهم أعضاء المجلس التنفيذي للولاية والوالي: "يتولى إدارة الولاية مجلس شعبي منتخب بطريقة الاقتراع العام وهيئة تنفيذية تعين من قبل الحكومة ويديرها والي ويؤكد صفة وطبيعة اللامركزية النسبية "للولاية اشتراك الدولة باعتبارها وحدة إدارية مركزية في تحقيق وإنجاز المصالح المحلية للولاية وإشباع الحاجات المحلية لسكان الولاية وتشارك بذلك الولاية في أداء الخدمات اللازمة للمصلحة الجهوية لسكان الولاية.

شكل رقم (10) : يوضح الهيكل التنظيمي للولاية



المصدر: من وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للولاية

الوالي: يشرف على نشر مداورات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها، فهو يمثل الولاية أمام القضاء حيث يمثل جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها. الأمانة العامة: يشرف على الأمانة العامة أمين عام يسهر على السير الحسن لجميع المصالح الإدارية للولاية، وذلك بمتابعة جميع النشاطات والتنسيق، وكذا متابعة مداورات المجلس الشعبي الولائي ونتائجه ويعمل على تنفيذ الحسن لمختلف البرامج التنموية. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 13/05/1992 المتعلق بتنظيم مصالح الأمانة العامة على مستوى الولاية، وتنقسم أو تضم ثلاثة مصالح:

أولا: مصلحة التلخيص

تنقسم إلى ثلاثة مكاتب :

1- مكتب الصفقات العمومية: يقوم بتحضير ومتابعة أعمال اللجنة المكلفة بالصفقات العمومية حيث يقوم هذا المكتب بدور الأمانة العامة تجاه هذه اللجنة، كما يسهر على حسن تطبيق التنظيمات المتعلقة بتنفيذ الصفقات العمومية على مستوى الولاية.

2- مكتب التنسيق: يسهر على متابعة القرارات الحكومية التي لها علاقة أو تأثير على الولاية ويعمل أيضا على تحضير ومتابعة الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجمعيات واللجان التي يرأسها الوالي أو الأمين العام للولاية و ذلك في ظل احترام التنظيمات والتوجيهات الحكومية المنظمة لعمل هذه اللجان والجمعيات.

3- مكتب التنظيم: يقوم بدراسة واقتراح كل التدابير و الإجراءات التي من شأنها تحسين سير نشاطات مديريات الولاية وذلك بتبسيط كل الإجراءات ومناهج العمل. وكذا ترقية كل الأعمال التي تتعلق باستعمال الوسائل البشرية والمالية الموضوعة تحت تصرف أجهزة ومصالح إدارية للولاية.

ثانيا: مصلحة التوثيق

وتضم مكتبين ويقومان بالمهام التالية: التي تم المديريات التنفيذية ونشاطاتها اليومية على مستوى الولاية. كما تشرف على ممتلكات الولاية من وثائق بالإضافة إلى ذلك يعمل على إعداد ونشر الدوريات والحصيلة المعلوماتية الداخلية وتحرير نشرات محلية، كما يعمل المكتب بالاشتراك مع المصالح المعنية أو المديريات على تنظيم الأيام الدراسية والملتقيات التي تنظمها الولاية، كما انه مسؤول أيضا عن إعداد بنك للمعلومات داخل الولاية والسهر على التجديد المستمر له.

ثالثا: مكتب التلخيص

يلي جمع وتحليل البرامج السنوية لنشاطات المديريات وإعداد منشورات لتبادل المعلومات بين مختلف الأجهزة والمصالح والمديريات، كما يستقبل هذا المكتب التقارير والحصيلة المترتبة عن نشاط مديريات الولاية ومنه تحليلها واستغلالها في إعداد دراسات مستقبلية.

رابعا: مصلحة الأرشيف

تنقسم إلى مكتبين :

1- **مكتب المعلومات والمساعدة:** يعمل على بث وتبسيط التنظيمات المتعلقة بمعالجة حفظ وتسيير الأرشيف إضافة السهر على تطبيق هذه التنظيمات و الإجراءات على مستوى المديريات الأخرى كما يساعد هذا المكتب باقي المديريات على تنظيم ومسك أرشيفها وكذا العمل على حسن تطبيقها لمناهج تسليم الأرشيف لمكتب الحفظ .

2- **مكتب الحفظ:** يستقبل ويحفظ القرارات، المداولات، الوثائق والمنشورات الرسمية الصادرة من مديريات الولاية وذلك في إطار الشروط المحددة والتنظيمات المتعلقة بهذا الخصوص، كما يقوم المكتب بتسليم محفوظات للأجهزة المكلفة بتسيير ممتلكات الولاية من الأرشيف.

خامسا: الديوان

يشرف عليه رئيس الديوان وتشمل السلطة التوجيهية وكذا المديريات التنفيذية وبناء على المرسوم التنفيذي 215/94 المؤرخ في 1994/07/23 المحدد لأجهزة الدولة وهيكل الإدارة العامة للولاية يتكون من مجموعة من الموظفين (ملحقين بالديوان) تتوزع مهامه في: ملحق الشؤون الخاصة يهتم بالملفات الخاصة (السرية) بالإضافة للملفات الأمنية؛

• **ملحق مكلف بالصحة والشؤون الاجتماعية على مستوى الولاية:** يهتم بالقطاع الاجتماعي والصحة العمومية على مستوى الولاية خاصة ملفات ضحايا الإرهاب، كما يتابع ملفات ذات الطابع الاجتماعي كالهلال الأحمر الجزائري؛

• **ملحق مكلف بالتربية والتكوين والتعليم العالي:** يعمل على متابعة الدخول المدرسي والجامعي وتنشيط المؤسسات التربوية ومؤسسات التكوين المهني؛

• **ملحق مكلف بالجمعيات والأحزاب السياسية والحركات الجمعوية:** يعمل على متابعة وتنظيم العلاقات مع الجمعيات والتنظيمات ذات الطابع الوطني ولجان الأحياء بمتابعة النشاطات الحزبية وإعداد الحصيلة عن السياسة العامة والعلاقات مع المجالس المنتخبة تنظيم المظاهرات العمومية؛

• **ملحق مكلف بالنشاط الزراعي والري:** يقوم بمتابعة النشاط الفلاحي في كل من القطاعين العام والخاص على مستوى تراب الولاية وكذا الملفات الكبرى بالتنمية الفلاحية ومكافحة ظاهرة التصحر؛

- ملحق مكلف بالسكن والبناء والأشغال العمومية الكبرى: يهتم بالقطاع السكني وطرق تطويره والمتابعة التقنية والتهيئة العمرانية بصفة عامة وتقديم الدعم للتعاون مع المديرية المعنية بالقطاع؛
- ملحق الوساطة الإدارية: يقوم بالاستقبال اليومي للجمهور (المواطنين) والاستماع لانشغالاتهم و دراسة تظلماتهم وكذا مختلف شكاوى المقدمة؛
- خلية الإعلام: تقوم بتغطية إعلامية لجميع النشاطات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى تراب الولاية وتقديم جميع المعلومات عن النشاطات اليومية للولاية؛

سادسا: مديرية الإدارة المحلية

وتضم ثلاثة مصالح هي:

- 1- مصلحة الميزانية و الممتلكات.
- 2- مصلحة التنشيط المحلي.
- 3- مصلحة المستخدمين.

سابعا: مديرية التنظيم والشؤون العامة

تعتبر من أكبر المديرية على مستوى مقر الولاية بناء على المنشور الوزاري المؤرخ في 1991/05/23 المتعلق بتنظيم مديرية التنظيم والشؤون العامة للولايات الوطن، وتنقسم هذه الأخيرة إلى ثلاثة مصالح:

- 1- مصلحة تنقل الأشخاص: وتضم مكتبين هما
 - أ- مكتب تنقل الأشخاص: يسهر إلى جانب الأجهزة المعنية على حسن سير مصالح الحالة المدنية (التسجيل، مسك الدفاتر وحفظها) ويزود البلديات بجميع الوثائق الإدارية بالحالة المدنية، يعمل على سلامة تطبيق القوانين الخاصة بالأجانب من مسك ملفاتهم ومتابعة ودراسة ملفات منح الجنسية قبل إرسالها إلى الجهات المعنية
 - ب- مكتب تنقل الأجانب: يقوم بإعداد وتسليم جوازات السفر، وكل وثائق السفر الأخرى وكذا بطاقات التعريف الوطنية، تطبيق القوانين الخاصة بالأجانب من مسك ملفاتهم ومتابعة ودراسة ملفات منح الجنسية قبل إرسالها إلى الجهات المعنية.

2- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات

تنقسم إلى ثلاثة مكاتب :

أ- مكتب الأعمال الإدارية ومداولات المجلس الشعبي الولائي: يقوم هذا المكتب بالمراقبة السابقة على شرعية الأعمال الإدارية (القرارات والعقود) الولائية ذات الطابع التنظيمي، كما تعمل على تسجيل مجموع هذه المداولات في شكل نشرية للأعمال الإدارية والتداولية على مستوى الولاية.

ب- مكتب الأعمال ومداولات المجلس الشعبي البلدي: يقوم المكتب بالمراقبة اللاحقة الشرعية للأعمال الإدارية للبلدية ذات الطابع التنظيمي، وكذلك بالنسبة للمداولات ثم يقوم بتسجيلها ومنه إعداد نشرية للأعمال الإدارية والتداولية على مستوى الولاية

ج- مكتب نزع الملكية والمنازعات: يقوم المكتب بترتيب ومتابعة إجراءات نزع الملكية والتسخير إلى جانب متابعة المنازعات التي تدخل فيها البلدية كطرف، ويمكنه التدخل واتخاذ القرار وإجراء اللازم في حالة قيام الولاية كطرف في النزاع الجانب البلدية أو كطرف مستقل (باسم الولاية البلدية) وتجدر الإشارة إلى أن المكتب يتابع أيضا المنازعات العقارية كما يتم تسليم رخص البناء لصالح المؤسسات فقط كرخصة تمديد أنابيب الغاز والأعمدة الكهربائية.

3- مصلحة التنظيم:

و تظم ثلاثة مكاتب مكتب التنظيم و التنسيق و الصفقات

ثامنا- المجلس الشعبي الولائي

ينتخب أعضاء المجلس الشعبي الولائي بانتخاب العام لمدة خمسة (05) سنوات، ويتكون من 39 عضوا، يرأسهم رئيس يسمى: رئيس المجلس الشعبي الولائي، ينتخب بالأغلبية بالنسبة للأعضاء المنتخبين، ويشكل لجان دائمة، له أربعة (04) دورات عادية في السنة ويمكن أن يعقد دورات إستثنائية كل ما دعت الضرورة إلى ذلك بطلب من رئيسه وثلث أعضائه أو بطلب من رئيسه وثلث أعضائه أو بطلب من الوالي قبل 10 أيام، ترسل استدعاء الاجتماع ولا تعقد إلا بحضور أغلبية أعضائه.

المطلب الثالث: مديرية الإدارة المحلية

تعتبر من أهم المديريات وتضم ثلاثة مصالح و المتمثلة في :

الفرع الأول: مصلحة الميزانية و الممتلكات

مصلحة الميزانية والممتلكات تتفرع من مديرية الإدارة المحلية، وهي المصلحة المشرفة على تنفيذ العمليات المالية التي تقوم بها، حيث تعتبر القلب النابض في التسيير، وإدارة جل الأعمال، والنشاطات التي تقام طيلة السنة المالية، وتتضمن نفقات التسيير وكل التكاليف العادية والهامة لتسيير المصالح العمومية التي يكون فيها اعتماد مسجل في الميزانية العامة

للدولة، كتحرير أجور الموظفين وكل ما يتعلق بهم من ضرائب وخصوم ومنح. وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مكاتب و هي مكتب ميزانية الدولة، مكتب ميزانية الولاية و مكتب الممتلكات.

أولاً: مكتب ميزانية الدولة

هذا المكتب يقوم بترصيد مجموعة من أموال الدولة قصد تسيير قطاعات مختلفة مثل: الصحة والسكن وغيرها... يتم تنفيذها تبعاً للإ اعتمادات الممنوحة للسنة المالية وفقاً لقوانين الالتزام والصرف ودفع جميع مستحقات الموظفين من ميزانية الدولة وكذا الموردین بورقة طلب، بعد ذلك يتم دفع الحصيلة السنوية للجهات المعنية (وزارة الداخلية ووزارة المالية). يتم فتح الاعتمادات بعد اقتراحها من طرف الحكومة ويصادق عليها البرلمان، وتمضى من طرف السيد رئيس الجمهورية.

ثانياً: مكتب ميزانية الولاية

وظيفة هذا المكتب ترصيد مجموعة أموال الولاية وتكوين الميزانية الولائية وذلك لتسيير القطاعات داخل الولاية والدوائر والمصالح الأخرى التي تتعامل معها، ويصادق عليها المجلس الشعبي الولائي، ويتم إمضاؤها من طرف الوالي.

ثالثاً: مكتب العتاد والممتلكات

مكتب العتاد مهمته مراقبة العتاد الخاص بالولاية والسهر على تسيير أملاكها من عقارات ومنقولات، كالأراضي والمكاتب والخزائن والآلات بأنواعها، وكذا المحافظة عليها وصيانتها ويتم جردها وترقيمها في دفاتر خاصة بالتجهيز والتسيير.

الفرع الثاني: مصلحة التنشيط المحلي

تتكون من مكتبين يشرف عليهم رئيس مصلحة.

أولاً: مكتب الصفقات

يتكفل بإعداد وتوفير جميع الوثائق والإجراءات القانونية الخاصة بإجراء عملية المناقصات الوطنية ابتداء من نشر الإعلان إلى غاية تقييم العروض وفتح الأظرفة.

ثانياً: مكتب ممتلكات الميزانية

يسهر على متابعة ومراقبة التسيير الحسن لممتلكات البلديات ويعمل على متابعة التسيير المالي (الإيرادات والنفقات) والمصادقة على مداوات المجلس الشعبي البلدي لبلديات الولاية.

الفرع الثالث: مصلحة المستخدمين

وتتضمن (04) مكاتب و المتمثلة في مكتب مستخدمي الولاية و الدوائر و مكتب التكوين و مكتب مستخدمي البلديات و مكتب العقود محددة المدة و العقود غير محددة المدة و عقود الإدماج ويقوم بتسييره رئيس مصلحة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

يتناول هذا المبحث وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة).

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها".¹

كما عرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه " المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل و التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، و تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".²

فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة، ويهدف البحث في هذه الدراسة إلى دراسة أثر التمييز على أداء الموارد البشرية وهي دراسة تطبيقية تمت بمديرية الإدارة المحلية " ولاية بسكرة".

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها " مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة".

يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفين إداريين العاملين بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة"، والبالغ عددهم (1400)، وبلغ حجم العينة (80) موظفًا، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة في شهر ماي 2019 ومن ثم قامت الباحثة باسترجاع 58 إستبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم استبعاد (04) إستبانات وذلك لعدم جدية الاستجابة عليهم، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (54) إستبانة.

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص.77.

² الحمداني موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006، ص.100.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات و المجلات و التقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث والتي تعرف على أنها: وسيلة من وسائل جمع البيانات من خلال قيام الباحثة بتوجيه أسئلة معينة للمستجوبين تتعلق بموضوع البحث المراد إجراءه والحصول من خلال ذلك على بيانات يستخدمها الباحث في إنجاز مهمة البحث.

وقد عكست الإستبانة أسئلة الدراسة حيث تم تقسيمها إلى قسمين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية للأفراد محل الدراسة والتي ركزنا فيها على الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية.

والقسم الثاني أسئلة الدراسة التي قسمت إلى محورين:

المحور الأول: تتضمن عبارات حول التمييز بأبعاده الثلاثة:

✓ العوامل الاقتصادية: تمثل في العبارات من (01-07).

✓ العوامل الثقافية: وتمثل في العبارات من (08-14).

✓ العوامل الاجتماعية: وتمثل في العبارات من (15-19).

المحور الثاني: تضمن عبارات حول أداء الموارد البشرية.

تمثل الأسئلة المتعلقة بالأداء في العبارات من (20-33).

وقد استخدمت الباحثة مقياس (ليكرت Likert) الخماسي حسب الموافقة لقياس استجابة الموظفين لفقرات الاستبيان كما هو موضح فيما يلي:

الجدول(01): مقياس (ليكرت Likert) الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

تعدّ مرحلة عرض البيانات و تحليلها وتفسيرها وصولا إلى نتائج الدراسة آخر مرحلة من مراحل البحث العلمي، و ذلك بعد جمع البيانات ميدانيا ثم يأتي دور تفريغ البيانات الواردة في الاستمارة و جدولتها و تحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية، للمساعدة في استخلاص بعض النتائج الأولية للدراسة، وتدعيم ذلك بالتحليل الكمي الإحصائي، أي تحويلها من بيانات رقمية كمية إلى بيانات كيفية وصفية معبرة عن واقع الظاهرة المدروسة و تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على أثر التمييز على أداء الموارد البشرية.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

أولا: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
40.7	22	ذكر
59.3	32	أنثى
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

يتضح من الجدول رقم (01) أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة تمثل في نسبة 40.7 % ذكور أما نسبة الإناث فقد بلغت 59.3%، و ربما يعود هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتباره عملا إداريا في معظمه يعتمد على الجهد الفكري أكثر منه على الجهد العضلي، و لقد لاحظت الباحثة في مجتمع الدراسة بأن نسبة تقلد المرأة للوظائف الإدارية تزيد في المستويات الدنيا و تقل كلما اتجهنا إلى أعلى. و ترى الباحثة أن الأمر يرجع إلى طبيعة المجتمع الجزائري و ثقافته و عاداته و تقاليده التي تجعل نصيب المرأة من الوظائف خاصة ذات الطابع القيادي محدودة، و يرجع ذلك للصورة النمطية للمرأة و ازدواجية عملها.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرارات	السن
1.9	1	من 20 إلى 25 سنة
11.1	6	من 26 إلى 30 سنة
42.1	26	من 31 إلى 40 سنة
33.3	18	من 41 إلى 50 سنة
5.6	3	من 50 فما فوق
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة علي ضوء مخرجات SPSS20

يتبين من الجدول رقم (02) أن أكبر فئة عمرية لعمال المؤسسة هي التي يتراوح منها ما بين [31 - 40] سنة بنسبة 42.1% من أفراد العينة ، ثم التي يتراوح منها ما بين [41 إلى 50] سنة بنسبة 33.3%، ثم فئة من [26 - 30] سنة بنسبة 11.1%، ثم الفئة 50 سنة فما فوق بنسبة 5.6%، وأخيرا ما نسبته 1.9 % من فئة [20 - 25] سنة، مما سبق نستنتج أن أغلبية الباحثين من فئة الشباب و الكهول و هذا نظرا لسياسة التوظيف التي انتهجتها الدولة خلال العشر السنوات الأخيرة، من خلال إحالة العاملين الذين تحطوا سن (60 سنة) إلى التقاعد و تقاعد العديد من العمال مسبقا يمكن بسبب عدم توفر ظروف ملائمة للعمل.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
27.8	15	ثانوي فما أقل
42.6	23	ليسانس
11.1	6	مهندس
11.1	6	تقني سامي
7.4	4	ماجستير
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

يتبين من الجدول رقم: (03) أن ما نسبته 42.6% من أفراد العينة هم من فئة ليسانس، تليها فئة ثانوي فما أقل بنسبة 27.8%، وبعدها تأتي فئة مهندس و تقني سامي بنفس النسبة 11.1%، و أخيرا فئة ماجستير بنسبة 7.4%، و تعزو الباحثة كبر نسبة حملة شهادة الليسانس لقوانين التوظيف المعمول بها في المؤسسات الرسمية، حيث يشترط لشغل وظيفة مدير عام أو غيرها من الوظائف المستهدفة في الدراسة أن يكون حاصل على شهادة الليسانس.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
33.4	18	أعزب
66.7	36	متزوج
100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

يتبين لنا من الجدول رقم (04) أن نسبة المتزوجين هي الغالبة بنسبة 66.7 %، تليها نسبة العزاب بنسبة 33.4 % . و تعزو الباحثة هذه النسب الموضحة في الجدول إلى أن المجتمع الجزائري هو مجتمع مسلم ملتزم يسعى أفراده نحو الاستقرار و بناء أسرة صالحة.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	3	5.6
من 6 إلى 10 سنوات	26	48.1
من 11 إلى 15 سنة	6	11.1
من 15 سنة فأكثر	19	35.2
المجموع	54	100

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

يتبين لنا من الجدول رقم (05) أن ما نسبته 48.1 % هم من الفئة [6 إلى 10] سنوات، تليها الفئة من 15 فما أكثر بنسبة 35.2، بعدها الفئة من [11 إلى 15] سنة بنسبة 11.1 %، وأخيرا الفئة من [1 إلى 5] سنوات بنسبة 5.6 % ، و هذا من جهة يتوافق مع متطلبات و شروط المسميات الوظيفية التي يشغلها هؤلاء و التي تتطلب خبرة في العمل في معظم الأحيان، كما أنهم ممن تجاوزت أعمارهم 30 سنة كما هو موضح في الجدول رقم (02).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: معامل الثبات

قبل البدء في تحليل الإستبانة يجب حساب ألفا كرونباغ الذي يعني مدى دراسة ثبات الإستبيان وفعاليته وفي دراسة الموضوع و الإجابة على إشكاليته، لذلك تم تقنين فقرات الإستبانة للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

أولاً- صدق فقرات الإستبانة:

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة عن طرق عرضها على مجموعة من المحكمين وهم أساتذة في كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر، متخصصين في التسيير، وقد إستجابت الطالبة لآراء الأساتذة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

ثانياً- ثبات فقرات الإستبانة:

تم إجراء خطوات الثبات على العينة نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباغ

الجدول رقم (07): معامل الثبات (ألفا كرونباغ)

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	الفقرات	المحور و الأجزاء
0.816	0.666	21	التمييز	المحور الأول
0.850	0.723	07	العوامل الإقتصادية	الجزء الأول
0.826	0.683	07	العوامل الثقافية	الجزء الثاني
0.769	0.592	5	العوامل الإجتماعية	الجزء الثالث
0.774	0.600	14	أداء المورد البشري	المحور الثاني
0.918	0.842	35	جميع الفقرات	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

التعليق:

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة حيث حصلت على نسبة مقدارها 0.842 وهذا ما يعني بأنها قيمة جيدة لثبات الإتساق الداخلي و نسبة مقبولة لأغراض التحليل، كما يظهر بوجود علاقة إرتباطية موجبة بين فقرات كل محور من محاور البحث.

ثانيا: حساب المتوسطات

الجدول التالي يوضح قيم المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للعبارات:
يتم حساب المتوسطات الحسابية ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تحديد الإتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

الإتجاه	المتوسط الحسابي
معارض بشدة	من 01 إلى 1.79
معارض	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

الجدول رقم (09): التحليل الإحصائي الوصفي لبعده العوامل الإقتصادية

المؤشرات الإحصائية	المتوسط		الرقم	الفقرات
	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري		
درجة الموافقة	4.46	0.794	01	يتم تقديم المكافآت و الحوافز المادية بشكل غير عادل من طرف المؤسسة.
موافق بشدة	4.29	0.930	02	راتب الوظيفة التي أشغلها أقل مقارنة بنفس الوظيفة بمؤسسة أخرى.
موافق	3.91	0.896	03	العائد المادي لا يتناسب مع خبرتك و مؤهلك العلمي.
موافق	4.19	0.913	04	العائد المادي لا يتناسب مع جهدك المبذول.
محايد	3.09	1.137	05	الحوافز المادية لا تكافئ عملك مقارنة مع زملائك في العمل.
موافق	3.93	0.949	06	اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف دون النظر إلى احتياجات الموظفين.

07	التشريعات لا تساوي بين الرجل و المرأة من حيث الأجور و الرواتب وباقي الحقوق الأخرى.	3.74	1.049	موافق
	الإلتجاه العام	3.944	0.952	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (08): يتبين أن هناك درجة موافق لإلتجاه أفراد العينة على بعد العوامل الإقتصادية وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 3.944 و إنحراف معياري ب 0.952 تشير إجابات الباحثين عن العبارات المتعلقة بالعوامل الاقتصادية. فقد جاءت في المرتبة الأولى " يتم تقديم المكافآت و الحوافز المادية بشكل غير عادل من طرف المؤسسة" بمتوسط حسابي (4.46) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.944) و انحراف معياري (0.794) ، يرجع ذلك لانعدام العدالة و المساواة التي يعاني منها العمال داخل المؤسسة بسبب التحيز و التمييز المباشر و الغير مباشر المنتهج من قبل صاحب العمل عليهم. و جاءت العبارة " راتب الوظيفة التي أشغلها أقل مقارنة بنفس الوظيفة بمؤسسة أخرى" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.29) و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام و البالغ (3.944) و انحراف معياري (0.896) ويرجع ذلك للسياسة المنتهجة من قبل الدولة في طريقة توزيع الأجور على مختلف القطاعات بشكل غير عادل من نظرة عمال المؤسسة محل الدراسة مع أنهم حاملين لنفس الشهادة.

و قد جاءت كل من العبارات: العائد المادي لا يتناسب مع جهدك المبذول، اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف دون النظر إلى احتياجات الموظفين، العائد المادي لا يتناسب مع خبرتك و مؤهلك العلمي، في المرتبة الثالثة و الرابعة و الخامسة بمتوسط حسابي (4.19)، (3.93)، (3.91) و انحراف معياري (0.913)، (0.949)، (0.896) على الترتيب و قد يرجع ذلك، إلى تعصب و تحيز صاحب العمل إتجاه العامل من خلال إسناد مهام غير متكافئة دون تلقي العائد المادي للجهد المبذول و بالتالي ينتاب العامل إحساس بأن المؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها فقط خاصة إذا كان العامل يمتلك مؤهل علمي عالي يؤدي واجباته و لا يحصل على حقوقه كالترقية مثلا، و جاءت العبارة التشريعات لا تساوي بين الرجل و المرأة من حيث الأجور و الرواتب وباقي الحقوق الأخرى في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.74) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.944) و انحراف معياري (1.049) وأخيرا عبارة الحوافز المادية لا تكافئ عملك مقارنة مع زملائك في العمل متوسط حسابي (3.09) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.944) و انحراف معياري (1.137).

و المحسوبة ونظرة الرجل النمطية المنتشرة عن المرأة "ازدواجية العمل"، أما عبارة "تتحيز المؤسسة في تعاملها مع ذوي الخبرة و الأقدمية مقارنة بالموظفين المبتدئين" بمتوسط حسابي (3.79) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.949) حيث أن هذا التمييز يشعر به الفرد في بدايات عمله خاصة إذا لم يعمل من قبل و لم تكن لديه معرفة ضمنية في العمل الموكل له ما يؤدي إلى انحياز المسؤول بتعامله أكثر مع ذوي الخبرة و الأقدمية ما يضطر الفرد إلى بذل جهد أكثر لاكتساب المعرفة من خلال التطبيق أو الملاحظة للتعلم بسرعة. و قد جاءت العبارة "يوجد تمييز في المعاملة بالمؤسسة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي (3.67) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.794) من خلال التمييز بين المرأة و الرجل أو التمييز بين العامل الجديد و ذوي الخبرة، أما العبارة "تتعامل الإدارة مع الأفراد حسب الاسم العائلي" جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.65) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.896) حيث أن هذه الظاهرة منتشرة في المجتمع و أفراد المؤسسة هم عينة من هذا المجتمع، أما العبارة "أواجه التمييز على أساس الجنس في حالة تعرضي له" بمتوسط حسابي (3.41) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (1.137) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة حيث أغلب العمال أكدوا على مواجهتهم للتمييز وعدم الخضوع لهذه الظاهرة من خلال الشكوى أو التظلم.

الجدول رقم (11): التحليل الإحصائي الوصفي لبعدها العوامل الاجتماعية

الرقم	الفقرات	المؤشرات الإحصائية		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
14	يعامل العامل على أساس الحالة الاجتماعية (متزوج، عازب، ..).	4.09	0.759	موافق
15	يتم تقديم الخدمات الاجتماعية بشكل غير عادل في المؤسسة التي تعمل بها.	3.59	1.055	موافق
16	يوجد تمييز في توزيع المهام بين الأفراد من طرف المؤسسة.	3.07	1.515	محايد
17	المؤسسة التي تعمل بها لا تنتهج أسلوب إيجابي لإدماج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.89	0.816	موافق
18	من المحتمل أن تكون ضحية للتمييز بسبب تدني مركزك الاجتماعي.	4.13	0.848	موافق
	الإتجاه العام	3.75	0.998	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم (10): يتبين أن هناك درجة موافق لإتجاه أفراد العينة على بعد العوامل الاقتصادية وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 3.75 و إنحراف معياري ب 0.998

فإجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالعوامل الاجتماعية "من المحتمل أن تكون ضحية للتمييز بسبب تدني مركزك الاجتماعي" بمتوسط حسابي (4.13) و هو أكبر من المتوسط العام و البالغ (3.75) و انحراف معياري (0.998) جاءت هته العبارة في المرتبة الأولى حيث أن الفرد المتوسط الحال ليس له نفوذ يتعرض لكل أشكال التمييز في المؤسسة خاصة الفرد الذي لا يدافع و لا يواجه التمييز ويكون ذلك من خلال زيادة عبء العمل بتكليفه بمهام أخرى ليست من اختصاصه المطبق من صاحب العمل أو الزملاء، أما في المرتبة الثانية "يعامل العامل على أساس الحالة الاجتماعية (متزوج، عازب، ..)" بمتوسط حسابي (4.09) و هو أكبر من المتوسط العام و البالغ (3.75) و انحراف معياري (0.759)، فالعامل العازب لا يعامل مثل العامل المتزوج حيث يرى المشرف عن العمل بأن العامل العازب ليست لديه مسؤوليات كالعامل المتزوج فيكلفه بمهام أكثر وفي المقابل يتلقى العامل المتزوج عائدا ماليا (مهمات العمل) مثلا ، ما يؤدي إلى إحساس العامل العازب بالتمييز كونه أعزب و هو في نفس الوقت مسؤول عن عائلة ظروفها الاجتماعية صعبة، و جاءت عبارة "المؤسسة التي تعمل بها لا تنتهج أسلوب إيجابي لإدماج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة" بمتوسط حسابي (3.89) و هو أكبر من المتوسط العام و البالغ (3.75) و انحراف

معياري (0.816) في المرتبة الثالثة، حيث يمكن أن يرجع ذلك للقانون المطبق في العمل بتشغيل نسبة أقل من فئة الاحتياجات الخاصة، و جاءت في المرتبة الرابعة "يتم تقديم الخدمات الاجتماعية بشكل غير عادل في المؤسسة التي تعمل بها" بمتوسط حسابي (3.59) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.75) و انحراف معياري (1.055) وذلك نظرا للسياسة المنتهجة من قبل المكلف بهذه المهمة حيث بسبب عدم تطبيقه للمساواة و العدل في تقديم قرض مالي يشعر الأفراد بالكثير من التفرقة في طريقة و أسلوب المعاملة (يصل شعورك و كأنك تتسول) بالإضافة إلى ذلك سن قانون داخلي بالمديرية يمنع المرأة العاملة العازبة من الاستفادة من السكن، و أخيرا جاءت العبارة " يوجد تمييز في توزيع المهام بين الأفراد من طرف المؤسسة." بمتوسط حسابي (3.07) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.75) و انحراف معياري (1.515) في المرتبة الأخيرة و هذا التمييز للأسف منتشر في الإدارات الجزائرية و بكثرة.

الجدول رقم (12): التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير أداء الموارد البشرية

المؤشرات الإحصائية	المتوسط		الفرق	الرقم
	الانحراف المعياري	الحسابي		
محاييد	1.226	2.96	التزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي.	01
موافق	0.841	3.83	الوظيفة التي تمارسها تتوفر على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل الأداء.	02
موافق بشدة	0.642	4.24	أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها من خلال احترام دوام العمل.	03
موافق	0.723	4.07	احرص على تحسين مستوى أدائي بكل مسؤولية.	04
موافق بشدة	0.769	4.22	اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها.	05
موافق	0.981	3.98	الاعتماد على الذات في انجاز الأعمال.	06
معارض	1.238	2.57	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية.	07
موافق	0.938	3.63	ترضي خدمات الولاية احتياجات المتعاملين المتعاقدين	08
معارض	0.885	2.57	يتميز الموظف بالجدية و الإتقان في انجاز العمل.	09
موافق	0.839	3.63	يحرص الموظف بالولاية على تجنب ارتكاب الأخطاء.	10

11	يتعامل الموظف بكل وعي مع مشاكل العمل.	3.83	0.765	موافق
12	يكتسب الموظف مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل.	3.78	0.940	موافق
13	أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل.	3.98	1.009	موافق
14	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.	3.61	1.000	موافق
	الإتجاه العام	3.69	0.914	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم 11 يتبين أن هناك درجة موافق لإتجاه أفراد العينة على بعد العوامل الإقتصادية وهذا ما يعكس المتوسط الحسابي العام حيث قدر ب 3.69 و إنحراف معياري ب 0.914 فالجدول يشير إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد الأداء، فقد جاءت العبارة " أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها من خلال احترام دوام العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.642)، هذا السلوك يتصف به كل فرد يؤدي واجباته بنزاهة، فيما حصلت العبارة " اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.22) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.769) ، و جاءت الفقرة " احرص على تحسين مستوى أدائي بكل مسؤولية " في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (4.07) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.723) و هذا يمكن من أجل لفت انتباه المسؤول الذي ينتهج أسلوب التمييز، و حصلت الفقرة" الاعتماد على الذات في إنجاز الأعمال " و الفقرة " أفضل إنجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل" على المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.98) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.981)، (1.009) على الترتيب و يرجع ذلك إلى اختلاف السمات و الصفات و القدرات المرتبط بالفروق الفردية و الجماعية التي تميز الأشخاص بعضهم عن بعض فهناك من يفضل العمل الفردي و هناك من يفضل فرق العمل، و في المرتبة الخامسة جاءت العبارة " الوظيفة التي تمارسها تتوفر على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل الأداء" و العبارة " يتعامل الموظف بكل وعي مع مشاكل العمل " بمتوسط حسابي (3.83) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.841)، (0.765) فالمناح التنظيمي حسب المبحوثين ملائم الى حد ما لكن ليسو راضين بشكل عام عليه و راجع ذلك إلى بعض السلوكيات السلبية التي يتعرضون لها ما يؤثر بشكل عام على سلوكهم داخل المنظمة لكن الفرد الذكي يعرف كيف يتجاوز هذه السلوكيات بكل وعي، في حين حصلت العبارة " يكتسب الموظف مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل" المرتبة السادسة بمتوسط

حسابي (3.78) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.940)، و في المرتبة السابعة العبارتين " ترضي خدمات الولاية احتياجات المتعاملين المتعاقدين"، " يحرص الموظف بالولاية على تجنب ارتكاب الأخطاء" بمتوسط حسابي (3.63) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (0.938) ، (0.839)، في حين حصلت العبارة " أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي" على المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي (3.61) و هو أعلى من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (1.000)، و في المرتبة التاسعة جاءت العبارة " التزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي" بمتوسط حسابي (2.96) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (1.226)، و حصلت الفقرة " أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية. " و العبارة "يتميز الموظف بالجدية و الإلتقان في إنجاز العمل" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي (2.57) و هو أقل من المتوسط العام و البالغ (3.77) و انحراف معياري (1.238)، (0.885). وقد يرجع ذلك الى السياسات الغير عادلة التي تنتهجها المؤسسة فينتاب الفرد شعور بالفرقة، الاستبعاد، فيؤثر ذلك على سلوكه ما يجعله يلتزم بالواجبات تارة و عدم الالتزام بها تارة أخرى أي الفرد لا يعطي كل مجهوداته و مردوده مثلا من خلال تأجيل العمل، التغيب، التعمد في الأخطاء فتقل فعاليته و الجدية في أداء مهامه.

الجدول رقم (13): نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة التمييز

المتغير	مصدر التباين	مجموعات المربعات	متوسطات المربعات	قيمة f	مستوى المعنوية Sig
الجنس	بين المجموعات	9.704	0.249	1.045	0.489
	داخل المجموعات	3.333	0.238		
السن	بين المجموعات	30.421	0.780	2.250	0.721
	داخل المجموعات	4.833	0.345		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	65.001	1.667	1.978	0.856
	داخل المجموعات	11.833	0.845		
الحالة الاجتماعية	بين المجموعات	9.000	0.231	0.412	0.985
	داخل المجموعات	7.245	0.560		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	51.167	1.312	2.979	0.012

		0.440	6.167	داخل المجموعات	
--	--	-------	-------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

انطلاقاً من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين إجابات عينة الدراسة حول محور التمييز وفقاً للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور التمييز تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\sin=0.489$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف جنسهم.

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور التمييز تعزى لمتغير السن، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\sin=0.721$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف سنهم.

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور التمييز تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\sin=0.856$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف مؤهلهم العلمي.

لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور التمييز تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\sin=0.985$) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة لا تختلف باختلاف حالتهم الاجتماعية.

يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محور التمييز تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وذلك لكون مستوى الدلالة المعنوي المحسوبة ($\sin=0.012$) أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف خبرتهم.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

الفرع الأول: إختبار الفرضية الرئيسة

➤ الإنحدار الخطي البسيط

الهدف الأساسي من تحليل الإنحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين متغير مستقل ومتغير تابع، ويستخدم لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع محدد.

الفرضية الرئيسة: يؤثر التمييز في أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 14: مخرجات استخدام الإنحدار الخطي البسيط بين التمييز ومدى تأثيره على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R
التمييز	0.303	3.877	0.000	0.303
أداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS.20

من الجدول يتضح أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 3.877 في حين بقيت إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية التي نصت على أن التمييز يؤثر في أداء الموارد البشرية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر العوامل الاقتصادية على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 15: مخرجات استخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الاقتصادية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R
العوامل الاقتصادية	0.275	5.111	0.000	0.276
أداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من الجدول يتضح أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 5.111 في حين بقيت إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية التي نصت على أن العوامل الاقتصادية تؤثر في أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر العوامل الثقافية على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 16: مخرجات استخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الثقافية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R
العوامل الثقافية	0.237	5.172	0.000	0.237
أداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من الجدول يتضح أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 5.172 في حين بقيت إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية التي نصت على أن العوامل الثقافية تؤثر في أداء الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر العوامل الإجتماعية على أداء الموارد البشرية

الجدول رقم 17: مخرجات إستخدام الإنحدار الخطي البسيط على العوامل الإجتماعية ومدى تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

المتغيرات	معامل الإنحدار (Beta)	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R
العوامل الإجتماعية	0.269	5.030	0.000	0.277
أداء الموارد البشرية				

المصدر: من إعداد الطالبة على ضوء مخرجات SPSS20

من الجدول يتضح أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 5.030 في حين بقيت إحتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية التي نصت على أن العوامل الإجتماعية تؤثر في أداء الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الثالث :

اشتمل الفصل الأخير على الدراسة التطبيقية التي أجريت بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة" كان الهدف منها التعرف على مدى تأثير التمييز على أداء الموارد البشرية، والتي تتلخص أبعاده في التمييز على أساس العوامل الاقتصادية، و التمييز على أساس العوامل الثقافية و التمييز على أساس العوامل الاجتماعية ومن أجل ذلك قمت بدراسة اتجاهات و آراء عينة أخذت من مجتمع البحث وقد أكدت الإجابات بأن التمييز يؤثر على الأداء مع أنه يجب أن لا ننسى كل العوامل الإيجابية التي استخلصت أيضا من إجابات عينة البحث المدروسة.

خاتمة

خاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا بجانبه النظري والتطبيقي أن ظاهرة التمييز تعتبر من مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد وأداء الموارد البشرية، إذ أنه لا يمكن أن تخلو المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة من ظاهرة التمييز، ولكن ذلك لا يعني أن التحكم في هذه الظاهرة مستحيل، يكفي فقط أن تتوفر المنظمة على كفاءات للحد منها على الأقل ويتوقف ذلك على فعالية الإدارة وطريقة الإشراف على الأفراد من خلال المساهمة في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

ولقد تبين لنا من خلال هذا البحث أن المنظمات الناجحة تولي إهتماما بالغا للمورد البشري بإعتباره مصدرا للنجاح والتميز والإبداع، فإذا ما أتيحت له حرية المبادرة وتحمل المسؤولية في إطار مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة إضافة إلى توفير منظومة المكافآت والحوافز عادلة و منصفة التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله ومن ثم أهداف المنظمة ككل، كما أن الإهتمام ببيئة العمل تساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي من خلال الاستجابة لمطالبها خصوصا إذا كانت لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما تساعد على تجنب الآثار السلبية. ولا شك أنه يتعين على المنظمة أن تدرك بأن أهمية الظروف المناسبة للعمل تعتبر من الشروط الضرورية للعنصر الأقوى والأهم في إدارة المنظمات أي الموارد البشرية الذي تدور حوله مختلف العناصر الأخرى، وبالضبط على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وهذا الأخير لا يمكن فصله عن باقي المتغيرات الأخرى التي يؤثر و يتأثر بها، ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج في هذا المجال، فإنه يُفضل دراسة أهم العوامل المؤثرة فيه ومن ثم التحكم فيها و توجيهها لصالح المنظمة، ومن أهم هذه العوامل مراعاة للطبيعة البشرية والإنسانية للعاملين (الفروقات الشخصية)، و الحالة النفسية و الشعورية، إذ يتوقف نمط تفكيرهم وقيمتهم وشخصيتهم على ما تقدمه من تسهيلات وخدمات لتحقيق أداء جيد ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

➤ النتائج النظرية:

- 1- التمييز هو سلوك سلبي يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاغتراب و عدم الانتماء للمؤسسة و بالتالي يتأثر أداءه سلبيا من خلال التراخي في تحقيق أهداف مؤسسته، و انخفاض مردوده.
- 2- ينمو التمييز في ظل توفر مناخ تنظيمي غير سليم، نمط قيادة مبني على التحيز و التفرقة و الاستبعاد، قنوات اتصال مغلقة... (الخ).
- 3- التمييز هو فطرة موجودة في الإنسان منذ الأزل إذا تم توظيفه بشكل سلبي سيؤثر ذلك على أداء الفرد و المنظمة و يصبح أداة هدم.
- 4- تتجلى القيمة الحقيقية للأداء الوظيفي من خلال السياسة المنتهجة من قبل المسؤول فكل ما كانت شخصية المسؤول ايجابية يوفر تحفيزات مادية و معنوية بشكل عادل و بدون تمييز و يخلق جو من المنافسة و التمييز الايجابي و يزرع روح التعاون بين الأفراد ينتج عن ذلك ارتياح و رضا العامل فتزيد لديه الدافعية لبذل أقصى ما بوسعه من أجل تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة، و العكس صحيح في حالة اللامساواة و اللاعدل.

➤ النتائج التطبيقية:

إن من أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الميداني لمشكلات التمييز في العمل وأثره على أداء المورد البشري مايلي

- 1- معانات العاملين من مشكلات تتعلق بطبيعة العمل التي تتمثل في:
 - تزايد أعباء ومسؤوليات العاملين بسبب قيامهم بأعمال متعددة ويرجع ذلك للتمييز المنتهج من المسؤول.
 - منح الترقية للموظفين بناء على معايير غير موضوعية و هذا ما يقلل ثقة المرؤوسين بمسؤوليهم و يشعروهم بعدم العدالة و النزاهة في الأحكام.
 - عدم وضوح أهداف و إجراءات العمل.
 - التمييز في المعاملة بين العمال.

2- بالإضافة إلى ما سبق هناك جملة من الإستنتاجات يمكن استخلاصها من التمييز هي:

- التمييز على أساس العوامل الثقافية يؤثر على أداء المورد البشري.
- التمييز على أساس العوامل الاقتصادية يؤثر على أداء المورد البشري.
- التمييز على أساس العوامل الاجتماعية يؤثر على أداء المورد البشري.

3 - توجد علاقة إيجابية بين التمييز والأداء: وجود مستوى متوسط من التمييز يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه.

4- توجد علاقة عكسية بين التمييز والأداء: تقوم هذه العلاقة على أن ظاهرة التمييز بمثابة معوقات و عقبات تعيق الأفراد عن أداء العمل بشكل مناسب و التمييز سلوك مكروه من جانب الأفراد حيث يترتب عليها مواقف ضارة ومؤذية بالصحة في بيئة العمل فالفرد الذي يواجه بيئة عمل ضارة ومؤذية ينفذ وقته وجهده في محاولة للتكيف مع السيطرة على هذه الظاهرة، كذلك يترتب عليها قيام الفرد بإتباع أنماط سلوكية غير مرغوبة مثل تعطيل العمل أو التخريب أو الانسحاب ... (الخ).

التوصيات:

- توعية العاملين الإداريين في المديرية من خلال تعميق فهم الأسباب الخارجية لسلوك الآخرين، و التخفيف من تأثير تمييز و قولة الأشخاص حسب انتماءاتهم، و تجنب الحكم السطحي على سلوكهم، و استخدام معايير موضوعية في تقييمهم، و فهم الصفات و السمات الشخصية لهم.
- التركيز على فهم الأسباب و الظروف التي تؤثر على سلوك و أداء الآخرين و خاصة المرؤوسين في العمل، من خلال السؤال المباشر أو متابعة السجلات الرسمية، أو الاستفسار من الأقارب و الأصدقاء حتى يكون التفسير متكامل و دقيق لسلوكهم و أداءهم.
- توطيد العلاقات الاجتماعية بين الإداريين و العاملين يسهل فهم الظروف الخاصة بهم و الأسباب التي يمكن أن تؤثر على سلوكهم.
- تفعيل البرامج الاجتماعية و الترفيهية في المديرية بهدف التقليل من تأثيرات القولة السلبية حيث تذوب النظرات المتحيزة للانتماء السياسي أو العرقي أو الجنسي و غيرها من خلال هذه البرامج.
- نشر التعاليم و الثقافة الإسلامية من خلال النشرات و الصحف و المجالات و الإذاعة التي تنبذ التعامل بالتمييز و التحيز و كشف مخاطر عواقبها والدعوة للمساواة و العدل، كما تدعو للتعامل مع الآخرين على طريقة و أسلوب يتناسب مع سماتهم و صفاتهم الشخصية.

- إشراك أكثر من طرف في تقييم أداء العاملين، و عدم الاكتفاء بما يقدمه طرف بعينه خاصة تلك التقييمات المتعلقة بالترقيات و المكافآت لضمان تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
- تكثيف تفعيل برامج التقييم المحسوبة ذات المعايير العلمية و الموضوعية لمنع التحيز الشخصي للمقيمين و التقليل من أخطاء الإدراك قدر الإمكان.
- تفعيل صناديق الشكاوى في أماكن العمل التي يعمل فيها الإداريون.
- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية أثناء العمل ووضع الخطط للتغلب عليها و تهيئة مناخ ملائم.
- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره وتأهيل القدرات الفكرية والبدنية لهم عن طريق التدريب المستمر وتعزيز الإمكانيات اللازمة لذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية بدون تحيز.
- ضرورة العمل على ترسيخ العدالة و الانصاف، و خصوصاً فيما يخص منح الحوافز و المكافآت و الحد أو القضاء من المحاباة و المحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.
- إخضاع العمال لدورات تدريبية للتقليل من الأحكام المتحيزة أثناء التقييم.

الدراسات المقترحة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تبحث في العوامل التي تؤثر على تطوير مستوى الأداء في المنظمات.
- 2- إجراء دراسات مشابهاة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد التمييز.
- 3- أثر التمييز على أداء المواهب في المنظمات.
- 4- دور المدقق الاجتماعي لمعالجة ظاهرة التمييز في المنظمة.

Abstract:

The study aimed to identify the phenomenon of discrimination which faced the working administrators in the Directorate of Local Administration "Biskra", and to measure the impact of the dimensions of discrimination on the performance of human resources while conducting various activities in the Directorate and interact with employees and other individuals where the study population of (150) employees, the study was applied on (54) employees chosen randomly. The researcher used the questionnaire as a tool of study and the information was collected and then processed using the SPSS program to obtain the results and test the hypotheses of the study.

The study showed that there is an impact of discrimination on the performance of human resources through economic, social and cultural factors.

The study recommended the Awareness of individuals and officials working in the Directorate about the seriousness of the phenomenon of discrimination and work to avoid this destructive behavior of the worker's psychology by deepening the understanding of its causes and decrease the effect of stereotyping people according to their affiliations, avoid prejudging their behavior, use objective criteria in their assessment, and understand their personal qualities and traits.

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة التمييز التي يتعرض لها الإداريين العاملين بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة"، وقياس تأثير كل من أبعاد التمييز على أداء الموارد البشرية، أثناء القيام بالأنشطة المختلفة بالمديرية والتفاعل مع العاملين وغيرهم من الأفراد، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1400) موظف، طبقت الدراسة على (54) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، استخدمت الباحثة الإستبانة كأداة للدراسة و تم جمع المعلومات ومن ثم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS للحصول على النتائج و اختبار فرضيات الدراسة.

حيث أظهرت الدراسة بأنه يوجد أثر للتمييز على أداء الموارد البشرية من خلال العوامل الإقتصادية، الاجتماعية و الثقافية.

و قد أوصت الدراسة بضرورة توعية الأفراد و المسؤولين العاملين بالمديرية بمدى خطورة ظاهرة التمييز و العمل على تجنب هذا السلوك المدمر لنفسية العامل من خلال تعميق فهم مسبباته و التخفيف من تأثير و تنميط و قولة الأشخاص حسب انتماءاتهم، و تجنب الحكم المسبق و السطحي على سلوكهم، و استخدام معايير موضوعية في تقييمهم، و فهم الصفات و السمات الشخصية لهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. إبراهيم مصطفى و آخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة للنشر و التوزيع، استانبول، 1989.
2. إسماعيل حمدي محمد، الإعلام و دوره في الوفاء بحاجات الشباب في مجتمع متغير، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2017.
3. أمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، الجزائر، 2018.
4. أمل سالم حسن العواودة، العنف ضد المرأة العاملة في القطاع الصحي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، جامعة البلقاء التطبيقية، 2008.
5. ايتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات الدولية، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، دون ذكر البلد، 2008.
6. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
7. بسمان الفيصل المحجوب، نساء الإدارة، الطبعة الأولى، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.
8. بن عزوز بن صابر، نشأة علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري و المقارن، دار السحاح للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
9. أ.س. توليبرت، أخرج رأسك من الرمل، الطبعة الأولى، مكتبة الغيبكان للنشر و التوزيع، الرياض، 2005.
10. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر و التوزيع، الرياض، 2012.
11. حسين بستاني النحفي، الإسلام و الجنوسة، الطبعة الأولى، دار مركز الحضارة للنشر و التوزيع، بيروت، 2012.
12. حسين محمد الحراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2011.
13. الحمداي موفق، مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2006.
14. خالد السيد محمد عبد المجيد موسي، أثار عقد العمل الالكتروني، الطبعة الأولى، مركز الدراسات العربية للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2018.
15. خالد عيادة نزال عليومات ، ضغوط العمل و أثرها على الأداء، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر و التوزيع، الأردن، 2015.

16. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.
17. رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، دون ذكر اسم البلد، 2017.
18. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2016.
19. رحمة بن سليمان و آخرون، العنف و السياسة في المجتمعات العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، المركز العربي للنشر و التوزيع، لبنان، 2017.
20. رؤوف سالم أحمد حسين، الإعلام الصحي و تطبيقاته في المجالات الطبية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع، القاهرة، 2018.
21. سهام حسن علي الشجيري، التحيز في التناول الإعلامي، دار حميثرا للنشر والتوزيع، القاهرة.
22. شكري عزيز ماضي، الرواية و الانتفاضة نحو أفق أدبي و نقدي جديد، الطبعة الأولى، المؤسسة العربية للنشر و التوزيع، بيروت، 2005.
23. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة الثانية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
24. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
25. عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2017.
26. عبد الرحمن بن ناصر السعدي، تيسير الكرم الرحمن في تفسير الكلام المناون، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان، 2002.
27. عبد العال الديري، حقوق الانسان، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
28. عبد الله عقلة مجلي الخزاعله، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
29. عبد المطلب، سمير صبحي، القانون الجنائي المغربي، الطبعة الأولى، مكتبة الرشاد للنشر و التوزيع ، المغرب، 2011.
30. علي السلمي، إشكاليات الدستور و البرلمان، الطبعة الأولى، دار سما للنشر و التوزيع ،دون ذكر البلد، 2015.

31. عمر و صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
32. فايز عبد الرحمن الفروخ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
33. لين ازاغوير، كفو عني مضايقتي، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر و التوزيع، دون ذكر البلد، 2015.
34. محمد بن براك الفوزان، عمل المرأة في المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، الرياض، 2012.
35. محمد بن صالح العثيمين، تفسير القرآن الكريم، الطبعة الأولى، مكتبة دار ابن الجوزي للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية.
36. محمد مرتضى الحسيني الزبيدي، تاج العروس، الجزء 15، الكويت، 1975.
37. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.
38. مداني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، 2015.
39. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2008.
40. مروان سعد الدين، التوظيف بمهارة لتحقيق ميزة تنافسية، سلسلة القيادي الناجح، مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال، 2011.
41. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
42. مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية علوم الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
43. ياسر عبد الرحمن خلف، المرأة في سوق العمل، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2016.

الرسائل الجامعية:

44. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
45. دراغو فاطمة، علاقة متطلبات التطور التنظيمي بالأداء، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015-2016.

46. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
47. قيقاية مفيدة، تأديب الموظف العام في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة، 2008-2009.
48. محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2006.
49. مريم أرفيس، الروح المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى عمال المنظمة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
50. نادر حامد عبد الرازق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
51. نزيهة شاوش، المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.
52. هنيدة "محمد إحسان" عماشة، أثر العوامل التنظيمية و الاقتصادية التي تواجه المرأة الأردنية في تولي المواقع القيادية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، دون ذكر البلد، 2009.

قائمة المجالات:

53. حسينة شرون، أحكام التمييز المستحدثة في قانون العقوبات الجزائري، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، جامعة بسكرة، العدد السابع، 2015.
54. حسينة شرون، أسباب إباحة جريمة التمييز في قانون العقوبات الجزائري، مجلة العلوم القانونية و السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، العدد 12،
55. عبد الفتاح بوخمخ، عز الدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمجتمع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 06، 2010.
56. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر، 2011.

57. محمد عرفان الخطيب، مبدأ عدم التمييز في تشريع العمل المقارن، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2008.

قائمة الملتقيات:

58. اتفاقية رقم 111 الخاصة بالتمييز في مجال الاستخدام و المهنة، اعتمدها المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية، الدورة 42، تاريخ بدأ النفاذ 15 حزيران - يونيه 1960، طبقا للمادة 8. منشورة على موقع جامعة منيسوتا.

59. الأمم المتحدة، قضايا جوهرية ناشئة عن تنفيذ العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية، الدورة 34، جنيف.

60. براهيم زرزور، إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، أعمال المؤتمر الدولي الثامن، طرابلس 21-23 ماي جامعة العربي التبسي تبسة، 2015.

61. تقرير المدير العام، زمن المساواة في العمل، التقرير العالمي بموجب متابعة إعلان منظمة العمل الدولية بشأن المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، مؤتمر العمل الدولي، الدورة 91، جنيف، 2003.

62. غسان عبد الخالق و آخرون، المرأة التجليات و آفاق المستقبل، أوراق مؤتمر فيلاديلفيا الدولي، 19-28-30 أكتوبر 2014، منشورات جامعة فلاديلفيا، 2019.

وثائق متنوعة:

63. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، أول شوال، 1410.

مذكرات بالأجنبية:

64. Ndema idriss, Laurent Ries, Renaud Heckmann, **Discrimination dans le monde du travail**, Université de Lorraine-IAE, Master-Management, 2011.

65. Cynthia adja- kwaku et autre, **work place discrimination and its impact on employee performance** , a dissertation submitted to the christian service university college in partial fulfilment of the requirements for the award of a bachelor of arts degree in Business administration (human resource) may, 2013.

مواقع الانترنت:

Le : 16/05/2019-h13:56

66. <https://www.swissinfo.ch/>.

Le : 11/06/2016-h13:32

67. <https://work.chron.com/elements-discrimination-workplace-25990.html>.

Le : 25/05/2019- h01:23

68. <http://www.bbc.com/arabic/vert-cap-41090346>.

69. <https://hbrarabic.com>.

70. <http://www.planatema.net/~ybonnefond/memoire/mem.pdf>.

71. <http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/03/20/16/PDF/performanceTunis.pdf>

الملاحق

الملحق رقم: (01):



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستبيان

الأخ الكريم...، الأخت الكريمة...،

السلام وعليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "أثر التمييز على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية "ولاية بسكرة". وتعد

هذه الدراسة جزءا من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة موارد بشرية

يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بكل موضوعية، وسيكون لإجاباتكم الأثر الإيجابي على نتائج الدراسة، مع العلم أن

المعلومات المتحصل عليها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الأستاذة المشرفة: طاهري فاطمة الزهراء

الطالبة : لعلی مریم

السنة الجامعية: 2018/2019

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

السن:

من 20 إلى 25 سنة من 26 إلى 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة
أكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل ليسانس مهندس
تقني سامي ماجستير

الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج

الخبرة المهنية:

من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: التمييز

فيما يلي عبارات قياس أبعاد التمييز نرجو وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لوجهة نظركم

الرقم	العبارات	التقييم				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد العوامل الاقتصادية:						
01	يتم تقديم المكافآت و الحوافز المادية بشكل غير عادل من طرف المؤسسة.					
02	راتب الوظيفة التي أشغلها أقل مقارنة بنفس الوظيفة بمؤسسة أخرى.					
03	العائد المادي لا يتناسب مع خبرتك و مؤهلك العلمي.					
04	العائد المادي لا يتناسب مع جهدك المبذول.					
05	الحوافز المادية لا تكافئ عملك مقارنة مع زملائك في العمل.					
06	اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف دون النظر إلى احتياجات الموظفين.					
07	التشريعات لا تساوي بين الرجل و المرأة من حيث الأجور و الرواتب و باقي الحقوق الأخرى.					
بعد العوامل الثقافية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، العرق، اللون).						
08	يوجد تمييز في المعاملة بالمؤسسة التي تعمل بها.					
09	لا توجد مساواة بين الجنسين في مؤسستك.					
10	تتعامل الإدارة مع الأفراد حسب الاسم العائلي.					
11	الترشيحات للمناصب القيادية في مؤسستك لا تبني على أسس موضوعية.					
12	أواجه التمييز على أساس الجنس في حالة تعرضي له.					
13	تتحيز المؤسسة في تعاملها مع ذوي الخبرة و الأقدمية مقارنة بالموظفين المبتدئين.					
14	المعرفة الشخصية و الفكرية هي التي تقربك من رؤسائك.					
بعد العوامل الاجتماعية:						

					يعامل العامل على أساس الحالة الاجتماعية (متزوج، الأرملة، ..).	15
					يتم تقديم الخدمات الاجتماعية بشكل غير عادل في المؤسسة التي تعمل بها.	16
					يوجد تمييز في توزيع المهام بين الأفراد من طرف المؤسسة.	17
					المؤسسة التي تعمل بها لا تنتهج أسلوب ايجابي لإدماج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.	18
					من المحتمل أن تكون ضحية للتمييز بسبب تدني مركزك الاجتماعي.	19

المحور الثاني : أداء الموارد البشرية

فيما يلي عبارات قياس بعد محور أداء الموارد البشرية نرجو وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لوجهة نظرکم.

الرقم	العبارات	التقييم				
		معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة
بعد أداء الموارد البشرية						
01	التزم بتنفيذ الواجبات و التعليمات المنظمة لعملي.					
02	الوظيفة التي تمارسها تتوفر على الظروف الملائمة لتحقيق أفضل الأداء.					
03	أراعي التوقيت المطلوب لانجاز الأعمال المكلف بها من خلال احترام دوام العمل.					
04	احرص على تحسين مستوى أدائي بكل مسؤولية.					
05	اخطط جيدا للأعمال قبل تنفيذها.					
06	أنفذ الأعمال المطلوبة بكفاءة و فعالية.					
07	الاعتماد على الذات في انجاز الأعمال.					
08	ترضي خدمات الولاية احتياجات المتعاملين المتعاقدين.					
09	يتميز الموظف بالجدية و الإلتقان في انجاز العمل.					
10	يحرص الموظف بالولاية على تجنب ارتكاب الأخطاء.					
11	يتعامل الموظف بكل وعي مع مشاكل العمل.					
12	يكتسب الموظف مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهه في العمل.					
13	أفضل انجاز المهام الوظيفية من خلال فرق العمل.					
14	أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي.					

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين للإستبان المعتمد في الدراسة الميدانية

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر "قسم تسيير"	د. شنشونة محمد
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة "قسم تسيير"	د.شين فيروز
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذة محاضرة "قسم تسيير"	د. خان أحلام

