

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص : تنمية الموارد البشرية

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

(دراسة ميدانية بمؤسسة " سوناريك فرجيوة ")

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص : تنمية الموارد البشرية

إشراف :

? أ.د / فضيل دليو

إعداد الطالب :

? هشام بوكفوس

لجنة المناقشة :

& د/ رابح كعباش رئيساً..... جامعة قسنطينة .

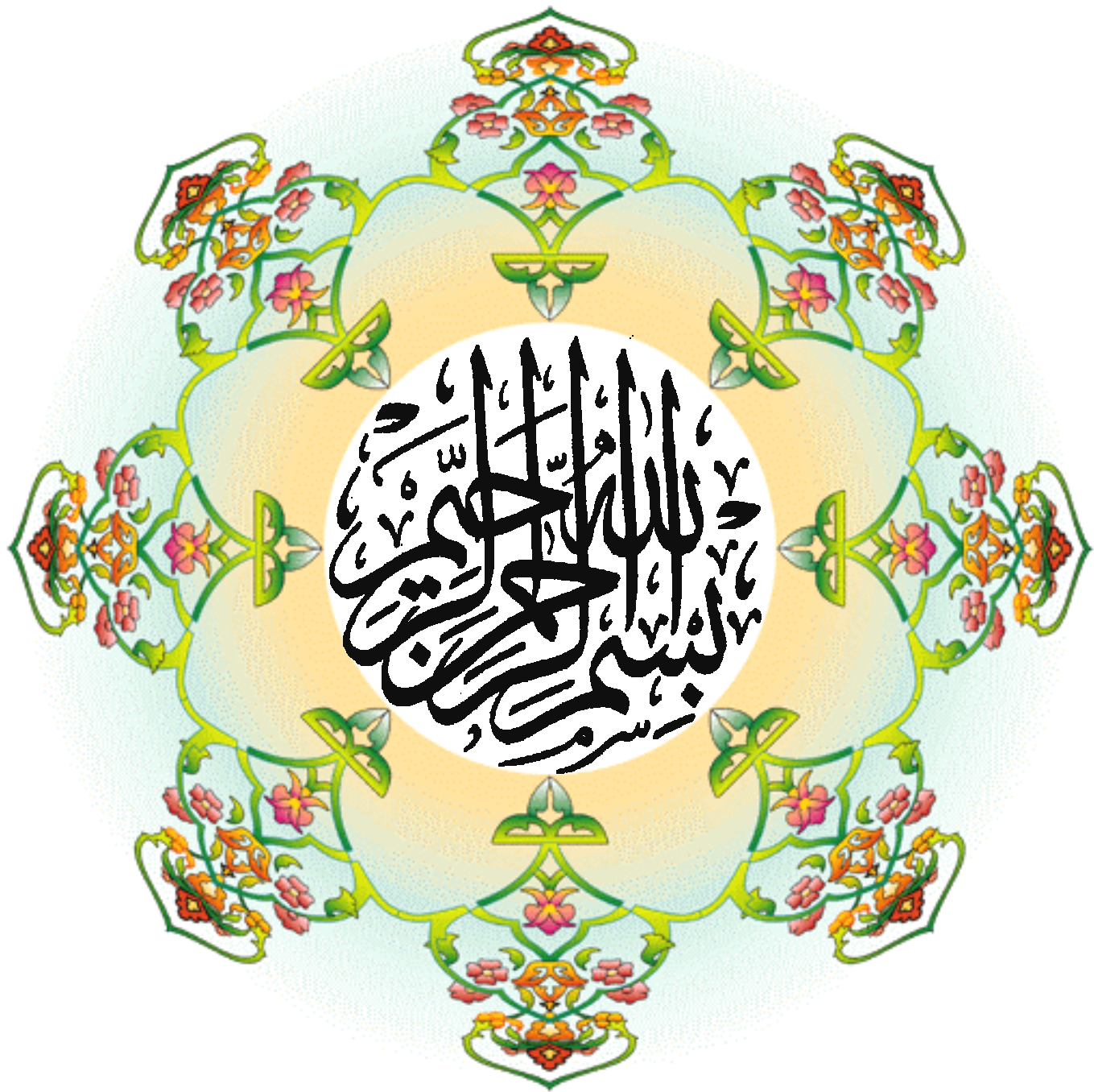
& أ.د/ فضيل دليو مشرفاً ومقرراً..... جامعة قسنطينة .

& د/ بن نوار صالح عضواً..... جامعة قسنطينة .

& د/ بولمزاد السعيد عضواً..... جامعة قسنطينة .

تاريخ المناقشة : 10 / 06 / 2007

السنة الجامعية : 2005 / 2006



الشكر و التقدير

الشكر أولاً لله . أحمدته تعالى على توفيقى في طلب نعمة العلم

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ : فضيل دليو

الذي أجاد الإشراف بنصائحه الهادفة ، وسعة صدره ، فألف
شكر

الشكر للأستاذ : عبد الفتاح بوخمخم الذي لم يبخل في إثراء

الدراسة بأفكاره و مؤلفاته

الشكر إلى كل عمال مؤسسة سوناريك من العامل البسيط إلى
المدير

الشكر إلى كل الذين ساهموا عن قصد أو غير قصد ، بطريقة
مباشرة

أو غير مباشرة ، من قريب أو بعيد

في انجاز هذا العمل المتواضع

الأهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :
روح **أبي** الطاهرة (**أسكنه الله الفردوس**)
الوالدة الكريمة التي كانت دفعا قويا في إتمام هذا العمل
، فاستحقت أن تنادى : **أمي** .
إلى روح شهيد الواجب : الأخ و الزميل و الصديق
" **لخضر بن نية** "
إلى كل من عرفت و أحببت

هشام

الصفحة	الموضوع
أ ب ج	المقدمة
	الفصل الأول : الجانب المنهجي للدراسة
06	I-الإشكالية
09	II - أسباب اختيار موضوع الدراسة
10	III - أهداف الدراسة
11	IV - أهمية الدراسة
12	V - فرضيات الدراسة
13	VI - الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : مراحل وظروف تطور الموارد البشرية
22	تمهيد
23	المبحث الأول : أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية
23	I - النظريات الكلاسيكية
30	II - النظريات الحديثة
41	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية
41	1- التطور السوسيوثقافي
42	2- التطور التكنولوجي
42	3- التطور الاقتصادي
43	4- التطور السياسي القانوني
44	5- الرغبات الجديدة للأفراد
	الفصل الثالث : الموارد البشرية وإدارتها
	المبحث الأول : الموارد البشرية : مفاهيم و خصائص
46	أولا : الموارد البشرية
47	I- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري
48	II - خصائص الموارد البشرية

50 ثانيا : التنمية
51 I - التنمية من منظور بعض الهيئات الدولية
52 II - علاقة التنمية بالنمو و التغير
53 ثالثا : تنمية الموارد البشرية
 المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية
56 أولا : إدارة الموارد البشرية
56 I - نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية
58 II - تعريف إدارة الموارد البشرية
60 III - وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها)
64 ثانيا : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية
65 I - موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
68 II - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
71 III - التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية
73 VI - النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية
 الفصل الرابع : أساليب تنمية الموارد البشرية
76 تمهيد : (الفرق بين التدريب و التعليم)
82 المبحث الأول : أساليب تنمية العاملين (العمال)
82 I - التدريب في مكان العمل
84 II - التدريب خارج مكان العمل
88 III - تقييم فعالية التدريب
91 المبحث الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)
92 I - أساليب التنمية في مكان العمل
95 II - أساليب التنمية خارج مكان العمل
100 III - تقييم عملية تنمية المديرين
 الفصل الخامس : المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
104 أولا - تعريف المؤسسة العمومية

106	ثانيا - الاختيار الجزائري من خلال النصوص الرسمية في مجال التنمية
109	ثالثا :الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة
109	I - مرحلة التسيير الذاتي
111	II - مرحلة التسيير الاشتراكي
115	III - مرحلة إعادة الهيكلة
117	IV - مرحلة الاستقلالية
120	V - النصوص القانونية لعملية الخوصصة
127	رابعا : سياسة التكوين و التعليم
	الفصل السادس : الإجراءات المنهجية للدراسة
	أولا : مجالات الدراسة و عينتها
131	1 - المجال الجغرافي للدراسة الميدانية
135	2 -المجال الزمني للدراسة
135	3 - المجال البشري للدراسة
136	ثانيا - منهج الدراسة
137	ثالثا - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
	الفصل السابع : تحليل وتفسير البيانات والنتائج
142	المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعمال
172	المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمديرين
194	المبحث الثالث : نتائج الدراسة
202	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال و الجداول :

38	جدول يوضح مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ " ماسلو " و نظرية العوامل المزدوجة لـ " هرزبرغ "
61	شكل يوضح عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية
65	هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز
66	هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب.
67	شكل يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة .
68	شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات .
69	شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية.
70	شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال.
71	شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا للوحدات الإدارية .
72	شكل يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية .
78	شكل يوضح العلاقة بين : التدريب ، التطوير ، التعليم.
110	جدول يوضح تطور التشغيل بين سنتي : 1957م – 1966م.
111	جدول يوضح هيكل اليد العاملة حسب الفئات .
112	جدول يوضح تطور التشغيل من سنة 1970م إلى سنة 1978م .
113	جدول يوضح نسبة تأهيل العمال الجزائريين لسنة 1977م.
114	جدول يوضح أسباب النزاع.
133	شكل يوضح الهيكل تنظيمي وحدة "سوناريك" فرجيوه .
134	جدول يوضح خصائص وحدة سوناريك "فرجيوه" .
135	جدول يوضح توزيع الأفراد داخل و وحدة سوناريك ' فرجيوه " .
142	جدول يوضح الفئات العمرية لعمال المؤسسة.
143	جدول يوضح أقدمية العمال بالمؤسسة.
144	جدول يوضح الحالة الاجتماعية للعمال .
144	يوضح المستوى التعليمي للعمال.
145	جدول طبيعة الوظيفة (تقسيم العمال من خلال الورشات).
145	جدول يوضح طريقة التحاق العمال بالمؤسسة .

146	جدول يوضح حجم العمال العاملين على الآلة.
147	جدول إمكانية قيام العمال بالتكوين على الآلة.
147	جدول يوضح مكان إجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين اجروا التكوين.
148	جدول يوضح إمكانية تقديم النصائح من طرف المشرف لعماله.
148	جدول يوضح مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات تقنيا.
149	جدول يوضح إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى.
149	جدول يوضح مدى تعرض العمال لحوادث العمل.
150	جدول يوضح تدريب العمال على الآلات الجديدة .
151	جدول يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل.
152	جدول: يوضح مجالات تطوير قدرات العمال داخل المؤسسة.
153	جدول يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة .
154	جدول يوضح تقويم المشرف المباشر لأداء العامل.
155	جدول يوضح مدى إطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة.
155	جدول يوضح مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة التي يعمل عليها.
156	جدول يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة.
157	جدول يوضح مدى إطلاع العمال على الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة.
157	جدول يوضح وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال.
158	جدول يوضح إمكانية تلقي العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة.
158	جدول يوضح مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب.
159	جدول يوضح الأساس التي يتم من خلاله اختيار العمال للتدريب.
160	جدول يوضح ترتيب العمال لأهداف التدريب.
161	جدول يوضح ميول العامل نحو عمله.
161	جدول يوضح أسس اختيار الزملاء من طرف العمال.
162	جدول يوضح تعاون العمال مع بعضهم.
162	جدول يوضح نتائج المناقشات.
163	جدول يوضح رأي العمال إذا عرض عليهم النقل من المؤسسة.
164	جدول يوضح بترتيب ما تهتم به الإدارة بالدرجة الأولى .

165	جدول يبين مدى مواظبة العمال على مواعيد العمل.
165	يوضح درجة تغيب العمال.
166	يوضح تطوير العمال لقدراتهم ذاتيا.
167	يوضح من يساعد العامل على حل مشكلاته.
167	يوضح طبيعة العمل مع الزملاء.
168	يوضح علاقة العمال خارج العمل.
169	يوضح التزام العمال بأوامر الإدارة.
170	يوضح سعي الإدارة إلى جعل العمل جماعي.
170	يوضح رد فعل الإدارة اتجاه التهاون في العمل.
171	يوضح علاقة العمال بالإدارة.
172	يوضح الفئات العمرية لمديري و مسيري المؤسسة.
173	يوضح أقدمية المديرين و المسيرين في المؤسسة.
173	يوضح تقسيمات المسيرين حسب الجنس.
174	يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.
174	يوضح المستوى التعليمي لمسيري المؤسسة و إطاراتها.
175	يوضح توزيع المسيرين و الإطارات حسب طبيعة الوظيفة.
176	يوضح كيفية التحاق المسيرين بالمؤسسة.
177	يوضح رأي المسيرين في بعض الجوانب التي تتعلق باقتصاد السوق.
178	يوضح رد فعل المسيرين لو طلب منهم النقل إلى مؤسسة أخرى.
179	يوضح الأهمية التي يعطيها المسيرين لبعض الجوانب أثناء تأدية مهامهم.
181	يوضح من قبل من يجب أن تتخذ القرارات داخل المؤسسة.
182	يوضح رأي المسيرين في إحداث التغيير داخل المؤسسة.
183	يوضح شروط إعداد الخطط الاستثمارية في رأي المسيرين.
184	يوضح ممن تتخذ أحسن القرارات.
185	يوضح رد فعل المسيرين إذا تعارضت سياسته و سياسة المؤسسة.
186	يوضح حضور المسيرين لمحاضرات أو ملتقيات خاصة بالمؤسسة.
187	يوضح إمكانية إجراء المسيرين لعملية تكوين خلال مدة عملهم.

188	يوضح العوامل التي يأخذها المسير أثناء تنفيذ خطة التدريب.
189	يوضح كيفية معالجة المسيرين للشكاوي التي تصلهم من طرف العمال.
189	يوضح سياسة المسيرين عند إحداث تجديد على مستوى الآلات والمعدات
190	يوضح العوامل التي تميز المسيرين عند التعيين
191	يوضح رأي المسيرين في المقولات الخاصة بالعامل البسيط
192	يوضح كيف يرى المسير العامل البسيط داخل المؤسسة



المقدمة :

يتجه اقتصاد العالم ليكون أكثر تفاعلا و أكثر عالمية ، بحيث تعبر معظم المنتجات الحدود وتشهد منظماتنا الصناعية متغيرات متلاحقة و متتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية و الموارد المادية من تكنولوجيا و آلات ، و المتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي و الاقتصادي و الثقافي .

و المؤسسة كنسق من الأنساق الاجتماعية لا يمكنها أن تبقى بمعزل عن التغيرات و التأثيرات المتبادلة بينها وبين المجالات السابقة الذكر ، و المؤسسة الجزائرية كأحد هذه التجارب التي مرت بالعديد من التغيرات الاقتصادية و التنظيمية ، خصوصا في مختلف مراحلها الزمنية ، فبعد الاستقلال حاولت أن تبني سياسة المخططات حيث يتم تحضير قصيرة و متوسطة و طويلة المدى من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني ، و الذي كان للدولة الأثر الكبير في التأثير على الأنشطة ، غير أن الاختيار الجزائري لم يلقى النجاح المرسوم وخاصة في مرحلة السبعينيات و الثمانينيات ، و غطت الدولة عجزها بمداخيل البترول السائدة في تلك المرحلة ، و توالى الأنظمة و حملت معها ميكانيزمات محاولة تدارك العجز القائم ، فقد شكلت عشرية التسعينيات منعرجا حاسما في مسار الاقتصاد الوطني ، عندما تولدت الفجوة لدى متخذي القرارات الجزائريين بضرورة تبني في تسيير الاقتصاد الوطني يقوم في الأساس على تشجيع القطاع الخاص بالشروع في خوصصة المؤسسات العمومية و من ثمة فتح المجال أمام اقتصاد السوق باعتباره البديل الأوضح الذي يفرض نفسه في الظروف الحالية ، و لذي من شأنه أن يمكن الاقتصاد الوطني من تحقيق الانطلاقة الفعلية في عملية التنمية الشاملة .

غير أن نجاح عملية الخوصصة التي يفترض أنها سوف تمكن المؤسسة العمومية من تحقيق نقلة نوعية نحو الفعالية الاقتصادية و الإنتاجية ، يبقى مرهون بمدى تهيئة هذه المؤسسات واستعدادها لتقبل العملية ، حيث لا يمكن بأي حال من الأحوال الشروع مباشرة في تنفيذ إجراءات الخوصصة دون تهيئة الأرضية ، و توفير الشروط الملائمة لنجاحها بالعمل على إزالة كل التشوهات و الاختلالات الموروثة عن المراحل السابقة .

لذلك فقد تطلبت عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق و قبل كل شيء ضرورة إعادة الهيكلة البشرية ، وهذا للتخلص من كل مظاهر الفوضى و سوء استغلال الموارد البشرية و الاقتصادية المتاحة .

فالاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءا من التوظيف و الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية ، وصولا على التقاعد و الذي يكون مهيا له ، نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين

طبيعة الموارد البشرية المتاحة و العملية الإنتاجية و التي تناولها الكثير من الباحثين و الدارسين ؛ مروراً بعملية التنمية البشرية و التي لا يمكن تجاوزها على اعتبارها همزة الوصل بين نشاطات الموارد البشرية و التي تحمل الأهمية الكبيرة في المسيرة الإنتاجية ، فالتغير سنة الحياة و التغيير آلية من آلياته ، فالانتقال من نظام لآخر يفرض تغيير في السلوك و المهارات و المعارف و الذي يساعد في التوفيق بين الأطراف الفاعلة ضمنه .

فتتمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم ، و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها (المسيرين والإطارات) ، و من هذا المنطلق سوف نتناول في دراستنا هذه موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وفق ما يقتضيه اقتصاد السوق ، هذا الأخير يملئ على المؤسسات شروطاً يجعلها تثبت نجاعتها أو فشلها من خلال تحكمها في ثلاثية عناصر الإنتاج : العمل ؛ ويتمثل في طالبي العمل وتعتبر كقوة منتجة (الموارد البشرية) ، عناصر الإنتاج مادية ؛ من مواد طبيعية واقتصادية، ورأس المال ؛ كتيار مالي لتمويل عملية الإنتاج .

و انطلاقاً من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية داخل المؤسسة العمومية و معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ؛ فقد قسمت الدراسة إلى جانبين :

الجانب النظري : والذي ضم بدوره خمسة فصول ، بدءاً بالفصل الأول و الذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة ، و أهمية الموضوع و أسباب اختياره ، و كذا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة و الدراسات السابقة والمثابفة لموضوع الدراسة ، و الفصل الثاني والذي تطرقنا فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية ، و الذي كان عبارة عن أهم النظريات التي تناولت الموارد البشرية ، و صولاً إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية ، أما الفصل الثالث فقد وقفنا فيه من جهة على ماهية الموارد البشرية و خصائصها وأهمية الاستثمار فيها ، و أهم التعريفات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ، و من جهة أخرى تطرقنا إلى الإدارة الخاصة بالموارد البشرية بتعريفها وذكر بعض مهامها الحيوية و تنظيمها الداخلي و العام ، على اعتبار أن مركز هذه الإدارة في المؤسسة دليل على أهمية العنصر البشري ، ثم كانت النظرة الحديثة للموارد البشرية و مقارنتها بالنظرة القديمة ختاماً لهذا الفصل، أما الفصل الرابع فكان لأهم الأساليب التنموية الخاصة بالعمال أو المديرين (المسيرين

والإطارات) ، و التي تطرقنا فيها إلى كل من الأساليب الداخلية و الخارجية للتنمية الخاصة بكل منهما . في حين جاء الفصل الخامس للتطرق للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال تحديد ماهيتها و الصيرورة التاريخية لتغير النظام الاقتصادي بدءا من الاتجاه الاشتراكي إلى الخصوصية مرورا بالتسيير الذاتي و الاستقلالية .

أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين ، السادس و الذي كان تعريفا بمجال الدراسة المكاني و الزمني و البشري ، و كيفية اختيار عينة الدراسة ، المنهج المستخدم في الدراسة ، الأدوات المستخدمة في البحث و جمع البيانات ، أما الفصل السابع فكان عرضا وتحليلا لكل من نتائج الاستبيان الخاص لكل من العمال و المديرين ، و جاء عرض النتائج العامة للدراسة كخاتمة لهذا الفصل .



الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

- I- الإشكالية
- II- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- III- أهداف الدراسة
- IV- أهمية الدراسة
- V- فرضيات الدراسة
- VI- الدراسات السابقة

I - الإشكالية:

تعرف المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بعد دخولها اقتصاد السوق تحولات سريعة وعميقة تشمل كافة أوجه نشاطاتها ، في الوقت الذي يسجل فيه على المستوى العالمي ضغوطات كثيرة ، من بينها النزوع إلى التحول عن التركيز على القطاع العام صوب القطاع الخاص كجزء من التصحيح الاقتصادي الهيكلي ، واتساع رقعة المنافسة العالمية و اشتداد إيقاعات التحول التكنولوجي ، وهذا ما نلاحظه بعد أحداث أكتوبر 1988م حيث رفع الدعم عن المؤسسات وظهر الإفلاس كعلامة مميزة لجلها ، وارتفعت نسبة البطالة و تدنت القدرة الشرائية ، وأصبح المجتمع وشيكا على الانفجار ، فاضطرت الدولة خصصت المؤسسات العمومية جزئيا تحت ثقل الديون .

وبخوص الإصلاحات التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - لفترة ما بعد 1993م- نجد أن القوانين و النصوص التشريعية تريد أن تجعل منها كيانات اقتصادية مستقلة ، تعمل في بيئة تنافسية وفق منطق اقتصاد السوق و قواعد النجاعة الاقتصادية ، وذلك بالاعتماد على قدراتها الذاتية لضمان استمرارها ونموها، وهذا ما نتج عنه انتقال مسؤولية التسيير من أجهزة الدولة (النظام المركزي)، إلى إدارة المؤسسات (النظام اللامركزية) ، الشيء الذي يضع هذه المؤسسات في الوقت ذاته أمام قضايا متحدية تأتي على رأسها ضرورة إيجاد إستراتيجية تجعلها تتكيف والظروف الجديدة ، وأيضا مراجعة توجهاتها الإستراتيجية و إرساء آليات جديدة في أنماط تسييرها و تنظيماتها الداخلية بما يتماشى و متطلبات اقتصاد السوق ؛ هذا الأخير يملى على المؤسسات شروطا يجعلها تثبت نجاعتها أو فشلها من خلال تحكمها في ثلاثة عناصر الإنتاج : العمل ؛ ويتمثل في طالبي العمل وتعتبر كقوة منتجة (الموارد البشرية) ، عناصر الإنتاج مادية ؛ من مواد طبيعية و اقتصادية ، و رأس المال ؛ كتيار مالي لتمويل عملية الإنتاج .

غير أننا نجد أن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أول ما تصطدم به تسييرها - والذي يعيق تحقيق أهدافها وفقا لمتطلبات اقتصاد السوق - لمواردها و أفرادها هو ثقل المتربات البنائية للمرحلة السابقة (النظام المركزي) ، فهل يمكن للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية الاندماج، ولوج باب اقتصاد السوق بنفس الفاعلين الاجتماعيين ؟ ، هؤلاء الفاعلين الذين وجدوا وفقا

لاعتبارات سياسية ، وعلى درجة عالية من التبديل فيما بين المؤسسات ، الشيء الذي جعل منهم ليسوا أكثر من موظفين لدى الدولة يتقاضون رواتب ليس لها علاقة بالإنتاج ، وهذا بدوره انعكس سلبا على مردودية هذه المؤسسات ، وعجزها عن تحقيق الأهداف والتوقعات التي سبقت إنشائها (رسالة المؤسسة) كأداة إيمانية - رئيسية - اقتصادية و اجتماعية .

فالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعي و اقتصادي تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل امتلاك أساليب التنمية الفعالة و التسيير الحسن للموارد البشرية ، و يبدو ذلك جليا من خلال انتقال المعلومات و الاتصال و القيادة ، فوضعية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تبدو غير مرضية على العموم : إطارات تتحمل أكثر من طاقتها و منهكة بسبب مسؤولياتها المتعددة و المتنوعة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، ويعتمد المسيرين على قوة شخصيتهم أو (كاريزميتهم) أكثر مما يستندون إلى كفاءتهم في تسيير الموارد البشرية ، في حين تبدو الكفاءات المتوسطة غير مؤهلة جيدا لتحمل مسؤولياتهم ، و كذا الأمر بالنسبة للعمال الفنيين و هذا للهوة الموجودة بين الزيادة في تكوين رأس المال المادي دون الزيادة في المعدل نفسه على الأقل في زيادة المعرفة والخبرة البشرية .

و بما أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية ، فإن الحصول عليهم و تنميتهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها ، وتتنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة سواء كانت منظمات حكومية ، منظمات أعمال ، صحية أو تعليمية، ترفيهية أو اجتماعية ، فالحصول على أحسن العناصر البشرية والإبقاء عليها يعتبر أمرا حيويا لنجاح أي منظمة ، سواء كانت تهدف إلى زيادة الربح أو البقاء أو التوسع ... (كل حسب إستراتيجيته) ، أو كانت عامة أم خاصة ؛ وإن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة و تتجح في تنميتهم وتحفيزهم ، وأيضا المحافظة عليهم ستستمر حتما بالفاعلية (القدرة على تحقيق أهدافها) ، وأيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من المواد اللازمة) ، أما تلك التي لا تتسم بالفاعلية و الكفاءة فإنها تتعرض لخطر الركود والموت (الإفلاس و الخروج من السوق) ، و عليه فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت على قوة منتجة و فعالة .

و بتزايد الاهتمام بالموارد البشري زادت الضرورة إلى تكوين مستوى تنظيمي تسند إليه المهام المتعلقة بالموارد البشري ، فظهرت إدارة الموارد البشرية غير أن وجودها مستقلة عن باقي المستويات التنظيمية يبقى مرهونا بمدى اتساع المؤسسة ، وهذا وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل؛ و تعتبر الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في استقدام أو الحصول على القوى البشرية والذي يشمل بدوره تخطيط القوى العاملة و أنشطة الاستقطاب و تحديد مصادر العمالة و العمليات الخاصة باختيار و تعيين و توجيه قوة العمل ، أما وظيفة تنمية الموارد البشرية فتحمل بعدين: بعدا خاصا بالعاملين والذي يختص بالتدريب و هذا بتنمية المهارات و تغيير الاتجاهات ، و بعدا خاصا بالمديرين و الذي يختص بدوره بالتعليم و هذا بزيادة المعارف و رفع مستوى القدرات المفاهيمية والتحليلية ؛ و يلي هذين البعدين وظيفة التحفيز و الصيانة بمعنى كيف تستطيع المنظمة الإبقاء على مواردها و المحافظة عليهم ، و لهذا فإن عملية تنمية الموارد البشرية بأساليبها من المهام الحيوية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة مما يستوجب أن تسند أساليب تنمية الموارد البشرية و احتياجاتها (المؤسسة) إلى تخطيط علمي ، و أطر علمية و هذا لتحقيق المؤسسة أهدافها المنشأة لأجلها ، و هنا نطرح التساؤل التالي : ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها ؟

و على هذا الأساس اتجهت هذه الدراسة لدراسة أهم الأساليب التنموية ، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم و رفع قدراتهم ، أو بتدريبهم و زيادة مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و مواكبة التقدم التكنولوجي ، مع مراعاة قدراتهم الفردية و مؤهلاتهم و طموحاتهم ، و هذا كطريقة لإبراز حدود ومواصفات أساليب التنمية المعتمدة ، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ميدان تنمية الموارد البشرية خاصة و هي على أبواب اقتصاد السوق.

II - أسباب اختيار موضوع الدراسة :

قبل التعرض إلى أهداف الدراسة نشير إلى أن اختيارنا للموضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية لم يكن عفويا ، وإنما يرجع أساسا إلى إحساسنا وانشغالنا بالموضوع نتيجة للمادة العلمية المقدمة خلال السنة التحضيرية ، وأيضا من خلال حضورنا الأيام الدراسية حول : تسيير الرجال - الاتصال و القيادة في المؤسسة - بمدينة عنابة أيام : 09 /08 ماي 2001، و التي تسنى لنا من خلالها الاحتكاك ببعض الإطارات المهتمة بالموارد البشرية ؛ و بذلك ظهرت الإرهاصات التي ساهمت في بناء فكر يهتم بالمؤسسة الجزائرية و بالأخص من جانب الموارد البشرية .

و يمكن تبيان أهم أسباب اختيار الموضوع في النقاط التالية :

- § أهمية أساليب التنمية و التسيير في تفعيل الطاقات و القوى البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- § و ينجر عن الأولى في عدم استغلالها هدر ميزانية اقتصادية و هدر أيضا للوقت
- § واقع يتطلب إعادة النظر في كثير من الأمور التي تحكم عملية تنمية الموارد البشرية.
- § و أخيرا كما سبق الذكر الإحساس بالمشكلة كدافع ذاتي لاختيار الدراسة دون سواها.

III - أهداف الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع الموارد البشرية في شموليته سواء من أجل الاستغلال الأمثل وبكفاءة عالية من هذا المورد ، أو من أجل التحكم في التكنولوجيا أو إحداث التغيير مستوى الوطن أو مؤسساته الاقتصادية و الاجتماعية فإن هناك أهدافا نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا هذه والمتمثلة في :

§ محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى و القوانين و الإجراءات ، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة ، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها ، و في الوقت نفسه سنحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت .

§ محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ، و هل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة و طموحاتهم و توجهاتهم .

§ محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

IV - أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة لا تظهر في أسبقيتها أو ريادتها، بل في حدود ما تصبو إليه ، فمن خلال دراستنا لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، يظهر جليا أن حدود هذه الدراسة هو إزاحة الستار ، أو تعبيد الطريق أمام واقع لمحالة كامنون فيه، فلاقتصاد السوق قوانين و تحديات ، وعلى اعتبار المورد البشري من أهم العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية ، فوضعية هذا العنصر جديرة بالدراسة و خاصة داخل المؤسسة و كيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول اقتصاد السوق .

طاقات بشرية تُكوّن ، وأخرى تدرّب ، ونفقات من خزينة المؤسسات تتفق ، لأجل أهداف عامة لم تحقق ، فأين يكمن الخطأ ؟ ، هنا تظهر أهمية الأساليب التنموية داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، فما هي شروط وضع هذه الأساليب و كيف تطبق ؟ و كيف تحدد الفترة التعليمية أو التدريبية ، وكيف تنسق الجهود ، كيف تسطر السياسات ، الإجابة على هذه التساؤلات تظهر أهمية العنصر البشري و بالتالي أهمية الدراسة .

فالبحث قمنا به رغم نقص الدراسات التي تناولت الموضوع ذاته ، و الذي لم يمنعنا من محاولة التطرق إليه و تحليله نظرا لأهميته ، و وعيا منا بضرورة الالتفاتة إلى العنصر البشري و لو من زاوية ضيقة للوقوف على اهتماماته ، ومشاركته في التنمية المؤسساتية و من ثمة التنمية الوطنية .

V - فرضيات الدراسة :

الفرضية الأساسية :

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات و اتجاهات المديرين و العمال .

الفرضيات الفرعية :

1 - يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

المؤشرات :

○ تنمية المهارات (التطور الفني ،التطور التكنولوجي ،...).

○ تنمية الاتجاهات (نحو المؤسسة ، نحو الزملاء ، نحو الإدارة ،...).

2- يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات

واتجاهات المديرين

المؤشرات :

○ تنمية المهارات (الرؤية المستقبلية للعمال و المؤسسة ،القيادة ، اتخاذ القرارات ، الاطلاع

على السوق و قوانينه

○ تغيير الاتجاهات (النظرة للعمال ، والمؤسسة ،...).

VI - الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

و جاءت تحت عنوان " تسيير المسار المهني - دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة - سوناطراك - الأغواط " . و هي رسالة لنيل شهادة الماجستير في - علم اجتماع تنظيم و عمل - بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صادق علي ، و إشراف الأستاذ الدكتور:مقراني الهاشمي .

و لقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم وإطارات) سوناطراك و الطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى عملية هذه الإجراءات ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول مسارهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد ، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة و عدم الثقة بين الأعوان و مسيرهم .

و لقد دارت إشكالية البحث حول مشكلة الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإجراءات الإدارية الخاصة بتسيير مستخدمي مديرية الصيانة من توظيف و تكوين و إجراءاته و تحقيق نظام الإعلام والاتصال ، و الترقية و قواعدها ، و نظام الأجور و تحفيز الأفراد ، و ضمت إشكالية الدراسة تساؤلات دارت حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط و الإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات و أعوان التحكم ؟ و ما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين (من تكوين و ترقية) في مديرية التحكم ؟

فرضيات الدراسة : انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها :

- كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص و القواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم و تكوينهم و ترقيتهم ، و كذا مكافأتهم و تحقيق نظام الإعلام و الاتصال كلما كان هناك سير حسن و تفادي تطبيق أنظمة موازية و استبعاد الخلل .

و لقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالآتي :

- 1- كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية و التسييرية الخاصة بالتوظيف ، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات و أعوان التحكم و تجاه المؤسسة ككل .
- 2- إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد (تكوين) و تطويرهم في المؤسسة (ترقية) يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتها (المؤسسة) من موارد بشرية و أهدافها المسطرة.
- 3- كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي و مستقر (مكافأة ، تحفيز ، إعلام و اتصال) كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة .
- و كان مجتمع البحث كل أعوان التحكم و إطارات مديرية الصيانة - الأغواط- و كان العدد الإجمالي لمجتمع البحث 346 و تم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية لا على أساس المصالح ، فكان عدد الأعوان 149 عزنا في حين كان عدد الإطارات 115 ، و أخذت نسبة 41% من المجموع الكلي ، فكان عدد أفراد العينة 108.
- و حسب تسمية الباحث فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي على اعتبار أن الدراسة وصفية، و هذا محاولة منه الوصول إلى المعرفة الدقيقة و التفصيلية لعناصر المشكلة و تكميمها و هذا حتى للباحث التقرب من الواقع و الإحاطة به باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات .
- أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة و هذا لما تمتاز به من أهمية في الدراسات الإمبريقية ، و كذا دورها بالغ الأهمية في الحصول على الكم الهائل من المعلومات المجمعة عن طريقها ، و تجدر الإشارة إلى أن أفراد العينة رفضت من استعمال المقابلة خوفا من المواجهة المباشرة و التصريح بالمعلومات بصفة مباشرة ؛ و لهذا استخدم الباحث الاستمارة لأنها تتسم بالسرية ، كما استعمل الباحث تقنية الملاحظة لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في إثراء التأويل ؛ ولقد استعملت هذه التقنية بصفة منتظمة لاكتشاف الكثير من المواقف و السلوكات اليومية و طرق العمل وكذا طرق الكلام .
- و قبل التطرق إلى نتائج الدراسة تجدر الإشارة إلى أن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبرى : التوظيف ، الحركة

الداخلية (التكوين ، الترقية) ، المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال (التحفيز المادي والمعنوي ، الإعلام و الاتصال) ؛ و لقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي:

- **التوظيف** : توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها و خصوصا فئتي أعوان التحكم و الإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق ، و خصوصا الإجراءات التسييرية ، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية و الاجتماعية من استمارات ، و قياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها ، كما أنها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة . و لكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية المستعملة من طرف فئة معينة ، وبهذا توصل الباحث إلى أن الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت و هذا لنقص الإجراءات القانونية والتسييرية تجاه عملية التوظيف.

- **الحركية الداخلية** : و ترتبط بالتكوين و الترقية .

توصل الباحث إلى أن المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها ، و لكن هذه التكوينات يستخدم بناء على حاجاتها للأفراد المكونين و أيضا على طلبات الأفراد ، غير أن المحسوبة طغت على هذا الإجراء و احتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية أو المشرف . أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتدادا للمحسوبة ، وبهذا خلص الباحث إلى أين المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الأفراد في المؤسسة تتجه نحو الضعف .

- **المكافآت و التحفيز و الإعلام و الاتصال** :

توصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر والعلاوات ، إلا أن هناك تذمر حول بعض العلاوات ، فرغبات الأفراد هي أن الأجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا أن يحققوا نوعا من هذه الحاجات و أصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية .

أما فيما يخص الحاجات المعنوية فهناك نوع من الكفاية ، و خصوصا الظروف الفيزيائية الداخلية فهي مقارنة بالدول الأخرى مقبولة إلى حد بعيد ، غير أن الظروف الخارجية تمتاز بالقساوة وهذا نظرا لأن أعمالهم مرتبطة ارتباطا كبيرا بالظروف الطبيعية مباشرة .

- أما الإعلام و الاتصال فيرى الباحث أنه يشهد نوعا من المركزية لأن طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا ، فهي تقوم بتمرير المعلومات و التحكم فيها ، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارات ، أما عن الاتصال الأفقي فقد امتاز بالتذبذب بين الحين و الآخر بين المصالح التقنية ، غير أنه امتاز بالرسمية في المصالح الإدارية .

و يصل الباحث إلى أن المديرية تحاول أن تصل إلى حد معين من الحوافز المادية و أنظمة إعلامية اتصالية فعالة ، لكنها لم تصل إلى ما يصبوا إليه أفرادها ، كما يشكون من مركزية القرار ونقص الإعلام و العلاوات ، و بهذا الشكل فإن الفرضية الأخيرة قد تأكدت .

الدراسة الثانية :

و تدرج ضمن المذكرات المكملة لنيل درجة الماجستير في علم اجتماع التنمية تحت عنوان "تنمية الموارد البشرية - دراسة ميدانية سونالغاز - منطقة عنابة " ، من إعداد الطالب الطيب بوسافل، و إشراف الأستاذ : صالح فيلاي ، للسنة الجامعية 1994 م .

و لقد استهل الباحث دراسته بالجانب النظري و الذي خصصه لعرض مسيرة الجزائر في المجال التنموي و تقييمها ، ثم تطرق إلى طبيعة العلاقات الصناعية في الجزائر من تشغيل و ترقية و ترشيد و عقلنة ، و وصل الباحث إلى تحليل نقدي للعوامل الخاصة بالممارسات الميدانية والاستجابات العمالية و هذا من خلال التكوين و الترقية و الأجور .

أما الجانب الميداني فقد شمل تعريف المؤسسة مجال الدراسة و حدودها ، و علاقتها بالمؤسسات الأجنبية و هذا للطابع الاقتصادي الذي تمتاز به ، ثم انتقل إلى عملية التخطيط بالنسبة للقوى العاملة بالمؤسسة من تحكم و توظيف و ترقية و تكوين ، و بعدها خصص فصلا لعملية التأطير و تنمية المهارات الخاصة بفئة الإطارات و فئة التنسيق و فئة التنفيذ و هذا بالتوافق مع كل عملية الإشراف و عملية الاتصال ، و طرح الانشغالات ، و يعقب هذا الفصل مباشرة فصل يوضح اهتمام المؤسسة بالعنصر البشري من خلال الصحة الاجتماعية و علاقتها بالمهنة (التوافق المهني) و خلص في الأخير إلى عرض أهم النتائج التي جاءت كخاتمة لبحثه .

و لقد انطلقت إشكالية البحث من أهمية العنصر البشري في إنجاز المشروع ، و عليه فحسن الاختيار هو أول هذه الخطوات ، يليه الاهتمام بالعنصر البشري أثناء قيامه بوظائفه و هذا من خلال آليات عمله و ساعات العمل و التكوين و الدافعية و الأجر ، كما وضح الباحث أن عملية تنمية الفرد تنطلق من ذاته و احتياجاته ، فالمبادرة و الدافع في تنمية ذاته يكمنان في ذاته ، و عليه تعتبر تنمية الموارد البشرية هدفا بالنسبة للفرد نفسه و وسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق أو بلوغ مستوى أعلى من الإنتاج و الإنتاجية و التي تتمحور حول النقاط التالية :

- التكوين و التدريب الجيد للعامل ليكون فعالا و مؤديا لدوره على أحسن وجه .

- التكفل بالجوانب السيكولوجية المساعدة على رفع معنويات العامل ، و ذلك عن طريق الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من أجل تكوين جو مريح يساعد العامل على الاستقرار النفسي ، وبالتالي يكون مؤديا لعمله بكل راحة و اطمئنان و من هنا يصبح العامل منتجا فعالا .
- رفع مستوى المعيشة للعامل عن طريق تحديد الأجور بكيفية موضوعية و عادلة و ذلك لتمكينه من مجابهة مشكلات الحياة و الحصول على حاجياته .

و لقد دارت أو تركزت مشكلة البحث من الناحية التكوينية للعامل من جهة ، و من الناحية الصحية و الجوانب الأمنية و ما توفره المؤسسة من خدمات اجتماعية تساعد العامل و تخفف من أعبائه حتى يتفرغ لأداء دوره كعامل من جهة أخرى ، و بالتالي يتحقق التكامل بين هدف المؤسسة و المتمثل في زيادة الإنتاج و الاستمرارية ، و هدف العامل المتمثل في الرضا و الاستقرار .
و لقد انطلقت الدراسة من خمس فرضيات :

1- كلما كانت عملية التوظيف تتم عن طريق اختبار القدرات ووفقا لمتطلبات منصب العمل كلما كان العامل أكثر استقرار .

2- كلما كانت الترقية ترتكز على أسس موضوعية أي تعطي الأولوية للاستحقاق كلما زاد التنافس بين العمال و بالتالي يتحسن الأداء و تزيد الرغبة من أجل تحسين المستوى .

3- كلما كان تنسيق الجهود بين ذوي الخبرة (إطارات) و الجامعيين كلما كان تدريب الفئات الدنيا أحسن و بالتالي تزيد الفعالية و حسن الأداء .

4- كلما كان العامل مستفيدا من الخدمات الاجتماعية المتمثلة في السكن ، التغذية الغنية ، والصحة الاجتماعية كلما شعر بالراحة و الاطمئنان و بالتالي يتحسن أداءه و ترتفع إنتاجيته .

5- كلما كان المستوى التعليمي للعامل مرتفعا كلما كان مدركا للخطر و متمثلا لقواعد الأمن .

أما عن المنهج المتبع ، فإن الدراسة لم تأخذ بمنهج واحد و لا بأدوات محددة ، بل أجريت الدراسة في إطار تركيبية منهجية تناسب طبيعة الموضوع ، فانطلقت من الهدف الذي سطره الباحث

والذي يدور حول تشخيص نظام الموارد البشرية فإن المنهج الذي اعتمده الباحث - حسب ما أسماه- المنهج الوصفي و خاصة نموذج دراسة الحالة ، و نظرا لنوعية المعلومات المراد الحصول عليها فقد لجأ الباحث إلى المنهج المقارن محاولة منه اكتشاف أوجه التشابه و الاختلاف بين الظواهر ، أما عن الأدوات المستعملة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة نظرا لخبرته الطويلة و الميدانية التي يتميز بها داخل المؤسسة مجال الدراسة ، كما استخدم وسيلة المقابلة الشخصية (فردية أو جماعية مباشرة) ، كما اعتمد على السجلات و الوثائق و التقارير الإحصائية و السجلات الطبية و الشخصية .

أما العينة فتجدر الإشارة أن الباحث لم يحدد نوعية عينته و كيفية اختيارها ، و لكن باستخدامه لمنهج دراسة الحالة فقد اعتبر أفراد مؤسسة - سونالغاز- هي عينة الدراسة .

و لقد جاءت نتائج الدراسة على شكل واسع ، حيث تطرق الباحث إلى التجربة الجزائرية التتموية و التي اعتمدت على مخططات تنموية ، غير أنه بعد التحليل توصل إلى أن هذا التخطيط لم يكن تخطيطا بآتم معنى الكلمة ، لأن عملية التخطيط لا بد أن تأخذ في الحسبان المتغيرات التكنولوجية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و الثقافية ، و عدم إدراج ذلك يؤدي إلى نتائج وخيمة ، ولهذا كانت الجهود التي بذلتها الجزائر في المجال التكنولوجي و الاقتصادي لم تكن موازية مع الجوانب الاجتماعية و الثقافية .

و بالنسبة للفرضية الأولى و المتعلقة بالتوظيف فقد جاءت النتائج محددة في أن الأفراد الذين يتم فحص قدراتهم و كفاءاتهم قبل التوظيف هم أكثر الأفراد استقرارا في عملهم ، في حين يبين أن التوظيف الذي يتم ما دون ذلك يعد سببا في عدم الاستقرار و هذا بنسبة (79%) .

أما بالنسبة للفرضية الثانية فتشير المعطيات الميدانية إلى أن عملية الترقية في مؤسسة - سونالغاز- لم تخضع لمقاييس علمية ، بدليل أن مفهومها و المعايير التي تم اعتمادها تختلف باختلاف مفاهيم المسؤولين المتعاقبين على السلطة الإدارية ، فمنهم من يعطي الأولوية للخبرة الميدانية ، و منهم من يمنح الأسبقية للتكوين و المستوى التعليمي ، و قد ينظر البعض إلى عوامل أخرى تدخل ضمن السلوكيات الظاهرية للفئة العاملة (التغيب ...) دون النظر إلى الفعالية .

و فيما يتعلق بالفرضية الثالثة فإن المعلومات المتوفرة تشير إلى أن عملية تكامل الأدوار غير ممكنة بالنسبة لفئتي الإطارات بل يلاحظ بينهما صراع قيمي قد يؤثر على مستقبل المؤسسة التي لم تبذل جهودا من أجل تقارب الاتجاهات التي أثرت على الجو العام للعمل ، حيث يتضح أن نسبة 90% من الإطارات الجامعية لا ترغب في تغيير محيط العمل بل هي تفكر في مغادرة المؤسسة إذا ما أتيحت لها الفرصة في إيجاد عمل في مكان آخر ، و كنتيجة لذلك عدم تكفل هذه الإطارات بتكوين الفئات الدنيا ، و التي أصبحت تتمتع باستقلالية تامة .

أما الفرضية الرابعة و التي تتعلق بدور الخدمات الاجتماعية في تحسين مردودية العامل في العملية الإنتاجية ، فلقد توصل الباحث إلى صعوبة في قياس أثر الخدمات الاجتماعية في زيادة الإنتاجية إلا أنه توجد بعض المؤشرات الكمية تؤكد أن فئة المتغيبين الذين لا يملكون سكنا خاصا يمثلون 87% من مجموع المتغيبين ، كما تشير المعلومات أن نسبة 70% مكن المتعرضين للحوادث متزوجين ، 55% منهم لا يملكون سكنا رغم سنهم المتقدم نوعا ما ، و أن 74% منهم يعانون من أمراض نفسية و توترات عصبية هذا ما يؤدي على عدم الاستقرار النفسي ، هذا الأخير لمل له من الدور الكبير فيما يتعلق بحوادث العمل و تغيبات عنه ، و لهذا يمكن اعتبار الفرضية الرابعة قد تحققت أو بالأحرى أن الخدمات المقدمة للعامل قد تساعده على الاستقرار النفسي وبالتالي يتركز اهتمامه على العمل .

و فيما يخص الفرضية الخامسة و التي تركز على المستوى التعليمي فإن الباحث قام بتصنيف جميع الفئات المعنية بالحوادث حسب المستوى التعليمي ، فتوصل إلى أن 78% من حوادث العمل تمس الفئات ذات المستوى التعليمي المنخفض و يتضح جليا أن نسبة الحوادث تتناقص مع ارتفاع المستوى التعليمي للعامل ، و انطلاقا من خصوصية مؤسسة – سونالغاز – توصل الباحث أن الفرضية الخامسة التي تم اختبارها تنطبق على ميدان الكهرباء و بالتالي خلص إلى أن للمستوى التعليمي دورا إيجابيا في تأدية العمل و الوقاية من الأخطار.

الفصل الثاني:

مراحل وظروف تطور الموارد البشرية

المبحث الأول:

أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني:

العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية

تمهيد:

إن الدارس لموضوع الموارد البشرية عند تطرقه لهذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات و التجارب ليصبح على ما هو عليه حاليا ، فابتداء من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية و التي أفادت الجانب التنظيري لهذا الميدان بأفكار خصبة وضعت تسيير الموارد البشرية في الطريق العلمي ، فبعد ما كان يعامل البشر في المؤسسة على أساس عقلائي استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني ، حيث أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور و له كيان ، و يستطيع أن يؤثر في القرار و يساهم في التسيير .

ففي الماضي كانت إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية منفذة ، حيث كانت تجد مكانها في المستويات التنظيمية الدنيا في المؤسسة ، و كان طابع عملها يتميز بالروتين و لا يتعد تسجيل كافة الإجراءات الوظيفية ، و التي تحدث في حياة العاملين ، لكن حاليا أصبحت هذه الوظيفة أهم و أعمق من ذلك ، بحيث اكتسح ميدانها الإعلام الآلي و تشبعت وظائف إدارة الموارد البشرية وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

المبحث الأول : أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد كان و سيطر انعكاسا للواقع السياسي ، الاقتصادي ، الاجتماعي و الثقافي لمجتمع المؤسسة ، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة و في أي فترة من فترات تطورها . الأفكار التي بلورت تسيير الموارد البشرية :

لقد كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية و هذا قبل الثورة الصناعية ، ونجد أن جماعة العمل مقسمة و منظمة بطريقة تظهر فيها العلاقات التقليدية بين المعلم و العمال ، و من بين الموارد النادرة في المؤسسة كانت التكنولوجيا و رأس المال ، و كان " النظام السائد هو نظام الصببية و هو الأسلوب الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة"¹ . و لكن مع التطور العلمي و التكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام و الاعتماد على العلم و الدراسات و البحوث لتوفير المهارات و الأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور ، كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع و التي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، و منها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية ؛ و تجدر الإشارة إلى أن مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد ، طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين قد فيها تغيرات جوهرية ، ففي الثمانين عام الماضية ساد مدخلين في هذا المجال " أولهما : الإدارة العلمية، و العلاقات الإنسانية و الذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية"² .

I- النظريات الكلاسيكية :

1- حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد ، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم ، و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية ، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها ، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري . و ظل هذا الوضع قائما إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية و غيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلا من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ: Friderik Taylor , Frank and lillinan , Henry Gantt , and Gilbert (فريدريك

¹ - Jean – marie Peretti : Ressources humain et gestion du personnel, Ed vuiber , Paris , 1994 , P : 1 .

² - رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د- ط ، 1999/1998 ، ص : 15 .

تايلور ، فرانك و ليليان ، هنري جانث و جيلبرت) ، مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O.S.T) ؛ حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة ، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية ، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجني ثماره العمال في صورة أجور و مكافآت أعلى ، أما الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح"¹

و من خلال دراسات و تجارب "تايلور" توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل ، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ؛ و قد لاققت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها ، و من أهم مبادئها نذكر :²

1- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها ، و هذا من خلال اعتمادها على التخصص و تقسيم العمل .

2- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين و المسيرين ، و هذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلت محل الحدث و التخمين ، و أيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء .

3- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد " تايلور" كم و نوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة ، في عملية اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال ؛ و إن أهم فكرة جاء

¹ - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال- دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986، ص : 36.
² - قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ، دار المعارف الإسكندرية ، 1981 ، ص : 125.

بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية و بالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج ، و هذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م .

و تلى محاولات "تايلور" دراسات الزوجين "فرانك و ليليان جليبرت" و هذا من خلال الدراسات التي قاما بها و المسماة "دراسات الحركة و الوقت " ، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة ، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجهم أو اختصاره ، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع ، و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات و تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة و الذي ينطلق من " أن الأفراد كسالى و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية و أنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم "¹ و باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال ، و ضرورة الاختيار و التدريب و الاهتمام بالحوافز النقدية غير أن هذه المساهمة لا تتف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في :²

- 1- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.
- 2- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.
- 3- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، و تعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن " مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال و خاصة بين الإدارة صاحبة السلطة و العمال الذين عليهم بالسمع و الطاعة"³ و هذا لخدمة المبادئ الرأسمالية ؛ و بهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية و التي كثيرا ما توصف بـ " نظرية الآلة "⁴.

¹ - أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط : 1 ، 2000 ، ص : 28.

² - راوية محمد حسن : المرجع السابق ، ص : 18.

³ - قباري محمد إسماعيل : المرجع السابق ، 143.

⁴ - محمد علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد منهج تحليلي ، عين شمس ، القاهرة ، 1975 ، ص : 62.

2- نموذج العملية الإدارية (الفايولية) :

لقد تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية ، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية ، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر"¹، أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و توجيهه والرقابة ، و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني .

و كان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى "هنري فايول" و الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : التخطيط ، التنظيم ، الأمر و الرقابة ، كما يذهب "فايول" في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب ، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط و وضع بذلك عدة مبادئ ، و بدون هذه الأخيرة - على حد تعبير فايول - تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال ، إلى أن "فايول" اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة و منحهم مكافئات و حوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه"² و من خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع "فايول" أن يضع أربعة عشرة مبدءا (14) من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة و هي:³

- 1- تقسيم العمل و التخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.
- 2- السلطة و المسؤولية: و تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .
- 3- الضبط و الربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: و تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

¹ - قباري محمد إسماعيل : المرجع السابق ، ص : 143.

² - عبد الكريم درويش / ليلا تكلا : أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلو مصرية ، د- ط ، 1976 ، ص : 208.

³ - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص ص: 30- 32.

- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: و هذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم .
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- 8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.
- 10- النظام: على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدامها أمثل.
- 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
- 12- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.
- 13- المبادرة: لا بد من تشجيع المبادرة و الابتكار لضمان تطور المشروع.
- 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.
- و على الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال التطويري إلا أنها كسابقتها - الحركة العلمية- انطوت على نقائص يمكن إجمالها في : أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم و أهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي ، و هي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل و لا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل و هذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال ، و بالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

3- النموذج البيروقراطي (الفيري) :

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم ، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ، و أن الاعتبارات الموضوعية و الحياد والعقلانية غير واردة و غير موجودة في أداء العمل ، و لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج

البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني ، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة " ¹.
ويعتبر "ماكس فيبر" أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ؛ و لهذا بنى "ماكس فيبر" نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية :

- 1- التخصص و تقسيم العمل : وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
- 2- التسلسل الرئاسي: ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم.
- 3- نظام القواعد: و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
- 4- نظام الإجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية: و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.

6- نظام اجتياز و ترقية العاملين: و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجداء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.

إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى و التي قام بها كل من "كاتز و كاهن" بترتيبها و هذا سنة 1976 م ² :

- تقنين الأدوار و هي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل.
- وحدة الإشراف و مركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة و توحيد مصدر القرارات.
- عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالحح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى تابعة لها.
- اعتبار المكتب كشخص معنوي و يعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز رسمي.

¹ - أحمد ماهر: المرجع السابق، ص: 33.

² - مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص : 71.

و ما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها ، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ؛ " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين " ¹. و على حد تعبير "ماكس فيبر" فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو "تفوقه الفني و كفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية ، و يرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة ، و القواعد و الإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية" ².

و يلاحظ أن هناك نزعة من قبل المنظمات إلى استخدام هذه المبادئ ، و ذلك بنمو وزيادة حجم المنظمات ؛ و مبادئ الديمقراطية في حد ذاتها ليس فيها ما يعيبها إلا أنه عند التطبيق نجد أن العاملين يخافون من التصرف لأن المشكلة محل التصرف لم يتم تغطيتها بواسطة قاعدة أو إجراء، كما قد نجد البعض غير مستعدين للمبادأة أو الابتكار بتصرف جديد ، لأن ذلك يتعارض مع أو يكسر قاعدة من قواعد المنظمة ، و لهذا تبدأ عيوب النظام البيروقراطي في الظهور ، و من أهم عيوب النظام البيروقراطي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :³

- 1- تضخم الأعباء الروتينية .
- 2- عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات و اهتمامهم فقط بالإجراءات .
- 3- شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات ، و انتقال الشعور نفسه لمن يتعاملون معهم.
- 4- تشابه في شكل السلوك و توحده بسبب الالتزام بالإجراءات ، ثم إلى تحجر السلوك مما يزيد الأداء صعوبة.
- 5- القضاء على روح المبادأة و الابتكار و النمو الشخصي .

و في الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية ، نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تتدرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم ، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالي ، و أنهم غير قادرين على

¹ - عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974 ، ص : 160.
² - محمد علي محمد - مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع - ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية ، 1975 ، ص : 83.
³ - أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص : 34.

تنظيم و تخطيط العمل ، و أنهم غير عقلانيين ، و يمتازون بالانفعال ، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة ، و عليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد ، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ، رشيد ، و قوي على العاملين ، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات ، و يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي ، و رسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها ، و وضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم .

II - النظريات الحديثة :

1- حركة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية ، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس ، و بناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به ، و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية .

و يمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في

النقاط التالية: ¹

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
 2. يشعر الناس بأهميتهم و دواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
 3. أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به.
 4. يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية.
 5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين .
- و تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال : "ألتون مايو" و "فولت" و "روثلز برجر" ؛ هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري . فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص

¹ - المرجع نفسه ، ص : 35.

في تطبيق الأنشطة و الوظائف ، و أيضا مع ظهور التنظيمات العمالية و المتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 ، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني . فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية ، و تحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا ؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة .

و كما سبق ذكره فإن " أبحاث و دراسات "التون مايو" و "روتلز برجر" و "فولت" إضافة إلى كل من "جاردنر" و "ليكرت" و " وايت" كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية . فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة¹ .

ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب "مايو" بل لأهم نتائج هذه التجارب و أيضا مساهمات رواد هذه الحركة ، فكتابات "مايو" و "ماري فولت" من الأساسيات التي أضافت إلى حركة العلاقات الإنسانية . فقد نصح " مايو" - و هو أسترالي الجنسية و ترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع " هاورثون" - المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر و الحاجات النفسية للأفراد، و كان هذا سنة 1933 ، أما "ماري فولت" فكانت رائدة في مجال الإدارة في وقت كان يسود فيه مجتمع الرجال ، و قد نظرت "فولت" إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الاتجاهات والمعتقدات و الحاجات ، و بهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا و يشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط.

أما أبحاث " روتلز برجر" فقد قادت إلى انتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإشرافي و التي ركزت على دعم الاهتمام بالعاملين . و عليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكيات ، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد :

○ "لا يستطيع أن يعمل و يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

○ هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات و أهدافها.²

¹ - خلفان رشيد : واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1996/1995 ، ص : 18.

² - كامل بربر : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ط: 1، 1997، ص: 16.

و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج ، و قد أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها : تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و المواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، و عليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية - كما زعم التايلوريون - بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان - وهي العوامل النفسية و الاجتماعية - ، ويمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :¹

1. الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد .
2. تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات .
3. البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة .
4. اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات ، لا بكونه ممثل للسلطة .
5. التركيز أكثر على إنماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم .

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ، و من أمثلة هذه السياسات : أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي و وضع أسس لحظها ، و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية ؛ ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين . " و على رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم ، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات ، في مكانة العامل في هرمية السلطة و تجزئة المهام ... فالعمل بقي منظما على أسس و مبادئ التايلورية ، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي ، ساعات العمل ، مستوى الأجور ، العطل السنوية ، ...) ، و ببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء و المشرفين و السلطة ...) سمحت للتايلورية بالظهور بفعالية أكبر ، فتواصلت بذلك مظاهر السيطرة - المراقبة و البحث فقط على تحقيق الإنتاج الأوفر - التي ميزت التيار التايلوري من قبل ؛ و إن الاعتناء بالإنسان في العمل لم يظهر إلا بهدف الرفع من الكفاية الإنتاجية " ² ... وهذا ما أشار إليه " فرنسيس " قائلا : >> إن مشكلة إنتاجية الفرد هي أولا و أخيرا مشكلة من مشاكل العلاقات الإنسانية ، فأى فرد يتكون من الجسم ،

¹ - خلفان رشيد : المرجع السابق ، ص : 21 .

² - المرجع نفسه ، ص : 21 .

العقل و الروح ، و هذه الثلاثة- عناصر- و خاصة الروح يجب العناية بها لتحقيق كفاية إنتاجية أكبر للإنسان >>¹ .

و لقد شكك بعض الباحثين في صحة نتائج و تجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية و هذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية ، و هذا راجع إلى أن الحركة تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية ، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد ؛ و يمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية :²

1. اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد و كفاءة ، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر و غير مؤكد .

2. فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ... فالذي يحفز فرد على العمل قد لا يحفز فردا آخر .

3. الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل و السيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات و المعايير ، و قواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة .

4. فشل المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ، ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد ، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الاختبار و التعيين أو تقييم الأداء ، أو عن طريق عملية التدريب و التعليم و التكوين وفق أهداف المؤسسة و أيضا من خلال أنظمة الاختيار و الإحلال و التي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد و العمل .

2- نظرية العلوم السلوكية :

نظرا للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية (أو الكلاسيكية الحديثة) حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال؛ فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة و التدليل و الإفساد ، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية و السلبية لكل من سلوك الأفراد و سلوك الإدارة حتى يمكنها من

¹ - عادل حسن : إدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1979 ، ص : 22.

² - راوية محمد حسن : المرجع السابق ، ص ص : 19-20.

- استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ؛ و من أهم رواد هذه الحركة كل من : "دوجلاس ماكريجور" و " فريدريك هرزبرج " و " كريس إرجيرس" و " أبراهام ماسلو " ... و آخرون .
- و يمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين و تلخيصها في المبادئ التالية :¹
1. يختلف الناس في حاجاتهم ، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية و البعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات ، و قيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم و إمكانياتهم إلى أبعد حد .
 2. يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل ، و هم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال و النجاح ، و يكون ذلك إذا كان العمل مصمما و مهيبا و مساعدا على النجاح .
 3. يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل و لكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي ، و عليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي و يشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل و نتائجه .
 4. يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس و الدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز ، و يمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل و الإنجاز ، و ذلك بتوفير أعمال و ظروف مواتية لإبراز طاقات العمل و الإنجاز .
 5. توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل ، و من أهمها طريقة الفهم و أسلوب اكتساب السلوك ، و الاتجاهات النفسية و القدرات و أسلوب الاتصال بالآخرين ، و القدرة على القيادة ، و على المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين .
 6. يسعى الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه و بتن أهداف المنظمة التي يعمل بها ، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف ، انطلقت الطاقات النفسية و القدرات الفردية لتحقيق الأهداف .
 7. يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له ، و أيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف ، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة و التسلطي مع أفراد متسيبين ، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين ، و العبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف .

¹ - أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص : 37 .

8. يختلف السلوك الفردي و الإداري من دولة لأخرى (أو من منظمة لأخرى) ، و على كمن يمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.

9. إن اعترافات المنظمات بالمبادئ الثمانية السابقة يعني اقتناعها بضرورة و وضع ممارسات و سياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ ؛ و من ضمن هذه الممارسات و السياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل ، و وضع أنظمة لتفويض السلطات ، و تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة و غيرها من الممارسات .

و بعد التطرق إلى أهم مبادئ " نظرية العلوم السلوكية " و التي اهتمت و بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبها و تعليمها و تغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل و هذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري و المنظمة ؛ سنتطرق لاحقا إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية و بشكل من الاختصار .

أ- نظرية تدرج الحاجات لـ" أبراهام ماسلو " :

"يركز " ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية ، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا ، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا"¹ ، و يمكن إدراجها كالاتي : حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير ، حاجات اجتماعية ، حاجات الأمان (الأمن) و حاجات فسيولوجية .

فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام و الشراب ... تأتي في المرتبة الأولى و هي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان " و هي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعا للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة"² ؛ ثم تليها حاجات الأمان و التي تعبر عن الوقاية من الخطر و التهديدات ، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية و التي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، و هي حاجات تمثل حاجات نفسية^(*) في مجال العمل، و تليها الحاجة إلى الاعتراف و التقدير و هي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد ، و نصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات و هي حاجات عليا كما أنها دور الدافع و الموجه لسلوك الفرد .

¹ - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001 ، ص : 118 .

² - عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جوان 2001 ص : 139 .

^(*) - و هناك من يرى أن الحاجات الاجتماعية تمثل الحد الأدنى الفاصل بين الحاجات المادية و الحاجات النفسية. أنظر عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص : 139 .

- و يمكن وضع تصور لهذه الحاجات و طريقة إشباعها من خلال المؤسسة فيما يلي :¹
1. **الحاجات الفسيولوجية** : تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة .
 2. **حاجات الأمان** : يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة ، الوظيفة الدائمة ، التأمينات المختلفة ، التقاعد المضمون ، الأجر الكافي الذي يمكن الفرد من الادخار لحماية نفسه من المخاطر الاقتصادية المتوقعة ، العلاقة الإشرافية التي تقوم على تفهم المرؤوسين و ليس على التهديد و عقاب .
 3. **الحاجات الاجتماعية** : و تشبع بتنمية روح الفريق ، تنظيم المشرف للقاءات الدورية مع المرؤوسين و ترتيب العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال ، إضافة إلى ذلك الحاجة إلى الانتماء للجماعة و الاشتراك معها و كسب قبولها ، و نسج علاقات صداقة مع الزملاء والتحاور معهم ...
 4. **حاجات التقدير** : و يمكن أن نذكر منها الحاجة إلى الثقة بالنفس و حب الذات و كسب تقدير الآخرين ، و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات ، تكليف الأفراد بالأعمال الفعلية ، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات ، تفويض سلطات أكثر ، الترقية لتحقيق النمو الوظيفي ، تنظيم برامج تدريبية لتحسين المستوى و تمكين الأفراد من رفع مهاراتهم .
 5. **حاجات تحقيق الذات** : و تشبع هذه الحاجات بترقية المنظمة للاختراع و الابتكار و إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية ، تمكين الأفراد من الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات التي تساعدهم على استغلال مهاراتهم و هنا يظهر عامل الإبداع و المواهب .
- من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية ، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداءً من الحاجات الأولية ، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية ، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي ، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها ، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد ، و يمكن تمثيل ذلك بالدورة التالية :²

¹ - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 120 .
² - عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص : 138 .

الحاجة غير المشبعة $\xrightarrow{\text{تؤدي}}$ إلى حالة التوتر و اللاتوازن الداخلي $\xrightarrow{\text{نشوء قوى}}$ داخلية دافعة لدى الفرد $\xrightarrow{\text{انتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن}}$ وسيلة الإشباع المناسبة $\xrightarrow{\text{استخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف و زوال حالة الشعور}}$ بالراحة .

من خلال هذا العرض الوجيز لنظرية تدرج الحاجات " لماسلو " يمكن القول أن هذه النظرية تعتبر موجها فعلا للمنظمات في فهم سلوك الأفراد من خلال فهم الدوافع و في تحديد الظروف والوسائل الملائمة لإشباعها ، و تعد هذه الدراسة أساسا لظهور دراسات أخرى في تحليل دافعية الأفراد ، و قد اعتمد عليها المفكر " هرزبرج " كثيرا في أعماله و التي سنوجزها في النقطة اللاحقة .

ب - نظرية العوامل المزدوجة لـ " فريدريك هرزبرج " :

يعتبر " هرزبرج " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل ، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل و ، الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل ، و لقد كانت مفاجأة " هرزبرج " عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و عدم الرضا) ، و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين : مجموعة العوامل الوقائية (الصحية) ، و مجموعة العوامل الدافعة . فالعوامل الوقائية تشمل كل من : سياسة المنظمة ، العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل ، العلاقة بين الفرد و زملائه ، الأجر ، تأمين الوظيفة ، الحياة الشخصية للفرد ، الظروف المادية للعمل ، نمط القيادة و الإشراف . وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى ، فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصر ، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية (الصحية) أو بذل الجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تذبذب موارد المؤسسة ، و هذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر ، و أن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم

الرضا هي العوامل الدافعة ، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتماماتهم على هذه العوامل¹.

و تتمثل العوامل الدافعة في : القدرة على انجاز العمل ، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به ، حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل، أداء عمل ذو قيمة للمنظمة². و تعتبر هذه العوامل (الدافعة) هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في العمل ، و بالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل ، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية غير قابلة للإشباع ، و عليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي زيادة إنتاجية الأفراد .

و جوهر نظرية العوامل المزدوجة يستند إلى حتمية إشباع العوامل الوقائية و بعدها تنتقل المنظمة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة و التي تمتاز بقابليتها إلى عدم الإشباع - كما سلف الذكر - و تمعنا في نظرية العوامل المزدوجة نجدها عبارة عن إعادة الهيكلة لنظرية تدرج حاجات "ماسلو" ذلك أن " هرزبرج " قابل بين العوامل الوقائية التي ربطها بالمستويات الثلاثة الأولى من الحاجات (الحاجات الفسيولوجية ، حاجات الأمن ، حاجات اجتماعية) ، و العوامل الدافعة التي ربطها بالمستويات العليا لهرمية "ماسلو" (حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير) وهذا ما يوضحه الشكل الآتي³:

نظرية "هرزبرج"		نظرية "ماسلو"	
العوامل الدافعة	الاعتراف ، الانجاز ، النمو ، الوظيفي ، المسؤولية ، العمل ، التقدم ، المركز ، ...	←	حاجات تحقيق الذات
العوامل الوقائية	سياسة المنظمة ، طبيعة الإشراف، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل ، الأجر ، علاقة المشرف بالأفراد، ...	←	حاجات التقدير
		←	حاجات اجتماعية
		←	حاجات الأمن .
		←	حاجات فسيولوجية .

مقارنة بين نظرية تدرج الحاجات لـ "ماسلو" و نظرية العوامل المزدوجة لـ "هرزبرج"

¹ - المرجع نفسه ، ص : 141.

² - راوية محمد حسن : المرجع السابق ، ص : 144.

³ - عبد الفتاح بوخمم : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، المرجع السابق ، ص : 142.

و قد استطاع " هرزبرج " أن يستمد من نظريته طريقة لتنظيم العمل تأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة عامة و طموحات الأفراد في العمل خاصة ، و هي طريقة إثراء المهام و التي أراد من خلالها أن يحدث تغيرات على كل مهمة بكيفية تسمح بإدراج بعض العوامل الدافعة ، و هي تختلف عن طريقة توسيع المهام التي ترمي من جهتها إلى الرفع من عدد المهام الواجب تنفيذها في المركز دون إدخال أي خاصية من الخصائص المدرجة في طريقة إثراء المهام و هي :¹

1. إلغاء بعض أساليب الرقابة مع الحفاظ على بعض مؤشرات النجاعة .
2. الرفع من مستوى مبادرة العمال في العمل .
3. الانتقال من العمل المجزأ إلى العمل المتكامل .
4. منح العمال سلطة متزايدة و نوعاً من الحرية في طريق انجاز عملهم .
5. إصدار تقارير دورية تعلم العمال بالكيفيات التي يتم بها انجاز عملهم .
6. إدراج مهام جديدة أكثر صعوبة لم يسبق للعمال نفذوها من قبل .
7. تكليف العمال بمهن يصبحون بفضلها مع مرور الزمن عمالاً ماهرين .

وزيادة على ذلك فقد وضح " هرزبرج " بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته ، و بذلك فقد لاقت نظرية ذات العاملين شهرة في مجال الإدارة كما تناولها الباحثون بالبحث و الدراسة ، بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد ، و تأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضاً لبيض الانتقادات نذكر منها :²

1. التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها " هرزبرج " و مؤيديه .
2. عدم تعبير و تمثيل عينة البحث للمجتمع ، حيث شملت فقط مهندسين و محاسبين .
3. لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية ، فمثلاً ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا ، و في بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا ، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد و المستوى التنظيمي الذي يعمل به .

فبالرغم من الفائدة العملية التي جاءت بها نظرية " هرزبرج " إلا أنها لم تعوض كلية مبادئ التنظيم التي كانت سائدة في التيار التaylorي و تيار العلاقات الإنسانية مثل تنفيذ العمل فردياً ، و الفصل بين مهمة التخطيط و مهمة التنفيذ ، فحتى و إن كان " هرزبرج " قد وافق مشاركة العمال بأفكارهم في عملية إثراء المهام ، فإنه لم يتقبل مشاركتهم المباشرة في اختيار أنماط التنظيم الجديدة

¹ - خلفان رشيد : المرجع السابق ، ص : 25.
² - راوية محمد حسن : المرجع اتلسابق ، ص : 116.

بمبرر أن هذه المشاركة ليست بعامل محفز للعامل و على ذلك فإن مهمة التخطيط و التنسيق والمراقبة و اتخاذ القرارات هي مهام تحتفظ بها الإدارة في حين يتكفل العامل بتنفيذ العمل دون المشاركة المباشرة في تنظيمه ، فهو يرسل المعلومات و يستقبل القرارات التي تتخذها الإدارة على أعلى مستوى لها ، هذا و كان الهدف مكن وراء إدراج طريقة إثراء المهام في مراكز العمل مرتبط بعملية الإنتاج ، حيث يجب أن يترتب عن تطبيق هذه الطريقة الرفع من مستوى العامل وعلى ذلك تكون نظرية " هرزبرج " مثلها مثل التايلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية ، قد جعلت من عامل الإنتاج أحد اهتماماتها الرئيسية في التنظيم .

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية

إن معرفة الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية سواء من حيث الناحية النظرية أو من الناحية العملية (الممارسة) ، يتطلب منا التعرض للطريق الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم ، فهناك العديد من الظروف و العوامل و الشروط التي ساهمت و مازالت تساهم في البحث الدائم من خلال استعمال الأدوات العلمية لتطوير هذه الإدارة ، هذه الأخيرة يمكن أن اعتبارها أداة ناجحة من أجل الوقوف و التأقلم مع الإستراتيجيات سواء التنظيمية و تعرف أيضا بالداخلية ، أو التأثير بالمحيط الخارجي من ضغوطات و تحولات إقليمية و دولية ، هذه التأثيرات جعلت من المؤسسة تطبق شروطا معينة من أجل المقاومة و الوقوف أمام المنافسة و التحديات حتى لا تخسر مشروعها ، وعلى ما يبدو أن العوامل التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية عديدة إلا أننا نتطرق إلى بعضها ونوجزها في النقاط التالية :

1- التطور السوسيوثقافي :

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد ، و بالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد ، وقدراتهم و اتجاهاتهم ، ومحيط العمل الذي يعملون فيه ، و كيفية تكوينهم و تدريبهم و تعليمهم ، و أيضا كيفية تحفيزهم و ترقيةهم ، و توفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ، و معرفة طرق الاتصال و تطويرها أو تقنيها ، و تسيير نزاعات الأفراد بينهم ، و نعطي مثلا على ذلك بالمجتمع الأمريكي فنجد خلال هذا القرن " تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفرادة أسلوب تفكيرهم ... تغيرت اتجاهات هذا المجتمع و مواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات و اتحادات العمال ، ..."¹.

وهناك اعتبارات اجتماعية و يجب مراعاتها و نلخصها في الآتي :²

المستوى الثقافي و مستوى التعليم بمراحله المختلفة ، و كذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تنعكس آثارها على إنتاجيتهم و على الأعمال التي يزاولونها .
المستوى الصحي ، كالصحة العامة للمشتغلين و القوى الجسمانية ، و مدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة ، و توافر الأطباء و الممرضين و المستشفيات و الأجهزة و المعدات الطبية ، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد غي انجاز الأعمال الموكلة إليهم .

¹ - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط 1 ، 1993 ، ص : 40.
² - رأفت أبو فرحانة : أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، أطروحة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1994/1995 ، ص : 4.

مدى مساهمة المرأة العاملة ، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل ، و لاشك أن العادات و التقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية .

2- التطور التكنولوجي :

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا و تغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة "في الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح مكانها الإعلام الآلي"¹ ، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف .

و بالتالي دخلت في الحسبان ظروف و معايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين ، و تغير ظروف العمل ، و تحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها و إعادة النظر في المستخدمين ، بمعنى " جعل جهد في تأهيل و إعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم ، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا و هذا ليتأقلموا مع المؤسسة ، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة و من نتائج التطور التكنولوجي"² :

1. نقصان عدد الوظائف .
2. نقصان ضمان الوظيفة .
3. نقصان العمال المتخصصين .
4. الرقابة المستمرة للعمال .
5. إعادة توزيع السلطة .
6. عزلة العمال .
7. إعادة تعريف دور الموجهين .

و أصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل و محاولة إيجاد الحلول الناجحة لتوزيع و ترتيب الأفراد داخل التنظيم .

3- التطور الاقتصادي :

إن التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري ، و لم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها : علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل و كونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل ، و منه ظهر

¹ - L. Bellanger – C. Benabou et autres : Gestion stratégique des ressources humaines, Ed. Gœeten –Morin, Québec , 1988 , P : 25.

² - J- M Peretti : Gestion des ressources humains , Ed. vuiber , Paris , 1990, P: 10.

التطور الكمي و النوعي للمنتجات اليابانية ، هذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أنتت بظروف جديدة منها العولمة و التي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت " المؤسسة تقارن إنتاجها و أعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة و المؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى " ¹ .

و هناك اعتبارات اقتصادية و جب مراعاتها نذكر منها : ²

أ- مدى توفر الموارد البشرية :

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة و الذي يتوقف بدوره على حجم السكان ، و توزيعهم العمري و الجنسي ، و معدلات نموهم ، و العادات السائدة في المجتمع ، كما يتوقف على درجة مهارة العمال ، و مدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء و أساتذة جامعيين ، و رجال الإدارة العليا و الباحثين و المهندسين و قادة الفكر ، و الفنيين و المهنيين ... الخ .

ب- الأراضي الزراعية :

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية و درجة خصوبتها ، و أنواع المحاصيل التي تتناسب معها ، و كذلك الرقعة القابلة للإصلاح و نفقات استصلاحها ، بالإضافة إلى توافر الخدمات الأساسية في الريف : كوسائل النقل ، المواصلات ، المياه ، الكهرباء ، ... ، و أثر العوامل الطبيعية الأخرى كالمناخ و الأمطار و غير ذلك .

ج- الثروات المعدنية و الطاقة المحركة :

تعتبر الثروة المعدنية و الطاقة المحركة من الدعائم الرئيسية للصناعة ، و بالتالي فالتنمية بالاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الدخل القومي ، فتوافر الثروات المعدنية بالإضافة إلى الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة ، و إمداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج ، و تؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي ، و استخدام القوى البشرية و توزيعها بين القطاعات المختلفة .

4- التطور السياسي القانوني :

إن تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية و في العلاقات الفردية و الجماعية أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات و القوانين حددت " دور المنظمات العمالية و حقوقها ، و الحد الأدنى للأجور ،

¹ - Ibid : P : 11.

² - رأفت أبو فرحانة : المرجع السابق ، ص : 05.

والحد الأقصى لساعات العمل ، و كل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ، و مقابلتهم ، واختبارهم ، و تدريبهم ، و أمنهم ، و صحتهم ، و ترفيتهم ، و تقييمهم " ¹ .

و بات على " إدارات المؤسسات أن لا تنس الأدوار التي تلعبها النقابات و الجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح " ² في فهم مختلف وظائف و أدوار القانون و السياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة ، و تحقيق حريتهم من و الإستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء و استمرار العمل جهة أخرى .

5- الرغبات الجديدة للأفراد :

تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا ، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الاستقلالية في العمل ، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات ؛ وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف الأفراد من أجل استقرارهم و بقائهم أوفياء لها ، و إذا كانت للأفراد أهداف فإن أهداف الموارد إدارة البشرية يمكن أن نمثلها في النقاط التالية :

- التعرف على حاجات الأفراد و محاولة إشباعها .
 - إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها و إشراكهم في القرار .
 - تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف ، الترقية و التكوين .
 - تنمية روح الاتصال و القيادة و العلاقات الاجتماعية .
 - توفير الثقة بين الرؤساء و المرؤوسين و هذا ما هدفت إليه نظرية الإدارة بالأهداف ^(*)
- فيما يخص الموارد البشرية و الاعتماد على الاتصال ، و يقوم هذا البرنامج على إعطاء أهمية كبرى للموارد البشرية و إشراكه في القرار و إعطاؤه الحرية في توجيه و تحضير المهام و تحسيسه بروح المسؤولية . و يتركز هذا النموذج على أن يكون العمل و الأهداف واضحة ، ميدانية ، ملحوظة ، معقولة ، معروفة النتائج ، محددة الأجل ، مراقبة ، منسجمة ، واقعية ، مهيكلية و محفزة للأفراد .

¹ - محمد سعيد سلطان : المرجع السابق ، ص : 40 .

² - L. Belanger – C. Benabou et autres : op.cit, P: 32.

^(*) – الإدارة بالأهداف : هو منهج تسييري يساعد المؤسسة على تحديد أهدافها الكاملة و بصفة مفصلة ، و الذي يثبت مشاركتها في هذه الأهداف هو إعطاء الأفراد حرية في شرح طموحاتهم و الوسائل المستعملة من أجل توقع النتائج ، و يتغير هذا المفهوم بصفته التوجيهية إلى إدارة المشاركة بالأهداف (DPPO) ، نقلا عن :

J.b Gilbert et autres : Organisation et management , Ed .d'organisation , 2^{ème} édition , Paris, 1998, P : 176.



الفصل الثالث:

الموارد البشرية وإدارتها

المبحث الأول:

الموارد البشرية: مفاهيم وخصائص

المبحث الثاني:

إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول : الموارد البشرية : مفاهيم و خصائص**أولا : الموارد البشرية**

قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية و الذي يمكن أن تستفيد منه المنظمة بطريقتين :

1- زيادة الفعالية التنظيمية .

2- إشباع حاجات الأفراد .

فبدلا من النظر إلى الأهداف المنظمة و حاجات الأفراد على أنهم منفصلين و أن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر ، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية و حاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ، و أن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر .

و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات ، و قد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية و معاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج كرأس المال و المواد الخام و الآلات و المعدات و الوقت ، و اعتبار الفرد إنسان يتحرك و يتصرف على أساس مشاعره و عواطفه ، يمكن أن يحقق فوائد و مزايا لكل من المنظمة و لنفسه، و بذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية ، لكن وعلى الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا ، فيعرفه البعض على أنه " عبارة عن المعرفة الكلية و المواهب و القدرات واتجاهات و قيم و اعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة " ¹ و هو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، و لكن أيضا قدراتهم و كيفية استغلال هذه القدرات ، و المواهب و الاتجاهات و المعتقدات و كيفية إدارتها أيضا .

و بالرغم من عدم تحديد مفهوم شامل و كامل للموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي تقدم لهذا المدخل و هي :

1. الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته و تتميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل

للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية .

2. السياسة و البرامج و الممارسات لابد من أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية

والاقتصادية و الاجتماعية للفرد .

¹ - حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2 ، 1993 / 1994 ، ص : 22.

3. بيئة العمل لابد أن تخلق ، بحيث تشجع الأفراد على تنمية و استغلال مهاراتهم لأقصى حد .

4. برامج و ممارسات الموارد البشرية لابد أن تنفذ و تحقق بطريقة تراعي فيها التوازن بين حاجات الأفراد و أهداف المنظمة .

I- أهمية الاستثمار في رأس المال البشري :

لقد زاد اهتمام الاقتصاديين و رجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى :¹

1. أن الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة و الخبرات البشرية المعدل نفسه على الأقل ، و لذا فإن النظرية التقليدية للاستثمار يجب أن تتسع لتشمل الإنفاقات التي تساهم في تحسين نوعية رأس المال البشري و رفع كفايته الإنتاجية مثل الإنفاق على الخدمات الصحية والتعليمية - و تجدر الإشارة إلى أن عملية التعلم كصناعة تأتي نتائجها بعد مدة - ، ولا يخفى أن اختلاف المستويات الصحية و التعليمية يؤدي حتما إلى اختلاف النوعيات و الكفاءات الإنتاجية ، فالعمال المعتلين صحيا على سبيل المثال لا يستطيعون القيام بأكثر من ساعات محددة من العمل الشاقة و من الناحية الاقتصادية فإن هذا يعني قصر حياتهم الإنتاجية ؛ و لا يخفى أن المنظمات تقوم سياستها على الاستغلال الكامل لكل قدرات الأفراد .

2. شدة حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار ، و تظهر حاجة الدول النامية بصفة خاصة إلى الاستثمار في رأس المال البشري حتى يمكنها من استخدام مواردها المتاحة بأقصى كفاية اقتصادية ممكنة .

و للنهوض بعملية الاستثمار في رأس المال البشري ، فإن " شولتز " يقترح الاهتمام بالاستثمار في مجموعة من الأنشطة المتصلة بالتنمية و تحسين نوعية رأس المال البشري و من بين هذه الأنشطة نذكر :²

أ- الخدمات الصحية : حيث أنها تؤثر في رأس المال البشري كما و نوعا ؛ كما : عن طريق تخفيض الوفيات ، و نوعا : عن طريق التأثير في مقاومة الأفراد للأمراض و زيادة حيوية العنصر البشري و من ثم كفايته الإنتاجية .

¹ - كامل بكري : الموارد البشرية و اقتصاديتها ، دار النهضة ، بيروت ، 1986 ، ص : 320 .
² - المرجع نفسه ، ص : 231 .

ب- التعليم بصفة عامة و مراكز التدريب المهني و التعليم الفني بصفة خاصة : إذ أن الاستثمار في هذه الأنشطة تؤثر في نوعية و كفاية رأس المال البشري .
و بالإضافة إلى ذلك و يجب إعادة التوزيع الجغرافي للسكان بما يتلاءم مع متطلبات التطور و تحقيق التوازن الجغرافي بين الطلب و العرض على العمل .

II- خصائص الموارد البشرية :

بعدما تطرقنا إل أهمية الاستثمار في المورد البشري فإننا بهذا نقر خصوصيته كمورد يختلف عن خصوصية الموارد الأخرى فهو مورد و بشري في الوقت نفسه ، و لهذا و يجب الالتزام بنوعيات و قيد هذا المورد بذاته و من خلال عمله ، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى ، فهو يمتلك القدرة على التناسق و التنسيق و التكامل و الحكم و التقدير و التصور و هذا ما يمثل خصائص ارتقائه .

كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي و اجتماعي ، و إن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد و الذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يحفز دائما للعمل و الإنجاز ، و من بين هذه الخصائص نذكر :

1. النتائج الجيدة هي السلوك و ليست الإمكانيات المادية :

عندما ذهب خبراء أوروبا و فنيوها إلى الولايات المتحدة الأمريكية تحت مشروع "مارشال" لدراسة الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات و الأدوات و الأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية ، والاقتصادية هي نفسها و لا تختلف كثيرا عنها في أوروبا و من ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب ، و لكن وراء كل صور التقدم الآلي و الأدائي و الإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، و من ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم و هو : "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان و ليست بفضل أدوات العمل .

2. التحفيز بالترغيب :

إن التحفيز التقليدي ، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة و إن هذه المجتمعات قد حققت نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف ، و في حد ذاته لا يمكن يخلق الحافز للعمل فذلك لا بد أن نستبدله بدوافع إيجابية ، و يمثل الوصول إلى هذه الدوافع م أصعب و أهم واجبات و مسؤوليات القائد حاليا .

3. قدرة الإنسان على التحكم و السيطرة :

أن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنها أن تتحكم و تسيطر على جودة ما تعمل و كم ، و متى ، و أين تعمل ، و لماذا ؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة و إيجابية ، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه و دوافعه التي يحددها ، و نأخذ على سبيل المثال : الكمبيوتر فهو أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل و في أصل وجوده ، هذا ناهيك عن الأعمال و الواجبات التي تحتاج إلى تصورات و تخيلات الإنسان و أحاسيسه و عواطفه و تقديراته .

4. الميول الاجتماعي للإنسان :

فالمخلوق البشري اجتماعي يميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك ، يتبادل التأثير بينه و بين أفراد جماعته ، و لذلك وجب أن ينسق و يوفق بين الفرد ككيان له ذاتيته و بين الجماعة كتكوين له اعتبره .

5. تطور الإنسان و تنميته عملية داخلية ذاتية :

فالإنسان يتميز بأن تنميته و تطويره ليست عملية من خارجه تصنع له ، و لكنها شيء داخلي اسمه النمو ، لأن النمو يبدأ من الداخل و الذات ، و إن خصائص التفوق أقوى دائما و أكثر دوما إذا بدأت من الداخل ، و مع ذلك فإن نوع العمل لا بد و أن يساعد على خلق و تشجيع الجو الذي يخلق لدى الفرد الشعور و السعي للنمو و التطور .

6. طاقة الإنسان على إحداث التغيير :

أن الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة و المغايرة ، و كل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تهيأ الإنسان نفسيا لقبول التغيير، و من هذه الشروط أن يبدووا له التغيير منطقيا و رشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة ، و لا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات و مسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة .

و تجدر الإشارة إلى أنه قبل التطرق إلى عنصر تنمية الموارد البشرية ارتأينا أن نقف و لو باختصار على إيضاح مفهوم التنمية في شكلها العام ، هذا المصطلح الذي يمتاز بشمولية التداخل لكونها مجالا خصبا جعلها تثير اهتمام العديد من النظم و الهيئات و كذا المفكرين ، و سنحاول

تبيان ماهية التنمية و تداخلها مع المصطلحات القريبة منها ، و هذا يساعدنا بالضرورة في الإسقاط على المستوى الخاص و المتمثل في تنمية الموارد البشرية .

ثانيا : التنمية :

تمهيد :

إن الأهمية الحساسة التي حظي بها موضوع التنمية تتجلى من خلال اهتمام الباحثين على اختلاف توجهاتهم و منطلقاتهم الإيديولوجية و الفكرية ؛ فالوجهة الاقتصادية تركز على التنمية كأداة تستهدف تحسين مستوى المعيشة لعامة الأفراد و من ثمة رفاهية الإنسان و هذا ما يوضحه التعريف الذي يعتبر التنمية هي " الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حقا لكل مواطن تلتزم به الدولة و تعززه الجهود الأهلية لتحقيق كفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة"¹.

كما يلاحظ أيضا أن الوجة الرأسالية كسابقتها تنظر إلى التنمية كعملية تهدف إلى تحقيق الرفاه الاجتماعي للمجتمع ، حيث يكون للدولة الدور الأساسي في عملية تسطير المخططات التنموية وتجسيدها عمليا ، و هذا ما نلمحه في التعريف القائم على أن التنمية هي : " إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان عن طريق إصدار التشريعات ، ووضع البرامج التي تقوم بتنفيذها الهيئات الحكومية و الأهلية"² .

و على غرار ذلك نجد أن التنمية من المنظور الاشتراكي هي عملية اجتماعية تقوم على أساس التعاون الجماعي بين عامة أفراد المجتمع - حكومة و شعبا - في رسم و تحديد استراتيجيات تنموية ملائمة ، و التي تهدف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية و من ثم الرفاه الاجتماعي ، و هذا ما نتوخاه في التعريف الذي يركز على أن التنمية هي : " تغيير اجتماعي موجه يهدف إلى القضاء على مكونات البناء الاجتماعي في البلاد المختلفة للقيام بالثورة و ينتج عن ذلك علاقات جديدة ، و قيم مستحدثة تتمثل في تكافؤ الفرص و المساواة و العدالة ، و يقضي على الاستغلال ، و من هنا يتاح للمجتمع أن يتقدم على جميع الأصعدة ، فتحقق الرفاهية و الازدهار و يصبح لكل فرد الحق في إشباع حاجاته الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية ، هذه هي غايات التنمية في النظام الاشتراكي"³ .

¹ - سميرة كامل محمد ، التنمية الاجتماعية - مفهومات أساسية ، رؤية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1988 ، ص : 20 .

² - عبد الباسط أحمد حسن : التنمية الاجتماعية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1977 ، ص : 93 .

³ - المرجع نفسه: ص : 93 .

من خلال وجهات النظر والرؤى لمفهوم التنمية نجدها عبارة عن عملية مقصودة تعتمد على التخطيط و تسطير البرامج في جميع المجالات و على مختلف الأصعدة ، و هذا من خلال إثارة جهود أفراد المجتمع و مؤسساته و ذلك بهدف تطويرها و توجيهها نحو استغلال مختلف الموارد البشرية لتحقيق الصالح العام و هو تقدم المجتمع كله ؛ و هذا ما يوضحه التعريف الذي يرى بأنها : " العملية المرسومة لتقدم المجتمع بكل أبعاده ، اقتصادية كانت أم اجتماعية أم ثقافية أم سياسية ، و التي تعتمد أكبر اعتماد على مشاركة المجتمع و مبادئه " ¹ .

I - التنمية من منظور بعض الهيئات الدولية :

1- تعريف هيئة التنمية الدولية للولايات المتحدة الأمريكية :

" التنمية فعل اجتماعي يساعد الناس في المجتمع على تنظيم أنفسهم للتخطيط و التنفيذ حيث يقومون برسم الخطط الكفيلة بسد هذه الاحتياجات ، و علاج تلك المشاكل ، و تنفيذ هذه الخطط ، معتمدين في ذلك على الموارد إذا لزم الأمر عن طريق الخدمات و المساعدات المادية التي تقدمها الهيئات الحكومية و الأهلية خارج نطاق المجتمع المحلي " ² ، من خلال التعريف يتضح أن التنمية عملية اجتماعية يقررها المجتمع بفعل إدارته التي تترجم في سلوك عملي يقتضي تجاوز العقبات و حل المشكلات المطروحة ، و تحقيق مستوى معيشي أرقى .

2- تعريف هيئة الأمم المتحدة :

" التنمية هي العمليات التي توجد بين بالأهالي و جهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية ، و تحقيق التكامل لهذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ، و مساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومي ، و تقوم هذه العملية على عاملين: إحداهما مساهمة الأهالي في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم ، و ثانيها توفير ما يلزم من الخدمات الفنية ، و غيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة و المساواة التامة ، و المساعدات المتبادلة بين عناصر المجتمع ، و جعل هذه العناصر أكثر فعالية " ³ .

من خلال التعريف يظهر أن التنمية عملية اجتماعية تقتضي وجود عنصرين اجتماعيين ضروريين هما : الأهالي من جهة و السلطات الحكومية من جهة أخرى ، و هكذا فلا تنمية مع انعدام أحدها ، حيث تسعى السلطات الحكومية إلى التخطيط الرشيد بالاعتماد على ما توفر لديها من موارد ذاتية و يسعى الأهالي من جهتهم بالاشتراك مع السلطات إلى تدعيم عملية تنفيذ هذه

¹ - عبد الهادي الجوهري و آخرون : دراسات في التنمية الاجتماعية ، مكتبة الشرق ، القاهرة ، 1986 ، ص : 09.

² - مصطفى زايد : التنمية الاجتماعية و نظام التعليم الرسمي في الجزائر ، (1980-62) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دون سنة ، ص : 63.

³ - المرجع نفسه ، ص : 64.

المخططات التنموية ، و حتى في حالة عجز الموارد الذاتية يمكن لهم تقديم مساعدات مادية لتحقيق تنمية فعلية و من ثم الرفاهية للمجتمع .

II - علاقة التنمية بالنمو و التغيير :

قام " فليب دوب" بإعطاء تصور عن التنمية من خلال دراسته التي ميز فيها بين التنمية وبعض المفاهيم التي ترتبط بها أو تشابهها ، فقد ذكر مثلا أن هناك التغيير و التنمية ، فالتغيير هو حدوث تحولات اجتماعية في أي اتجاه ، أما التنمية فهي " استحداث تكيف مقصود مع الظروف المتغيرة أو هي التغيير العمدي لهذه الظروف " ¹ .

فالتنمية عند " دوب " هي شكل من أشكال التغيير الاجتماعي يتم من خلال استحداث سياسة مقصودة تتيح التكيف مع الظروف و المستجدات ، و التي ما فتئت تتغير باستمرار من خلال تغيير هذه الظروف و إخضاعها لأهداف محددة سلفا ، و قد بين أو عقد " دوب " مقارنة بين التنمية والتغيير ^(*) ، فالتنمية هي كما سبق التطرق إليها ، أما التغيير فهو عملية التحول التدريجي الطبيعي بحيث ينتقل المجتمع من حالة معينة إلى أخرى مغايرة ، و يتضمن التغيير احتمالين أو وجهين : إما أن يكون إيجابيا يخدم الصالح العام للمجتمع و بالتالي وضع أو حالة أحسن ، و إما أن يكون سلبيا لا يخدم مصالح المجتمع و بالتالي يؤدي إلى تفهقر المجتمع و تخلفه ، و يعتبر الجانب الأول للتغيير مساويا لمعادلة التنمية وفقا لما تصبوا إليه من حياة أفضل لكل أفراد المجتمع ، هذه المعادلة التي تحمل في طرفها : السرعة ، التوجيه ، التخطيط ، ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية بالنسبة للتغيير :

$$\text{التنمية} = \text{التغيير} + \text{السرعة} + \text{التوجيه} + \text{التخطيط} .$$

وهناك فارق بين عمليتي النمو و التنمية ، فالنمو ينظر إليه على أنه عملية تلقائية ، تحدث من غير تدخل من جانب الإنسان ، أما التنمية فتشير إلى النمو المتعمد الذي يتم عن طريق الجهود المنظمة التي يقوم بها الإنسان لتحقيق أهداف معينة ، و في هذه الحالة تصبح التفرقة بين التنمية والنمو ، فالتنمية تتمثل في مدى تدخل الإنسان في إحداث التطوير و التغيير ، بينما النمو يعني ترك التقدم الاجتماعي و الاقتصادي لعفوية الظروف دون اتخاذ تدابير معتمدة بصورة أو بأخرى .

" و اصطلاحا النمو و التنمية يتفقان معا من حيث الاتجاه و هما في هذه النقطة يختلفان عن اصطلاح التغيير ، فمفهوم - التغيير كما سبق ذكره - يشير إلى حدوث تغيرات في الظواهر والأشياء دون أن يكون لهذا التغيير اتجاه واضح ، أما مفهوم النمو و التنمية فإنه يفترض أن التغيير يسير في خط مستقيم من وضع إلى وضع أحسن " ² .

¹ - نبيل السلطوي : علم اجتماع التنمية - دراسات في اجتماعيات العالم الثالث - ، ط2 ، 1978 ، ص : 108 .
^(*) - و تجدر الإشارة إلى أن عقد المقارنات بين المصطلحات المتداخلة يساعد بشكل كبير في فهم هذه المصطلحات .
² - محمد شفيق : التنمية و التغيرات الاقتصادية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997 ، ص : 19 .

ثالثا : تنمية الموارد البشرية :**تمهيد :**

من أجل تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية لا بد أولاً من تخطيط أو تقدير فعال لاحتياجات المؤسسة من هذا المورد و اختيار أفضل و أكفأ العناصر ، ثم لا بد من المحافظة على هذه الموارد و ذلك بتحفيزهم و تشجيعهم على الأداء و العطاء ، و بذل المزيد من الجهود ، فيكون ذلك عبر عمليتي التعليم و التدريب ، و تقديم الأجور ، و الخدمات الاجتماعية ، و توفير الأمن الصناعي ، و يعني هذا أن نظام تنمية و تطوير الموارد البشرية يتوقف على نشاط و فعالية أنظمة توفير الموارد البشرية ، و نظام صيانة هذه الموارد . و لأن هو تنمية الموارد البشرية فإننا سوف نتناول هذا النظام و نتخلى عن النظامين الأوليين.

- تعريف تنمية الموارد البشرية :

يرى الكثير من الكتاب و الممارسين ، أنه في الدول المتخلفة و حتى في الدول المتطورة ، تركزت جهود تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب و التطوير و التعليم للمورد البشري ، فيعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها: " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك و صقل و صيانة و تنمية القدرات و الكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية و العملية و الفنية و السلوكية ، و من ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج ، و هي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة و الأساليب الفنية المتطورة و المسالك المتباينة في الأداء الأمثل و الإنتاج ، و هي كذلك وسيلة فنية لمنح الإنسان خبرات مضافة و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية أو اليدوية ، و هي أخيرا وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته في الوظيفة ، و علاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه ¹ .

يحصص الدكتور أحمد منصور " مفهوم عملية تنمية الموارد البشرية في نشاط و احد ، ألا وهو التكوين و التدريب و شرح طبيعة عملية التنمية بأنها عملية لتنمية القدرات و الكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية و هذا من خلال التدريب وفق الطرق العلمية الحديثة و هذا لمسيرة التطور الثقافي الحاصل في مجال الإنتاج و العمل ، و كذا الفنية و هذا بإضافة خبرات و مهارات ذاتية تعيد صقل قدرات الموارد و مهاراتهم العقلية و اليدوية و يتم ذلك ضمن عملية التكوين ،

¹ - أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص : 195 .

وأيضا السلوكية و فيها تركز عملية التنمية على تشكيل و إعادة توجيه التصرفات داخل الوظيفة ، و تطوير علاقات مع الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين .

أما الدكتور " ماهر عليش " نجده قد عرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء الأعمال ، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم ، و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه " ¹. و هنا يركز الدكتور في تعريفه لمفهوم تنمية الموارد البشرية على عملية التدريب ، و يرى بأن التدريب هو أثر جوهري بسبب مقتضيات انتشار الآلية ، و انتقال التكنولوجيا ، و نجد أن هذا التعريف ركز على تنمية الموارد البشرية و بعد الحصول عليها و أهمل العنصر البشري أثناء إعداده قبل دخوله سوق العمل. و لهذا وجب تعريف المورد البشري حتى نكون على المسار الصحيح ، و هو : " جميع الأفراد في المجتمع ذكورا و إناثا القادرين على العمل و الإنتاج ، أو الذين ينتظرون دخولهم سوق العمل في فترة معينة ، و بمعنى أكثر شمولاً فإن الموارد البشرية تشمل كل المهارات و المعرفة و القدرات التي يملكها البشر فعلا ، أو الطاقات الكامنة المتاحة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية في المجتمع ، و معنى ذلك أن الموارد البشرية لا تقتصر فقط على السكان الذين هم في سن العمل فحسب ، بل تشمل المشاركة الفعلية و الكاملة المتوقعة في مجال التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من جانب جميع أفراد المجتمع ، و حسب المعيار الجديد لقياس درجة الازدهار في البلدان المختلفة الذي أعلنه البنك الدولي ، فإن الموارد البشرية تمثل نسبة أكبر من الثروة الحقيقية ، و أن الدول الأغنى هي التي عادة ما تستثمر في الموارد البشرية " ².

و نعود إلى تعريف تنمية الموارد البشرية و نتوقف عند تعريف الدكتور "علي السلمي" الذي يبدأ بحثه " ليذكر أن عملية التدريب رغم أهميتها و ضرورتها ، إلا أنها لا تمثل عملية التنمية ، وإنما يعد مرحلة واحدة أو نشاط واحد لأنشطة مختلفة تمثل مدخلا لعملية تنمية الموارد البشرية" ³ ، فبالنسبة للدكتور " علي السلمي " فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر و منتظم ينطوي على أربعة أنشطة أساسية متكاملة و مترابطة :

1. اختيار الأفراد الحاصلين على التأهيل ، و الإعداد العلمي الأساسي و الذين تتوفر فيهم الصلاحيات و القدرات الشخصية و النفسية اللازمة للنجاح في العمل .
2. التدريب العلمي لهؤلاء العاملين و التنقيف المستمر لهم .

¹ - محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1971 ، ص : 22.
² - جميل طاهر و صالح العصفور : الدليل الموحد لمفاهيم و مصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ط 1 ، 1996 ، ص : 130.
³ - علي السلمي : عملية التنمية الإدارية - قراءات في تنمية الموارد البشرية - ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص : 139.

3. الإشراف و التوجيه .

4. إتباع أساليب علمية سليمة لتقييم الأداء .

بالمقارنة مع التعارف السابقة الذكر لتنمية الموارد البشرية فإن " علي السلمي " يبين أن عملية تنمية الموارد البشرية لا تقتصر على التدريب وحدها و إنما تستند إلى النشاطات المذكورة آنفا ، إلا أنه أغفل في ذكر تلك النشاطات عمليتا الاتصال و الترقية ، و اللتان تعتبران من النشاطات التي تسمح بتنمية القدرات و الكفاءة البشرية .

أما بالنسبة لنا و في الأخير فإننا نقصد بتنمية الموارد البشرية : تلك العملية التي تعمل على زيادة معارف و مهارات ، و قدرات و كفاءة الموارد البشرية التي يتمتع بها المجتمع قصد جعلها فاعلة عند دخول سوق العمل ضمن مؤسسات صناعية أو خدمائية ، و تكون تتميتها وفق نشاطات و أساليب منها : التدريب و التعليم ، تقييم الأداء ، التكوين المستمر ، الترقية و الاتصالات ، التحفيز والعلاقات الإنسانية .

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية**أولا : إدارة الموارد البشرية****تمهيد :**

يعتبر الأفراد في المنظمة أحد عناصر مدخلات المنظمة التي تساهم مع مدخلات المنظمة الأخرى في الحصول على مخرجات المنظمة المتمثلة في وحدات أو خدمات منتجة ، و يشترك مع الأفراد الموارد المادية الأخرى من آلات ، مباني ... في الحصول على تلك المخرجات ، و يمكن رفع إنتاجية المنظمة بحسن استخدام و إدارة كل من الموارد البشرية و الموارد المالية ، و لذلك ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة إنتاجيتها ، و لا يكفي - أبدا كما يعتقد البعض - التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع الإنتاجية ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمصانعها ومنظمتها ، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية. و سنحاول في هذا الفصل توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية و هذا من خلال إبراز مراحل ظهورها و ماهيتها ، و أهم الوظائف التي تقوم بها ، و كيفية تنظيم هذه الإدارة .

I - نظرة تاريخية حول ظهور إدارة الموارد البشرية :

سنقوم بتقسيم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات لكي نوضح مراحل " تكوينها ، نموها و نضوجها " ¹ ، و قد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقياً وتعقيداً وشمولاً لإدارة الموارد البشرية .

1- مرحلة التكوين :

ترتبط سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية قبل بداية القرن العشرين ، فقبل عام 1900 م و بالرغم من وجود حالات تم فيها الاستعانة بأخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد في الصناعات الخاصة للمساعدة في عملية التعيين ، و تحديد مستويات الأداء ، و الأمن الصناعي و التدريب ، و النواحي الصحية ، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلاً . و يمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات و هذا من خلال مهامه و المتمثلة في معالجة المشكلات اليومية .

¹ - محمد سعيد سلطان : المرجع السابق ، ص : 41.

و نجد أنه في أواخر القرن التاسع عشر ، صدرت قوانين و تم تأسيس مؤسسات بدأت تضع اللبنة الأساسية لتنمية برامج حظيت بقبول عام لإدارة الموارد البشرية ، و لكن تنفيذ هذه الأنشطة كان يحدث غالبا بطريقة عشوائية في الواقع العملي .

2 - مرحلة النمو :

حدثت فترة النمو ، في التطور النظري و العملي لإدارة الموارد البشرية في الفترة بين عامي 1900م و 1946م . فقد بدأت هذه الحقبة بظهور ما يسمى " بالسكرتير الاجتماعي أو أخصائي شؤون المعيشة للأفراد " ¹ ، و تتميز هذه المرحلة أيضا بالاعتراف المتزايد بشرعية وضرورة الأنشطة الخاصة بإدارة الأفراد ، و أهمية القيام بها في كل منظمة ، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية و الإنسانية في إطار التطور المتوقع للمنظمة مثل سياسات التوظيف و التدريب و الترقيّة و المكافآت ... ، و أصبح مسؤول الأفراد يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات القرارات ذات الطابع التكنولوجي و الاقتصادي على الأفراد بتحديد هذه السياسات و لإجراءات تطبيقها ، فأصبح يقوم بدور مساعد للإدارة التنفيذية في المنظمة ² . و تختلف هذه لمرحلة عن سابقتها في كون تنظيمها لا يختلف اختلافا جوهريا عن الأنشطة الحالية لإدارة الموارد البشرية ، و الفرق بينهما يكمن أساسا في مدى رقي و دقة هذه الأنظمة و ليس في محتواها ، فالأنشطة لم تختلف و لكن البرامج تطورت وفقا للتطورات الحاصلة على مستوى المجتمعات و المنظمات .

3- مرحلة النضج :

"تبدأ هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة عام 1946م ، و أيضا التزام الحكومة الفدرالية فرص عمل ملائمة ، و يعتبر التوسع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات ، و الخاصة الرئيسية لمرحلة النضج المستمر حتى يومنا هذا " ³ .

و هذه المرحلة لها علاقة بالتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال اليوم ، فوظيفة الأفراد تسعى اليوم إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الاختيارات الاقتصادية و متطلبات التطور للأفراد ، وبالتالي فدور وظيفة الأفراد اليوم يعنى بتحرير قوة الإبداع و الاختراع للأفراد و تحسين مستوى الأداء مما يضمن تقوية المركز التنافسي للمنظمة و القدرة على التكيف لمواجهة التغيرات السريعة للبيئة الخارجية .

¹ - المرجع نفسه ، ص : 42.

² - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 9.

³ - محمد سعيد سلطان : المرجع السابق ، ص : 43.

و تجدر الإشارة إلى أن التطور الذي شمل الأنشطة و المفهوم فقط ، بل امتد حتى إلى التسميات التي تطلق على هذه الوظيفة و الأفراد الذين يتولون تسييرها .
فالتسمية التي كانت شائعة أكثر لهذه الوظيفة هي تسمية رئيس الأفراد و هذه التسمية لازالت مستخدمة إلى يومنا هذا على مستوى المنظمة أو على الوحدات التابعة لها ... " و لكن بمرور الوقت دخلت مصطلحات جديدة في وظيفة الأفراد و هذا ناجم عن تطور هذه الوظيفة و أصبحت مثلها مثل باقي المصالح الأخرى ، و التسميات الأكثر استعمالا هي :

- مدير الأفراد و العلاقات الإنسانية .
- مدير الأفراد و علاقات العمل .
- مدير الأفراد و العلاقات الصناعية .
- مدير الأفراد و الشؤون الاجتماعية .
- مدير الأفراد و الموارد البشرية .¹

و التساؤل الذي يطرح نفسه فيما يخص أو يتعلق بالأفراد الموجودين على المستوى هذه الوظيفة : ماهي مستوياتهم التأهيلية لشغل مثل هذه المناصب ؟

في 1972م أشارت نتيجة الدراسات في فرنسا أن النسبة الكبرى من مسؤولي الأفراد كانت من نصيب خريجي الحقوق ، و يأتي في المرتبة الثانية المهندسون ، ثم خريجي العلوم السياسية و مدارس التجارة ، و خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات .
أما نتائج دراسات أخرى فقد أشارت إلى أن المرتبة الأولى من نصيب المهندسين ، المرتبة الثانية كانت من نصيب خريجي العلوم السياسية و مدارس التجارة ، و يليهم خريجي الحقوق ، أما خريجي المدارس العسكرية و المسؤولين بدون شهادات فأصبحوا لا يشكلون إلا استثناءات .

II- تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة و علم الاجتماع ... قد اهتموا بها و هذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ، و لهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، و النظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى و المضمون . و تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على

¹ - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 10.

التدخل في النظام الاجتماعي ؛ فإدارة الموارد البشرية هي " وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع (المنظمة أو المؤسسة) بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع ، و تعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم - في الوقت نفسه - الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع"¹.

يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها .
و يعرفها "Pierre - j - c" بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو :

- الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة .
- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل (التكنولوجيا ، الأهداف ، الثقافة ...) و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين والمنظمة .

و يتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره وتداخله بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى"².

يشير هذا التعريف أكثر إلى وجود العلاقات المختلفة بين الأفراد و الجماعات و المحيط ، وضرورة أخذ هذه العلاقات بالاعتبار في وظيفة الموارد البشرية .

ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر " عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، و تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل و وصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل"³.

من الملاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على ذكر جميع نشاطات هذه الوظيفة من اختيار و توجيه و تنمية و ترقية ... مع البحث عن تحقيق الاستقرار و الرضا الوظيفي .

¹ - محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة ، ص : 27.

² - زين الدين بلوصيف : تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع و آفاق ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995، ص:19.

³ - حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 ، ص: 46.

و يعرفها البعض : " أداء كل الوظائف الإدارية فيما يتعلق باختيار و تعيين ، و تطوير ، استخدام ، مكافأة ، و تنظيم الموارد البشرية المتوقعة للمنظمة " ¹ . و نلاحظ أن هذا التعريف قد ضم أو شمل كل وظائف إدارة الأفراد ، كما أنه يظهر الطبيعة الإدارية لإدارة الموارد البشرية ، بدءا من الاختيار و التعيين وصولا إلى التخطيط و التنبؤ بالموارد البشرية . و يضعنا هذا التعريف أمام عنصر ذو أهمية و يجب التطرق إليه و يتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية و الذي سوف يثري مفهوم إدارة الموارد البشرية .

III - وظائف إدارة الموارد البشرية (مهامها) :

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، أي أنها متميزة ، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل ، و أبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب ، و التخطيط المهني و تقييم الأداء .

و تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام و الواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ، و تهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة و التي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي : ²

1. تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة .
2. التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها .
3. تنمية و تنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات .
4. استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم و تتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها .
5. اختيار و تعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة .
6. تقديم الفرد للعمل و تدريبه .
7. تصميم و تنفيذ البرامج الإدارية و برامج التطوير التنظيمي .
8. تصميم أنظمة تقييم الأداء .
9. مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير .
10. تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين .

¹ - حامد أحمد رمضان بدر : المرجع السابق ، ص : 22.

² - راوية محمد حسن : المرجع السابق ، ص : 23.

11. تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات .
 12. تصميم و تطبيق البرامج لضمان صحة و أمن الأفراد و تقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل .
 13. تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد .
- و يظهر الشكل الموالي عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لإظهار مهام إدارة الموارد البشرية :



المصدر : راوية محمد حسن : المرجع نفسه ، ص : 24

نظرا لتباين تعريفات إدارة الموارد البشرية فإن وظائفها قد اختلفت فيه الرؤى ، فبالإضافة إلى الوظائف السابقة الذكر يمكن إدراج تقسيم آخر لمهام الإدارة (الموارد البشرية) يرتكز على مكونات هذه الأخيرة بحيث أن كل نوع يكمل الآخر بحيث يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية وتطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية :¹

1. التوظيف و التطوير : ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية :

- الاختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الاستشارات.

2. التخطيط للقوى العاملة : ويتضمن النشاطات التالية :

- دراسة التنبؤات الاقتصادية ، دراسة توقعات سوق العمل ، تخطيط الأعمال ، دراسة تنبؤات القوى العاملة ، دراسة خطط المنظمة ، خطط التوظيف.

3. الأداء التنظيمي : و يقصد به دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل :

- المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات ، الحوافز ، المكافآت ، الاتصالات ، تطوير المنظمة ، خطط التعويضات ، نظام الاتصالات ، نمط الأداء ، التركيب التنظيمي ، السياسات والإجراءات.

4. التقييم و التحليل : و يدخل ضمن هذا النشاط :

- دراسة النتائج مقابل التوقعات ، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج ، جودة المخطط ، تقييم الأداء ، دراسة النتائج و الأسباب ، دراسة نقاط القوة ، دراسة نقاط الضعف .
و الجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة ؛ و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر :²

○ مساعدة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري ، و في تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و إستراتيجية المؤسسة في النمو والتطور .

○ مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

○ مساعدة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية

¹ - إبراهيم حمد العبود و آخرون : تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص ص : 19 - 21 .
² - أسامة الخولي و حسين مختار الجمال : التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، ط1 ، 1987 ، ص : 71 .

عن طريق نظامك متكامل لمعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام الذي يهدف إلى :

§ تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .

§ التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها .

§ التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة

العليا .

○ القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد

البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة .

ثانيا : تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

تمهيد :

يتخذ الكائن الحي تنظيم معين لتحقيق أهدافه المتمثلة في نموه و استمراره ، و المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يتخذ تنظيما معيناً لتحقيق أهدافها ، بمعنى أنها تحدد دور و مكانة كل عنصر من العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية الخاصة بها .

و يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة ، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً ، و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة ، و الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات في جميع الظروف ؛ ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و طبيعة أنشطة المؤسسة و أهدافها و حجمها ، إلا أننا نجد في المقابل تيارات فكرية و علمية توظف متغيرات أخرى كالزبون ، السلعة المنتجة ، العملية الإنتاجية ، قنوات السوق ... إلخ¹ .

و تجدر الإشارة إلى أنه حتى يكون الهيكل التنظيمي ذو فعالية في تحقيق أهداف المنظمة و يجب توفره على نقاط عدة ، و هذا حسب نظرية التكوين الإداري و نوجزها في :²

1. التحديد الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى .
2. تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف .
3. تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال في وظائف .
4. تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام .
5. تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر .

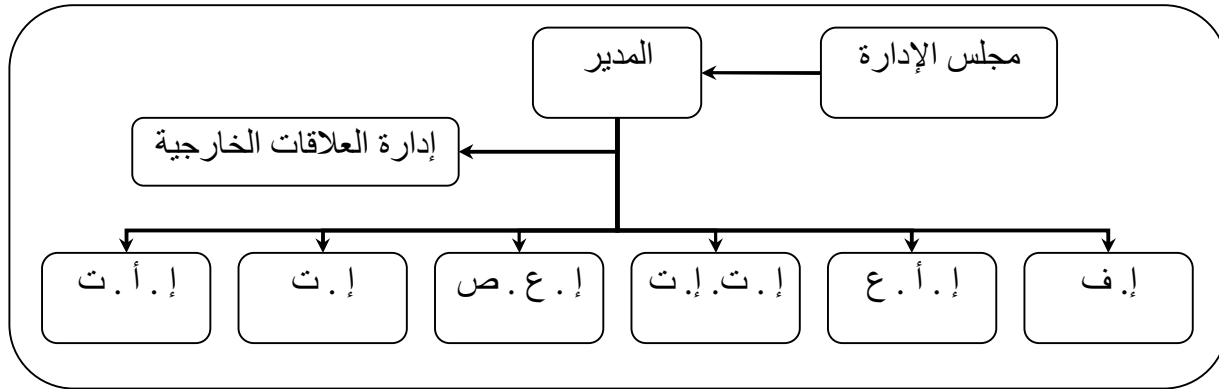
و نظراً للاختلاف الملاحظ في تركيبية الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة و التنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعاً للظروف السائدة .

¹ - علي غربي/ بلفلمس سلاطنية / إسماعيل فيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع - عين مليلة ، الجزائر ، 2002، ص: 176.
² - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 ، ص : 71.

و على اعتبار أن الموضوع المدروس يهتم بالموارد البشرية فقد ركزنا على تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، و كذا التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية و هذا ما سنبرزه فيما سيأتي .

I - موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي :

عندما يتجاوز حجم المنظمة مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية ، و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد ، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ، و عندما يزداد عدد الأفراد و يزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية ، و هذا ما يمثله الشكل التالي و الذي يعبر عن هيكل تنظيمي بإحدى منظمات صناعة عتاد التجهيز¹ .

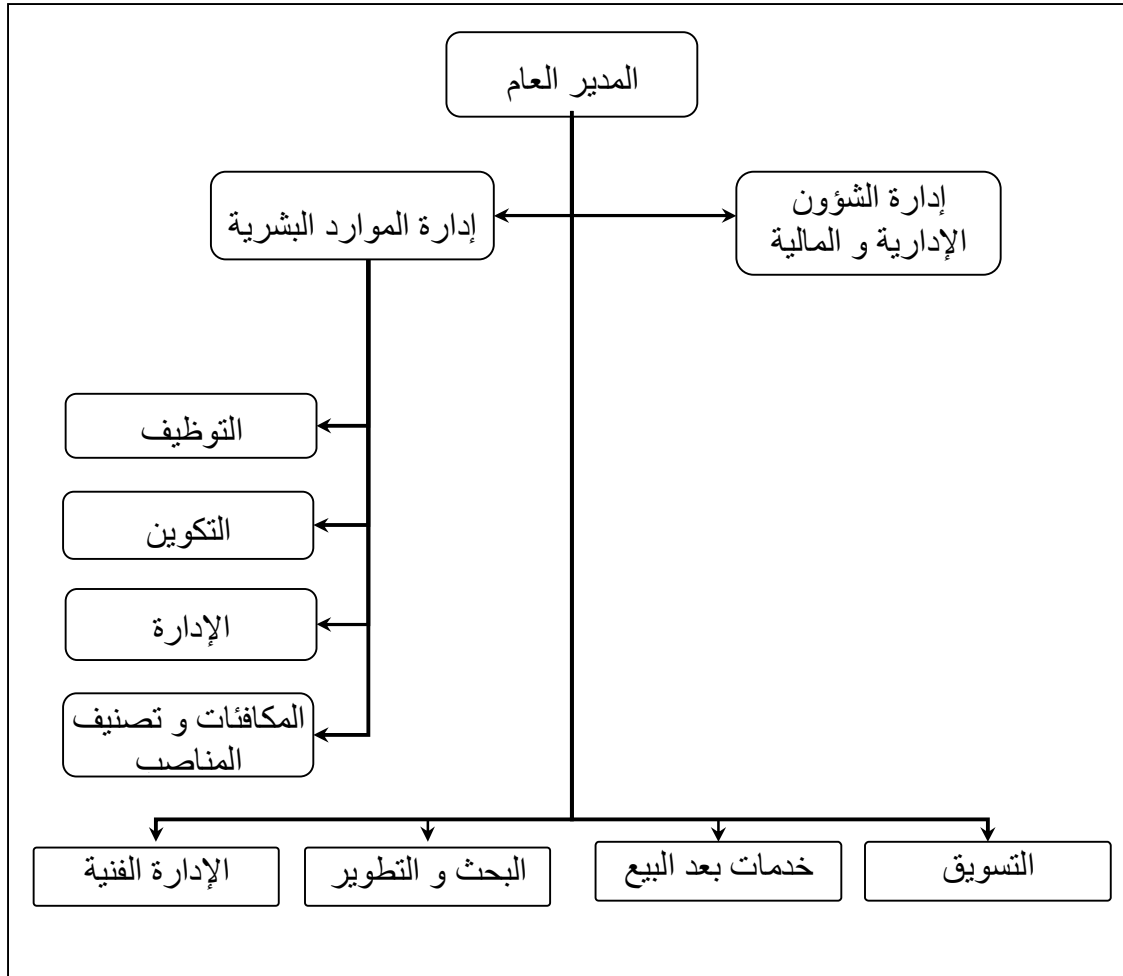


إ.ف : الإدارة الفنية ، إ.أ.ع : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، إ.ت.إ.ت : إدارة التسيير الاقتصادي و التسويق ، إ.ع.ص : إدارة العمليات الصناعية ، إ.ت : إدارة التجارة ، إ.أ.ت : إدارة الأعمال و التركيب .

ومن خلال الهيكل التنظيمي السابق فإن مدير الموارد البشرية تابع للمدير العام مباشرة ، وهذا التنظيم أصبح هو الشائع في أغلب المنظمات اليوم و بالتالي فمدير الموارد البشرية (إدارة الأفراد) يشارك في رسم السياسة العامة ، الشيء الذي يؤكد أهمية هذه الإدارة في المنظمة .

¹ - Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981 , P:477.

أما الهيكل التنظيمي التالي فهو خاص بشركة Hewlett Packard لإنتاج الحواسيب الإلكترونية يظهر إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة الموارد البشرية على أنها إدارة أساسية شأنها شأن الإدارات الأخرى التي تعنى بالوظائف الأساسية في المنظمة .

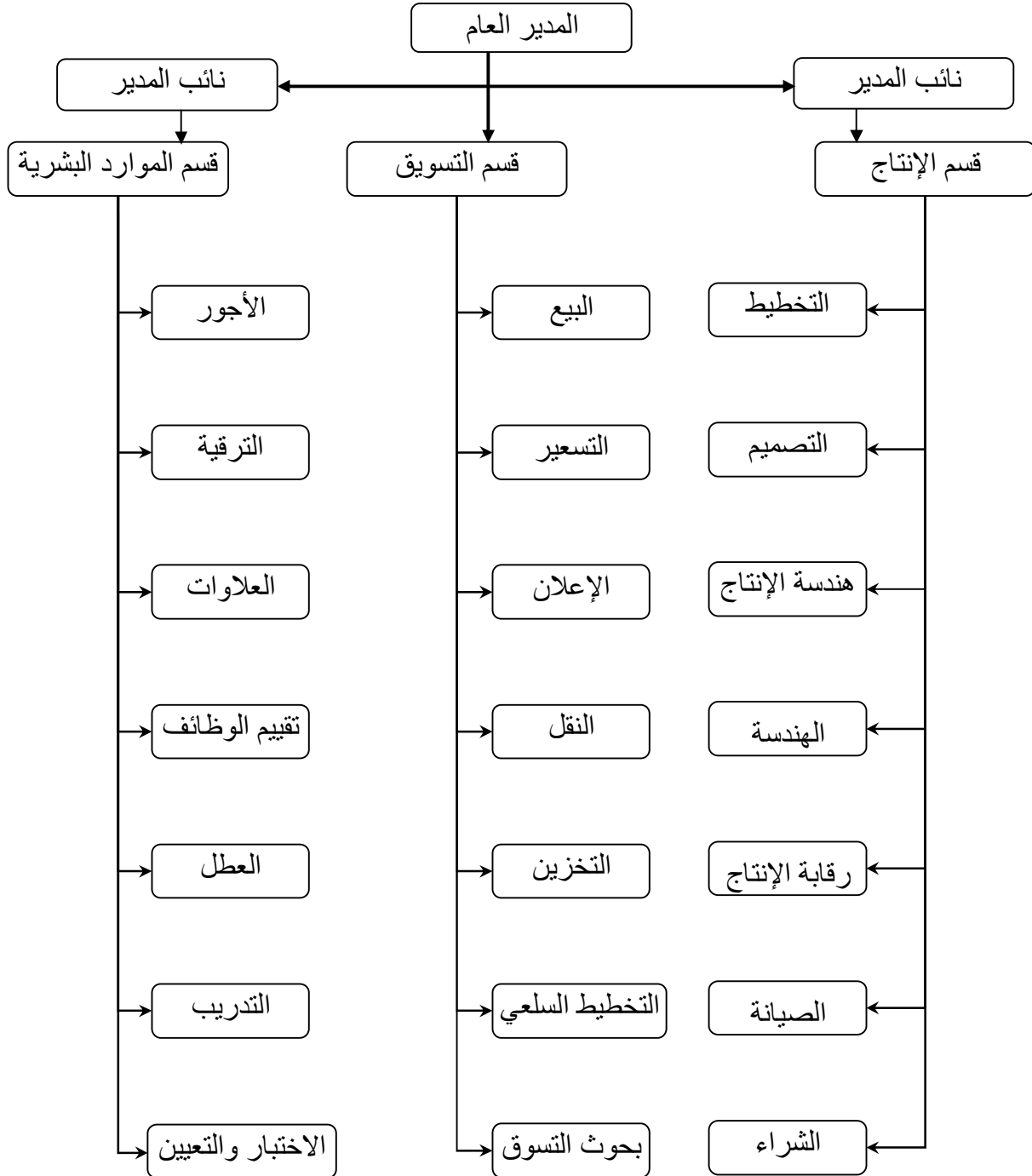


" هيكل تنظيمي لشركة Hewlett Packard الفرنسية لإنتاج الحواسيب "1

و من خلال الهيكل التنظيمي السابق يتضح أن إدارة الموارد البشرية تقع في مستوى إدارة الشؤون الإدارية و المالية وهي بذلك تتموقع في مستوى تنظيمي مهم ، و تضم كل من وظيفة التوظيف و التكوين و المكافئات و تصنيف الوظائف ؛ و قد نجد إدارة الموارد البشرية تحتل

¹ - Ibid : P : 478.

مستوى مع عدة إدارات مهمة في المنظمة شأنها في ذلك شأن إدارة الإنتاج و التسويق و هذا ما يوضحه الشكل التالي:¹



¹ - علي غربي / بلقاسم سلاطينية / إسماعيل قيرة : المرجع السابق ، ص : 178.

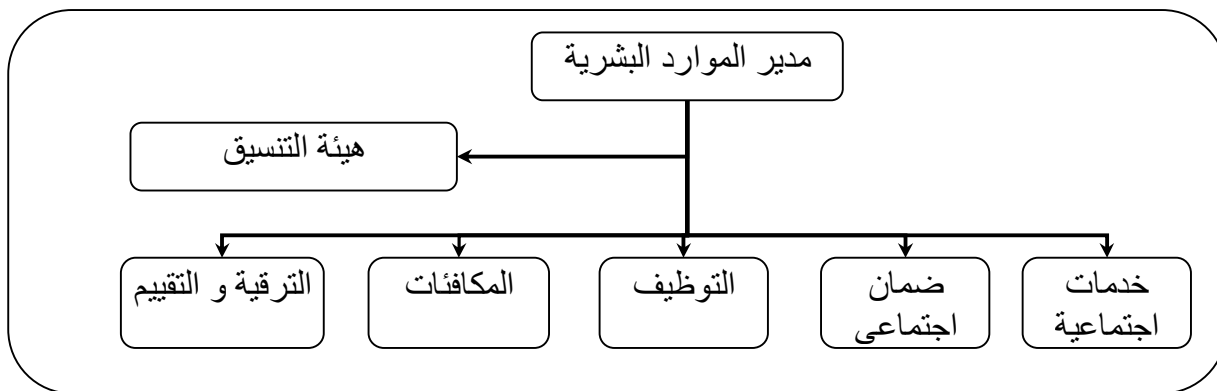
II - التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية :

كما الذكر فيما يخص الهيكل التنظيمي فلا يوجد هيكل تنظيمي مثالي كذلك هو الأمر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة قد توجد على صور و هذا راجع إلى الهدف المنشود من تكوين هذه الإدارة .

و تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة ، و ذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى ، فوظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة؛ " و إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها ، تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، و لها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، و ذلك راجع لخصوصيات كل منظمة ، و الحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي ، و هناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية .

1- التنظيم تبعا لطبيعة العمليات :

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها ، و على هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل : التوظيف ، الخدمات الاجتماعية ، التقييم و الترقية ...، و هذا ما يوضحه الشكل التالي :¹

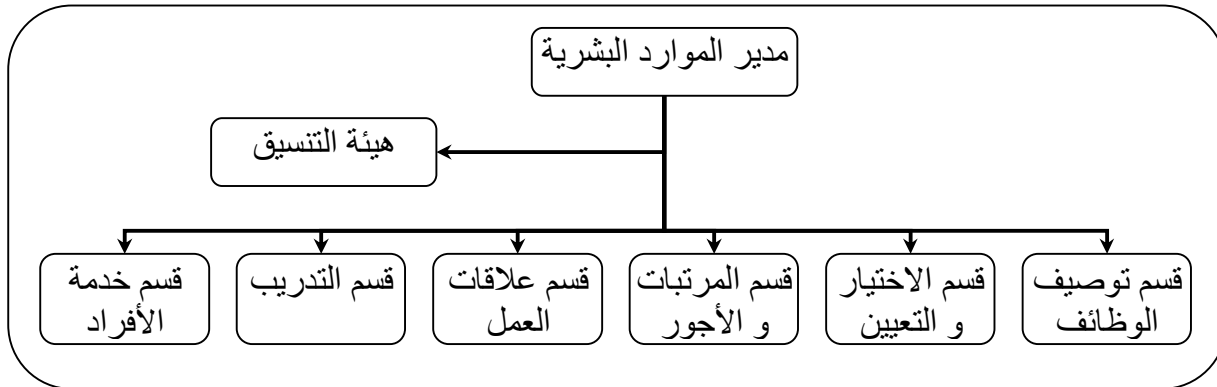


شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات

¹ - عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 20.

- و ما تميز به هذا النموذج التنظيمي و الذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي :
- هناك تركيز على التخصص للمسيرين و درجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية .
 - كل هيئة تفتقد متخصصة إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى .
 - كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد ، و كل فرد يكون ممثل في كل منها ، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات .
 - تضاعف الاتصالات بين الهيئات المتخصصة ، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بها كل الهيئات المتخصصة ، الشيء الذي يؤدي إلى زيادة عدد الوثائق الضرورية .
 - للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين و عن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة .
 - وجود هيئة للتنسيق ضروري ، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد ، و هذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار بحركة الأفراد .
- 2 - التنظيم على أساس الأقسام الإدارية :

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة و الأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام ، و هذا ما يظهره الشكل التالي :¹



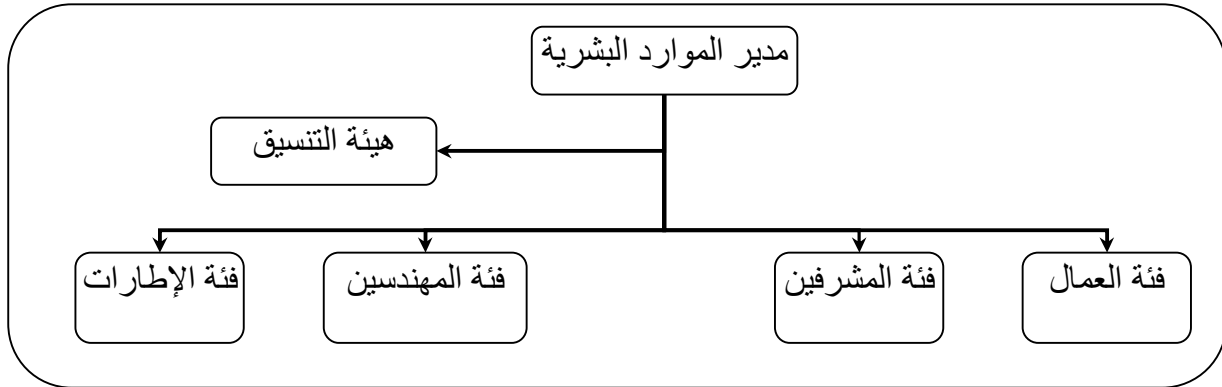
شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية

¹ - كامل بربر : المرجع السابق ، ص : 45.

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب و إعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب ، و بالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، و العلاقات العمالية ، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج .

3 - التنظيم تبعاً لفئات الأفراد :

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيراً تزداد احتمالات عدم التجانس ، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى و تضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، و يكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي :¹



شكل يوضح تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال

و الملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطتهم ، و هذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية و دراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع للإدارة واحدة ، فالاتصالات تقل و الوثائق الضرورية تقل هي الأخرى .

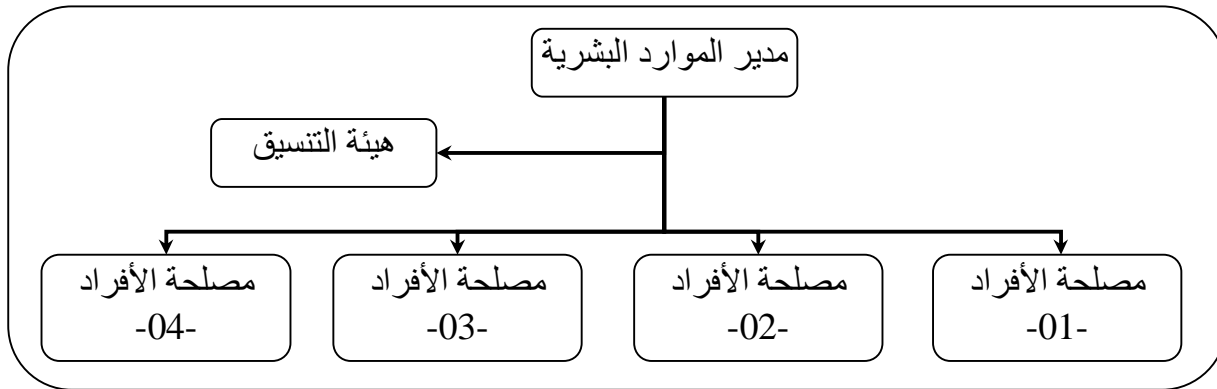
فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية و الكافية عن أي فرد ، و بالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي و المحاسبي في إطار الإعتمادات المخصصة لها ، لكن التنسيق بين هذه الوحدات

¹ - عبد الفتاح بوخمم : إدارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص : 21.

يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل : توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح .

4 - التنظيم على أساس الوحدات الإدارية :

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها ، و هذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية ، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة ، و كل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة ، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي :¹

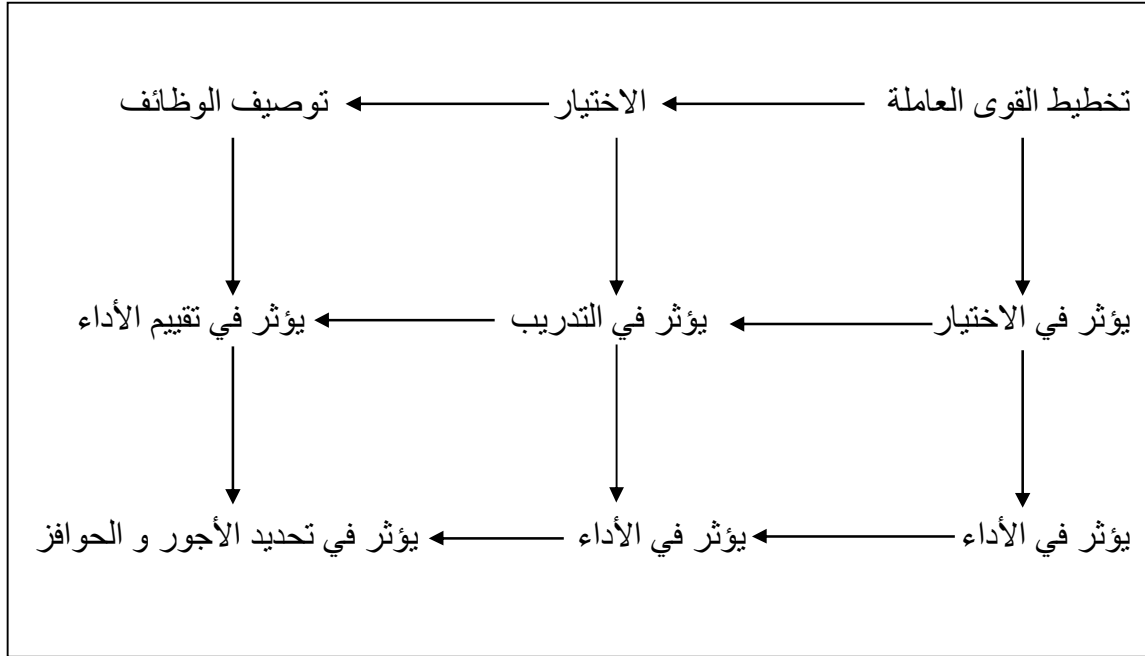


في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات ، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يتطلبه الوضع في التنظيمات السابقة فمجال نشاطه واسع جدا سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات .

III - التكامل في أنشطة إدارة الموارد البشرية :

و تجدر الإشارة أنه حتى يحقق أي نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية التأثير المطلوب في الأداء ، و تحقيق و تحقيق أهداف الإدارة ، فإن النجاح في تأدية باقي الأنشطة هو أمر هام ، فكل نشاط يؤثر في الأنشطة الأخرى و يتأثر بها. و يوضح الشكل التالي كيفية التكامل بين الأنشطة :

¹ - المرجع نفسه ، ص : 22.



"شكل يوضح تكامل أنشطة إدارة الموارد البشرية"¹

¹ - كامل بربر : المرجع السابق ، ص : 46.

VI - النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية :

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات و التوجهات العالمية و روافدها الإقليمية و المحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة ، هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ، و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الحديث :¹

1. أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية ، و قدرة فكرية ، و مصدر للمعلومات والابتكارات و الابتكارات ، و عنصر فعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

2. أن الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام التي تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير و الإنجاز .

3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تدريبه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله .

4. أن الإنسان يزيد عطاؤه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة .

و يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته و طاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له ، و اعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير ، و في ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية ، و هذا ما يوضحه الشكل التالي :²

¹ - علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص : 44.

² - المرجع نفسه ، ص : 45.

<u>إدارة الموارد البشرية الحديثة</u>	<u>إدارة الموارد البشرية التقليدية</u>
* تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانياته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .	* اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية ، و من ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات .
* تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشد القدرات الذهنية للفرد ، و لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .	* ركزت على الجوانب المادية في العمل ، و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المادية ، و تحسين البيئة المادية للعمل .
* التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقات التفكير و الابتكار عند الإنسان ، و تنمية العمل الجماعي و شحذ روح الفريق .	* اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية ، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها .



الفصل الرابع:

أساليب تنمية الموارد البشرية

المهدة الأول:

أساليب تنمية العاملين

المهدة الثاني:

أساليب تنمية المديرين

تمهيد :

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين و مؤهلين لتنفيذ الأنشطة التي يجب القيام بها ، وتأتي هذه الحاجة بعد تقديم العامل لعمله ، فإذا توافرت هذه الشروط في العاملين الحاليين أو المرتقبين فلا حاجة للتدريب – بمعنى أن التدريب يصبح غير مهم – ، أما في حالة عدم توافر هذه الشروط – و هو ما يحدث غالبا – ، فيكون من الضروري رفع مستوى مهارات العاملين مع زيادة قدراتهم على التواءم مع الأعمال المطلوبة منهم ، و لقد زادت أهمية تنمية العاملين مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة و يتم تعلمها بسهولة و تتأثر بدرجة قليلة من التغيرات التكنولوجية ، لم يكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ، و لكن مع التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة و التي كان من نتائجها زيادة تعقد و تطور المجتمعات الحديثة – و هذا ما تطرقنا إليه في الفصل السابق – و التي شكلت ضغوطا متزايدة على المنظمات لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع و الخدمات التي تنتجها و أيضا في طريقة إنتاجها و نوعية الوظائف المطلوبة ، وأنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف ، فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغير السريع لايعتبر نشاطا مرغوبا فيه فقط ، بل نشاطا رئيسيا يجب ، تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق أهدافها و أهداف المنظمة .

و تنمية الموارد البشرية لا تأتي عبثا إنما هي استمرارية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية ، فمن نتائج هذه الأخيرة توضع أعداد تخصصات الموارد البشرية الذين سيجري العمل على توفيرهم في المستقبل و احتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل جيد .

" و مما لا شك فيه أن هذا يساعد نشاط التدريب في معرفة ما هو المطلوب مستقبلا من أعمال تدريبية ، يستوجب الأمر معها القيام بوضع الخطط التدريبية المناسبة و تخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل و إعداد حاجة المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا لتكون مؤهلة لممارسة مهامها المكلفة بها على الوجه الأكمل" ¹ .

*** - الفرق بين التدريب و التعليم :**

قد يرى البعض أن التفريق بين التدريب و التعليم أمر قليل الأهمية، و لكن هناك فرق كبير بينهما ، و بالتطرق إلى الفرق أو العلاقة بين كل من التدريب و التعليم نحاول رسم خطة تساعدنا في بناء ما سيأتي من الدراسة . فالتدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة ، و هذا ما يبيئه التعريف الذي ينظر إلى

¹ - عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 1996 ، ص : 80.

التدريب على أنه " يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملا ما ، أو يحل مشاكل معينة"¹. فالتدريب بهذه الطريقة يهتم بزيادة قدرات الفرد التي لها علاقة مباشرة بعمله ، ويستند إلى الوظائف التي تمتاز بالتحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها ، فيمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة ، و بالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها .

أما التعليم فهو على العكس ، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير السليم المنطقي ، وليس تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة ، " فالتعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية عامة تساعد على مواجهة المواقف ، و حل المشكلات "² . إذن فالتعليم هو فهم المعرفة و تفسيرها و هو بذلك لا يعطي إجابات قاطعة و لكن يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ، و يتمكن بالتالي من فهم و فهم الظواهر المختلفة .

و التدريب بمفهومه الواسع يتداخل مع ثلاثة أوجه من النشاط و هي :³

1. التعليم .

2. التطوير .

3. التدريب .

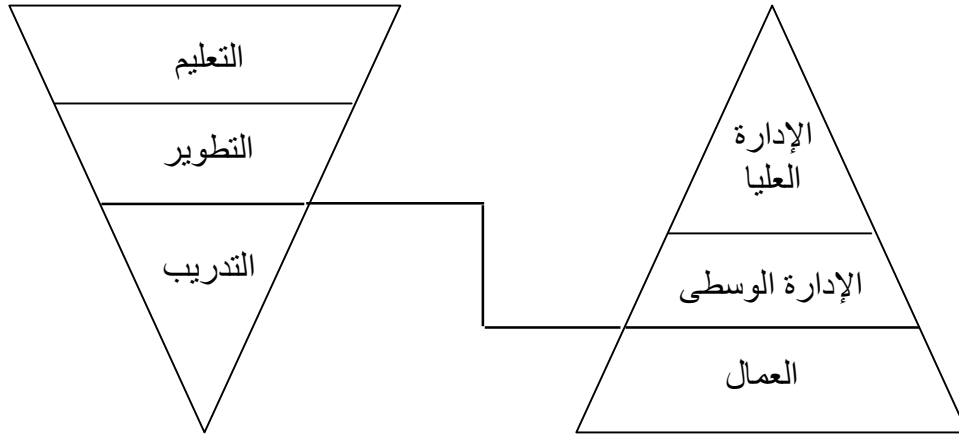
فالتعليم هو الاصطلاح الذي يشمل الإطار العام للموضوع ، و يقصد بالتعليم إكساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته واتجاهاته ، أما التطوير فهو تنمية القدرة لدى الشخص بقدر يساعده على فهم المشاكل التي تواجهه و معرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل أخرى في المؤسسة ، أما التدريب فهو نوع من أنواع التعليم و بالتالي فإن كل أنواع برامج التدريب هي تعليم و ليس من الضروري أن يكون كل تعليم بالضرورة تدريب ؛ و يتضح مما سبق أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم يهدف إلى زيادة المهارة المتخصصة للفرد ، أو بالأحرى تحسين الأداء ، أما التعليم فهو الإعداد المنظم لناحية من المعرفة ، و الجدير بالملاحظة أن كل المؤسسات التي استفادت من وظيفة التدريب تراعي دائما حقيقة مفادها أن التدريب هو عملية مستمرة ، و أن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت درجته أو وظيفته فهو في حاجة دائمة للحصول على معلومات جديدة أو مهارات أو تطوير عاداته و اتجاهاته .

¹ - منصور أحمد منصور : المرجع السابق ، ص : 200.

² - المرجع نفسه ، ص : 200.

³ - علي غربي / بلقاسم سلاطينية / إسماعيل قيرة : المرجع السابق ، ص : 108.

و من ناحية أخرى يمكن إجراء مقارنة بين التدريب و التعليم و التطوير (تنمية القدرات) من الناحية الإسقاطية على الأفراد في المؤسسة ، فالتدريب خاص بفئة العمال أما التعليم و التطوير فهما خاصان بكل من عمال الإدارة الوسطى و العليا ، و الشكل التالي يوضح ذلك :



شكل يوضح العلاقة بين : التدريب ، التطوير ، التعليم

أ - التدريب :

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية ، و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، و تتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغيرات و الاتجاهات التي تؤثر على هذا الأداء ، فالتدريب بهذا عملية هامة و ضرورية لبناء قوة بشرية منتجة ، و على الرغم من أن أية مؤسسة قد تضع خطة عمل و توفر كل الوسائل لتنفيذها ، فإن إغفال عملية تدريب العاملين ضمن الخطة قد يكون أكبر المسببات لإثبات عجز الخطة و عدم قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة ؛ كما أن وجود وظيفة التدريب في المؤسسة وممارستها بطريقة غير منظمة و دون ضوابط و تركها للمصادفة يؤدي غالبا إلى نتائج سلبية و بذلك فإن عملية التدريب غير فعالة ، و لهذا نجد أن كل المؤسسات التي تدرك مفهوم التدريب بعقلية واعية تتجنب مثل هذا النمط التدريبي لتطوير أداء عاملها . و هذا يقودنا إلى التساؤل عن أهم المؤشرات التي تساعد المؤسسة على فهم أو أهمية إجراء عمليات

تدريبية لعمالها ؟ ، فيعتبر مستوى الأداء الوظيفي غير الملائم ، والانخفاض في الإنتاجية من أكثر هذه العلاقات وضوحا .

إن أداء الوظيفة بطريقة غير ملائمة أو غير مناسبة يحدث عادة في الأشهر الأولى من القيام بوظيفة جديدة ، وحينما يرى المدير دلائل الأداء غير الملائم للوظيفة ، وبافتراض أن العامل يبذل ما في وسعه من مجهود ، أو أن مردوده مرض ، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مستوى المهارات للعامل ، وحينما يواجه المدير بانخفاض في الإنتاجية فإن هذا يدل عادة على الحاجة لتعديل مهارات العامل أو ضبطها . إضافة إلى مقاييس الإنتاجية ، هناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض ، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية، أو ارتفاع في معدل الحوادث الصناعية.

وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل : التغيرات المفروضة على العامل نتيجة إعادة تصميم الوظائف ، أو نتيجة اكتشاف تكنولوجيا جديد ، وبهذا تتطلب هذه الأنواع من التغيرات في الوظيفة جهدا منظما و مخططا لتنمية العاملين. ومما سبق تقودنا هذه المؤشرات إلى الوقوف على أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة من جهة و أخرى بالنسبة للعامل.

ب- أهمية التدريب :

من خلال ما سبق اتضح لنا أهمية التدريب و يمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية :

1. أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى.
2. أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.¹
3. ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
4. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كمًا و نوعًا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياستها ، وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
5. رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة إمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به (فمعرفة العامل ومهاراته في العمل بشكل كبير تعطيه طمأنينة وبذلك زيادة الروح المعنوية لديه).

¹ - كامل بربر : مرجع سابق ، ص : 159.

6. رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي و العلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
7. العمل على استقرار المشروع و مرونته ، فالأفراد المدربون هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمشروع يعملون على ضمان استقراره ومرونته ، ويعني الاستقرار قدرة المشروع على الاستمرار في التشغيل رغم فقدانه لعدد من الأفراد العاملين به طالما يمكن عمل احالات سرية يوفرها التدريب المنظم . أما المرونة فتعني قدرة المشروع على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل طالما وجد لديه أفراداً مرنين يمكنهم التأقلم مع احتياجات العمل ، وهذه المرونة يوفرها التدريب المنظم.
8. خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالباً ما تحدث في المشروع الصناعي نتيجة نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم الفنية¹.

غير أن هذه الأهمية قد لا تعرف طريقها لتكون مجسدة في واقع المؤسسات و المشاريع إذا ما أخذت بهذا التجريد ، فالواجب أن تنزل إلى الواقع وهذا من خلال ملامسة أولويات و احتياجات العملية التدريبية ، و كما سبق الذكر و ذكرنا أن التدريب يتمشى و عملية التخطيط الشاملة للمؤسسة ، فهي إذن عملية مخطط لها و لمعرفة متى و كيف تتم عملية التدريب نحاول الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:²

1. ماهي أهداف المنظمة ؟
2. ماهي المهام التي يجب إنجازها لتحقيق أهداف المنظمة ؟
3. ما هي التصرفات و السلوكيات اللازمة التي يجب أن يؤديها شاغل الوظيفة ؟
4. ما هي جوانب القصور - إن وجدت - في مهارات أو معارف أو اتجاهات شاغلي الوظائف ، و التي يجب معالجتها حتى يتمكنوا من القيام بالسلوك المطلوب ؟

و من خلال هذه الأسئلة نتبين لنا الصلة بين عملية التدريب و تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية ، فبناء على أهداف المنظمة تقوم هذه الأخيرة بتحديد المهام والأعمال التي يقوم بها العمال و أنواع المهارات اللازمة لأداء هذه الأعمال و الذي بدوره يساهم في تصميم برنامج تنمية العاملين بصورة عادية و مستمرة ، و من خلال السؤال الرابع يمكننا تحديد احتياجاتنا التدريبية .

¹ - محمد سعيد سلطان : المرجع السابق ، ص ص : 190 - 191 .

² - المرجع نفسه ، ص : 191 .

و بعد و بعد تحديد احتياجات التدريب انطلاقا من تحديد احتياجات التنظيم تليها احتياجات الوظائف و صولا إلى تحليل الأفراد تأتي عملية إعداد خطة خاصة بالتدريب تضم إجراءات متابعة نجزها فيما يلي :

1. جمع و تحليل المعلومات المتحصل عليها الخاصة بالتنظيم و الوظائف و الأفراد .
2. تحديد الاحتياجات التدريبية : و هي الوقوف على النفاص في العناصر المتتالية و هذا بعد تحليل المعلومات .
3. تصميم البرامج التدريبية : و يراعي في هذا وقت و إمكانيات هذه العملية سواء المادية أو البشرية .
4. تنفيذ البرامج التدريبية .
5. تقييم البرامج التدريبية و المتدربين : و هنا تظهر نجاعة البرامج ففيه يقيم المتدربون ، وهل حقق البرنامج الهدف المنشود من وراء إعداده أم العكس ، و أين يكمن النقص ، فهناك أفراد أجروا عمليات تدريبية و بعد هذه العمليات بقوا على حالهم ، فلا السلوكات تغيرت و لا الاتجاهات تبدلت و لا المعارف ازدادت ، بمعنى آخر العامل بعد التدريب يساويه في الفترة التي قبله .

المبحث الأول : أساليب تنمية العاملين (العمال)

تمهيد:

لا شك أن أبسط أساليب التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا ، وهذه الطريقة للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها رغم أنها تمتاز بالارسمية ، كما أنه لا يمكن الاعتماد عليها فقط و هذا لأنها تأخذ وقتا طويلا بالإضافة إلى ذلك فإنها قد تكسب العامل مهارات و خبرات خاطئة ؛ و على هذا الأساس تلجأ المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب ، و من أهم هذه الأساليب " التدريب داخل أو مكان العمل ، التدريب خارج مكان العمل ، و التدريب عن طريق التلمذة"¹.

I - التدريب في مكان العمل :

يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا ، و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه قليل التكلفة ، و قد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا و أشكالاً مختلفة ، و يقوم به أحد العمال القدامى أو المدير ، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل و يسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرّب ؛ و بهذا يمكن أن نميز بين نوعين من التدريب في مكان العمل و هما :

1 - التدريب عن طريق الرئيس المباشر :

تلقى هذه الطريقة على عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر - المشرف أو رئيس العمال - باعتبار أن الرئيس هو المسؤول عن رفع الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ، و من ثم تكون علاقته بمروؤوسيه علاقة تدريبيّة .

و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه ، و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون و يصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة مستمرة ، فمكان العمل هو ذاته مكان التدريب كما أن الرئيس المباشر هو المدرب نفسه ، و هذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل ، و هي تعطي للعامل انطباع بأنه يساهم فوراً في الإنتاج ، أي أنه أصبح منتجا ، كما أن التدريب في هذه الحالة غير مكلف و يساهم في دمج العامل مباشرة في عمله و بالتالي دمجها في المؤسسة التي هو فيها . و لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر إلى التقنين اللازم لانتظامها ، بمعنى وجود احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية ، أو عدم تقديره للعملية

¹ - المرجع نفسه ، ص : 194.

التدريبية في حد ذاتها ، كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفة تدريب المرؤوسين .

2 - التدريب عن طريق عامل قديم :

لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة العمل أيضا المعلومات الفنية ، و بهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه .

و ما قيل عن سابقتها يقال عن هذه الطريقة من عيوب و إيجابيات ، فالعامل المدرب أقرب إلى العملية الإنتاجية من خلال العامل القديم ، غير أن أسلوب أو طريقة دفع الأجر إذا حددت حسب القطعة فإنها تؤثر على المدرب فهو لا يقدر على ترك عمله ليدير العامل الجديد ، إضافة إلى ذلك نوع المعلومات المقدمة إلى المتدرب فاحتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة وارد . و للتغلب على عيوب الطريقتين السابقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين و إعدادهم لتدريب مرؤوسيهم ، و هذا لأن عملية التدريب كما سبق الذكر عملية مستمرة .

3 - التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف :

حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم ، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و الملاحظة المستمرة من طرف المشرف ، فالمدرّب في هذه الحالة يلاحظ و يحلّل و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة تم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرّب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و انتقاداته .

و يقودنا هذا السرد لأسلوب التدريب داخل العمل إلى تحديد عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب بطريقة فعالة ؛ و تتمثل هذه الخطوات في الآتي :¹

○ **إعداد المتدرب لتعلم العمل و الوظيفة :** حيث ما تكون هناك رغبة لدى الفرد لتعلم العمل الجديد، فإظهار الاهتمام بالفرد ، و تفسير و شرح أهمية العمل ، و تفسير أهمية و أسباب أداء العمل بطريقة صحيحة ، كل هذه الأمور قد تزيد من رغبة الفرد للتعلم ، و يساعد تحديد مستوى خبرة الفرد السابقة ، فالمدرّب يقوم باستخدام هذه الخبرة في شرح العمل الجديد (الحالي) ، أو حذف الأمور المعروفة سابقا .

¹ - علي غربي / بلقاسم سلاطونية / إسماعيل قيرة : المرجع السابق ، ص ص : 114-115.

- تجزيء العمل إلى مكوناته و تحديد النقاط الأساسية : إذ تمكن تجزئة العمل من تحديد الأجزاء التي تكون الوظيفة ككل ، و في كل جزء يؤدي عمل معين ليساهم في تحقيق وإتمام العمل الكلي . و يمكن النظر على هذه التجزئة و التقسيم على أنه خريطة مفصلة لتوضيح الطريق و التي ترشد الفرد خلال الدورة الكلية للعمل بطريقة سهلة و رشيدة و مفهومة ، دون أن يتعرض الفرد لإحداث أية خسائر بالعدد و الآلات .
- تقديم المعرفة و العمليات التشغيلية عمليا : لا يكفي أن نذكر و نشرح للفرد كيفية أداء العمل، بل يجب أن يرى الفرد بصورة فعلية كيفية أداء العمل ، فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن تمثل أمام الفرد ، و يجب أن نعطي الفرصة للفرد للاستفسار عن أي شيء يريده و هو يتابع و يتعرف على العمل بنفسه .
- تجربة أو محاولة القيام بالعمل : يجب أن تمنح للفرد فرصة القيام بالعمل بصورة تجريبية تحت ملاحظة المدرب ، بمعنى يجب أن يطلب المدرب من الفرد أن يشرح و يفسر كل خطوات العمل قبل القيام بها ، و إذا ثبت صحتها يبدأ العمل ، أما في حالة و جود أي خطأ في التفسير فيجب تصحيحه قبل البدء في هذه الخطوة ، و يجب على المدرب أن يمدح ويشجع الفرد في كل مرحلة .
- المتابعة : إذا تأكد المدرب من أن العامل تمكن من القيام بالعمل بمفرده ، فيجب عليه تركه للعمل ، دون تدخل في مكان عمله الأصلي ، و لكن يجب في الوقت نفسه متابعته دوريا ، والإجابة على أي استفسار عن العمل ، و حل أي مشكلة تعترضه .

II - التدريب خارج مكان العمل :

و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من غير أوقات العمل الرسمية ، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة ذات إمكانيات كبيرة ، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة . و في هذه الحالة عادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ؛ و قد يأخذ هذا الأسلوب من التدريب صوراً عديدة سنحاول فيما يلي بشرح موجز لهذه الصور المختلفة للتدريب خارج مكان العمل .

1 - المحاضرة :

و تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب ، إلا أنها تبقى من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به ، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتدربين (قواعد ، إجراءات طرق أداء العمل ، ...) و مع وجود عدد كبير من

المتدربين في وقت واحد (هي اتصال رسمي بين فرد و مجموعة من الأفراد) ، مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المدربين ، و يمتاز هذا الأسلوب بقلّة التكاليف ، ولنجاح هذا الأسلوب يجب أن يتوفر على العناصر التالية : " 1

1. التحضير الجيد و المسند إلى مراجع علمية متنوعة و موثوقة ، بمعنى أن تكون معدة بدقة و منظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات للمتدربين .

2. استخدام اللغة الواضحة و السهلة ما أمكن ، فهذا الأسلوب موجه للعمال و هنا يجب مراعاة المستوى التعليمي للأفراد .

3. تقسيم الموضوعات بصورة منطقية تتوافق مع الوقت المتاح .

4. التوسع في المناقشة و ممارسة النقد و العمل على إشراك الجميع .

5. الاستعانة بوسائل الإيضاح السمعية و البصرية ما أمكن ، ففعالية المحاضرة كأسلوب للتدريب إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية و بصرية (مكبرات الصوت ، رسوم ، صور ، خرائط ، أفلام) .

6. تلخيص المواضيع و التركيز على المهم و هذا ينتج عن الأهداف المسطرة من وراء إجراء هذا الأسلوب ، فيجب أن يكون هادفاً .

غير أنه ما يؤخذ عن المحاضرة تناولها للعموميات من الأمور و عدم تعرضها غالباً للتفاصيل، و أيضاً قصورها في إعطاء ضمانا كافيا بأن جميع المتدربين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوعها .

2 - التدريب المهني (التطبيقات العلمية) :

يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحاً لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء و العمليات ، و هذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و متنوعاً من المهارات ، و المعرفة والاستقلالية في الحكم و التقدير ، و يمكن تعريف هذا الأسلوب " بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات " 2

1 - محمد علي جعلوك : القادة هل يولدون ؟ ... أم يصنعون ، موسوعة العلوم الإدارية ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، ص : 171 .
2 - علي غربي / بلقاسم سلاطينية / قبيرة أسيماعيل : المرجع السابق ، ص : 115 .

و" يتعلق هذا النوع من التدريب بالأعمال اليدوية و الميكانيكية ، مثال ذلك أعمال السمكرة واللحام و البناء و النجارة و غيرها ، و هنا نجد الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى ، و ذلك بهدف معرفة فنون المهنة"¹

3 - دراسة الحالات :

يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث ، و بالرغم من أن كل الموضوعات المطروحة تختلف باختلاف إشكالاتها و حلولها إلا أنها تشترك في نقاط نوجزها في"²:

- 1-3 - تقرير الحالة : أي تحديد المشكلة و وصفها بصورة كاملة .
- 2-3 - مناقشة الحالة : عن طريق تبادل الآراء حولها من قبل جميع المتدربين .
- 3-3 - تحليل الحالة : و الذي ينبغي أن يتم بموضوعية و دقة و شمولية .
- 4-3 - تهيئة المناخ الاجتماعي السليم لمعالجة المشكلة : بحيث لا يتأثر ذلك بالخلفيات الاجتماعية للمتدربين .

و يمكن القول في هذه الحالة أن كل ما يصل إليه المتدرب من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و بالتالي على سلوكه في المستقبل ، غير أن هذا لا يفي أن هذا الأسلوب مكلف بعض الشيء من الناحية المادية و البشرية ، و قد لا يتيح إيجاد الحلول ببسر لكونها تتم داخل القاعات وليس على أرض الواقع ، إضافة إلى ذلك قدرة المتدربين في الوصول إلى حلول لإشكالية معينة قد تكون في بعض الأحيان غير مرضية ، و لهذا يرى بعض علماء الإدارة أن أسلوب دراسة الحالات غير مفيد لوحده لذا يجب أن يستخدم هذا الأسلوب كأسلوب مكمل لأساليب تدريبية أخرى، و هذا على الرغم من أن هذا الأسلوب يفيد في تنمية القدرة على حل المشكلات .

4 - أسلوب المعلومات المبرمجة :

في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تعطي موضوع معين في مجموعة من أسطر التسجيل أو أشرطة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين ، و في نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس للمتدرب ثم يعطى وقت للإجابة ، و بعدها تعطى الإجابة الصحيحة

¹ - صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص : 221 .
² - محمد علي جعلوك : المرجع السابق ، ص : 176 .

ليقوم بالتصحيح بنفسه ، " و تستخدم هذه طريقة المعلومات المبرمجة في تعليم معرفة حقيقية مثل : معرفة الرياضيات ، اللغة الأجنبية ، خطوات أداء عمل معين ... ، و لا تستخدم لإعطاء نظريات أو تعليم سلوك معين ، أو تغيير اتجاه أو حل مشكلة معينة ¹ .

و من خصائص هذه الطريقة أنها عملية تركيز المادة العلمية المراد تعليمها في مراحل على درجة عالية من التنظيم و التابع المنطقي ، و تتطلب بالتالي من المتدرب أن يستجيب بطريقة معينة ، و يعطي للمتدرب معلومات فورية عن الإجابة الصحيحة بعد إجابته و بالتالي يصح خطأه بنفسه .

5 - تمارينات المحاكاة (نمذجة السلوك) :

تعتبر تمارينات المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً و فعالية و إن كانت باهظة التكاليف، و إن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة .

و ينتشر استخدام المحاكاة كأسلوب تدريبي في شركات الطيران مثلاً بغرض تدريب الطيارين، فمن خلال استخدام أجهزة الحاسوب يمكن تمثيل عدد من النقاط الحرجة لوظيفة قيادة الطائرة دون التعرض لمخاطر كبيرة أو لتكاليف باهظة تنتج من الوقوع في الخطأ ما أثناء قيادة طائرة في ظروف حقيقية ، و بالتالي فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال أخطائه .

يتضح مما سبق أن أسلوب المحاكاة مكلف جداً ، و يتوقف بالتالي استخدامه كأسلوب تدريبي على توافر عدة شروط و قواعد من بينها :²

- يجب أن تمهد الأداة المستخدمة الطريق للمتدرب ليناقد و ينتقد ما يرى و ما يسمع .
- يجب أن يعطي الأداة المستخدمة صورة دقيقة عن الأفكار أو المفاهيم التي تنفق والحقيقة التي تمثلها .
- يجب أن تكون قدرات المتدرب العلمية والذهنية وخبرته كافية لتفهم واستيعاب الشرح الذي يدور حول الأداة المستخدمة في تدريبه .
- يجب أن تكون الأداة المستخدمة وكل أجزائها ظاهرة وواضحة ومفصلة لكل الأفراد المشتركين في الدورة التدريبية .

¹ - حامد أحمد رمضان بدر : المرجع السابق ، ص : 243 .
² - منصور أحمد منصور : المرجع السابق ، ص ص : 232 - 233 .

○ أن تكون الأداة المستخدمة مصممة تصميمًا ممتازًا لكي تكون مناسبة لتأدية الغرض من استخدامها.

6- التدريب عن طريق التلمذة :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى ، وكان نظام التلمذة الصناعية منتشرًا في كل الدول العربية تقريبًا¹. والهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عالٍ من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها. ويتعلم المتدرب وفقًا لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته ، ويشجع استخدام التدريب عن طريق التلمذة في الأعمال الحرفية بصفة عامة ، مثل أعمال الكهرباء و السباكة والدهان وغيرها . وتجدر الإشارة إلى أن التدريب عن طريق التلمذة " تتحكم فيه المنظمات العالمية بطريقة شبه كاملة وهذا يعطي للمتدرب مزيدًا من الاهتمام والعناية فيحس بالتقدير داخل المشروع (مشروع التدريب) وخارجه أيضا "².

III- تقييم فعالية التدريب :

إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية ، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها ، لكن بالرغم من محاولة تقييم التدريب إلا أن هذا التقييم مازال محدودًا خصوصًا في البلدان العربية . وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات ، أو بمعايير كما حددها " كيرك باتريك Kirk Patrick " وهي³:

§ رد فعل المشتركين في برنامج التدريب.

§ التعلم .

§ سلوك الفرد في المنظمة.

§ نواتج الأداء التنظيمي.

1- ردود الأفعال : وتتلخص في التساؤل : ما مدى رضا الفرد وتفضيله للبرنامج ؟

ويمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج ، وعادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الفترة

1 - محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص : 201.

2 - منصور أحمد منصور : مرجع سابق ، ص : 77.

3 - محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص : 202.

التدريبية ، كما قد تعطى بعد التدريب بأسبوع أو أكثر . وموضوعات تقييم ردود الأفعال عن برامج التدريب قد تأخذ صور متعددة تتلخص في ¹ :

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه ، لكن صدق هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل .
فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء ، والأثر الفعلي لهذا البرنامج عن معلوماته ومهاراته شيء آخر .

2- **التعلم** : أو التساؤل : ماهي المبادئ أو المفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب ؟ .
يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياسا مباشرا ، ويتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب ، وهذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب في مخزون الذاكرة والمخزون السكوني لدى الفرد .

ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل ، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والسلوك وليس السلوك الفعلي في العمل ، فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله لا تجد السبيل في أنشطته وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل ، ولكن يمكن التنبؤ به إلى أنه بالاعتماد على الاختبارات نصل إلى تحديد التغيير في مخزون الذاكرة و السلوك للفرد المتدرب ، وهذا بالمقارنة مع الاختبارات قبل التدريب .

3- **السلوك** : أو بالإجابة عن التساؤل : هل تغير سلوك الفرد المتدرب بحصوله على البرنامج؟ .

¹ - علي غربي و آخرون : مرجع سابق ، ص : 120.

ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير. ويمكن استخدام القوائم السلوكية كأدوات لقياس هذا التغيير. ويعد هذا التغيير أصعب من تقييم ردود الفعل و التعلم ، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغييرات السلوكية وتتمثل في ¹ :

- يجب تقييم الفرد قبل وبعد التدريب ، خاصة التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية : المتدرب ، رئيس المتدرب المباشر ، مرؤوس المتدرب ، زميل المتدرب أو الأفراد الذين يكونون على معرفة بأدائه ، والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل و بعد التدريب ، وأيضا لربط التغييرات التي تحدث ببرنامج التدريب.
- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج ، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعليا ما تعلمه ، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.
- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (والمجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب) .

وينصح الكثير من خبراء التدريب و الباحثين السلوكيين باستخدام مثل هذا المعيار لارتباطه بأداء الفرد في العمل من ناحية ، ولقياسه لأثر التدريب على سلوك العمل من ناحية أخرى.

4- **النتائج** : وفي هذا الصدد يمكن صياغة التساؤل : ما هي نتائج البرنامج فيما يتعلق ببعض العوامل مثل تخفيض التكلفة أو تخفيض معدل دوران العمل ، وتحسين المهارات ، وزيادة الإنتاج ... ؟.

تقاس فاعلية التدريب هنا ليس بآثارها على أداء الفرد ، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، فمقاييس التكلفة وتحسين الكفاءة وكمية الإنتاج وجودته والربحية ومعدل دوران العمل وتخفيض معدل التظلمات و الشكاوي وغيرها ... ، تعتبر أمثلة للمقاييس التي تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي ، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة ، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب ، ويتطلب هذا النوع من التقييم إجراء اختبار قبل وبعد التدريب بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة ، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقييم يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحقق أي نشاط للتدريب ، فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الأفراد

¹ - المرجع نفسه ، ص : 121.

ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها.

المبحث الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)

تمهيد :

بدءا ذي بدأ نطرح التساؤل : هل يوجد فرق بين تنمية العاملين وتنمية المديرين ؟ الجواب : نعم، نعتقد أن هناك فرق ، فبينما يخلط كثير من الكتاب و الدارسين أن تنمية الأفراد نشاط يمكن تطبيقه بطريقة موحدة في أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها ، نقوم بالتمييز بينهما . لقد أشرنا ولو بصورة وجيزة في المبحث السابق للفرق بين التدريب و التعليم ، وبناءا على هذا الفرق حاولنا توضيح الرؤى أمام القارئ لأساليب التدريب ، بينما سنركز اهتمامنا في هذا المبحث على التعليم (تنمية المديرين).

إن تنمية المديرين أو كما يطلق عليها التنمية الإدارية ، يجب أن تتبع من الاعتراف بعدم إمكانية تدريب المديرين ، فالواقع يوضح أن هناك العديد من المديرين الممتازين والأكفاء لم يتعرضوا أبدا لأي تنمية إدارية رسمية ، بينما هناك مديرون آخرون فاشلون (غير أكفاء) الذين حضروا العديد من برامج التنمية الإدارية وحصلوا كذلك على العديد من الشهادات العلمية ، ويوجد أيضا العديد من الإداريين الذين حضروا برامج للتنمية الإدارية يعودون مرة ثانية إلى وظائفهم دون أي تغيير يذكر في أدائهم.

ويمكن أن نقول أن جانبا كبيرا لهذا الفشل يرجع مباشرة إلى محاولة تدريب المديرين ، بينما لا يقوم هؤلاء بعمل مبرمج ، ويمكن برمجة عملهم ، فالفرد يمكن أن يعلم عن الإدارة ولكنه لا يمكن أن يتعلم الإدارة ، بمعنى أنه يمكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها. فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير مع الناس ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن نجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير ، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة ، يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المدير.

إن المديرين الناجحون (أداء فعال) يملكون مهارات تحليلية وإنسانية ومفاهيمية وأيضا مهارات متخصصة ، وهم قادرين على التفكير و الفهم ، ولا يستطيع التدريب في حد ذاته التغلب على عدم مقدرة المدير في فهم العلاقات الترابطية و السببية بين الأشياء و آثارها ، أو التحليل

والاستنتاج من التجارب السابقة ، أو تصور العلاقات المحتملة بين المتغيرات ، أو التفكير بطريقة منطقية .

وخلافا لما سبق الإشارة إليه بأن المديرين لا يقومون بأعمال مبرمجة ، نجد أن بعض الأنشطة التي يقومون بها يمكن برمجتها ، والتدريب يمكن أن يساعد في تنميتها ، فالمدير يحتاج إلى مهارات إنصات جيدة ، ومقدرة على إدارة المقابلات ، ويحتاج إلى معرفة وتحليل وتصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين ، والتدريب يمكن أن يحسن هذه الأنواع من المهارات ، ولكن الإدارة الفعالة تتطلب أكثر بكثير من مجرد اكتساب أي مهارات متخصصة أو محددة ، ولذلك سنقوم بالتركيز أساسا عند تعرضنا لأساليب وطرق تنمية المديرين إلى تلك الأساليب ذات الطبيعة التعليمية والتي تهدف إلى تنمية المهارات المفاهيمية للمديرين .

ويمكن تقسيم أساليب تنمية المديرين إلى قسمين : أساليب التنمية في مكان العمل ، وأساليب التنمية خارج مكان العمل .

I - أساليب التنمية في مكان العمل¹ :

يمكن تنمية المدير أو قدرات المدير في المكان الذي يعمل فيه ، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال ، وسنتناول هذه الأشكال أو الأساليب الشائعة أثناء العمل .

1. التنمية عن طريق الرئيس المباشر :

لقد تعرضنا سابق لهذا الأسلوب الذي يعتمد على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسه ، ومثلما يصلح هذا الأسلوب في تدريب العاملين ، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين .

ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلا ، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل ، وكذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر أو الإرشادات التي يقدمها لمرؤوسيه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها تهيباً للمرؤوس (المدير المدرب) فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة .

ولكن هناك عيبين رئيسيين يتصف بهما هذا الأسلوب : أولاً أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها ، ثانياً : أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسيه ، بمعنى أنه حتى ولو كان الرئيس مديرا ممتازا فهذا لا يعني أنه

¹ - محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص : 223 - 227 .

سيكون حتما معلما ممتازا ، إن أي فرد إذا استطاع أن يكون مديرا فعلا فهذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع أن يكون مناخا تعليميا ملائما لتنمية مرؤوسيه ، " وعلى هذا فإن تعليم الآخرين يعد من أفضل طرق التعليم المستمر ، وذلك لأن المعلم الجيد هو ذلك الذي ينمي معارفه وقدراته ويحدثها من أجل فائدة من يعلمهم ¹ ."

2. إسناد مهام خاصة:

تستخدم العديد من المنظمات - بالذات في أشهر الصيف - أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير ، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. بمعنى أن يقوم المرؤوس بعمل رئيسه لفترة غالبا ما تكون قصيرة ، أي أنه يحل محله ويقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة ، ويشمل هذا الأسلوب أيضا تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله.

والفرد المتمرن الذي يحل محل رئيسه لفترة قصيرة ، أو الذي يقوم بمساعدة رئيسه ، تتسرح له الفرصة لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس ، ويكون أمام المدير الذي يحل محل رئيسه لفترة وجيزة من الوقت ، الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي ، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله ، ولكي تتجنب المنظمة احتمال وقوع المدير تحت التمرين في أخطاء جسيمة ، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساسا في تلك المواقف أو الحالات التي يمكن فيها تأجيل البت في المواضيع الهامة أو القرارات الحرجة لحين عودة المسؤول الأصلي إلى عمله ، أو عن طريق التشاور مع نائب المدير، قبل قيام المدير المتمرن باتخاذ أي إجراء هام.

ومن أساليب التنمية الإدارية المشابهة ، إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها ، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير على ضوء إنجازة لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية. فمثلا قد يطلب من مساعد مدير التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب ، أو مساعد مدير المبيعات بتصميم حملة إعلانية جديدة ، أو مساعد مدير إدارة الأفراد بتمثيل المنظمة في مفاوضاتها مع العمال، وغير ذلك من المهام . ومن ثمة فإنه في هذه المسائل يتم ربط برنامج التنمية الإدارية باحتياجات المديرين المراد تنميتهم ، وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون في مجالات يفتقر إلى خبرات ومعلومات كافية عنها.

¹ - روزماري ماكماهون و آخرون : لو كنت المسؤول ، دليل الرعاية الصحية الأولية في المستوى المتوسط ، المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط ، الإسكندرية ، مصر ، 1989 ، ص : 106.

3. التنقل بين الوظائف (دورية العمل):

إن التنقل بين الوظائف أو التنقل الدوري من وظيفة إلى أخرى يمكن أن يكون رأسياً أو أفقياً، والنقل الراسي لا يعني أكثر من ترقية الشخص من منصب إلى منصب أعلى في السلم الإداري (*) ، وسيتم التركيز هنا على البعد الأفقي للتنقل بين الوظائف ، أو ما نطلق عليه النقل الأفقي أو النقل من وظيفة إلى أخرى في المستوى التنظيمي نفسه.

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمنظمة أو من موقع إداري إلى موقع آخر ، يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة ، ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات و مهارات جديدة وهي عادة تتراوح بين ستة أشهر وستين.

ولهذا الأسلوب من التنمية الإدارية عدد من المزايا أهمها :

- زيادة خبرة المدير وتوسيع خلفيته في العمل.
- الحد من الرتابة و الملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لانجازه عمل ما وتمكنه من هذا العمل عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات و قدرات جديدة ومختلفة.
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الإدارية في أكبر عدد من الأعمال.
- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة ، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.
- تنمية المدير في أماكن العمل الحقيقية.
- زيادة المنافسة بين المديرين الذين يتم نقلهم لاكتساب أكبر عدد ممكن من المعلومات.
- المساعدة في خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل مدير على مشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى.

ووجود هذه المزايا لا ينفى ظهور عيوب لهذا الأسلوب ، ويمكن أن نذكر ما يلي :

- زيادة تكاليف إعداد المديرين.
- تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية.

(*) - الترقية هي انتقال العامل من وظيفة إلى وظيفة أخرى ذات مسؤوليات أعلى وذات مرتب أعلى ، أما النقل فهو انتقال العمل من وظيفة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري مع الإبقاء على نفس المرتب ، وقد يكون النقل في المؤسسة ذاتها أو من مؤسسة لأخرى ... للمزيد من المعلومات ارجع إلى : حامد أحمد رمضان البدر : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 325 - 333.

- انخفاض إنتاجية الفرد الناتج عن نقله إلى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة قد ارتفعت.
 - يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.
- وبالرغم من هذه العيوب يشجع استخدام أسلوب النقل الأفقي بين الوظائف في منظمات الأعمال، وبصفة خاصة لتأهيل أعضاء الإدارة الوسطى لتشغل المراكز الإدارية العليا.

4. الاشتراك في أعمال اللجان :

يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المديرين المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين ، ومن التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أن تواجهها ، وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات غرض محدد ، فإنها تضم مديرين من تخصصات وإدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها ، والتوصية باقتراح لحلها، ويعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته المناقشات وكتابة التقارير ، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته ، ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها ، وتنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين.

II - أساليب التنمية خارج مكان العمل :

يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المديرين خارج مكان عملهم عن طريق قيام المنظمة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية.

وتتميز برامج التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمنظمات ، وتوفر المدربين الأكفاء المتخصصين ، وتجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة في البرامج نفسها الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات المنظمات الأخرى ، وتتميز أخيرا بأن عمليات التنمية التي تنتجها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب والتعمق.

وسنحاول بشكل مختصر التطرق إلى الأساليب الأكثر شيوعا واستخداما في تنمية المديرين.

1. أسلوب الحساسية :

طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويتم فيه جمع مجموعة من المتدربين وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع ، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات ، فكل فرد يأتي كأنه يعرض موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثه ويلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر . وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمات متعددة ، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم ، ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعض البعض بواسطة المشرف على البرنامج ، ويحدد لهم مدة التعايش مع بعضهم بعيدا عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنظماتهم ، ومن خلال هذا التفاعل الذي يتم بينهم يتضح لكل فرد عيوبه ومجالات النقص خاصة إذا هوجم أو تم عزله عن المجموعة، وبذلك تصبح الفرصة أمامه للتغيير واضحة إذا أراد ذلك . ويحدد " أرجيريس ARGYRIS " فوائد تدريب الحساسية فيما يلي ¹ :

- يمكن المشرف من الاطلاع على المشاكل الحقيقية للمنظمة وذلك من خلال المناقشة المفتوحة وغير المقيدة بين المتدربين.
- يمكن الفرد من فهم نفسه أكثر : أي يمكنه من اكتشاف السلوكيات المقبولة وتلك المرفوضة من طرف الأفراد الآخرين وذلك من خلال الانتقادات التي توجه له أثناء المناقشات وبالتالي يمكنه أن يتخلى عما هو غير مقبول ، ويركز على الاحتفاظ بالسلوكيات التي تلقى القبول من طرف الآخرين.
- يمكن الفرد من اكتشاف وفهم الأفراد الآخرين من خلال ما يقدمونه من آراء وأفكار . وعلى الرغم من هذه الفوائد إلا أن هذا الأسلوب لا يطبق إلا في عدد قليل من المنظمات ، فأسلوب الحساسية يؤدي فعلا إلى تغيير السلوك ، ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا الأسلوب المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرنامج إلى مكان العمل ، إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يؤدي إلى نشوء الصراع والعداء بين المتدربين ².

2. دراسة الحالات :

بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية ، وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج

¹ - عيد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 112.

² - المرجع نفسه : ص : 112.

المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة ، مثل الإنتاج أو التمويل أو الشراء أو الأفراد أو غيرها .

وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين ، فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وأرائه إزاء المشكلة المطروحة وأن ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها ويستفيد منها في الوقت نفسه ، كما أن دراسة الحالة وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي، ويفيد هذا الأسلوب في تحسين القدرة على اتخاذ القرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة ، ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج في إدارة سير المناقشة وفعاليتها ، غير أن من عيوب هذا الأسلوب هو إحساس المشتركين بالاستياء نتيجة عدم التوصل إلى حلول محددة للمشكلة المطروحة.

3. تمثيل الأدوار :

تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم ، وتستخدم هذه الطريقة غالباً في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة¹ . وفي هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعاً من الصراع ويمنح المشتركين في البرنامج أدواراً رئيسية في هذا الموقف ، مثال ذلك يعطي المشرف على البرنامج للمدير المتمرن دور رئيس العمل في موقف معين ويتم إمداده بمعلومات معينة عن دوره وعن المنظمة وعن قسم الإدارة . ويقوم هذا الرئيس (المتمرن) بمناقشة العامل غير المحافظ على العمل مثلاً ، ويشارك باقي الأفراد المتمرنين المناقشة . ومن مقومات هذا الأسلوب نذكر² :

- إيجاد مواقف إدارية وهمية يلعب فيها المتدرب الدور المطلوب .
- تحديد تفاصيل الدور ونقاط الحوار المرغوب به (ويفضل أن تبلغ إلى المتدرب مكتوبة) .
- تحضير مستلزمات التمثيل و الأماكن .
- يجري التدريب على أداء الأدوار بمعرفة مدرب خبير .

¹ - المرجع نفسه : ص : 111 .

² - محمود علي جعلوك : مرجع سابق ، ص : 178 .

وتمثيل الدور له عدة مزايا¹:

§ أنه بمثابة بحث اختباري لموقف معين يمكن أن يصادفه مدير إدارة الموارد البشرية و بذلك تتاح له الفرصة للتمرن أن يقف على أوجه قوته أو ضعفه ، كما يتم تعليم الشخص على التكيف و المواقف مع الظروف غير المتطورة.

§ تتاح الفرصة لباقي المشتركين في البرنامج لأن يناقشوا تصرفات بعضهم البعض والوقوف على التصرف السليم الواجب اتخاذه.

§ يتيح تمثيل الدور الفرصة لتوضيح مبادئ إدارية معينة.

§ يمكن إعادة تمثيل الدور نفسه على أكثر من مجموعة من المشتركين في البرنامج ونتائج هذا التمثيل يمكن أن يستخلص منها مداخل معينة قابلة للمناقشة.

§ كما يمكن أن ينمي هذا الأسلوب روح التعاون بين أعضاء التنظيم وإيجاد خطوط اتصال سليم بينهم وتحسين العلاقات الإنسانية وتنمية العمل الجماعي في التنظيم. والواجب أن يكون الدور مصمما بعناية (كما سبق الذكر) وهذا حتى يكون استنباط المتمرنين مربوطا بالواقع الحقيقي للعمل.

4. أسلوب المباريات الإدارية :

في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف الشركة أو المؤسسة التي يمثلونها ، وتتولى كل مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها ، وبناءا على المعلومات المقدمة تتخذ كل المجموعات القرارات التي تراها مناسبة ، وقد تقدم المجموعة بيانات مفاجئة والتي يتم على إثرها ضرورة تعديل بعض القرارات ، ويتم تقييم القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقا ، ثم تعلن النتائج على المتمرنين ، وعلى ضوء هذه النتائج المحصل عليها تتولى المجموعة القيام بدراسة جديدة (بمعنى تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها) وتستمر المباراة لمدة طويلة ، وبعدها يتم إعلان المجموعة الفائزة وبذلك تحدد مراكز كل مجموعة².

ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباراة استخدام الحواسيب الإلكترونية ، حيث يتم برمجة الكمبيوتر بمباراة معينة يراد القيام ، وتجدر الإشارة أن هذا الأسلوب يستخدم في القوات المسلحة للدول بصورة كبيرة.

¹ - محمد سعيد سلطان : مرجع سابق ، ص : 230.

² - عبد الفتاح بوخمم : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 112.

ومن مزايا هذا الأسلوب ¹ :

- تضيي جوا من الواقعية والجدية على التدريب
- توفر تدريب المديرين على مسائل هامة كالتخطيط واتخاذ القرارات.
- توفر مزايا ممارسة العمل الجماعي وإضفاء روح الفريق في العمل الجماعي.
- ممارسة اتخاذ القرارات الفردية في المواقف الطارئة.
- إبراز أثر التمازج والتفاعل بين الاختصاصات في التنظيم.
- اكتساب الخبرات الفنية و التخصصية المتنوعة من خلال المناقشات.

ومن العيوب ما يلي :

- تحتاج إلى كفاءات تدريبية عالية لنجاحها.
- تحتاج إلى إمكانيات مادية وفنية كبيرة ومكلفة.
- حاجتها إلى وقت طويل نسبيا.

5. المؤتمرات وحلقات البحث (حلقات النقاش ، الندوات) :

تعتبر المؤتمرات من الوسائل والأساليب الشائعة في التنمية الإدارية (تنمية المديرين) حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه ، وتقوم المؤتمرات وحلقات البحث (والتي يكون عدد أفرادها محدودا ولا يزيد عن 15 أو 20 مشاركا) على دراسة موضوعات معينة لها أهمية من جانب كافة الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماع بهدف الوصول إلى توصيات بشأن المسائل المطروحة ، ويدلي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة ، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من الأعضاء المشاركين ، ولذلك وجب أن يكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة ، وهذا هو السبب في أن وسيلة المؤتمرات شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة . كما تهدف المؤتمرات إلى تكوين أخصائيين في مجالات محددة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تغطي التدريب من جميع جوانبه لمشاركة أكثر من فرد (وهنا يدخل دور رئيس المؤتمر بأن لا يترك الفرصة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا على موضوع المناقشة) ، ولكن نجاح هذه الطريقة يتوقف على مهارة الرئيس في إدارة الجلسة وعدم السماح بنقاش موضوعات جانبية ، كما تقوم هذه الطريقة بضد الشعور بالملل أثناء المناقشات ، ويعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا واحتمال دخول موضوعات جانبية في النقاش.

¹ - محمد علي جملوك : مرجع سابق ، ص : 181.

6. البرامج الدراسية :

يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية، وعادة ما تقوم المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وفي إطارها الداخلي، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة ، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية المتخصصة ، ونجد أنه في كثير من الأحيان تقوم الجامعات ومراكز التنمية بتصميم برامج دراسية تتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمات .

وتقوم عدد من المنظمات بإرسال عدد من مديريها إلى الجامعات والمعاهد كل فترة دورية (04 أو 05 سنوات) لربطهم دائما بالتغيرات السريعة في مجال تخصصهم ولإمدادهم بكل المعلومات والفنون الحديثة المتطورة من خلال برامج خاصة تطلب المنظمة من الجامعة إعدادها وتستغرق فترة قصيرة ما بين شهر وثلاثة شهور ، وعادة تشترك المنظمة في وضع هذه البرامج . وهناك منظمات تعطي لبعض المديرين إجازات دراسية أو منح دراسية ، وذلك للدراسة بالمعاهد سواء في الداخل أو الخارج والحصول على شهادات في موضوعات معينة لازمة للمنظمة . " وتلجأ المنظمات عادة إلى استخدام أكثر من أسلوب في تنمية مديريها ، بمعنى أنها تستخدم مزيج من الطرق والأساليب المختلفة للتنمية الإدارية . غير أن الرغبة من ذات المدير ، وقيامه على تنظيم برامج للقراءة والدراسة والاطلاع ، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، ويطلق على هذا الأسلوب بالتنمية الذاتية ، وهي طريقة غير رسمية وغير مقننة فالفرد يقوم بتنمية نفسه بنفسه دون أي غطاء أو تنظيم من قبل الإدارة"¹.

III - تقييم عملية تنمية المديرين :

إن تقييم برامج تنمية المديرين يعتبر أكثر صعوبة وتعقيدا من تقييم برامج تدريب العاملين ، ويرجع ذلك إلى أن الوظائف الإدارية هي وظائف غير ملموسة إلى حد كبير ولا يمكن وزنها أو قياسها بموضوعية أو بطريقة مباشرة إذ تعتمد كثيرا على المهارات الشخصية والقدرات الإدارية الخاصة بالمدير .

¹ - محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص : 133 - 234 .

ويوجد العديد من طرق تقييم برامج تنمية المديرين يعتمد بعضها على أخذ آراء المشتركين في برامج التنمية ، ويقوم البعض الآخر من طرق التقييم على الحصول على بيانات عن التغييرات في سلوك المديرين (مقارنة سلوك المدير قبل وبعد العملية أو مقارنة المدير المتمرن مع آخر لم يدخل العملية التنموية).

وتقودنا عملية تقييم عملية تنمية المديرين للوقوف على أهم المهارات التي يجب أن يتصف بها المدير أثناء قيامه بالإشراف على مرؤوسيه في المنظمة .

ويمكن التمييز بين ثلاث مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير وهي ¹ :

1. المهارات الفنية :

وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل ، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية ، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارات فنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل.

2. المهارات السلوكية :

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي تربطهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم ، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين ، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

3. المهارات العقلية :

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة ، والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج ، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاز في عمق المستقبل ، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشكلات ، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة ، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري.

¹ - أحمد ماهر : المرجع السابق ، ص : 38 - 39 .



الفصل الخامس:

المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية

ثانياً: الاختيار الجزائري من خلال النصوص الرسمية في مجال التنمية

ثالثاً: الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة

تمهيد :

بعدها تطرقنا إلى ماهية الموارد البشرية و أهم النظريات التي ساهمت في التعريف بها وبادارتها التي هي الأخرى عرفت تطورا ملحوظا عبر الأزمنة و الأفكار التي بلورت موقعها في المؤسسة بشكل عام ، و أيضا تنظيمها الداخلي و كل ما يتحكم فيه ، و بعدما أشرنا في الفصل السابق إلى أهم عمليتين في سيرورة الموارد البشرية ضمن مجال عملها من تنمية للعمال عبر ما يسمى بالتدريب ، و أيضا تنمية المديرين من خلال عملية التعليم و اللتان تتمان داخل المؤسسة أو خارجها ، سنتطرق في هذا الفصل إلى هذه البيئة التي تناولناها في الفصول السابقة بعدة تسميات كالمنظمة أو التنظيم أو المؤسسة ؛ و سنحاول إلقاء الضوء على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية .

أولا - تعريف المؤسسة العمومية

يعرف " drago " كل مؤسسة عمومية هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأسمالها أو أغلبيته ، و يرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري ، و تخضع كلية للقانون الخاص أو القانون التجاري ، كالمؤسسة الخاصة ، و لطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطات العمومية ¹ .

أما التعريف المقترح من طرف النظام الموحد للمحاسبة الوطنية (L'O.L.D.E) (*) فهو أن المؤسسات العمومية " هي تلك المؤسسات التي تنتج سلعاً و تقدم خدمات مثل المؤسسة التجارية، من أجل بيعها بالسعر الذي يجب أن يغطي تقريبا سعر التكلفة ، لكنها ممتلكة من طرف الدولة أو تخضع لمراقبتها " ² .

و هناك تعريف آخر يرى أنه من الضروري توفر خاصيتين في المؤسسة حتى يمكن إطلاق عليها اسم المؤسسة العمومية ³ :

1- بيع سلع أو خدمات بأسعار ثابتة حسب تكلفتها، وهذه العلاقة بين الأسعار و التكلفة موجودة حتى إذا ابتعد السعر عن التكاليف و ذلك لأغراض المصلحة العامة .

2- الخضوع للسلطات العمومية ، و تتركز هذه السلطة على الملكية الكلية لأسهم المؤسسة أو أغلبيتها ، مباشرة أو عن طريق كيانات أخرى أو مؤسسات عمومية ، أو عن طريق تعيين مسيرين تكون لهم السلطة في تسيير المؤسسة .

و يعرفها " عمر صخري " " بأنها الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي " ⁴ ، و من خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة وسط للتفاعل بين الموارد المادية و البشرية .

¹ - Revus : L'entrepris publique , CIEP , vol1 , n 1 , 1985 , p : 145.

(*) منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية

² - François- Marsal frédéric : Le dépérissement des entreprises publique , perspective de l'économique , paris , 1973 , p:15.

³ - Revus française d'administration publique N20 , Oct – Nov , 1981 , p:14.

⁴ - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص : 151 .

و يبدو جليا الاختلاف الواضح في تحديد الباحثين لمفهوم المؤسسة ، و لعل السبب في هذا الاختلاف هو تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة .

فبالنسبة للاقتصاديين فهي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على استمرار حياتها في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باغتنام الفرص المتاحة من المحيط و مواجهة تهديداته فتساهم في سير المجتمع و مشروع التنمية الصناعية لهذا الأخير .

و الباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم أفراد أو مجموعات من الأفراد ، تتمتع بخصائص نفسية و اجتماعية ، تترجم في شكل فئات اجتماعية - مهنية ، ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة و إشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه .

و أخيرا بالنسبة لعلماء الاجتماع فهم يعتبرونها نظام سياسي، بعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها ، إذ يصعب عليها نمذجة علاقتها مع الغير فتنتقل من عون إنتاج إلى عون سياسي مفاوض ، هذه العلاقة الجديدة لا تخص المؤسسة في حد ذاتها بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع .

و "المؤسسة بهذا تعتبر شكل اقتصادي و تقني و اجتماعي و قانوني، لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها ، و تشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل الاجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو سلعة للاستهلاك أو تقديم خدمات"¹ .

و " المؤسسة العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ، ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العمومي أو الجانب المتعلق بالأهداف ، ... و كهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء و تحقيق جزء من السياسات و البرامج الاقتصادية التابعة للدولة، و هي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية"² .

¹ - صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص : 58 .

² - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص : 151 .

سنستعرض في فصلنا هذا إلى تجربة المؤسسة الجزائرية في تسيير الموارد البشرية و هذا من خلال تحليل النصوص الرسمية ، و المراحل التسييرية التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية بغرض معرفة مؤشرات الاتجاه المرسوم مبدئيا .

ثانيا - الاختيار الجزائري من خلال النصوص الرسمية في مجال التنمية :

" من المعروف أن كل نظام قائم له مقومات تحدد معالمه و أهداف واضحة تثير طريقه. إن النظرة إلى الواقع الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر غداة الاستقلال تطرح علينا تساؤلات حول طبيعة و أصل المسيرة التنموية المتبعة من أجل القضاء على مخلفات الاستعمار¹ ."

1- برنامج طرابلس :

" يعتبر برنامج طرابلس 1962 م أول وثيقة رسمية تقدم إستراتيجية التنمية التي طبقت في الجزائر المستقلة ، فقد ركز على الخطوط العريضة التي تتعلق أساسا بالمحافظة على الاستقلال الوطني ... ، و تأمين كل المؤسسات التي كانت تابعة للمصالح الأجنبية ، و كذلك ركز على التخطيط المركزي للاقتصاد الوطني و عن الاتجاه الاشتراكي كنظام تسيير عليه كل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية² ."

فمن خلال هذا البرنامج يتضح في عمومه أنه جاء للمحافظة على الهوية الوطنية من خلال الاستقلال الوطني بمؤسساته و بتأكيد على سلوك سلك النظام الاشتراكي في التسيير ، و قد ركز هذا البرنامج على كل من القطاع الصناعي و الفلاحي ، و كانت الإشكالية تدور حول الخيار بين الصناعة الخفيفة و الثقيلة ، غير أن أهدافه تعدت هذه الإشكالية ليكون الهدف الأساسي هو إرساء صناعة أساسية قادرة على تلبية احتياجات الصناعة و الزراعة الحديثة ، و تحقيق التكامل بين كل من القطاعين السابقين ، دون إهمال عملية تطوير الكفاءات و المهارات الفنية التي يحتاجها كل من القطاعين : الصناعي و الزراعي ، " و من بين النقاط التي ركز عليها برنامج طرابلس هو وجوب تدخل الدولة لتوجيه النمو الاقتصادي بما يخدم مصلحة المجتمع ، و يتمحور ها التدخل بشكل

¹ - سمير أمين : المغرب العربي - ترجمة كميل ق. داغر ، دار الحدائق ، لبنان ، 1981 ، ص : 236.

² - علي غربي و يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، قسنطينة ، 2002 ، ص:68.

أساسي على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، معتبرا التخطيط ضرورة أساسية للتنمية الاقتصادية¹.

2- ميثاق الجزائر :

و هو ثاني وثيقة اعتمدها الجزائر لدعم مسارها التنموي، و قد تأكد من خلال محتواه الرفض القاطع للاتجاه الرأسمالي و ضرورة إتباع النهج الاشتراكي من أجل إرساء نظام اقتصادي و اجتماعي يسمح لكل فرد بالمساهمة في التنمية الشاملة، و قد حدد ميثاق الجزائر (1964/04/16) الخطوط العريضة للسياسة الاقتصادية في الخطوط التالية²:

* إقامة مجتمع صناعي كقاعدة لبناء صناعة ثقيلة بالجزائر، و ذلك بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة .

* توفير مواد الاستهلاك المحلي .

* خلق مناصب شغل جديدة طبقا لما تسمح به الربحية العامة للمؤسسة .

و يتضح من خلال محتوى ميثاق الجزائر أيضا هو ملكية الفرد الجزائري لوسائل الإنتاج المتاحة وهذا من خلال النهج الاشتراكي ، فالربحية العامة للمؤسسة هي ربحية الفرد ، و هذا ما تؤكده حكومة " بن بلة " فقد " تضاعفت التصريحات مجيبة بالتأكيد على التطلعات العميقة للجماهير أي المصنع للعمال ، و الأرض للفلاحين " ³ .

كما بلغت كذلك التصريحات الاشتراكية ذروتها خلال فترة الحكم الثانية (1965-1969) حيث تقرر صراحة بأن التنمية لا يمكن أن تتم في إطار رأسمالي و يجب أن تعتمد على مشاركة جماهيرية مكثفة في ظل نظام اشتراكي هدفه تحقيق مجتمع تسوده العدالة و تنتفي فيه التناقضات ، و في هذا المجال أشار الرئيس الراحل " هواري بومدين " أثناء لقائه مع ممثلي البلديات سنة 1969م إلى الخطة التي اعتمدها الدولة في عملية التنمية قائلا " هناك بعض الدول جربت سياسة الاعتماد على الغير في ميدان التصنيع غير أنها وجدت نفسها في النهاية مدينة و تحت ضغوط سياسية قوية و عليه فنحن قررنا ألا نكون عرضة لأي ضغط " ⁴ .

¹ - ميثاق طرابلس : 1962 ، ص ص : 33-44.

² - علي عربي و يمينة نزار : المرجع السابق ، ص : 70.

³ - سمير أمين : المرجع السابق ، ص : 236 .

⁴ - الطيب بوسافل : تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1994 ، ص : 13 .

فالهدف الرئيس للتصنيع في هذه المرحلة حسب الرئيس هواري بومدين هو زيادة العائدات الوطنية و تطوير المستويات الفنية و التقنية للعمال ، و زيادة مناصب الشغل و توسيع الأسواق الوطنية التي تعني أقل تبعية للأسواق الأجنبية ، لقد كانت طموحات الرئيس هواري بومدين كبيرة في تحقيق الاستقلالية عن الدول الأجنبية بالاستناد إلى تجارب الآخرين وأرادت بذلك تفادي أخطائهم لكن هل كانت شروط التنمية المستقلة تتوفر ؟ و هذا ما يجيب عليه الرئيس السابق الذكر قائلاً :

" أن لدينا إمكانات مادية هائلة ، غير أن الإمكانيات البشرية النوعية غير كافية بل

منعدمة تماما في بعض القطاعات حيث لا زلنا تابعين للخارج و ما دامت هذه الحالة

في بلادنا فخطر الانحراف باق و الحل الحقيقي هو التحرر في هذا المجال"¹.

من خلال هذا التصريح يتضح أن الرئيس هواري بومدين يرى بأن التنمية الشاملة والمتحررة لا تأتي من خلال الاستمرار الهائل للتكنولوجيا و إنما في التحكم فيها ، و لا يكون ذلك إلا بالاعتماد على الموارد البشرية و تطويرها بهدف تحقيق الحل الحقيقي و هو التخلص من التبعية، و سنتطرق فيما سيأتي إلى سياسة التكوين و التعليم التي اعتمدها الجزائر في سياستها لتحقيق التحرر من القيود الأجنبية من خلال مواردها البشرية المتاحة .

3- الميثاق الوطني 1976:

نظرا لأهمية الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية فإن التركيز على تكوين الإنسان يعد ضرورة ملحة و هذا ما تم تأكيده في دستور 1976م (المادة 12) حيث نص على :

التأكيد على الشخصية الوطنية و تحقيق التطور الثقافي و رفع مستوى التعليم و مستوى الكفاءة التقنية للأمة و اعتماد أسلوب حياة ينسجم مع الأخلاق الإسلامية و مبادئ الثورة الاشتراكية مثلما يحددها الميثاق الوطني ، هذا الأخير يعتبر الوثيقة الثالثة لإستراتيجية التنمية في الجزائر و التي عمقت أكثر و حددت وسائل تحقيق التنمية بالارتكاز على الصناعة .

إذن تتبين من مختلف التصريحات و النصوص الرسمية أن الاختيار الجزائري في مجال

التنمية كان اشتراكيا، غير أن تحقيق الاشتراكية " مطلب صعب جدا يشترط ضميرا و إيمانا

¹ - المرجع نفسه : ص : 13 .

بالمسؤوليات و تنظيمها فعلا على مستوى جميع المستويات "1 .

كما أكد السيد "بلعيد عبد السلام" وزير الطاقة سابقا سنة 1976 في وثيقة CAB EICP 43(*)

" موجهة إلى المؤسسات على إعطاء الأهمية القصوى للتكوين ووضع مخطط يعكس الاحتياجات الفعلية و خاصة تلك الاحتياجات المتعلقة باختيار الرجال الأكفاء لتحمل مسؤولية التسيير و إدارة المؤسسات ، كما ألح كذلك على متابعة المشاريع منذ نشأتها إلى أن تصل إلى طور الإنتاج و ذلك من أجل اكتساب الخبرة اللازمة و التحكم في التكنولوجيا "2.

و سنأتي على باقي النصوص من خلال التطرق إلى الواقع التنموي من خلال مراحل التسيير المتبعة في الجزائر .

ثالثا : الواقع التنموي في الجزائر من خلال مراحل التسيير المتبعة

I - مرحلة التسيير الذاتي :

بعد خروج الجزائر من حرب طويلة أنهكت قواها ، كان لزاما أن تحدث القطيعة مع الاستعمار الذي ترك حوالي 500 مؤسسة معطلة معتقدا أن تشغيلها و تسييرها غير ممكن من طرف الجزائريين لانعدام الكفاءات لديهم آنذاك ، غير أن أبناء الشعب الجزائري أخذوا على عاتقهم المهمة الصعبة الخاصة بإدارة المؤسسات الصناعية فتكفلوا بتسيير الوحدات و مواصلة العمل فيها بطريقة عفوية حيث لعب العامل الجزائري دورا هاما في تجسيد أسلوب جديد في تسيير المؤسسات فتولت على المؤسسات الجزائرية أساليب تسييرية ، و عن هذه التجربة يقول " محمود عبد الفضل " "كانت تجربة الجزائر في التسيير الذاتي تجربة خاصة و متميزة ، فقد أملى الواقع الجزائري بعد الاستقلال عليها تلك التجربة ، إذ كانت بمثابة الحل الوحيد لمشاكل إدارة المشاريع الشاغرة التي تركها المستعمر غداة الاستقلال "3.

و رغم هدف التسيير الذاتي المتمثل في تغيير علاقات الإنتاج و بناء النظام الاشتراكي ، إلا أنه لم يحقق النتائج المرجوة ، ففي حوار مع جريدة " لوموند " الصادرة بتاريخ 1964/04/04 أوضح الرئيس الراحل " هواري بومدين " أن القوانين المتعلقة بالتسيير التي قدمت إلى الرأي العام

1 - المرجع نفسه : ص : 14 .

(*) - وثيقة صادرة عن ديوان وزارة الطاقة بتاريخ 1976/12/12 ، تحدد الإجراءات اللازمة لمتابعة المشاريع منذ نشأتها إلى طور الإنتاج ، كما تقدم توجيهات تخص تعيين الرجال الأكفاء .

2 - الطيب بوسافل : المرجع السابق ، ص : 14 .

3 - محمود عبد الفضل : الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1982 ، ص : 101 .

علما أنها ستحقق المعجزات إلا أن النتائج كانت سلبية. إذ قدر العجز سنويا بعشرات الملايير، و أن الإنتاج قد انخفض نتيجة للفوضى و هدر الموارد و في السياق نفسه أكد الرئيس أيضا لجريدة "الأهرام" المصرية الصادرة بتاريخ 1965/12/04م بأن "مشكلة الجزائر تتعلق قبل كل شيء بمسألة تنظيم جهاز الدولة و الإدارة"¹.

و بعد تحليل هذه التصريحات يتضح أن العوامل التي أدت إلى انخفاض التجربة تتعلق أساسا بالجانب البشري و التنظيمي ، و هو ما يؤكد من بين 26 مؤسسة مسيرة ذاتيا اتضح أنها لم تعقد جمعيات عامة كما هو منصوص عليه قانونيا .

"إذ لوحظ أن 87% من هذه المؤسسات عقدت 06 جمعيات خلال 06 سنوات عوض 12 مرة ، كما هو مقرر و أن الأغلبية من العمال لم يكن اهتمامهم موجهها إلى نظام التسيير الذاتي بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة و المتمثلة في رفع الأجور و تحسين ظروف العمل"².

و لا يفترض تطوير القطاع الصناعي المسير ذاتيا تحويل و توجيه القطاع الخاص الصناعي تدريجيا ، بل إحداث الدولة لمؤسسات صناعية جديدة بغرض إحداث المزيد من مناصب الشغل و تحسين مستوى المعيشة ، و توفير التكوين المهني للأفراد ،" و هذا ما اهتم به ميثاق الجزائر سنة 1964م كما هو موضح آنفا ، و أصدر قوانين تخص التوظيف و التكوين لرفع الإنتاج و تحقيق الربح للمؤسسات الجزائرية ، و سنورد جدولا يوضح تطور التشغيل الصناعي من 1957م إلى 1966"³.

السنة	1957	1960	1966
الوطنيون(الجزائريون)	111.900	153.600	108.900
الأجانب	58.700	100.150	5.500
المجموع	170.600	253.750	114.400

جدول يوضح تطور التشغيل بين سنتي : 1957م - 1966م

¹ - Chaabane ben zkeouh : le deconcentration en algerie , opu , alger , 1984 , p : 138.

² - Ibid : p : 138.

³ - سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، ص : 41 .

من خلال هذا الجدول يتضح انخفاض عدد العمال من سنة 1960م إلى سنة 1966م ويرجع هذا إلى عدم اهتمام الدولة بالتوظيف ، و يعود ذلك إلى سياسة المرحلة السائدة و التي ترمي إلى التسيير الذاتي هذا بدوره تمخضت عنه قرارات تخص تسيير المؤسسات الموروثة عن الاستعمار و هذا على حساب التوظيف و التكوين و الترقية .

و لكن و بعد تغيير النظام السياسي في : " 19 جوان 1965م قامت الدولة بتأسيس عدة شركات منها ، الشركة الوطنية للمناجم و الشركة الوطنية للآلات الميكانيكية و يدل هذا على اهتمام الدولة بالتوظيف و التكوين (تكوين عدة إطارات) و سنوضح ذلك في الجدول الذي يبين عدد العمال بفئاتهم من سنة 1968م إلى سنة 1970م¹ :

السنة	1968	1969	1970	1971
عمال مهرة	44.195	60479	76432	71024
عمال غير مهرة	71972	70752	89254	77725
إطارات	12440	7885	14177	12286

جدول يوضح هيكلية اليد العاملة حسب الفئات .

من خلال الجدول نستنتج بأن "هناك عدد هائل من الإطارات و هذا يدل على اهتمام الدولة بالتكوين و الترقية في المؤسسات، لكن عدد العمال المكونين قليل جدا بالنسبة لتطلعات المؤسسات الجزائرية"².

II - مرحلة التسيير الاشتراكي :

أنت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات بقانون و ميثاق التسيير الاشتراكي لسنة 1971م الذي وجد نقدا إلى المتمتعين بسلطة واسعة في مرحلة التسيير الذاتي بسبب الإحباط الذي لقيه العمال أثناء تلك المرحلة من تدني في الأجور ، و عدم وجود قوانين واضحة لتسيير الطبقة العاملة ، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق قانون يراعي مشاركة العمال في تسيير و تحديد أساليب و تقنيات تسيير المؤسسات الصناعية ، " و تعتبر مرحلة التسيير الاشتراكي من أهم المراحل الإنمائية التي عرفتها الجزائر ، حيث قامت الدولة بإنشاء أضخم

¹ - سفير ناجي المرجع السابق ، ص : 80.
² - مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص : 232.

المركبات الصناعية كمركب الحديد و الصلب " الحجار " و هذا دليل على الاهتمام بالتوظيف في مختلف القطاعات الذي عرف ارتفاع كبير خاصة في القطاع الصناعي ، و الجدول التالي يوضح تطور التشغيل من سنة 1970م إلى سنة 1978م¹ :

المجموع	البناء و الأشغال العمومية	الصناعة	القطاع السنوات
294440	120430	174210	1970
340870	133270	207600	1971
367670	146390	221280	1972
435290	190000	245290	1973
438190	216720	271470	1974
569230	250560	318670	1975
662650	303420	359230	1976
750490	364000	386490	1977
827970	398540	429430	1978

" في بداية تطبيق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان مجموع عمال الصناعة حوالي 16000 عامل سنة 1971م² ، لكن هذا العدد كان قبل إنشاء المركبات الضخمة التي أحدثت مناصب شغل كثيرة و هذا ما نلاحظه في الجدول السابق حيث الزيادة في عدد المناصب ميزة تعاقب السنوات ، و يعتبر التسيير الاشتراكي وسيلة أو سياسة ذو وظيفة اجتماعية تتمثل في القضاء على البطالة و تحقيق أكبر قدر من التشغيل و تحسين ظروف العمل و تكوين العمال من أجل رفع الإنتاج و مساهمة التطورات التي تحدث في المصنع من خلال إدخال آلات جديدة و بدخول التكنولوجيا إلى المصانع الجزائرية أدى بالمسيرين إلى الاهتمام بالموارد البشرية من خلال توفير التكوين للأفراد العاملين من أجل تكيفهم مع هذه الآلات لرفع الإنتاجية.

و لقد جاء في دستور 1976م أهمية العنصر البشري و الذي يعتبر القوة الحية في كل مشروع تنموي إلا أن هذه القوة تفقد فاعليتها إذا لم تكن مدربة و مزودة بالمهارات و المعرفة ، فالقوة و البشرية الجاهلة عبئ على الإنتاج و ليست قوة له ، و لقد دلت التجارب و الأبحاث في ميدان العمل أن عملية الترقية تتوقف على عنصرين يتعلق الأول باكتساب مهارات عن طريق التكوين و التدريب في مكان العمل .

و إذا رجعنا و تطرقنا إلى الوضع في الجزائر و حسب النصوص الرسمية " فإن الالتحاق

¹ - سفير ناجي : المرجع السابق ، ص : 189.

² - عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962- 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص : 105.

بمناصب العمل يتم طبقاً لمبدأ " لكل حسب عمله و مؤهلاته " و أن التطور المهني لأي عامل يتوقف على الكفاءات و القدرات التي يبديها أثناء تأديته لعمله ، و في هذا السياق تؤكد المادة 162 من القانون العام للعامل بأن الترقية المهنية تتم عن طريق الخبرة و لا تكتسب الخبرة المهنية بالأقدمية فحسب و لكن أيضاً بالتكوين المهني للعامل و يتم هذا التكوين إما في منصب العمل أو بالتعليم المناسب¹.

و أصبح إنشاء مناصب شغل من أولى الاهتمامات المساعدة للتنمية الوطنية ، لذلك جاء في الميثاق الوطني لسنة 1976م - و الذي يعتبر الوثيقة الإيديولوجية الأكثر أهمية في الجزائر آنذاك - "على أن تشغيل مجموع المواطنين القادرين على العمل يجعل من قضية إحداث مناصب الشغل غرضاً أساسياً للتنمية"² ، و كان الهدف السياسي لإستراتيجية التنمية طويلة المدى ترمي أساساً إلى القضاء على البطالة بواسطة التصنيع الحقيقي .

" و الجدول التالي يوضح نسبة تأهيل العمال الجزائريين لسنة 1977م³ :

الصناعة %	البناء و الأشغال العمومية %	القطاعات الأصناف
2.71	0.83	الإطارات السامية
8.92	3.95	الإطارات المتوسطة و أعوان التحكم
10.83	5.85	الموظفون
10.83	5.17	العمال المؤهلون
47.50	63.49	العمال المختصون
1.98	13.01	عمال يديرون و غير دائمين
10.97	7.72	غير ذلك
% 100	% 100	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن العمال المختصون أي المكونون الذين تحصلوا على التكوين يمثلون أعلى نسبة غير أنها تبقى ضعيفة بالنسبة للقطاع الصناعي الضخم الذي تملكه الجزائر ،

¹ - وزارة العمل : القانون العام للعامل ، المادة 162، ص : 29.

² - حزب جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني 1976 ، الجريدة الرسمية عدد 61 الصادرة بتاريخ 1976/10/30.

³ - سفير ناجي : المرجع السابق ، ص : 200.

كما نلاحظ أن الترقية موجودة لكن ضعيفة نسبيا ، فنسبة الإطارات المتوسطة في قطاع الصناعة 8.92 % و نسبة الإطارات السامية 2.71 % في القطاع نفسه و هذا يدل على أن الترقية في المؤسسات الجزائرية قليلة جدا ، و عادة ما تتم بالمحابة " ففي فترة السبعينيات وجدت عدة نزاعات و إضرابات للعمال بسبب ظروف العمل و تأخر دفع الأجور و أمور تتعلق بالترقية ، و الجدول التالي يوضح أسباب النزاع " ¹ .

عدد الإضرابات (بالمائة) سنة 1979	عدد الإضرابات (بالمائة) سنة 1977	سبب النزاع
21	48.4	الأجور
14	30	تأخر في دفع الأجور
7	15	ظروف العمل
20.8	5.7	تسريحات فردية و جماعية
14.6	3.1	ممارسة الحق النقابي
8	1.5	علاقات مهنية سيئة
10.1	1	عدم صلاحية منتخب العمال
4.2	5.3	أسباب أخرى
% 100	% 100	المجموع

"فرغم أن فترة السبعينيات هي فترة إنمائية شهدت تحولات ضخمة في القطاع الصناعي من توظيف، وتحسين ظروف العمل ، لكن عرفت عدة نزاعات ، و إضرابات لعدة أسباب منها :تدني الأجور و تأخير دفعها و تسريحات العمال و ظروف العمل السيئة و غياب الترقية ، و بهذا فقد أثبت الواقع فشل هذا التنظيم لأن المؤسسات لم تحترم تطبيق جميع القرارات و التي ينص عليها ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسة من جهة رغم مراكز التكوين الكثيرة التي قامت بإنجازه الحكومة حوالي 50 بالمائة مركزا أنجز منها تسع مراكز من أصل 18 مركزا ، و هذا من أجل رفع مردودية التوظيف إلا أن هذا الأخير طغى عليه أسلوب العلاقات الشخصية و علاقات المحابة التي

¹ - عبد اللطيف بن أشنهو : المرجع السابق ، ص: 507.

ترتبط المسؤولين المكفون بالتوظيف و الترقية و التكوين ، و لمن رغم هذه النقائص فإنه يجدر الذكر أن عدد الوظائف المحدثة 490.000 من سنة 1977م إلى سنة 1979م¹ .
و ما يمكن قوله عند هذه المرحلة الحاسمة في تاريخ الجزائر المستقلة فيما يخص التوظيف و التكوين و الترقية ، هو عدم الالتزام بتطبيق القوانين بطرق علمية بالإضافة على الإهمال الكبير في تسيير المؤسسات ، و لهذه الأسباب و غيرها فشلت تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كما فشلت من قبله تجربة التسيير الذاتي ، و هذا ما دعا الحكومة للبحث عن مخرج للأزمة التي حلت بالمؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص فأصدرت مشروع جديد كفيل بإعادة التوازن له المؤسسات و هو إعادة هيكلة المؤسسات² .

III - مرحلة إعادة الهيكلة :

في نهاية السبعينيات أصبحت المؤسسة الجزائرية غير قادرة على المحافظة على النظام التسييري الناجح ، إذ أصبح التسيير بيروقراطي بحت ، و الذي توجب من خلاله البحث عن حلول لهذه التناقضات الاقتصادية والاجتماعية ، فسعت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة للتسيير ، و قد أدى هذا الوضع الاقتصادي إلى انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني سنة 1980م لتقييم نتائج السياسة التنموية المتبعة خلال السبعينيات ، و خرج بعدة توصيات كان من أهمها :
إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى (سوناكوم ، سوناطراك) ، و استقلالية المؤسسات³ .
" ففي سنة 1980م كان هنالك 20 شركة وطنية صناعية تشغل حوالي 356000 عامل ، شركة سوناطراك تشغل حوالي 100000 عامل⁴ ، فسياسة إعادة الهيكلة أدت إلى ظهور العديد من المؤسسات الصغيرة يسهل تسييرها و مراقبة نشاطها المالي و حاولت الدولة بذلك خلق مناصب شغل للأفراد .

و لقد تميز وضع التشغيل خلال الفترة الممتدة بين 1989/84م (المخطط الخماسي الثاني) بنقص في التأهيل لليد العاملة ، أي أن تراكم الواقع في إعداد الأيدي العاملة ، بعد إنجاز المخططات السابقة " التنموية " لم يراع تأهيل اليد العاملة بقدر ما ركز على توفير مناصب الشغل ، كما أن إعادة هيكلة المؤسسات أثر كذلك على هذا الجانب إذ أن التوزيع القطاعي و المجالي للتشغيل ، المؤهل لم يفي باحتياجات المؤسسات المهيكلة ، " و في هذه الظروف فإن وتيرة إحداث مناصب

¹ - المرجع نفسه : ص : 507.

² - المرجع نفسه : ص : 450.

³ - علي غربي / يمينة نزار : المرجع السابق ، ص : 73.

⁴ - مصطفى عشوي : المرجع السابق ، ص : 236 .

العمل و كذا توسيع الإنتاج يستوفقان أثناء المخطط على التقدم المحقق في نطاق توسيع و تخصيص متزنين للمستخدمين المؤهلين بين القطاعات الاقتصادية و الاجتماعية¹ .

فالمخطط ركز على ملائمة التكوين المستمد من مناصب العمل المتولدة عن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، دون التركيز على خلق مناصب عمل جديدة ، و بتوفير مناصب مؤهلة جاهزة " إن تقديرات تطور التشغيل المنسجمة مع برامج الاستثمارات المقررة يؤدي إلى الزيادة في التشغيل خلال الفترة المقصودة بالذكر تخص " 946000 " منصب عمل ، بحيث يرتفع العدد الإجمالي للعاملين إلى 4.7 مليون نسمة سنة 1989م² .

و يمكن القول أن المخطط الخماسي الثاني ركز أساسا على :

- 1- وضع تقديرات خاصة لمناصب العمل الموجودة .
 - 2- التركيز على تأهيل العمال في مناصب عملهم ، مع إحداث مناصب لشغل جديدة تتميز بالتأهيل الكافي لسد فراغ المناصب الشاغرة فقط .
 - 3- بدأ الحديث عن عنصر الشباب ، و إحداث مناصب شغل خاصة موجهة إليه في كل القطاعات و تكثيف العمل بالنسبة لهم و خاصة في القطاع الفلاحي " العمل تدريجيا على إحلال الشباب محل اليد العاملة المسنة تماشيا مع إحالة المسنين من العمال على التقاعد"³ .
- و مع انهيار سعر البترول أي الريع البترولي و الذي كان يغطي عجز المؤسسات أصبحت سياسة إعادة الهيكلة مطالبة بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الوطنية نظرا لنقص الإطارات المديرة على التسيير ، و هذا لأن نسبة تطوير برامج التسيير و برامج التكوين على المستوى الوطني أقل بكثير من نسبة نمو المؤسسات الصناعية ، و هذا دليل على نقص التكوين في المؤسسات الجزائرية و عدم وجوده أحيانا للعمال ، و يرجع هذا إلى سوء التسيير و نقص الموارد المالية و إفلاس بعض المؤسسات و في حالة وجود التكوين يكون عن طريق المحاباة ، فعلى مستوى عدد من المؤسسات المنتشرة على التراب الوطني فقد وضع من المهندسين و التقنيين الساميين الجزائريين في مراكز الإشراف و التسيير ، بينما تم تكوينهم أساسا للإسهام في عملية الإنتاج المباشر ، و بهذا فنقطة " الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهيل الكثير من المسيرين لدور الإشراف و تسيير الموارد البشرية و هذا ما يستدعي ضرورة إعادة تدريب هؤلاء المشرفين ، وهذه العملية لا تتطلب إلا بذل جهد إضافي لحضور ندوات خاصة "⁴ .

¹ - وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85- 89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، جانفي 1985 ، ص : 13.

² - المرجع نفسه : ص : 14.

³ - المرجع نفسه : ص : 15.

⁴ - مصطفى عشوي : المرجع السابق ، ص : 237.

"أما بالنسبة للترقية للعاملين الذين استفادوا من التكوين فهي قليلة جدا ، و تتم عادة بالمحابة، و يرجع هذا لتسلط المسؤولين و جهلهم بالقانون و بعد فحص النتائج تبين أن نسبة كبيرة من العمال حوالي 45 % ليست مؤهلة تأهيلا كافيا لممارسة نشاط العمل ، و لقد أدت هذه النتائج إلى استياء في أوساط العمال و ترجموه إلى استقالات جماعية حسب جميع الفئات السوسيو مهنية ، على سبيل المثال لوحظ مغادرة 10 % من إطارات سوناطراك لعمالهم كما شهد مركب الحجار الظاهرة نفسها بنسبة مماثلة لسابقتها ، و قد عرفت مؤسسة سوناكوم مغادرة جماعية قدرت بنسبة 14.74 %¹ .

و ما يمكن قوله عن هذه المرحلة عدم الالتزام بتطبيق القوانين بالإضافة إلى استعمال طرق إلتوائية في التوظيف و الترقية لم توفر مناصب الشغل المرجوة، " حيث انخفضت مناصب الشغل فبينما كانت في سنة 1954م إلى سنة 1979م حوالي 45000 وظيفة إضافية و لكن من سنة 1980م إلى سنة 1989م حوالي 37000 وظيفة إضافية"² ، و هذا على عكس ما توقعه المخطط الخماسي الثاني .

و بصفة عامة لقد تميزت المراحل الإنمائية السابقة كلها باختلالات هامة ، داخل مختلف القطاعات ، و بين القطاعات نفسها و كذلك على المستويات الجهوية فيما يتعلق بتوزيع الموارد البشرية ، و خاصة اليد العاملة المؤهلة وللقضاء على هذه الاختلالات يجب المطابقة بين الطلب الحقيقي لاحتياجات الاقتصاد و الطاقة التكوينية كما و كيفا ، و بعد هذه المراحل اتجهت الدولة إلى تطبيق سياسة جديدة و هي سياسة استقلالية المؤسسات .

IV- مرحلة الاستقلالية :

لقد برز في المراحل السابقة الدور الهام للدولة في تحريك آليات الاقتصاد ووضع إستراتيجيات معينة للتصنيع و التحكم في وتيرة نقل التكنولوجيا واحتكار آليتها و رغم النتائج الإيجابية لهذا الاحتكار والتي تمثلت خصوصا في إحداث تغييرات بنيوية معتبرة و تطورات اجتماعية عميقة ، إلا أنه فشل في تسريع وتيرة النمو الاقتصادي و تحقيق التنمية المنشودة ، بل أدى إلى زحف بيروقراطي غطى بأجنحته كل الأنشطة الاقتصادية و عمق من وحدة الفوارق الاجتماعية و زاد من التبعية و انتشار الندرة و المضاربة، و انتشرت ظاهرة الاتكال و اللامبالاة و البطالة و المديونية .

و مع ظهور هذه الإختلالات ارتأت الحكومة الجزائرية سلك تطبيق نظام الاستقلالية و هذا المسار ظهر مع صدور القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات و بصورة أساسية على إنشاء مؤسسة

¹ - عبد الطيف بن أشنهو : المرجع السابق ، ص : 452 .
² - المرجع نفسه : ص : 452 .

عمومية بآتم معنى الكلمة ، " و في سنة 1990م شرعت بعض المؤسسات في تحديد أهدافها وتسيير وسائلها مباشرة انطلاقا من مواردها المصرفية الموضوعة تحت إرادتها"¹ و على هذا الأساس فإن "تدابير سنة 1990م في إطار المؤسسة الوطنية لا بد أن تتجه في اتجاه لامركزية أوسع تعتمد على الأهداف التالية"² :

* مسؤولية المؤسسة في مجال التوظيف و التكوين و الترقية بحيث تم إدراج تحديد الأجور من طرف المؤسسات نفسها و إخضاعها أحيانا للتفاوض إذا تعلق الأمر بفئة ذات كفاءة عالية تخدم مصالح المؤسسة .

* الانضباط و أشكال علاقات العمل و مسؤولية المؤسسة في تحديد ساعات العمل و تواريخ العطل ، وهنا قضي على المركزية التي تحتكر جميع الصلاحيات و إعطاء حرية للقاعدة لتحديد خططها ، و الهدف من ذلك هو توظيف أفضل للأفراد ، و الاستفادة منهم بأكبر قدر لتحقيق مردودية عالية للمؤسسة ، و تشجيع الخبرات و تحسين سير الإنتاج و الإنتاجية .

" و بهذا فالاستقلالية تخول للمؤسسة إنجاز القرارات دون الرجوع إلى أي جهة"³ ، و بذلك فسياسة التوظيف و التكوين حسب نظرة الاستقلالية تتغير في جميع المؤسسات لأن هذه السياسات تسيير تحت قيود ميزانية المؤسسة أي في حدود ما تسمح به الميزانية قصد تحقيق الأرباح ، و لهذا فالتوظيف في ظل الاستقلالية سيدفع المؤسسة لمعرفة مناصب العمل الممكنة داخليا ليتسنى لها معرفة إمكانية توظيف عمال جدد و بذلك سيكون إنجاز القرار في ذلك مقرونا بالمردودية التي يمكن أن يحققها العامل الجديد للمؤسسة ، فتوظيف عمال جدد دون زيادة الإنتاج كما كان سابقا لم يعد نافعا و أصبح الحل الوحيد لإمكانية التوظيف هو توسيع المؤسسة داخليا أو خارجيا ، و بذلك توفر مناصب شغل جديدة لتحقيق إنتاجية أكبر ، و بذلك تغيرت النظرة إلى التوظيف و التكوين و الترقية فعندما كان العرض يفوق الطلب كان هناك توظيف لسد الوظائف الشاغرة في المؤسسات ، و كانت المؤسسات هي المسؤولة عن توظيف عمالها فظهرت ظاهرة المحاباة و المعارف الشخصية و هذا ما أدى بالمؤسسات إلى طريق مسدود حتم عليها الدخول في الاستقلالية ، و في ظل هذه الأخيرة فإن توظيف و تكوين و ترقية العمال يشرف عليها مكتب اليد العاملة حيث تتم لديه إيداع الملفات و الطلبات و تقوم المؤسسة بتقديم ما تحتاج إليه من عمال ، و تشتترط في هذا الأخير الكفاءة المهنية و القدرة على التسيير و العمل ، بمعنى الشروط المطلوبة في العملية الإنتاجية المطلوبة .

¹ - جريدة الخبر الأسبوعية : العدد 16 ، الصادر بتاريخ 29 جوان 1999 ، ص : 7 .

² - السعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1994 ، ص : 20.

³ - أحمد هني : اقتصاد المؤسسة المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ص : 31 .

كما تقوم المؤسسة بتسريح العمال الذين تراهم أقل كفاءة لتعويضهم بعمال مهرة ذو الكفاءة العالية أو تقوم بتكوينهم في المجال المطلوب لأن رفع الإنتاجية ضرورة و حتمية تجنب المؤسسة من الإفلاس ، لأن أجور العمال و مكافآتهم تحدد من الأرباح و كذا عائدات المؤسسة لأنها أصبحت مستقلة كلياً عن الدولة ، و بصورة عامة فإن مبادئ التوظيف في هذه المرحلة تتمثل في الكفاءة والخبرة لأنها أساس السير الحسن للتنظيم وتحقيق قدرات كبيرة من الإنتاج .

و لقد أعطت مرحلة الاستقلالية للمؤسسة الاقتصادية العمومية دفعا جديدا للنهوض من انزلاقاتها و الإختلالات التي إصابتها خلال المراحل التسييرية السابقة ، كما شملتها بصورة تعريفية يمكن توضيحها في : " المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات مساهمة ، أو شركات محدودة المسؤولية ، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة ، أو بصفة غير مباشرة ، جميع الأسهم أو جميع الحصص"¹.

و مع هذا كله فهذه المرحلة عرفت نقصا و ضعفا على مستوى التوظيف و الشيء نفسه يقال على التكوين و الترقية و هذا راجع إلى ظروف المؤسسة التي تعرف العجز المالي و تراكم الديون حيث ورد في أسبوعية الخبر ما يلي : " تم حل أكثر من مائة مؤسسة إلى غاية 1998م حسب تصريحات رئيس المجلس الوطني لمساهمة(*) الدولة و أغليبتها كانت من المؤسسات المحلية و يشير التقرير إلى بقاء 628 مؤسسة تواصل نشاطها و انتقلت إلى الاستقلالية ، كما ورد أيضا في الأسبوعية نفسها عدد العمال المسرحين بلغ 111083 من 682 مؤسسة منحلة و هذا ما يؤكد من أن مرحلة الاستقلالية قد عمتها الفوضى و خاصة أثناء ارتفاع ظاهرة العمال المسرحين و هذا لما آلت إليه المؤسسات من عجز و مديونية ، كما عرفت هذه المرحلة و نقشت ظاهرة البيروقراطية"².

و تلي هذه المرحلة مرحلة خصصة المؤسسات الجزائرية و تمثل تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية إلى ممتلكات ذات طبيعة خاصة ، ومست عملية الخصصة المؤسسات التي ليس لديها إمكانية للاستمرار كمؤسسة عمومية كما كانت ، سواء لظروفها السيئة أو لاعتبارها غير إستراتيجية بالنسبة للدولة أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها الخاصة ، أو لا يمكن للقطاع الخاص أن يشتريها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس و الربحية .

¹ - ناصر دادي عدون ، المرجع السابق ، 206.

(*) - المجلس الوطني للمساهمة : من بين المعالم الهامة في مرحلة الاستقلالية ، و هو عبارة عن شركة عمومية ، و يعد ضامنا لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم و الحصص و السندات (لمزيد من التوضيح ارجع : ناصر دادي عدون : المرجع السابق ، ص : 201).

² - جريدة الخبر الأسبوعية : مرجع سابق ، ص : 9.

و لقد سعت الدولة فعليا من 1995م إلى وضع إطار قانوني واضح ، حيث أكتمل تقريبا الجهاز القانوني المتعلق بمرحلة الدخول في اقتصاد السوق ، و تمتاز الخصوصية بعدة مزايا نذكر منها ¹ :

* التوجه نحو أحسن كفاءة و فعالية للمؤسسات الخاضعة للخصوصية ، نظرا لابتعادها عن

الاعتبارات الإدارية و السياسية التي عادت تعتبر سبب سوء استغلالها و ضعف فعاليتها .

* فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة ، التي تخضع بعد خصصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء .

* تدعيم المنافسة في السوق .

* العمل على تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد و الجماعات.

* التخفيض من وضعيات العمال في وضعيات إعادة الهيكلة ، و بالتالي التحكم أكثر في

العمليات المتعلقة بإعادة الهيكلة و خاصة مراقبة تطور الأجور.

و رغم هذه المزايا نجد أن الجزائر ما زالت في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق أي لم

تجتمع بعد الظروف و الشروط العامة لأداء المؤسسة العمومية لنشاطها ضمن اقتصاد السوق

وبحرية تامة ، غير أن الملاحظ من الواقع أن بداية تطبيق الخصوصية زاد من حدة تسريح العمال

وعرفوا ظروف مزرية ، وأظهرت أهداف الخواص الذين يسعون لجلب عمال ذوي كفاءة وخبرة

وأكفاء يتماشون مع أهدافهم من أجل رفع الإنتاج ، و التكيف مع التقنيات التي أدخلوها على

المؤسسات و أصبحت وجهها من وجوه الاستغلال للفئات العاملة .

V - النصوص القانونية لعملية الخصوصية :

لقد كان المشرع الجزائري واضحا في تحديد ماهية الخصوصية ، حيث ورد في الباب الأول

المادة الأولى من قانون الخصوصية ما يلي : " يحدد هذا الأمر القواعد العامة لخصوصية المؤسسات

التي تمتلك فيها الدولة و الأشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة مباشرة جزءا من

رأسمالها أو كله " ² .

1- مبادئ قانون الخصوصية :

و يمكن تلخيصها فيما يلي :

- الطابع الاقتصادي و التجاري ، إذ حصر المشرع الجزائري مجال الخصوصية في نطاقين

هما تحويل الملكية و تحويل التسيير .

¹ - ناصر دادي عدون : المرجع السابق ، ص : 214.

² - أحمد صقر عاشور : التحول إلى القطاع الخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1996 ، ص : 3 .

- حصر القطاعات التنافسية في قائمة محددة بوضوح .
 - ضمان الدولة لاستمرار الخدمة العمومية عندما تخصص مؤسسة عمومية تضطلع بخدمة المصلحة العامة .
 - التزام الممتلك الجديد بإبقاء المؤسسة في حالة نشاط لمدة 05 سنوات على الأقل .
 - وضوح الغاية و حصرها في¹ :
 - * إصلاح المؤسسة و تحديثها .
 - * الحفاظ على مناصب العمل كلياً أو جزئياً .
- و لعل العنصر الأخير يقرر وفقاً لحالة المؤسسة و مدى مردوديتها التجارية ، و من ثم مدى قدرتها على المنافسة و تحمل مناصب العمل ، " الأجراء " كما أن العنصر الأساسي في عملية الخصخصة يتمثل في تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، لذلك يعتمد هذا العنصر على مجموعة من المبادئ الرئيسة منها ما يلي² :
- أ- **مبدأ التدرج** : أن عملية الخصخصة تتم بطريقة تدريجية بحيث تقوم المؤسسات القابلة للخصخصة ، و يتم إدراجها ضمن برنامج الحكومة حتى تقدم بشكل مضبوط .
- ب- **حماية مصالح الدولة** : و نعني بذلك أن تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية ، فلا تباع الشركات بأثمان رخيصة، و توضع دفاتر للشروط ،تحدد التزامات المشترين أو على العموم في حالة الخصخصة الجزئية عن طريق المحافظة على الأسهم العينية .
- ج- **الشفافية** : و تضمن عملية الشفافية بإطلاع الجمهور و كل المعنيين بأي صفقة تحويل ملكية عن طريق الإشهار الواسع و تخضع لجميع الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول .
- د- **عدم التمييز** : و نعني بذلك عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية و هو أمر لا يتناقض مع بعض الامتيازات الخاصة و المتعلقة بالإجراءات الواردة في هذا القانون . و كمثال على ذلك فإن تخصيص السهم الواجب بيعها للعمال بالمجان أو شروط تفضيلية لا يمكن اعتبارها عملاً تمييزياً ، ذلك ولأن العامل و لفترة طويلة يساهم في بناء المؤسسات العمومية و يسهر على حمايتها ، و من ثم يتولد ما يسمى بحق الشفاعة ، و هو مبدأ قانوني معروف في القانون المدني .

¹ - لعشب محفوظ : سلسلة القانون الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص : 67 .

² - المرجع نفسه ، ص : 68 .

2 - طرق الخصخصة :

لقد حددت أربع طرق يمكن اللجوء إلى إحداها أو البعض منها لإتمام عملية نقل الملكية لمؤسسة عمومية ما إلى شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون الخاص ، و هذه الطرق هي¹ :

أ : باللجوء إلى الأسواق المالية و طرح بيع أسهم هذه الشركة في هذه الأسواق (البورصة) أو عن طريق عرض علني للبيع .

ب : التنازل عن طريق البيع بالمزايدة الوطنية أو الدولية و يشمل ذلك كل مؤسسة مؤهلة للخصخصة أو جزء منها خاضع لذلك .

ج : خصخصة التسيير و الإدارة .

د : التنازل عن طريق التراضي Du contrat de gré a gré إلا أن هذه الطريقة الذي يعتبر الأمر إجراء استثنائي اللجوء إليه مرتبط بالشروط التالية :

- حالات نقل تكنولوجيا معينة .

- حالات الاستفادة من خبرات و أساليب للإدارة جد متطورة .

- إذا بقيت الأحكام المذكورة في المادتين 27-28 من الأمر المتضمن الخصخصة دون نتيجة، و ذلك على الأقل مرتين .

3 - أجهزة تنفيذ و مراقبة الخصخصة² :

بالنسبة للإشراف على عملية تنفيذ التنازل بمختلف الأشكال يمكن للحكومة أن تنشئ هيئة مختصة يساعدها مجلس متكون من 07 إلى 09 أعضاء تتعاون من أجل إتمام مهمتها و تتشاور مع الوزارات القطاعية المعنية خاصة في المجالات التالية :

1- تنفيذ برنامج الخصخصة المصادق عليه من طرف الحكومة .

2- الحصول من المؤسسات المعنية ، على كل الوثائق و الإحصاءات و المعلومات اللازمة لإنجاح عملية خصصتها .

3- تعرض على الحكومة لاتخاذ القرار المناسب و بعد استشارة مجلس الخصخصة، مختلف الأساليب و الدورات لنقل الملكية أو خصخصة التسيير .

4- تكتيف العلاقات مع كل الأجهزة المعنية بالخصخصة .

5- إطلاع الرأي العام بشكل شفاف و مستمر على برنامج الخصخصة .

أما بخصوص مراقبة الخصخصة فتقوم بها لجنة مختصة تسمى لجنة مراقبة الخصخصة .

¹ - عبد الوهاب شمام : دراسة حول الخصخصة و التحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية ، قسنطينة ، العدد 11 ، 2001 ، ص 198-199 .
² - المرجع نفسه : ص 199 .

4 - شروط الخصوصية :

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة خطوات يجب على الدولة اتخاذها للبدء في تطبيق عملية الخصوصية و أهمها ما يلي :¹

1- لا بد أن تكون المؤسسات التي تشملها الخصوصية قد تم تطهيرها و إعادة هيكلتها و عززت قدراتها الإدارية مما يسمح بتسهيل عملية تسهيمها أي تحويلها إلى شركات مساهمة ، و هناك إجماع حول أن تتم جميع هذه التغييرات و المؤسسات ما زالت ضمن القطاع العمومي (الإصلاحات القانونية و الإدارية ...إلخ).

2- إعداد المؤسسة العمومية للخصوصية يعد شرطا ضروريا للنجاح ، خاصة عندما لا يتطلب الأمر استثمارات كبيرة ، و قد يطرح السؤال عن مبرر الاستثمار في مؤسسات عمومية سوف يتم بيعها و السبب في ذلك هو أن سعر البيع يكون أعلى .

3- تهيئة الجماهير إعلاميا و ذلك بغرض إقناع المؤسسات العمومية و الخاصة بأهمية الخصوصية، و من ثم اختيار الإستراتيجيات التي تحقق أكبر قدر من التأييد السياسي .

4- الصياغة الجديدة لخطة الخصوصية بحيث يتولى وضعها و تنفيذها مختصون مدربون في الميدان .

5- إنشاء وزارة خاصة (جهاز خاص) يخول لها مهام إعداد و تنفيذ البرامج المتكاملة للخصوصية.

6- تحديد أهداف الخصوصية بوضوح مما يقلل من المخاطر و يعزز من فرص النجاح .

7- إرساء مناخ تنافسي كافي، لأن التنافس الفعال يمكن أن يدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على نحو أسرع، ومن ثم إعادة النظر في تشريعات الضريبة و حقوق الملكية.

8- إجراء تقييم اقتصادي للشركات المعنية بالخصوصية ، و كذلك تقدير قيمة المؤسسة و من ثم تحديد سعرها ، إضافة إلى اختيار الأجهزة المكلفة بالتقييم.

5 - أهداف الخصوصية :

تسعى السلطات الوطنية الجزائرية إلى تحقيق عدة أهداف منها الإسراع في خصوصية الاقتصاد و تنظيم الموارد المحصل عليها من هذه العملية إلى جانب البحث عن الزبائن مع المحافظة على مناصب العمل .

¹ - قطاف ليلي : إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1998 ، ص:112.

و منه فإن الغاية من مسار الخصوصية هو تحقيق جملة من الأهداف هي¹ :

○ يمكن أن تؤدي الخصوصية إلى تحسين نوعية اتخاذ القرار الإداري عن طريق خفض درجة التدخل السياسي العالية في عمليات المؤسسة العامة ، إذ أن الساسة في كثير من الأحيان يؤثرن على أهداف المؤسسة ، و قد تغطي الأهداف الماكرواقتصادية على الأهداف ذات الطبيعة التجارية مثل محاولة التركيز على مناطق جغرافية معينة ، أو إنشاء وظائف جديدة ، أو إعادة توزيع الدخل بحيث يؤدي الحد من التدخل السياسي إلى إعفاء المسؤولين من ضرورة الحرص على تلبية رغبات الساسة ، مما قد يقودها بالتالي إلى تحسين أداء المؤسسة ، و لا تتعارض الخصوصية مع السعي لتحقيق بعض الأهداف غير التجارية ، لكن ما يتطلبه الأمر في هذه الحالة هو أن تقدم الحكومة أو الدولة دعماً مباشراً لتغطية التكلفة الإضافية اللازمة لتحمل عبئ مثل هذه الأهداف .

○ "تؤدي الخصوصية إلى نقل المسؤولين من موقع المسؤولية أمام البيروقراطية إلى موضع المسؤولية المباشرة أمام حاملي الأسهم ، و هم فئة تسعى إلى تحقيق الربح"².

○ " قد تؤدي الخصوصية إلى فرض انضباط الأسواق المالية على المؤسسات ، و بالتالي تحفيزها على العمل على مستوى أرفع من الكفاءة ، ذلك أن المؤسسات العامة التي تحميها مضلة القطاع العام قد لا تقلق و هي تحقق خسائر لأنها في مأمن من الإفلاس ، إذ تتقدم الدولة في العادة لحماية المؤسسات العامة التي تواجه المشاكل المالية ، إما عن طريق الدعم المالي المباشر ، أو عن طريق إعطاء ضمانات إئتمانية و هذا ما يسمح للمؤسسة بالمضي قدماً في عملياتها رغم المشاكل المالية"³ .

و بهذا فإن الخصوصية :

1- " تحمي استقلال القرار السياسي نتيجة التحرر من ضغوط مقدمي المعونات والمساعدات والقروض الأجنبية ، كما تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات و الإنتاج ، و تحرر دافعي الضرائب من أعباء أوجه الإنفاق و رواتب متضخمة و غير مبررة و تصفية إساءة استخدام المال العام والكسب غير المشروع"⁴ .

2- تمكن الخصوصية من توفير رؤوس أموال جديدة بواسطة بيع الأسهم بالنقد المحلي أو العملة الصعبة.

¹ - المرجع نفسه : ص : 106.

² - إسماعيل صبري عيد الله : المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربي ، بيروت ، العدد 137 ، 1990 ، ص : 83.

³ - المرجع نفسه : ص : 83.

⁴ - محمود عبد العزيز عجمية : مقدمة في التنمية و التخطيط ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1983 ، ص : 148.

- 3- تخفيض من قيمة الإنتاج ، و تحسين الفاعلية عن طريق لا مركزية القرارات و موازاة مع عدم البيروقراطية و عدم الاحتكار في كل المجالات .
- 4- "تعزيز المنافسة و تحسين مناخ الاستثمار ، كما يؤكد دعاة الخوصصة بأنه جزء من برنامج إصلاح اقتصادي شامل جوهره سيادة قانون السوق و تحرير التجارة الخارجية و أساسه هو تطبيق برامج الإستقرار و التكيف (Programme d'ajustement) و بهذا فإن من شأنه أن يقود إلى علاج المشكلات قصيرة الأجل مثل : التضخم ، نقص النقد الأجنبي ، تهريب رؤوس الأموال ، عجز ميزان المدفوعات ، كما من شأنه أن يقود إلى تصفية المشكلات طويلة الأجل عن طريق الخلاص من تشوهات حوافز الإنتاج ، الرقابة على السعار ، الضرائب الباهظة ، و ذلك بتحقيق التكيف الهيكلي"¹.
- 5- التقليل من هيمنة احتكار المؤسسات العمومية مع إدخال عنصر المنافسة لتوفير و تحسين نوعية الخدمات و تطوير الإدارة ، و جلب تقنيات جديدة من الشراكة الأجنبية .
- 6- " اجتذاب رؤوس الأموال الخاصة بالمهاجرين لاستثمارها محليا ، و ذلك عن طريق تمليكهم لبعض المشروعات الاقتصادية التي سيتم خوصصتها و ذلك بهدف مساهمة القطاع الخاص في التنمية"² .

6 - الصعوبات التي تواجهها عملية الخوصصة في الجزائر :

- 1- المشكلة الأمنية التي كانت السبب الأساسي لتوقف 125000 مؤسسة صغيرة و متوسطة عن النشاط و تسريح آلاف العمال و هذه المخاوف لا تخص المتعاملين الوطنيين فقط بل تتعدى إلى المستثمرين الأجانب.
- 2- " عدم قدرة القطاع الخاص الوطني على امتلاك مؤسسات أكثر حجما من طاقته المالية حيث تكبد المتعاملون الخواص خسائر كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة للانخفاض المفاجئ في قيمة الدينار وارتفاع الكبير لمعدلات الفائدة عن القروض البنكية ، و هذا ما أدى إلى تراجع الاستثمار و الإنتاج ، و من ثم تقلص القدرة على استغلال مشاريع جديدة"³ .
- 3- صعوبة تقييم أصول و ممتلكات المؤسسة العمومية، و الذي يعتبر الشرط الأكثر أهمية لعرض أي مؤسسة عمومية للبيع، كما أنه الضمان الوحيد لتفادي التنازل عن الممتلكات العامة و بمبالغ رمزية.

¹ - محمد بلقاسم حسن بهلولي : الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1990 ، ص : 118.

² - قطاف ليلي : المرجع السابق ، ص : 120.

³ - محمد بلقاسم حسن بهلولي : المرجع السابق ، ص : 125.

- و حسب الوزير "بن أشنهو" سابقا فإن الدولة قد لجأت إلى مكاتب استشارية دولية لإجراء هذه العملية نظرا لتداخل أصول و ديون المؤسسات العمومية .
- 4- تأخر استكمال الإطار المؤسسي الضروري لانطلاق عملية الخصخصة فالجنة الوطنية لمتابعة عمليات الخصخصة على شفافية عملية البيع ، كما أن مجلس الخصخصة الذي كان قانون الخصخصة ينص على إنشائه فقد تأخر إنشاؤه إلى غاية 1996 أي سنة بعد ذلك .
- 5- "غياب بورصة القيم المنقولة يشكل حاجزا أمام مساهمة الخواص في رأسمال المؤسسات المعروضة للخصخصة، وعامل تردد لدى المستثمرين الأجانب لدخول السوق الجزائرية"¹ .
- 6- "عدم توفر سوق مالية متطورة : إن عدم وجود سوق متطورة و ذات كفاءة يعيق عملية تعبئة الموارد المالية الكافية، و بالتالي صعوبة بيع الشركات للخواص، ومما يزيد هذا الأمر صعوبة هو كون كل المؤسسات الجزائرية مثقلة بالديون اتجاه البنوك ، و هذا يؤدي إلى عجز قدرة السوق على استيعاب أسهم الشركات التي سيتم بيعها .
- 7- معارضة النقابات العمالية : إن مشكلة العمالة الزائدة في المؤسسات العمومية يعتبر أهم العوائق التي تواجهها عملية الخصخصة ، فالعمال المستخدمون يخافون خصخصة مؤسساتهم خوفا من ضياع وظائفهم .
- 8- صعوبة اختيار المؤسسات القابلة للخصخصة ، فنظرا لوضعية معظم المؤسسات العامة المتدهورة التي هي وضعية مالية حرجة ، فإن هناك صعوبة كبيرة في تحديد الشركات التي يجب خصصتها .
- هذا الاختيار سيكون على الشركات الرابحة أو الخاسرة، و هل تكون هذه الشركات التي ضمن القطاعات الإستراتيجية أم لا ؟
- و لغرض الإجابة على هذه الأسئلة ، أنشأت الحكومة الجزائرية وزارة إعادة الهيكلة الصناعية و المساهمة ، و هي وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة حاليا .
- 9- عدم توفر مصادر تمويل خصخصة القطاع العمومي بسبب الأوضاع الأمنية و السياسية التي توجد بالجزائر"² .

¹ - محمد بلقاسم حسن بهلولي : سياسة الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية ، مطبعة دحلب ، الجزائر ، 1993 ، ص: 125.

² - قطاف ليلي: المرجع السابق ، ص : 129.

رابعاً : سياسة التكوين و التعليم .

و كما سبق الذكر فإن السياسات التنموية السابقة ارتبطت بسياسة موازية تمثلت في سياسة التكوين و التعليم التي اعتمدها الجزائر في سياستها لتحقيق التحرر من القيود الأجنبية من خلال مواردها البشرية المتاحة . فالعلاقة بين العلم و التكنولوجيا مرتبطة جدا و معقدة ، على اعتبار أن التكنولوجيا هي الجانب التطبيقي للعلم ، لذا فإننا عندما نتحدث عن بناء التكنولوجيا المحلية فإننا نتطرق لنقطة هامة جدا و هي كيف ننشئ إطارات و خبراء و مهندسين و تقنيين و أيادي فنية مؤهلة لخوض غمار البحث في هذا المجال ، باعتبار أن الجزائر لا تتوفر على قاعدة صناعية قوية تمكنها من اكتساب التكنولوجيا من الدول الأجنبية و تطويعها لصالح المجتمع المحلي حسب الإمكانيات و الموارد و الظروف الطبيعية و المؤهلات البشرية التي تزر بها .

من خلال هذه العلاقة المتكاملة بين هذين العنصرين ، فإن الجزائر بذلت مجهودات جبارة ومبادرات حثيثة لاكتساب العلم و المعرفة من تحقيق الاستقلال ، لأنها تعي جيدا بأن تطور أي مجتمع يتوقف على العلم و المعرفة التي يمتلكها و لذلك أعطت أهمية خاصة للاستثمار في العنصر البشري بجعل التعليم مجانيا ، ديمقراطيا لكل فئات المجتمع دون استثناء ، و هذا ما يتجلى فعليا في تشييد المدارس و بناء المعاهد و الجامعات في مختلف أرجاء الوطن تغطي مجالات عدة في العلوم النظرية و التطبيقية ، ثم تبعها بإنشاء العديد من الكليات الخاصة بتكوين إطارات و مسيرين للمؤسسات الصناعية و الإدارية نظرا للنقص و العجز الملاحظ في هذه المؤسسات ، و ذلك حتى يتسنى توفير الشروط الضرورية للتنمية الشاملة للفرد و المجتمع ، إضافة إلى ذلك فقد لجأت الجزائر إلى التعاون التقني من العديد من الدول الأجنبية و الهيئات العالمية الأخرى ، باستقدام خبراء و مهندسين أجانب أكفاء للإشراف عن تكوين الطلبة و المسيرين و الإداريين و المكونين ، رغبة منها في جعل كل المؤسسات و خاصة الصناعية في يد هؤلاء المكونين و المؤطرين ، بالإضافة إلى البعثات و المساعدات المالية التي تقدمها للطلبة الجزائريين للتكوين بالدول الأجنبية وخاصة التي استوردت منها التكنولوجيا ، أي إعطاء فرص عديدة لهؤلاء المكونين لمعرفة أسرار الصناعة و التكنولوجيا لتلك البلدان .

رغم هذه المجهودات الحثيثة التي قامت بها الجزائر خلال هذه الفترة الزمنية (أي الفترات الزمنية التي قامت بها باستيراد التكنولوجيا و تكوين الأفراد على استخدامها) إلا أن المؤسسات الصناعية لا زالت تعاني من نقص في عدد الإطارات و الخبراء في ميدان التكنولوجيا ، فلتحقيق التنمية الشاملة يجب توفير دعامتين أساسيتين هما : القوة العاملة بمؤهلاتها و خصائصها المتنوعة ، و حجم تراكم رأس المال و نوعية الآلات و المعدات و التجهيزات المستعملة في الإنتاج .

فالقوة العاملة يجب أن تتمتع بمستوى تأهيلي و تدريبي قوي لكي يتمكن المسيرين من توزيعها على مواقع العمل و تدار بشكل علمي و منطقي ، لأن هذه العملية لها علاقة مباشرة بإنتاجية العمل و بعملية التطور الاقتصادي و الاجتماعي ، و يتم تحسين نوعية القوى العاملة عن طريق التعليم ، التدريب ، تحسين مستوى الصحة العامة ... و يدخل في هذا الإطار ما نسميه بتنمية الموارد البشرية و تطويرها أو بعملية الاستثمار في رأس المال البشري الذي يكون له تأثير مباشر على عملية امتلاك التكنولوجيا و تطويرها تدريجيا ، و إن هدف الجزائر من هذه السياسات التعليمية و التكوينية هو بناء تكنولوجيا محلية تتماشى و خصوصيات العامل الجزائري و خلفيته التكوينية في ميدان التصنيع ، كما تتماشى أيضا و خصوصيات المجتمع المحلي اقتصاديا ، اجتماعيا و ثقافيا .





تمهيد :

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت الموارد البشرية وأهم الأساليب المساهمة في تطويره وتميمته سواء الداخلية منها أو الخارجية، سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة (الدراسة الميدانية) إلى الإجراءات المنهجية المساعدة في إتمام الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة (ميدان الدراسة، المجال البشري، المجال الزمني)، كيفية اختيار مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات وطرق تفرغ البيانات.

أولا : مجالات الدراسة و عينتها

1 - المجال الجغرافي للدراسة :

١- الوحدة الأم للمؤسسة مجال الدراسة:

مؤسسة سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة : هي مؤسسة اقتصادية عمومية ، وأصبحت المؤسسة ذات أسهم بموجب العقد التوثيقي المؤرخ في 1989/03/05 ، وقد أنشأت بموجب المرسوم رقم 168/80 المؤرخ في 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة و المتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة ، وهي الآن تحت وصاية وزارة الاقتصاد.

ومن أهم منتجات المؤسسة :

- المطابخ (آلات الطبخ) المنزلية .
- مختلف أنواع المدافئ (بالغاز الطبيعي ، غاز البوتان ، المازوت ، الكهرباء)
- المكيفات بأنواعها.

ويقع المقر الرئيسي (المديرية العامة) بطريق براقي جسر قسنطينة الجزائر العاصمة، أما المقر الاجتماعي فيوجد بطريق مستغانم تنس ولاية الشلف.

٢- التعريف بوحدة فرجيوة لإنتاج المدافئ الغازية و المازوتية مجال الدراسة:

جرت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناريك - و حدة فرجيوة - تقع وحدة تركيب المدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية بفرجيوة على مسافة 2 كلم من مركز المدينة ، وما يقرب من 42 كلم من الطريق الوطني رقم 05 ، وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين ثلاث ولايات كبرى : جيجل من الشمال ، قسنطينة من الشرق ، وسطيف من الغرب.

تتربع الوحدة على مساحة قدرها 11 هكتارا ، وتضم أربع ورشات تشغل مساحة 21000م². وتهدف المؤسسة أساسا إلى :

- إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة على المستويين الجهوي والوطني.
- تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الحديدية.
- تحسين المنتج وإدماج السلع الوطنية في السوق المحلية.
- تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية.
- الاعتناء بالكفاءات الوطنية والإطارات الشبانية وتكوينها علميا.

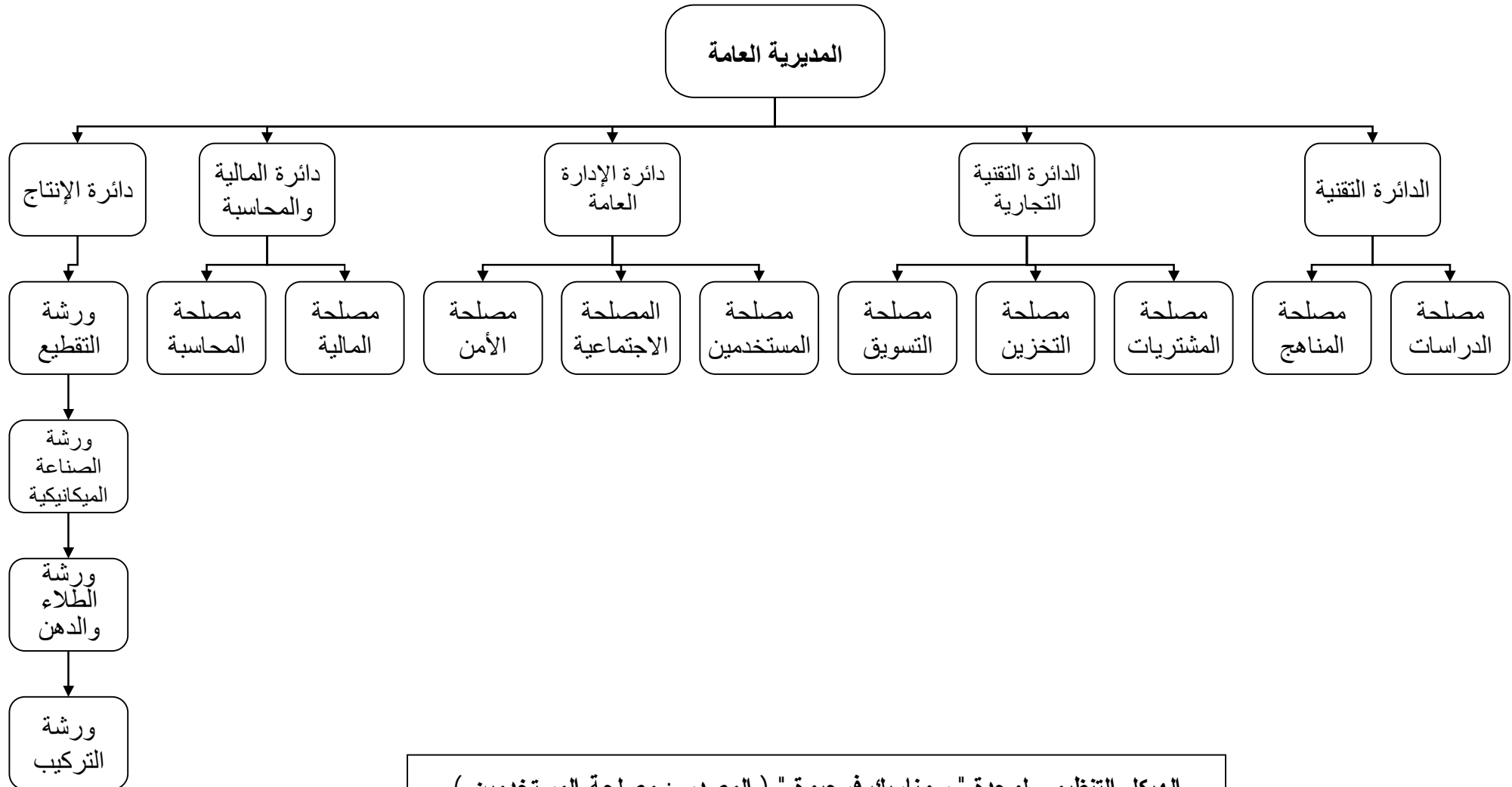
- إنتاج نماذج وطنية مستقبلا.
- تغطية السوق وتزويدها بالمواد المصنعة بالوحدة.

Y - التنظيم الداخلي للمؤسسة مجال الدراسة:

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعتبر المرآة العاكسة لها حيث تبرز فيه : مركز القيادة ، نقاط القوة و الضعف ، مختلف المديریات و الدوائر و كذا علاقتها ببعضها البعض . و حتى يتسنى للمؤسسة إعداد سياستها العامة و متابعة نشاطاتها في كافة الميادين وللوصول إلى الأهداف المرجوة عمدت مؤسسة " سوناريك " بفرجيوه إلى تنظيم و تسيير أعمالها عبر الهيكل التنظيمي و الذي بواسطته تستطيع مراقبة و متابعة نشاطاتها من طرف المديرية العامة . و بعد اطلاعنا على مختلف التقييمات الموجودة بالمؤسسة توصلنا إلى أن الهيكل التنظيمي بوحدة فرجيوه يتشكل من خمس دوائر :

- * دائرة الإدارة العامة .
- * الدائرة التقنية التجارية .
- * دائرة المحاسبة و المالية .
- * الدائرة التقنية .
- * دائرة الإنتاج .

و يوجد على رأس كل دائرة مسؤول كما أن كل دائرة تتكون من مجموعة من مصالح وتسير هذه الدوائر في مجموعها تحت إشراف المديرية العامة للوحدة " المدير العام " . و في ما يلي شكل يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة :



y - خصائص المؤسسة :

يمكن إبراز نقاط القوة و نقاط الضعف للوحدة من خلال الجدول التالي :

نقاط الضعف	نقاط القوة	الميادين
-	لا يوجد إضرابات .	الإضرابات
- عدم رضا العمال و محاولة المشاركة في اتخاذ القرارات .	- يكون من طرف الإدارة المركزية .	اتخاذ القرارات
-	- هيكل مناسب حسب طبيعة النشاط.	الهيكل التنظيمي
- قصور في بعض الحالات .	- اتصال شفهي . - استعمال الإعلانات .	الاتصال
-	- الاعتراف التام من طرف العمال . - تربط بين العمال علاقات مهنية اجتماعية حسنة .	الجانب الاجتماعي
-	- التحكم في التسيير .	نوعية التسيير
-	- المؤسسة مجهزة بتجهيزات علمية و عصرية من آلات ومعدات ، و الإعلام الآلي ، ووسائل النقل بالنسبة للبضائع ووسائل معتبرة للشحن .	الإنجازات التقنية و الاقتصادية
-	- المؤسسة تملك نظام معلوماتي فعال .	نظام المعلومات
-	- نسبة التوظيف ثابتة و أعمال مناسبة لمزاولة النشاط المهني.	التوظيف
-	- غلاف مالي مخصص للبعثات التكوينية و المهنية إلى المعاهد المتخصصة داخل الوطن وخارجه .	التكوين

المصدر : مصلحة المستخدمين

2 - المجال الزمني للدراسة :

من الصعب على الباحث تحديد مجال الدراسة الزمني ، فالدراسة قد تعرضت لعدة انقطاعات، ترجع أساسا إلى تغيير ميدان الدراسة ، و يرجع إلى وضعية المؤسسات المراد إجراء الدراسة الميدانية بها ، غير انه يمكن القول أن الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة "سوناريك " قد بدأت في شهر سبتمبر 2004 ، و هذا من خلال المتابعة الميدانية لطلبة فرع تسيير الموارد البشرية بمركز التكوين المهني والتمهين ، والتي أعطت صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة ، و قد بدأت الدراسة الميدانية الفعلية بالمؤسسة في شهر أبريل 2006 ، ودامت الدراسة حوالي شهرين ، وكانت الزيارات بمعدل أربع مرات خلال الأسبوع ، حاولنا من خلالها التعايش مع أفرادها ، ملاحظة سلوكياتهم و طرق عملهم ، و إجراء المقابلات مع مدير المؤسسة و المسيرين و كذا زيارة الورشات مع مدير الموارد البشرية ، و التي ساعدتنا في الاحتكاك أكثر بالعمال ، هذا الأخير (الاحتكاك) ساعدنا في وضع اللمسة الأخيرة لعملائنا و هو تطبيق الاستثمارات على الفئات المبحوثة .

3 -المجال البشري للدراسة :

كان عدد عمال المؤسسة أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية 258 عاملا موزعين على

المصالح الإدارية كما هو موضح في الجدول التالي:

المجموع	العمال	الإطارات	الوحدة
6	0	6	مديرية الوحدة
4	3	1	تسيير المخزون
9	8	1	الدائرة التقنية
87	86	1	ورشة التقطيع
58	57	1	ورشة الصناعات الميكانيكية
18	16	2	ورشة الطلاء و الدهن
67	65	2	ورشة التركيب
9	8	1	الوحدة التجارية
258	243	15	المجموع

غير أن الملاحظ من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة أن عدد العمال الفنيون يزداد ويتناقص، ويرجع السبب في ذلك إلى أن طبيعة التوظيف في المؤسسة تميزت بنوعين من التوظيف توظيف دائم، وآخر مؤقت، ويرجع هذا إلى طبيعة العملية الإنتاجية بالمؤسسة فهناك أعمال دورية توجب على المؤسسة فيها استقطاب عمال جدد بعقود عمل مؤقتة (أعمال خاصة بالمدافئ والتي تمتد في غالبيتها بين سبتمبر وأكتوبر، وأعمال خاصة بالمكيفات والتي تمتد بدورها بين شهري فيفري ومارس)، وبذلك تم اختيار مجتمع الدراسة الذي يشمل العمال الدائمين والذي كان عددهم 123 عاملا، منهم 108 عاملا فنيا و15 إطارا و مسيرا، وقمنا بالمسح الشامل لهما فقمنا باستجواب جميع العمال والإطارات.

ثانيا - منهج الدراسة :

من بين الإجراءات الأكثر نجاعة و فائدة من الناحية العلم – اجتماعية لهذه الدراسة الميدانية منهج الدراسة. و تعد الدراسة الحالية ، بالنظر إلى محدداتها النظرية و الميدانية من أنواع الدراسات الاجتماعية الوصفية ، لذلك تتطلب منا التدقيق في ضبط المنهج الذي يعد من الإجراءات المنهجية المهمة. و طبيعة هذه الأخيرة تفرض علينا توثيق صلته مع الأدوات الخاصة بجمع البيانات من مجتمع البحث ، و ذلك بهدف تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة ، في إطار من الوصف الكيفي و القياس الكمي لأهم العناصر التي تحتويها ، في ضوء الفرضيات التي صغناها و نبعت عن التساؤل الرئيسي الذي طرحناه و حددناه من قبل (أنظر الجانب النظري).

من خلال ما تقدم و بتطرقنا و تركيزنا على التعمق في تحليل مختلف مكونات مشكلة البحث إلى جانب الكشف عن بعض الشروط التي تتصل ببنائها المعرفي و الوظيفي ، و جميعها تدل على أن المنهج الذي يليق استعماله في هذه الدراسة ذات الطابع الوصفي هو منهج المسح الاجتماعي، و الذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات و الحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف و توضيح و قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة .

و منهج المسح الاجتماعي الذي اعتمدت عليه الدراسة حتى يحقق التقدم المطلوب في استخدامه و تحقيق فعاليته اتبعنا منهج المسح الوصفي، نظرا لما لهذه العملية من مزايا تتعلق بالجهد و لإمكانيات و الوقت ، زيادة على ذلك دقة النتائج .

ثالثا - الأدوات المستخدمة في جمع البيانات :

1. الاستثمار :

وتعتبر الاستثمار أداة هامة في جمع البيانات، وقد تضمن البحث استخدام استمارتين وفقا للفرضية الموضوعية سابقا والتي تفرعت عنها فرضيتان أساسيتان ، فكانت هناك استثمار خاصة بالعمال الفنيين ، والأخرى خاصة بالمديرين (مسيرين)، وقد تضمنت كل استثمار ثلاثة محاور: محور خاص بالبيانات الشخصية والمحورين الآخرين عبارة عن مؤشرات لكل فرضية .

أ- الاستثمار الخاصة بالعمال :

وقد تضمنت 36 سؤالاً منها أسئلة مغلقة وأخرى شبه مغلقة، وقد قمنا بتجريب هذه الاستثمار خلال زيارتنا للمؤسسة ونتج عن ذلك تعديل بعض الأسئلة وزيادة أخرى وإلغاء البعض منها ، ثم حكمت من طرف أساتذة علم الاجتماع والاتصال (د.صالح بن نوار، د. حسين خريف). ومن أمثلة ذلك : السؤال الخاص بطبيعة الوظيفة، و السؤال رقم 19 والذي أضيف له أذكر إجابة واحدة . وفي الأخير طبقت الاستثمار وفق المقابلة المباشرة مع المبحوثين بمساعدة طالبة فرع تسيير الموارد البشرية (تقني سامي) .

– المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية كالسن، الجنس ، الحالة الاجتماعية و التعليمية ، وطبيعة الوظيفة .

– المحور الثاني : تضمن عشرون سؤالاً دارت حول مهارات العمال والذي احتوى بدوره على التطور الفني والتقني للعامل وما يضمنه من مواهب ذاتية ، وقدرات مكتسبة ، وكفاءة ، وثقافة عامة ، والأنظمة واللوائح ...

– المحور الثالث : وتضمن 15 سؤالاً كانت عبارة عن قياس لاتجاهات العمال نحو المؤسسة ، زملاء ، الإدارة... ، وما تضمنته من سلوك اتجاه المؤسسة ، وزملاء العمل ، الاحترام ، الطاعة، الولاء للمؤسسة ، التعاون ، الحرص على إتقان العمل ، المواظبة والالتزام بالمواعيد...

ب- الاستثمار الخاصة بالمسيرين والإطارات :

وقد احتوت على 18 سؤالاً منها أسئلة مغلقة وأخرى شبه مغلقة وسؤال مفتوح ، وهذا لإعطاء حرية التعبير عن تصوراته لبعض الأمور وقد تم تجربتها مثل سابقتها. ولقد تكونت الاستثمار من ثلاثة محاور كسابقها.

– المحور الأول : تضمن البيانات الشخصية كالسن ، الجنس ، الحالة الاجتماعية و التعليمية ، وطبيعة الوظيفة (المنصب) .

– المحور الثاني : تضمن تسعة أسئلة ، وضم مؤشر الاتجاهات الذي احتوى نظرة المسيرين للمؤسسة وفق اقتصاد السوق ، وكذا نظرتهم للعمال ... من حيث السلوك ، النظرة تجاه العمال والمؤسسة ، الولاء للمؤسسة ، الحرص على إتقان العمل وتلقيه ...

– المحور الثالث : وتضمن تسعة أسئلة ، ضمت مؤشر المهارات والتي تتمثل في الرؤية المستقبلية للعمال والمؤسسة ، القيادة ، التسيير ، تنظيم العمل ، اتخاذ القرارات ، الإطلاع على السوق وقوانينها ...

2. السجلات و الوثائق :

تعتبر السجلات و الوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جمع البيانات والمعلومات. ومن خلال الزيارة المتكررة للمؤسسة كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الاطلاع على سياسة المؤسسة وبعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل ، وكذا الوثائق التي ساعدتنا بشكل كبير على اختيار مجتمع الدراسة .

3. الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أيضا من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي نتوصل إليها ، وبالتالي تصبح مصدرا رئيسيا لجمع البيانات ، فعلى الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث و للموقف مباشرة .

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها للوحدة (المؤسسة) ، حيث تمكننا من ملاحظة الظروف الفيزيائية ، وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين العمال من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة ثانية ؛ ومن خلال ذلك تمكننا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل ، سلوك العمال ، سلوك المسيرين ، ظروف العمل ، والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة موقع الدراسة .

الفصل السابع:

تحليل وتفسير البيانات والنتائج

المهبة الأولى: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعمال

المهبة الثانية: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمديرين

المهبة الثالثة: نتائج الدراسة

تمهيد :

بعدها تطرقنا للإجراءات المنهجية للبحث من التعريف بميدان الدراسة ، و كيفية اختيار عينة البحث ، و المنهج المتبع في الدراسة ، و أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ، و تحديد طريقة تفريغ البيانات سنحاول في هذا الفصل : عرض و تحليل و تفسير كل من البيانات الخاصة بالعمال و المديرين .

المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالعمال
الجدول رقم (1) : يوضح الفئات العمرية لعمال المؤسسة .

النسبة	التكرار	الفئات
4.63	5	[33-29]
3.70	4	[37-33]
21.30	23	[41-37]
21.30	23	[45-41]
20.37	22	[49-45]
17.59	19	[54-49]
9.26	10	[59-54]
1.85	2	[63-59]
100	108	المجموع

من خلال الجدول تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 21.30% من العمال تتراوح أعمارهم بين [41-37] و [45-41] ، و يأتي في المرتبة الثانية عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم [49-45] وهذا ما تمثله نسبة 20.37% ، و يأتي في المرتبة الثالثة عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم [54-49] وهذا ما تمثله نسبة 17.59% ، أما نسبة 9.26% فتمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم [59-54]، أما نسبة 4.63% فتمثل عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم [33-29] ، في حين تمثل نسبة 3.70% عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [37-33] ، و يأتي في المرتبة الأخيرة عدد العمال الذين تتراوح أعمارهم بين [63-59] و هذا ما تمثله نسبة 1.85% .

و يمكن القول أن مجتمع المؤسسة يجمع في طياته تنوع لأعمار العمال فهناك الشباب والرجال و الكهول ، إلا أن النسبة الكبيرة تمثل الرجال و يمتاز هذا الصنف بالابتكار و التطوير والإبداع.

الجدول رقم : (02) يوضح أقدمية العمال بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	الفئات
9.26	10] 10-6]
24.07	26]14-10]
50.93	55]18-14]
11.11	12]22-18]
2.78	3]26-22]
0.93	1]30-26]
0.93	1]34-30]
100	108	المجموع

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه ، تبين أن عدد العمال ذوي الخبرة بين [18-14] يمثلون أعلى نسبة و هي 50.93 % ، و في الترتيب الثاني يأتي عدد العمال ذوو الخبرة بين [14-10] وهذا بنسبة 24.07 % ، و يليهم في المرتب الثالث نسبة 11.11 % و التي تمثل عدد الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين [22-18] ، أما المرتبة الرابعة فتعود للأفراد ذوي الخبرة [10-6] و هذا ممثل في النسبة 9.26 % ، في حين أدرجت نسبة 2.78 % في المرتبة خامسة وهي تمثل الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم بين [26-22] ، و في الأخير يأتي عدد الأفراد ذوي الأقدمية بين [30-26] ، [34-30] و اللتان تمثلهما نسبة 0.93 % .

الجدول رقم (03) : يوضح الحالة الاجتماعية للعمال.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
1.85	2	أعزب
96.30	104	متزوج
1.85	2	مطلق
100	108	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جل عمال المؤسسة متزوجون و هذا بنسبة 96.30% ،
وتتساوى نسبة العزاب و المطلقين و تمثله نسبة 1.85% .

الجدول رقم (04) : يوضح المستوى التعليمي للعمال .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
33.33	36	أمي
12.96	14	ابتدائي
30.56	33	متوسط
9.26	10	ثانوي
13.89	15	تكوين مهني صناعي
100	108	المجموع

يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن 33.33% من الأفراد أميون ، ثم يليهم عدد الأفراد ذوي المستوى المتوسط بنسبة 30.56% ، أما نسبة 13.89% فتعبر عن ذوو مستوى التكوين المهني الصناعي ، أما عمال المستوى التعليمي الثانوي فتمثلهم النسبة 9.26% ، و الملاحظ هنا هو انعدام ذوي المستوى العالي و يرجع هذا لطبيعة الوظائف ، فهم عمال فنيون .
فمن خلال هذه النتائج يتضح أن غالبية العمال ذوو مستوى تعليمي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية و هذا إذا ما قورنت مجموع النسب للمستويات التعليمية مع مستوى النسبة الأمية.

الجدول رقم (05) : طبيعة الوظيفة (تقسيم العمال من خلال الورشات) .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40.74	44	ورشة التصنيع
29.63	32	ورشة الطلاء
29.63	32	ورشة التركيب
100	108	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن تقسيم العمال في المؤسسة يمتاز بنوع من التجانس ، فورشة التصنيع و التي تحتوي بدورها على ورشتين صغيرتين (ورشة التقطيع ، ورشة التلحيم والقوالب) ضمت من العمال ما نسبتهم 40.74% ، أما ورشة الطلاء و الميناء فتساوت مع ورشة التركيب في احتوائهما على التكرار نفسه من العمال و هذا ما تمثله نسبة 29.63% لكل من الورشتين الأخيرتين .

الجدول رقم (06) : يوضح طريقة التحاق العمال بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
0.93	1	مسابقة
82.41	89	توظيف مباشر
0.93	1	العلاقات الشخصية
15.74	17	عقد ما قبل التشغيل
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول ، أكدت نسبة 82.41% أن توظيفها كان بالطريقة المباشرة ، و هذا يرجع إلى الوقت الذي فتحت فيه المؤسسة و التي كانت بحاجة إلى عمال فنيون ، خاصة و أن المنطقة كانت ذات طابع زراعي ، و مع التطور فقد تبنت المؤسسة أسلوب التشغيل بال عقود المبرمة مع العمال أثناء أدائهم للأعمال الدورية ، و هذه الطريقة سهلت للمؤسسة عملية التوظيف الدائم من خلال الاستقطاب الداخلي للعمال و هذا ما تؤكدته نسبة 15.74% و التي

أقرت بأن توظيفها عن طريق عقود ما قبل التشغيل ، في حين ذهبت نسبة 0.93 % إلى القول بأن أصل التوظيف بالنسبة إليها جاء عن طريق إجراء المسابقات ، و بنفس النسبة للعمال الذين التحقوا بالمؤسسة عن طريق العلاقات الشخصية .

و يمكن القول أن المؤسسة في عملية التوظيف قد مرت بمراحل حسب احتياجاتها، فالتوظيف المباشر هو أول طريقة اتبعتها المؤسسة و هذا للحاجة الماسة للموارد البشرية ، لكن ومع التطور في العملية الإنتاجية و اتساع رقعة السوق فقد لجأت المؤسسة إلى طريقة التوظيف المباشر من خلال استقطاب العمال (استقطاب داخلي) ، و هذا لما تمتاز به هذه الطريقة من محاسن ، فالعمال سبق لهم و أن شغلوا مناصب بالمؤسسة من خلال عقود ما قبل التشغيل فهم يعرفون على الأقل أبعاديات العمل وهذا بدوره يسهل للفرد الاندماج في عمله ، و للمؤسسة أيضا من استفادتها من ناتج الفرد دون اللجوء إلى عملية تدريبه ، أما طريقة المسابقة و التي كانت تطورا لسابقتها فالهدف منها هو استقطاب عمال جدد لهم كفاءة في العمل و يحملون أفكارا جديدة تفيد المؤسسة و العمال الآخرين .

الجدول رقم (07) : يوضح حجم العمال العاملين على الآلة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62.04	67	نعم
37.96	41	لا
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية السابقة تؤكد نسبة 62.04 % أن طبيعة العمل تعتمد كلية على الآلات ، أما نسبة 37.96% فأكدت أن عملها لا يتطلب العمل على الآلة ، و يمكن تفسير هذا بأن الأغلبية و التي أقرت بعملها على الآلة يرجع السبب الأساسي في ذلك إلى الطبيعة الإنتاجية للمؤسسة (مؤسسة صناعية بالدرجة الأولى) ، أما الذين أقرروا بعكس ذلك فإن غالبيتهم ينتسبون إلى ورشة التصنيع و التي من إجراءات وظيفتها التغليف و النقل ، و هي إجراءات لا تتطلب العمل على الآلة ، وأيضا العمال المتنقلين بين الورشات في نقل المواد الأولية و الوحدات المنتجة من ورشة لأخرى .

الجدول رقم (أ7) : يوضح إمكانية قيام العمال بالتكوين على الآلة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	77.61
لا	15	22.39
المجموع	67	100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول يتضح أن نسبة **77.61** % من العمال العاملين على الآلة قد تلقوا تكويناً تقنياً على الآلات التي يعملون عليها ، و كما سبق الذكر أن طبيعة ثقافة المجتمع العمالي تأثرت بالبيئة (بيئة زراعية) ، و هذا ما أدى بالمؤسسة إلى إجراء عمليات تكوينية على الآلة ، في حين تنفي نسبة **22.39** % قيامها بعمليات تكوينية ، و يمكن إرجاع ذلك إلى العمال المكونين تكويناً مهنياً صناعياً (أنظر الجدول رقم (04) و الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة).

جدول رقم (ب7) : يوضح مكان إجراء التكوين بالنسبة للعمال الذين أجروا التكوين .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	44	84.62
خارج المؤسسة	8	15.38
المجموع	52	100

أكد عدد العمال الذين تلقوا تكوينهم على الآلات التي يعملون عليها بأن تكوينهم كان داخل المؤسسة و هذا ما تؤكدته نسبة **84.62** % ، في حين أجرت نسبة **15.38** % تكوينهم خارج المؤسسة (و هذا ما يؤكدته الجدول رقم 15).

الجدول رقم (08) : يوضح إمكانية تقديم النصائح من طرف المشرف لعماله .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
27.78	30	دائما
43.52	47	أحيانا
28.70	31	إطلاقا
100	108	المجموع

أكدت نسبة 27.78 % وجود المشرف الذي يقدم النصائح الخاصة بالعمل وهذا حرصا منه على أن لا يكون هناك العادم في عملية الإنتاج ، خاصة وأن طريقة العمل في تقسيمها مترابطة فإجراءات العمل متسلسلة ؛ وكذا طبيعة العمل التي تفرض مقاييس محددة لوحدات الإنتاج ، فطبيعة المنتج تختلف بين اليوم والآخر وقد تكون بين الحين والآخر ، وهذا ما يجعل المشرف يقدم النصائح للعمال بصورة دائمة (وخاصة ورشة التصنيع والتي تعتمد أساسا على تقطيع صفائح الحديد) ، أما نسبة 43.52 % فهي تؤكد أن المشرف يقدم النصائح بين الحين والآخر لعماله ، وهذه النصائح تتصل بالورشتين المتبقيتين ، أما النسبة المتبقية 28.70 % فهي تؤكد أن المشرف لا يقدم نصائح تتعلق بعملهم على الإطلاق ، وأغلب عمال هذه النسبة لا يرتبط بالآلة أو يمتاز بالبساطة.

الجدول رقم (09) : يوضح مقدرة العمال على تنفيذ التعليمات تقنيا .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
71.30	77	نعم	
20.37	22	كثرة المسؤوليات	لا
8.33	9	المهارات المكتسبة ناقصة	
100	108	المجموع	

أكدت نسبة 71.30 % بقدرتها على تنفيذ التعليمات تقنيا ويرجع هذا إلى طبيعة الإشراف والذي يمكن القول أنه إشراف دائم (أنظر الجدول السابق) إلا أن نسبة 28.70 % والتي قسمت إلى 20.37 % والتي ترى أن كثرة المسؤوليات تحول دون تطبيق التعليمات ، و أما نسبة 8.33 % والتي تشكي من قلة المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج تحول دون تطبيق التعليمات .

الجدول رقم (10) : يوضح إمكانية تدريب عمال جدد على يد عمال قدامى .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
74.07	80	نعم
25.93	28	لا
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية تؤكد نسبة 47.07 % أنها قامت بتدريب عمال جدد خلال فترة عملهم ، ويتعلق هذا التدريب بالعمال الذين تعرضوا للإحلال الوظيفي ، فسياسة المؤسسة تقضي بنقل بعض العمال من ورشة إلى أخرى وهذا حسب الوحدات الإنتاجية المطلوبة ، كما يدرب العمل الجدد والذين تكون طبيعة توظيفهم موسمية أو دورية (عقود محدودة الأجل) أما نسبة 25.93 % فأكدت أنها لم تقم بتدريب أي عامل جديد .

الجدول رقم (11) : يوضح مدى تعرض العمال لحوادث العمل .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
26.85	29	قلة الكفاءة	نعم
62.96	68	نقص التركيز	
10.19	11	لا	
100	108	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه ، أكدت نسبة 89.81 % تعرض زملائهم لحوادث عمل ، غير أن الحوادث في المؤسسة لم تكن كبيرة باستثناء عمال ورشة التصنيع والتي يعمل أفرادها على آلات ذات مخاطر كبيرة ، ويرجع أفرا هذه النسبة إلى أن نقص التركيز هو العامل الأساسي في وقوع هذه الحوادث وهذا بنسبة 62.96 % ويعود نقص التركيز إلى الجانب المادي والظروف الاجتماعية المترتبة عنه وهذا ما اشتكى منه جل الأفراد ، هذا العمل الذي لا يمكن تجاهله فقد تناولته معظم المدارس والنظريات السلوكية فعد إشباعه يؤثر سلبا على الحاجات الأخرى (الحاجات الاجتماعية ، حاجات التقدير ، حاجات تحقيق الذات...و هذا ما تطرق إليه ماسلو وهرزبرج) ، أما نسبة 26.85 % فترى أن قلة الكفاءة عامل آخر في وقوع حوادث العمل وأغلبية هذه الحوادث تقع في الأيام الأولى من مزاوله العامل لعمله.

الجدول رقم (12) : يوضح تدريب العمال على الآلات الجديدة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		38.89	42
30.56	33	لا	
30.56	33	لا	
100	108	المجموع	

أكدت نسبة 69.45 % أن المؤسسة قامت بتجديد وسائل الإنتاج ، و يعود ذلك فعلا لاستخدام المؤسسة لآلات حديثة تتناسب و المنتج الجديد (مكيفات الهواء و هذا قبل سنتين فقط) ، فقد أثرت المؤسسة ورشتي التصنيع و التركيب بوسائل و آلات جديدة تساعد في إنتاج هذه السلعة ، أما نسبة 30.56 % فتري أن التجديد لم يحدث ، و يرجع السبب في ذلك إلى أغلب عمال هذه النسبة ينتمون إلى ورشة الدهن و الميناء .

أما في سؤالنا حول إمكانية إجراء تكوين على هذه الآلات ، فأكدت نسبة 38.89 % بأنها أجرت تكوينا على هذه الآلات و كيفية استعمالها ، و لقد كان هذا التكوين داخل المؤسسة تحت إشراف المسؤول المباشر ، أما نسبة 30.56 % فنفت إجرائها للتكوين .

و تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بالنظر إلى النسبتين الأخيرتين قد قامت بتقسيم العمال إلى فريقين أحدهما قام بعملية التدريب ، والفريق الآخر لم يقم بهذا التدريب ، و هذا لأن عملية إنتاج وحدات المنتج الجديد مرحلية ، و يؤكد هذا أن التدريب في المؤسسة مبني على أسس و مخطط له .

الجدول رقم (13) : يوضح مدى تكيف العمال مع طبيعة العمل .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
84.26	91	نعم	
1.85	6	المعارف حول العمل ناقصة	لا
0.00	0	اهتمامك ضعيف	
10.19	11	كثافة العمل	
3.70	4	أخرى	
100	108	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول ، تؤكد نسبة 84.26 % أنها تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل المنوط بها و تعتبر هذه النتيجة كمحصلة للنتائج السابقة ، في ترى نسبة 15.74 % أنها غير متكيفة مع عملها و يرجعون ذلك إلى كثافة العمل و هذا بنسبة 10.19 % ، في حين ترجع نسبة 3.70 % عدم تكيفها على الظروف الفيزيكية للعمل ، فبعض الورشات الحرارة هي السمة الغالبة على جوها و هذا بدوره يؤثر أيضا على تركيز العمال أثناء أدائهم لعملهم و هذا قد يسبب الحوادث (أنظر الجدول 11) ، في حين تذهب نسبة 1.85 % إلى أن نقص المعارف هو السبب الكامن وراء عدم التأقلم مع عملهم ، و هي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بسابقتها و في مجموع النسب التي تعبر عن عدم تكيف الأفراد نجد الحاصل ضئيل بالنسبة للأفراد المتكيفين و المتأقلمين مع عملهم .

و يمكن القول أن من أسباب عدم تكيف الأفراد مع عملهم كثافة العمل ، و الذي يتطلب جهدا من طرف العمال ، و الظروف الفيزيكية و التي لا يمكن إهمالها فهناك دراسات قامت على دراسة العوامل الفيزيكية و تأثيرها في عملية الأداء ، و نجد أيضا المعارف حول العمل تؤثر في عملية التكيف فكلما كانت المعارف واسعة كلما زاد التكيف و العكس صحيح .

الجدول رقم (14) : يوضح مجالات تطوير قدرات العمال داخل المؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
53.70	58	نعم	
17.59	19	عدم وجود الوسائل	لا
15.74	17	عدم اهتمام الإدارة	
12.96	14	ضيق الوقت	
100	108	المجموع	

من خلال الجدول السابق والخاص بالسؤال حول وجود مجالات لتطوير مهارات العمال داخل المؤسسة ، يتضح أن نسبة 53.70 % يؤكدون وجود مجالات لتطوير قدراتهم داخل المؤسسة، أما نسبة 46.29% فيؤكدون أنه لا توجد مجالات لتطوير قدراتهم ، و يرجعون ذلك إلى الوسائل غير متوفرة في المؤسسة لزيادة مهاراتهم و تطوير قدراتهم و هذا ما أكدته نسبة 17.59%، في حين ترجع نسبة 15.74 % إهمال الإدارة هو ما يقف حاجزا أمام تطوير قدراتهم ، أما نسبة 12.96 % يرجعون عدم تطوير قدراتهم لزيادة مهاراتهم إلى ضيق الوقت و الذي يشكل عائق أمام العمال نظرا لساعات العمل المحددة لهم (الفترة الصباحية 6 سا - 13 سا و الفترة المسائية 13 سا - 20 سا) .

الجدول رقم (15) : يوضح مجالات تطوير مهارات العمال خارج المؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
19.44	21	فروع تابعة المؤسسة	نعم
12.96	14	مراكز التكوين	
7.41	8	أخرى	
60.19	65	لا	
100	108	المجموع	

تبين البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أن نسبة 60.19 % تؤكد أنه لا توجد مجالات لتطوير المهارات و زيادة المعارف خارج المؤسسة ، أما نسبة 39.81 % فأكدت أن هناك مجالات لتطوير معارفها و مواهبهم خارج المؤسسة ، و هذا في كل من الفروع التابعة للمؤسسة و هذا ما تمثله نسبة 19.44 % ، و يتم ذلك من خلال البعثات التدريبية التي تقوم بها المؤسسة وفق ما تقتضيه طبيعة العمل ، فالتطور في وسائل الإنتاج يسايره تطوير في القدرات الفنية و التقنية للعمال أو بعضهم و هذا بالموازاة مع التطور المادي ؛ أما نسبة 12.96 % جعلت من مراكز التكوين هو المكان المحدد لتطوير قدراتهم و مهاراتهم و هنا نتلمس العلاقة الموجودة بين المؤسسة و مراكز التكوين ، هذه الأخيرة التي تتميز بوجود مختصين في عملية التكوين و التدريب أو إعادة التأهيل ، و يعود هذا كله بالفائدة على العمال بزيادة قدراتهم و مهاراتهم ، و على المؤسسة باستغلال الكفاءات وفق التطور المادي للحصول على أعلى إنتاجية . أما نسبة 7.41 % فهي تؤكد أن من بين مجالات تطوير القدرات و المهارات خارج المؤسسة الأعمال الخاصة (ورشات خاصة) و أغلب من أبدوا برأيهم هذا ينتمون إلى ورشة التصنيع و التي توازي بعض آلاتها الورشات الخاصة و خاصة ما يخص التقطيع و التلحيم .

الجدول رقم (16) : يوضح تقويم المشرف المباشر لأداء العامل .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
62.04	67	نعم	
24.07	26	بساطة العمل	لا
13.89	15	عدم مبالاة المشرف	
100.00	108	المجموع	

من خلال النتائج يتضح أن نسبة 62.04 % تؤكد وجود مشرف مباشر يقوم أداء العاملين ، ويرجع كحتمية للنتائج السابقة ، فالتقصير في تدريب العاملين و زيادة معارفهم و تطوير مهاراتهم خارج المؤسسة ، فإنها تلجأ إلى التدريب و التقييم عن طريق المشرف المباشر و الذي يعتبر نوعاً من التدريب داخل مكان العمل (كما تطرقنا إليه في الجانب النظري) ، أما نسبة 37.96 % فقد أوضحت عدم وجود المشرف المباشر الذي يقوم الأداء و يرجعون ذلك إلى بساطة العمل و هذا بنسبة 24.07 % ، و هذا لأن طبيعة العمل بالمؤسسة تمتاز بالتخصص و تقسيم العمل إلى إجراءاته و هذا ما يسهل طريقة أداء العمل ، أما نسبة 13.89 % فأرجعت عدم وجود المشرف إلى عدم اهتمامهم بهم ، و يمكن تفسير ذلك بالتمايز بين العمال و مهاراتهم و مستواهم التعليمي فمنهم من يحسن أداء عمله و هذا لا يوجب الإشراف المباشر و العكس ، و هناك من العمال من يراقب ذاته فالإشراف المباشر في هذه الحالة يلعب دوره السلبي في نفسية العامل فيشعر بعدم الأمان و عدم الرضا ، و العكس بالنسبة للعمال الذين لا يتميزون بمراقبة ذاتهم فالإشراف في هذه الحالة ضروري لحسن سير المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

الجدول رقم (17) : يوضح مدى إطلاع العمال على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
62.96	68	نعم
37.04	40	لا
100	108	المجموع

تدل البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن نسبة 62.96 % أقرروا باطلاعهم على المستجدات الحاصلة على مستوى المؤسسة ، و هي النسبة الأكبر ، في حين نفى باقي العمال اطلاعهم على التطورات الحاصلة على مستوى مؤسستهم ، و يمكن إرجاع هذا الاختلاف في الرؤى إلى المستوى التعليمي للأفراد ، و أيضا إلى قنوات الاتصال التي تكون في بعض الأحيان مغلقة ، و أيضا يمكن تفسير ذلك بالتسارع الكبير في حصول التغيرات خاصة و أن المؤسسة توسعت بشكل كبير مقارنة بالأعوام الماضية .

الجدول رقم (18) : يوضح مقدرة العامل على معرفة مصدر عطل الآلة التي يعمل عليها .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
73.15	79	نعم	
15.74	17	تعقيد الآلة	لا
11.11	12	المعلومات المتوفرة عن الآلات غير كافية	
100	108	المجموع	

يتضح من هذه النتائج أن 73.15 % و هي نسبة كبيرة من العمال تؤكد اكتشافها للعطل الذي يصيب الآلات التي يعملون عليها ، أما نسبة 26.85 % فقد أقرت بعدم قدرتها على تحديد العطل ، وعلت ذلك بكون الآلات تمتاز بالتعقد و هذا بنسبة 15.74 % و يمكن إدراك ذلك من خلال ملاحظتنا لبعض الآلات و التي فعلا تتميز بالتعقيد ، و المسؤول عن كشف العطل و تصليحه عمال مختصين وهم الإطارات ، أما نسبة 11.11 % فأكدت أن المعلومات المتوفرة حول الآلات غير كافية .

ويمكن القول أن المستوى التعليمي و تقسيم العمل و التخصص لعمال المؤسسة و كذا أقدميتهم عوامل أساسية في مدى تحكمهم في الآلات و اكتشاف الأعطال ، إضافة إلى ذلك طبيعة العامل في حد ذاته فهناك من يحاول تنمية قدراته ذاتيا و هناك من يكتفي بما يقدم له من معارف ومهارات ، كما يلعب عامل التجديد بالنسبة للآلات و المعدات (أنظر الجدول 12) دورا كبيرا في التحكم .

الجدول رقم (19) : يوضح مدى إطلاع العمال على القانون الداخلي للمؤسسة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	62	57.41
لا	46	42.59
المجموع	108	100

من خلال النتائج الإحصائية المبوبة في الجدول أكدت نسبة 57.41 % من العمال اطلاعهم على القانون الداخلي للمؤسسة ، في حين عبرت النسبة 42.59 % على عدم اطلاعهم على هذا القانون، و يرجع هذا التقارب في الإجابات إلى التقارب في المستوى التعليمي للعمال ، و أيضا على قنوات الاتصال و التي ذكرنا سابقا أنها محدودة ، و يمكن القول أن عامل الاطلاع على القانون الداخلي للمؤسسة يساهم بشكل كبير في تحديد طبيعة العمل و العلاقات و المسؤوليات و أيضا الواجبات ، فكلما كانت سياسة أو قانون أو أهداف المؤسسة واضحا و جليا للأفراد كلما ساعد ذلك في تكاثف جهود العاملين و جعلهم فاعلين في تحقيقها .

الجدول رقم (20) : يوضح مدى إطلاع العمال على الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
50.00	54	نعم
50.00	54	لا
100	108	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح تساوي نسبة المطلعين على الاتفاقيات من عدمهم أي بنسبة 50% ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن الاتفاقيات متغيرة و ليست كالقوانين الداخلية و التي تتسم بالثبات النسبي ، كما يرجع ذلك أيضا للعوامل السابقة الذكر في الجدول السابق .

الجدول رقم (21) : يوضح وجود برنامج مخطط للتدريب خاص بالعمال .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.22	24	نعم
77.78	84	لا
100	108	المجموع

تؤكد نسبة 77.78 % أنه لا يوجد برنامج مخطط للتدريب داخل المؤسسة ، في حين تؤكد نسبة 22.22 % وجود هذا البرنامج ، و يرجع ذلك إلى الأسباب السابقة الذكر (المستوى التعليمي، الاطلاع على المستجدات ...) ، إضافة إلى التفاوت في اختيار العاملين لعملية التدريب ، فالمؤسسة في عملية التدريب تختار العاملين لهذه العملية على أسس (أنظر الجدول رقم 24) وشروط ، فلتحقق عملية التدريب فعاليتها يجب تعيين الأفراد الواجب تدريبهم و هذا حتى لا تكون هناك إضاعة لا للوقت أو الجهد أو الأموال .

الجدول رقم (22) : يوضح إمكانية تلقي العمال للتدريب خلال فترة عملهم بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
7.41	8	تركيب الآلة	نعم
7.41	8	التحكم في الآلة	
85.19	92	لا	
100	108	المجموع	

من خلال الإجابات توضح النتائج الإحصائية أن أغلب العمال لم يجروا تدريباً خلال فترة عملهم وهذا بنسبة 85.19 % ، ويرجع ذلك إلى تصور العمال لعملية التدريب فهم يرون أن التدريب هو خروج العامل من المؤسسة نحو مراكز التكوين أو فروع المؤسسة لإجراء تريبص أو تكوين معين حول عمله ، ويرجع ذلك للتقصير من طرف الإدارة في تحديد ماهية التدريب ، وأن للتدريب أنواع منها التدريب داخل مكان العمل وهذا ما تؤكد نسبة 14.82 % والتي أكدت إجراءاتها لعملية التدريب داخل المؤسسة ، فكانت نسبة 7.41 % تبين أن تدريبها كان موضوعه تركيب الآلة، وبنسبة مساوية يؤكد أفرها أن تدريبهم كان حول التحكم في الآلة ، وتراوحت مدة التدريب بين خمسة أشهر وعامين وكان هذا عن طريق إحلالهم مكان العمال المتقاعدين ، وبالرجوع إلى الجدول رقم 8 نجد أن نوع التدريب السائد في المؤسسة هو تدريب عن طريق المشرف المباشر .

الجدول رقم (23) : يوضح مدى تناسب الوظيفة و طبيعة التدريب .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
23.15	25	نعم
76.85	83	لا
100	108	المجموع

تعتبر بيانات هذا الجدول نتاج للجدول السابق ، فنسبة 23.15 % ترى أن التدريب قد حقق التوافق للعامل في عمله وهي نسبة مساوية تقريبا للتي أكدت وجود تدريب مخطط (الجدول 21) ، أما نسبة 76.85 % فهي ترى أن التدريب لم يحقق التوافق بين العامل والوظيفة.

الجدول رقم (24) : يوضح الأساس التي يتم من خلاله اختيار العمال للتدريب .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الكفاءة	35	32.41
التأهيل	21	19.44
الانضمام للنقابة	4	3.70
العلاقات الشخصية	13	12.04
الأقدمية	35	32.41
المجموع	108	100

من خلال البيانات الإحصائية للجدول يتضح أن كلا من الكفاءة و الأقدمية قد تقدمتا أسس اختيار العامل للتدريب و هذا بنسبة 32.41 % ، وجاء في المرتبة الثالثة التأهيل و هذا بنسبة 19.44 % ، أما نسبة 12.04 % فتعود بالمرتبة الرابعة للعلاقات الشخصية ، أما الانضمام للنقابة فجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 3.70 % ، ويمكن تفسير ذلك بأن العمال يؤكدون وبشكل غير مباشر أن التدريب في المؤسسة مخطط فليس كل العمال يمتازون بالكفاءة و التأهيل ، أما مسألة العلاقات الشخصية بنسبتها الضعيفة تؤكد تراجعها في الأونة الأخيرة في العمليات ذات الأهمية في المؤسسة الجزائرية .

الجدول رقم (25) : يوضح ترتيب العمال لأهداف التدريب .

المجموع	4		3		2		1		الترتيب الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
108	13.89	15	27.78	30	25.00	27	<u>33.33</u>	36	تجديد المعارف
108	<u>40.74</u>	44	18.52	20	25.00	27	15.74	17	زيادة المهام وتوسيعها
108	31.48	34	<u>27.78</u>	30	15.74	17	25.00	27	الترقية
108	13.89	15	25.00	27	<u>35.19</u>	38	25.93	28	الحفاظ على المنصب

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه يرى العمال أن الهدف الأول لعملية التدريب هو تجديد المعارف و هذا ما دلت عليه نسبة 33.33 % أما المرتبة الثانية فقد جاءت لتعزز هدف الحفاظ على المنصب و هذا بنسبة 35.19 % ، أما هدف الترقية فجاء في المرتبة الثالثة و هذا ما أكدته نسبة 27.78 % ، و تعود المرتبة الأخيرة لهدف زيادة المهام و توسيعها و هذا بنسبة 40.74 % .

و يمكن القول أن نظرة العمال لأهداف التدريب كانت محددة في زيادة أو تجديد المعارف وبذلك المهارات ، و هذا بدوره يساعد العامل على الاستقرار في عمله و بذلك يضمن منصبه الذي يشغله، و بضمانه للمنصب فهو يحاول دائما تطوير قدراته و هذا ما يؤهله إلى شغل منصب أعلى عن طريق عملية الترقية .

الجدول رقم (26) : يوضح ميول العامل نحو عمله :

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	80	74.07
لا	28	25.93
المجموع	108	100

تؤكد نسبة 74.07% أنهم يحبون عملهم ، في حين تنفي نسبة 25.93% ذلك ، و يرجع هذا إلى مدى تحكم العامل في عمله ، فكلما زادت مهارات العامل زاد أدائه و بالتالي يحب عمله ، و على اعتبار أن أغلبية العمال يستطيعون تنفيذ التعليمات التقنية المقدمة لهم فإنهم يشعرون بالراحة و بذلك يحبون عملهم ، أما الذين يرون عكس ذلك فإن الظروف الفيزيائية هي العامل الكامن وراء هذه الكراهية، و من خلال ملاحظتنا لظروف العمل وجدنا أن بعض الورشات يصعب فيها العمل بطريقة مرتاحة ، فضجيج الآلات و الحرارة من السمات الأولى التي يلاحظها أي زائر إلى بعض ورشات المؤسسة .

الجدول رقم (27) : يوضح أسس اختيار الزملاء من طرف العمال .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
السن	35	32.41
العلاقات الخاصة	24	22.22
التقارب الوظيفي	49	45.37
المجموع	108	100

من خلال البيانات الإحصائية تؤكد نسبة 45.37% أنها تختار زملاؤها على أساس التقارب الوظيفي و يأتي العامل الثاني ممثلا في السن و ذلك بنسبة 32.41% ، أما العلاقات الخاصة والتي تمثلها نسبة 22.22% فتأتي في المرتبة الأخيرة ، ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة في تقسيمها لعملية العمل قد فرضت نوعا من العلاقات الصناعية لعمالها وهذا ما يؤكد الجدول رقم 39.

الجدول رقم (28) : يوضح تعاون العمال مع بعضهم .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
75.93	82	نعم
24.07	26	لا
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أكدت الأغلبية من العمال أنهم متعاونون في العمل و هذا بنسبة 75.93 % ، و يرجع هذا إلى طبيعة العمل الذي كون نوعا من العلاقات الصناعية و التي امتدت إلى علاقات إنسانية تربط العمال ببعضهم ببعض ، و يؤكد هذا الجدول السابق بالإضافة إلى ما سيؤكدده الجدول 35 ، أما نسبة 24.07 % فترى أن الزملاء غير متعاونون .

الجدول رقم (29) : يوضح نتائج المناقشات .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20.37	22	دائما
37.96	41	أحيانا
41.67	45	أبدا
100	108	المجموع

جاءت نتائج الجدول مبينة تأكيد نسبة 41.67% من العمال أنهم عندما يناقشون قضية تتعلق بالعمال داخل المؤسسة لا يتوصلون إلى اتفاق غير ، غير أننا لو نظرنا إلى نسبة العمال الذين يتوصلون دائما إلى اتفاق و المتمثلة في نسبة 20.37 % ، و عدد العمال الذين عادة ما يتوصلون والممثلة في نسبة 37.96 % ، نجد أن نسبة مجموعهما (58.33 %) يتوصلون إلى اتفاق و هي نسبة تفوق نسبة العمال الذين لا يتوصلون إلى اتفاق ، من كل هذا و بالنظر إلى النتائج السابقة (الجدول السابق) فتعاون العمال أثر إيجابا على مواقفهم في اتفاقهم أو عدمه فيما يخص المسائل المتعلقة بالعمل .

الجدول رقم (30) : يوضح رأي العمال إذا عرض عليهم النقل من المؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
54.63	59	نعم	
22.22	24	الأقدمية في العمل	لا
8.33	9	ترابطك علاقة و وطيدة بزملائك	
5.56	6	علاقتك حسنة مع المشرف	
9.26	10	تلبية جميع الرغبات	
100	108	المجموع	

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه تؤكد نسبة 54.63 % أنها ترغب في تغيير المؤسسة في حالة وجود مؤسسة أخرى تطلب منهم العمل عندها ، و يرجع ذلك (من خلال المقابلة والملاحظة) إلى تدني المستوى المادي في المؤسسة (الأجور) ، حيث أن النظام السائد في المؤسسة و الخاص بدفع الأجور و قيمتها يبقى تابع للمديرية العامة للمؤسسة الأم ، بمعنى مركزية القرارات في دفع الأجور ، مع بعض الاستثناءات و التي تمس بعض الظروف و المناسبات و التي تكون هناك علاوات محددة وفق الاتفاقيات الجماعية ، أما نسبة 45.37 % فهي ترفض النقل من المؤسسة ، ويرجعون ذلك إلى الأقدمية في العمل و التي ستؤثر عليهم في التقاعد فيفضلون تكملة مسارهم المهني بالمؤسسة و هذا ما دلت عليه نسبة 22.22 % ، أما نسبة 9.26 % فهي تؤكد أن المؤسسة تلبية جميع رغباتهم ، و ربطت نسبة 8.33 % بقاؤها بالمؤسسة بالعلاقة التي تربطهم بالزملاء ، أما نسبة 5.56 % فعلاقتها الحسنة مع المشرف هي العامل المسؤول عن بقائها والجدول رقم 41 يؤكد ذلك .

الجدول رقم (31) : يوضح بترتيب ما تهتم به الإدارة بالدرجة الأولى .

المجموع	3		2		1		الترتيب الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
108	15.74	17	7.41	8	<u>76.85</u>	83	الإنتاج
108	31.48	34	<u>49.07</u>	53	19.44	21	العمال
108	<u>57.41</u>	62	35.19	38	7.41	8	الآلات

من خلال البيانات الإحصائية السابقة يتضح أن أغلبية العمال يؤكدون أن الإدارة تهتم بالدرجة الأولى بالإنتاج و هذا من خلال نسبة 76.85 % ، في يأتي في المرتبة الثانية العامل البشري و هذا ما مثلته نسبة 49.07 % ، أما المرتبة الثالثة و الأخيرة فقد عادت لعامل الآلات و هذا بنسبة 57.41 % .

و يمكن القول حسب إجابات العمال أن الإدارة تولي اهتماما كبيرا بعملية الإنتاج و الذي يعتبر نتاجا للتفاعل بين الآلات و المهارة البشرية ، غير أن النظرة المتمعنة للنتائج الإحصائية نجد أن هناك تقارب في النسب التي ترتب كلا من العامل البشري و الآلات ، و منه يمكن القول أن إدارة المؤسسة باهتمامها بالإنتاج بالدرجة الأولى فهي تحمل في طياتها اهتمامها بالآلات و العنصر البشري بفارق ضئيل .

الجدول رقم (32) : يبين مدى مواظبة العمال على مواعيد العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	83	76.85
أحيانا	25	23.15
أبدا	0	0.00
المجموع	108	100

من خلال البيانات الإحصائية أكدت نسبة 76.85 % أنها تواظب على مواعيد العمل ، أما نسبة 32.15 % فجاءت لتمثل عدد الأفراد الذين يكسرون بين الحين و الآخر مواعيد العمل ، أما نسبة عدم المواظبة على الإطلاق فقد انعدمت ، و يمكن تفسير هذه النتائج بأن القانون الداخلي للمؤسسة في مجال ضبط المواعيد الخاصة بالعمل صارم و واضح بالنسبة لجميع العمال ، غير أن حالات عدم المواظبة التي تحت فهي تعود للتأخر الذي يعاني منه بعض العمال و الذي يرجع إلى بعد المسافة بين مكان العمل و المقر السكن و هذا بدوره يرجع إلى انعدام النقل الخاص بالعمال ، وتجدر الإشارة إلى أن أغلبية هذه الحالات تحصل في الفترة الصباحية من العمل .

الجدول رقم (33) : يوضح درجة تغيب العمال .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
كثيرا	3	2.78
أحيانا	50	46.30
نادرا	55	50.93
المجموع	108	100

تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه و بالمقارنة مع البيانات السابقة للجدول السابق ، حيث أكدت نسبة 50.93 % أنها نادرا ما تتغيب ، في حين جاءت نسبة 46.30 % لتبين أن أفرادها يتغيبون بين الحين و الآخر ، و في الأخير تبين نسبة 2.78 % أنها كثيرا ما تتغيب ، ويمكن تفسير هذه النتائج على أساس الحوادث التي يتعرض إليها العمال (أنظر الجدول رقم 11) وأيضا المواصلات التي تبقى عائقا يشتكى منه أغلبية العمال .

الجدول رقم (34) : يوضح تطوير العمال لقدراتهم ذاتيا .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
60.19	65	دائما
25.93	28	أحيانا
13.89	15	أبدا
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه تؤكد نسبة 60.19 % أنها تحاول دائما تطوير قدراتها ذاتيا ، و يعتبر هذا استمرارا للإشراف المباشر الذي يخضع له العمال ، و قد أثر تطوير العمال لقدراتهم ذاتيا في حالات عدة على سير عملية الإنتاج و كشف بعض المشاكل التقنية في العمل ، وبمساهمة العمال تم حل المشكلات (كما حدث في تطوير المكيفات) ، أما نسبة 25.93 % فإن تطوير قدراتها كان يمتاز بالمرحلية أو بطريقة غير مستمرة و هذا حسب الظروف (الحالة الاجتماعية والتعليمية للعمال ...) ، في حين تذهب نسبة 13.89 % من العمال إلى عملية تطوير قدراتها ذاتيا لا يكون على الإطلاق ، و يمكن اعتبار هذه النتيجة من الجوانب السلبية للإشراف المباشر الذي يؤدي إلى قتل روح التطور الذاتي و يجعل العامل يعتمد كليا على ما يتلقاه من المشرف.

الجدول رقم (35) : يوضح من يساعد العامل على حل مشكلاته .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
إدارة المؤسسة	13	12.04
زملاؤه في العمل	66	61.11
مجلس الإدارة	29	26.85
المجموع	108	100

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ، تؤكد نسبة 61.11 % بأن الزملاء يساعدون بعضهم البعض في حل المشكلات التي يتعرضون لها ، غير أن مجلس الإدارة (و يقصد هنا بمجلس الإدارة رؤساء الورشات و الرؤساء المصالح) يساهم في حل مشكلات العمال و هذا ما أكدته بنسبة 26.85 % ، أما نسبة 12.04 % فتعود لتدخل الإدارة (المدير) في حل مشكلات العمال .

و على العموم يمكن القول أن كل أفراد المؤسسة بمستوياتهم المختلفة يساهمون في حل المشكلات حسب درجة المشكل المطروح (أنظر الجدول 60).

الجدول رقم (36) : يوضح طبيعة العمل مع الزملاء .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	78	72.22
لا	30	27.78
المجموع	108	100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه يمكن القول أنها نتيجة لبيانات الجدول رقم 28 فطبيعة العمل و تقسيم الوظائف يساهم في تكوين أو تحديد طبيعة العلاقات بين العمال ، فنسبة 72.22 % يؤكدون أن طبيعة العمل توجب التعاون مع الزملاء ، في حين ترى نسبة 27.78 % أن طبيعة العمل لا توجب التعاون مع زملائهم .

و عليه فإن تعاون العمال في أداء مهامهم و نشاطاتهم مرتبط بالتقسيم الذي مس طريقة العمل والذي بدوره مس العلاقات العامة بين العمال فيما بينهم ، و النتائج القادمة تؤكد ذلك .

الجدول رقم (37) : يوضح علاقة العمال خارج العمل .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
15.74	17	طريقة العمل	نعم
36.11	39	مشكلات العمل	
24.07	26	مواضيع أخرى	
24.07	26	لا	
100	108	المجموع	

يتضح من البيانات الإحصائية أن نسبة 75.93 % من العمال تؤكد بأن علاقتها مع الزملاء تستمر خارج مكان العمل ، غير أن المواضيع المناقشة خلال هذه اللقاءات تختلف ، فنسبة 36.11 % تناقش مشكلات العمل ، أما نسبة 24.07 % تناقش موضوعات أخرى لا تتعلق بالعمل ، في حين يستمر بعض العمال في مناقشة طرق العمل و هذا ما أكدته نسبة 15.74 % ، أما نسبة 20.07 % فهي لا تلتقي مع زملائها خارج مكان العمل .

و يمكن القول أن جل العمال تستمر علاقتهم ببعضهم البعض خارج مكان العمل ، غير أن مواضيع اللقاءات تختلف من حين لآخر ، فمشكلات العمل و طرقه من المواضيع التي تنسم بها هذه اللقاءات و التي تساعد في تنمية روح التطوير و التغيير لدى العمال ، و هذا بدوره يؤكد استمرار العلاقات الصناعية خارج العمل ، غير أنه تجد قطيعة في العلاقات لدى بعض العمال و الذي يرجع إلى مقر السكن البعيد عن باقي الزملاء .

الجدول رقم (38) : يوضح التزام العمال بأوامر الإدارة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
52.78	57	دائما
35.19	38	أحيانا
12.04	13	إطلاقا
100	108	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية تتأكد لنا صرامة الإدارة في أوامرها و تقيد العمال بهذه الأوامر ، و هذا ما أكدته نسبة 52.78 % ، و أغلبية هذه الأوامر تتعلق بالإنتاج ، كنوعه و طريقته و كميته ، وأيضا تتعلق بمواعيد العمل و هذا ما أكده سابقا الجدول رقم 32 ، أما نسبة 35.19 % و التي لا تلتزم بأوامر الإدارة بشكل دائم (أحيانا) فهي تتعلق بالأوامر التي لا مؤثر على بشكل مباشر على العملية الإنتاجية إنما بالأوامر الخاصة مثلا بالحضور و عدم التغيب ، أما النسبة الأخيرة 12.04 % و التي تقر أنها لا تلتزم إطلاقا بأوامر الإدارة فيمكن اعتبار ذلك تساهل من الإدارة مع بعض العمال خاصة إذا كان هذا التساهل لا يؤثر على عملية الإنتاج .

و يمكن القول أن أسلوب الإدارة مع العمال من خلال الأوامر تتسم بالمرونة ، فهي صارمة في الأمور المتعلقة بالإنتاج ، و متساهلة في الأمور الأخرى ، فالصرامة المبالغ فيها تعود بالتمرد من طرف العمال و التساهل المفرط يؤدي إلى التسبب .

الجدول رقم (39) : يوضح سعي الإدارة إلى جعل العمل جماعي .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	77	71.30
لا	31	28.70
المجموع	108	100

كما سبق الذكر أن بالنسبة للجدولين رقم 27- 28 ، فإن الإدارة من خلال تقسيمها لوظائف الأفراد في عملياتها المختلفة و المترابطة فإن الإدارة تسعى إلى جعل العمل جماعي و هذا ما أكدته نسبة 71.30 % ، في حين ترى نسبة 28.70 % أن الإدارة لا تسعى إلى جعل العمل جماعيا . و ما يمكن قوله من خلال ملاحظة للمؤسسة هو أن الإدارة بطريقة تقسيمها لعملية العمل ، وحتى من خلال ترتيب الآلات داخل الورشات (هذا الترتيب الذي يجعل العمال في تواصل دائم مع بعضهم) ، تحاول تكوين جو من العلاقات الصناعية بين عملها و الذي تطور إلى العلاقات الإنسانية المساهمة في التواصل خارج مكان العمل ، و في حل المشكلات التي تعترض العمال .

الجدول رقم (40) : يوضح رد فعل الإدارة اتجاه التهاون في العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تقوم بإنذارهم	83	76.85
لا تهتم	25	23.15
المجموع	108	100

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نتضح صرامة الإدارة في الجانب الخاص بالعملية الإنتاجية و هذا ما تؤكدته نسبة 76.85 % ، فعند تهاون العمال في أداء عملهم تقوم المؤسسة مبدئيا بإنذارهم و إذا زاد التهاون فالعقاب هو الحل و حسب حالة الأثر الذي أحدثه التهاون، و هذا ما أكدته نتائج الجدول (38) بأن أغلبية العمال ملتزمون بأوامر الإدارة ، و ترى نسبة 23.15 % من العمال أن الإدارة لا تهتم لمخالفات العمل ن و هذا يرجع لتسامح الإدارة في بعض الأمور التي لا تؤثر على سير الإنتاج ، كما هو موضح في قانون العمل .

الجدول رقم (41) يوضح علاقة العمال بالإدارة .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
سيئة	20	18.52
حسنة	54	50.00
جيدة	34	31.48
المجموع	108	100

يتضح من هذه النتائج أن نسبة 50 % أقرروا بأن علاقتها مع الإدارة حسنة ، و نسبة 31.48% تقر بأن العلاقة جيدة ، و هذا يدل على أن أغلب العمال لا يواجهون مشاكل مع الإدارة ، فهي تسعى إلى حل مشكلاتهم على مستوى العمل ، و كذا التسامح معهم في بعض الأخطاء ، غير أن النسبة التي ترى أن علاقتها مع الإدارة سيئة 18.52 % ، فهي تركز على العامل المادي على اعتبار أن مستوى أجورهم متدني و لا يلي رغباتهم .

و عليه يمكن القول أنه يجب التفرقة بين العلاقات التي تخص القرارات المتعلقة بين إدارة المؤسسة ، و القرارات التي تتعلق بإدارة المؤسسة الأم و التي قلنا عنها سابقا أن القرارات الخاصة بالأجور تتسم بالمركزية ، و عليه يمكن اعتبار العلاقة بين الإدارة و العمال حسنة على العموم إن لم نقل جيدة .

المبحث الثاني : عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمديرين

الجدول رقم (42) : يوضح الفئات العمرية لمديري و مسيري المؤسسة .

النسبة	التكرار	الفئات
13.33	2]32-27[
6.67	1]39-33[
53.33	8]46-40[
13.33	2]46-40[
13.33	2]60-54[
100	15	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول يتضح أن نصف عدد المسيرين والإطارات تتراوح أعمارهم بين]46-40[و هذا ما تدل عليه نسبة 53.33 %، أما نسبة 13.33 % فتمثلت عدد المسيرين و الإطارات الذين تتراوح أعمارهم بين]46-40[و]39-33[و]32-27[، أما نسبة 6.67 % فتمثلت عدد الإطارات و المسيرين الذين تراوحت أعمارهم بين]39-33[.

و يمكن القول أن مجتمع المسيرين و الإطارات في المؤسسة مجتمع يضم الشباب و الكهول ، كما يمكن القول أيضا أنه يوجد تقارب بين أعمار المسيرين و هذا من شأنه يساعد على التواصل والتفاهم .

الجدول رقم (43) : يوضح أقدمية المديرين و المسيرين في المؤسسة

النسبة	التكرار	الفئات
20	3] 11-4 [
40	6]19-12[
20	3]27-20[
13.33	2]35-28[
6.67	1]43-36[
100	15	المجموع

من خلال البيانات الممثلة في الجدول أعلاه والتي تعبر عن خبرة أو أقدمية الإطارات والمسيرين ، تبين نسبة 40 % عدد المسيرين الذين لديهم أقدمية تتراوح بين [19-12] ، أما نسبة 20 % فتقاسمها كل من المسيرين الذين تتراوح خبرتهم بين [11-4] و [27-20] ، بينما مثلت نسبة 13.33 % فئة المسيرين الذين تتراوح خبرتهم بين [35-28] ، أما النسبة الأقل و الأخيرة 6.67 % فقد عبرت عن عدد المسيرين الذين لديهم خبرة بين [43-36] .

و على العموم فغن أقدمية المسيرين في المؤسسة و عن تراوحت بين أصغرها 4 سنوات إلى أقصاها 43 ، فهي خبرة للمؤسسة ساهمت في بقائها و استمرارها .

الجدول رقم (44) يوضح تقسيمات المسيرين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الاحتمالات
93.33	14	ذكر
6.67	1	أنثى
100	15	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلبية إطارات و مسيري المؤسسة رجال ، و هذا ما تمثله النسبة 93.33 % ، و يرجع هذا إلى طبيعة العملية الإنتاجية أو طبيعة المؤسسة كمجتمع صناعي بالدرجة الأولى ، فالمسير في المؤسسة لا يكتفي بالعمل المكتبي بل العمل الميداني من خلال تتبع العمل ميدانيا ، أما نسبة 6.67 % فمثلت الجنس الأنثوي في المؤسسة ، و المتمثلة في رئيس مصلحة مكلف بالإنتاج (المخبر) - الجدول 47 - .

جدول رقم (45) : يوضح الحالة الاجتماعية لأفراد العينة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
93.33	14	متزوج
6.67	1	مطلق
100	15	المجموع

من خلال البيانات السابقة يتضح أن أغلبية المسيرين متزوجين و هذا ما دلت عليه نسبة 93.33% ، أما نسبة 6.67% فتمثل عدد المطلقين .

الجدول (46) : يوضح المستوى التعليمي لمسيرى المؤسسة و إطاراتها .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.67	4	مهني صناعي
73.33	11	عالي
100	15	المجموع

توضح البيانات الإحصائية أن جل المسيرين ذوي مستوى تعليمي عالي و هذا بنسبة 73.33% ، و النسبة المتبقية تمثل عدد المسيرين ذوو التكوين المهني الصناعي .

جدول رقم (47) يوضح توزيع المسيرين و الإطارات حسب طبيعة الوظيفة .

النسبة	التكرار	الوظيفة
6.67	1	إطار مكلف بالإنتاج
6.67	1	إطار مكلف بالتسيير
26.67	4	رئيس ورشة
6.67	1	مساعد أساسي (إطار)
46.67	7	رئيس مصلحة
6.67	1	مدير بالنيابة
100	15	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 46.67 % من المسيرين يشغلون رؤساء مصالح ، أما نسبة 26.67% فتمثل عدد المسيرين الذين يشغلون منصب رئيس ورشة - كل ورشة لها رئيس خاص بها و عدد الورشات أربع - ، في حين دلت نسبة 6.67 % على عدد المسيرين الذين يشغلون منصب : مدير بالنيابة ، مساعد أساسي للمدير ، إطار مراقب للتسيير و إطار مكلف بالإنتاج .

جدول رقم (48) يوضح كيفية التحاق المسيرين بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
26.67	4	مسابقة
6.67	1	ترقية
33.33	5	نقل من مؤسسة أخرى
33.33	5	أخرى
100	15	المجموع

تبين النتائج الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه ، أن نسبة 33.33 % يؤكد فيها المسيرون على أن عملية الالتحاق بالمنصب تمت من خلال نقلهم من مؤسسات أخرى ، و أيضا النسبة نفسها دلت على عدد المسيرين الذين تم توظيفهم توظيفا مباشرا من خلال طلب عمل ، أما نسبة 26.67 % فالمسابقات هي العامل المساعد في التحاق المسيرين بمنصب عملهم الحالي ، و تأتي نسبة 6.67 % يؤكد فيها عدد المسيرين أن الترقية هي أساس الوصول على هذا المنصب ، و تعبر الترقية عن نقل العامل من مستوى أدنى على مستوى أعلى وفقا لمبدأ الخبرة و الأقدمية أو التدريب أو التكوين ، مع زيادة في المهام و المسؤوليات و الأجر .

و يمكن التأكيد على أن المؤسسة قد تنوعت فيها أساليب شغل مناصب مسيريهيها ، فقد استفادت من التوظيف الخارجي لمسيريهيها من خلال النقل من مؤسسة أخرى (و النقل قد يكون أيضا داخليا ، و الفرق بين الترقية و النقل ، هو أن هذا الأخير لا تزيد فيه المسؤوليات و الواجبات و لا الأجر ، واتجاه حركته يكون أفقيا ، في حين الترقية إضافة إلى ما سبق تكون عمودية) أو من خلال التوظيف المباشر عن طريق طلبات العمل ، وكذا المسابقات ، كما استفادت المؤسسة من الخبرة الداخلية لموظفيها و هذا من خلال الترقية .

الجدول رقم (49) : يوضح رأي المسيرين في بعض الجوانب التي تتعلق باقتصاد السوق .

المجموع	غير موافق		موافق		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	13.33	2	86.67	13	كل الدول التي انتهجت اقتصاد السوق
15	20.00	3	80.00	12	اقتصاد السوق هو الخيار
15	13.33	2	86.67	13	تستفيد المؤسسات في حالة الشراكة
15	40.00	6	60.00	9	في حالة الشراكة (يسيرك أجنب)

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن نسبة كبيرة من الإطارات و المسيرين ترى أن كل الدول التي انتهجت نظام اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوي ، و هذا ما مثلته نسبة 86.67% ، أما نسبة 13.33% من المسيرين فهي لا توافق هذا الطرح ؛ و يمكن تفسير هذا الاختلاف في المواقف لاختلاف المستويات و الرؤى المستقبلية و تحمل المسؤولية ، على اعتبار أن اقتصاد السوق تكليف على عكس التشريف الذي حظي به مسيرو النظام السابق ، و كما أن أغلبية المسيرين بهذه المؤسسة - الجدول 48 - قد نقلوا من مؤسسات أخرى تعرضت للخصخصة و قد حققت أرباحا كبيرة مثال ذلك مركب الحجار ، أما الفئة التي رأت عكس ذلك فهي ترجع ذلك إلى أن التحول إلى اقتصاد السوق ليس تحولا ميكانيكيا ، فيجب توفر العديد من الشروط الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و البشرية ، و خاصة العامل البشري فنظرت المسيرين إلى المال توضح بشكل أكبر رأيهم هذا - أنظر الجدول رقم 64 - .

وفيما يخص الطرح القائم على أن اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد أمام الجزائر للخروج من الأزمة الاقتصادية ، فقد تباينت الرؤى أيضا بين مؤيد و هذا بنسبة 80% ، و معارض بنسبة 20% ؛ فالنسبة الأكبر تعتبر أن اقتصاد السوق هو النظام السائد في الدول المتعاملة معها خاصة في الفترة الأخيرة و حتى يكون هناك توافق في السياسة الداخلية و الخارجية و يجب التوفيق بين السياستين و هذا بتغيير السياسة الداخلية و اتجاهها نحو اقتصاد السوق و لو في قطاعات معينة ، خاصة منها الصناعية .

أما عن مدى استفادة المؤسسات الجزائرية في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية، فترى نسبة 86.67% أن الاستفادة ستكون كبيرة ، و كان هذا الرأي منطلقا من حالة الشراكة التي تعرفها

المؤسسة موضوع الدراسة ، حيث أن شراكتها مع كل من الصين و إيطاليا و ألمانيا قد ساهم في نموها و منافسة منتوجها للمنتجات الأجنبية ن و هذا ما جعلها تشارك في المعارض الدولية و تحديد أسواق داخلية و خارجية لمنتجاتها ، أما نسبة 13.33 % فترى أنه لا توجد استفادة للمؤسسة الجزائرية في حالة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ، و تبريرهم في ذلك هو التبعية الدائمة في استيراد المواد الأولية ، و كذا تمس الشراكة العمال و هذا بتسريحهم ، فالمؤسسات الجزائرية لا تستطيع أن تشارك مع المؤسسات الأجنبية بنفس الفاعلين .

أما فيما يخص الإشراف من طرف أجنب ، فإن نسبة الموافقة و عدمها قد تباينت رغم تقاربهما ، فنسبة 60% توافق على أن تسيروها إطارات أجنبية فمن وجهة نظرهم أن التسيير في نظام اقتصاد السوق يختلف عن سابقه ، هذا الأخير الذي كشف عن سوء التسيير ، أما نسبة 40 % فلا توافق على أن تسيروها إطارات أجنبية ، و تبريرهم على ذلك أن المسألة ليست مسألة مسيرين بل بتواجد المسير غير المناسب في المكان غير المناسب .

الجدول رقم (50) : يوضح رد فعل المسيرين لو طلب منهم النقل إلى مؤسسة أخرى .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
46.67	7	نعم
20.00	3	الأقدمية في العمل
-	-	ترابطك علاقة وطيدة مع الزملاء
13.33	2	المؤسسة تلبى جميع الرغبات
20.00	3	أخرى
100	15	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 53.33% ترفض النقل من المؤسسة في حالة عرض عليها ذلك ، و يرجعون ذلك إلى أن: 20% ترى أن الظروف الاجتماعية لا تسمح لهم بهذا النقل ، أما نسبة 20% فهي تحاول أن تكمل مشوارها العملي في المؤسسة و هذا لأقدميتهم ، في حين تلبى المؤسسة جميع الرغبات هذا ما أكدته نسبة 13.33% ، في حين رغبت نسبة 46.67% في ترك المؤسسة في حالة ما عرض عليها النقل .

الجدول رقم (51) يوضح الأهمية التي يعطيها المسيرين لبعض الجوانب أثناء تأدية مهامهم.

المجموع	غير مهم		مهم		مهم جدا		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	-	-	-	-	100	15	1- تبين بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم والمنتظر منهم.
15	-	-	6.67	1	93.33	14	2- تعمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال
15	20.00	3	26.67	4	53.33	8	3- فتح المجال للعمال للإدلاء بآرائهم فيما يتعلق بسير المؤسسة.
15	20.00	3	33.33	5	46.67	7	4- إعداد دورات تقييمية لسير المؤسسة في تحقيق أهدافها بالتعاون مع العمال
15	-	-	20.00	3	80.00	12	5- العمل على نقل معارفك للعمال للمساهمة في تكوينهم
15	-	-	-	-	100	15	6- العمل على أن تكون عادلا في تقييم كفاءات العمال و تحديد مستحقاتهم

من خلال الجدول يؤكد إطارات و مسيرو المؤسسة و بنسبة 100 % أن تبيان بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم و المنتظر منهم مهم جدا في العمل ، و هذا وفقا للإشراف المباشر وبذلك تسير المؤسسة مسارا صحيحا فتحقق أهدافها المسطرة ، و لو رجعنا إلى النتائج السابقة الخاصة بالعمال (الجدول رقم 16) و الذي أقر فيه العمال بوجود مشرف مباشر يقوم الأداء و هذا بنسبة 62.04 % و هذا خوفا من الوقوع في الأخطاء ، و يعود ذلك إلى مستوى العمال العلمي

والذي لا يسمح لهم بالخوض في نظام اقتصاد السوق بالطريقة نفسها في الأداء ، و لهذا وجب أن يكون الإشراف مباشرا . كما ترى النسبة نفسها أي 100 % أن الأهم أيضا هو العدالة في التقييم لكفاءات العمال و تحديد مستحقاتهم ، و هنا يؤكدون على العامل النفسي للعامل و الذي يلعب الدور الكبير في عملية التسيير فكلما أحس العامل بأن هناك عدالة مبنية على أساس الأداء في تقسيم المكافآت و المستحقات كلما زاد رضاهم عن العمل و بذلك ازدادت إنتاجيتهم . كما ترى نسبة 93.33 % انه من المهم جدا العمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال ، و هذا تأكيد أيضا على الأهمية التي يعطيها المسيرين و الإطارات للجانب الإنساني و الكامن في تحقيق الانتماء للجماعة . أما فيما يخص فتح المجال للعمال للإدلاء بأرائهم فيما يتعلق بالمؤسسة فتؤكد نسبة 35.33 % أنه من الأهمية بمكان فتح المجال للعمال للإدلاء بأرائهم و مواقفهم في تسيير المؤسسة باعتبارهم فاعلين مثلهم مثل المسيرين في عملية الإنتاج ، و مادام اقتصاد السوق هو الاتجاه الحالي فهو يفرض تعاون كل أفراد المؤسسة لتحقيق أهدافها ، في حين ترى نسبة 20 % أنه من غير المهم فتح المجال للعمال وتبريرهم على ذلك هو المستوى التعليمي الذي يتمتع به العمال فهو لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة و يبقى بذلك العامل تابع لا مشارك - و هذا ما يؤكد الجدول رقم 52 -

أما بالنسبة للعمل على نقل المعارف و الخبرات للعمال و هذا للمساهمة في تكوينهم فتؤكد نسبة 80 % أن هذا العامل مهم جدا في عملية التسيير ، و هذا حتى تزول الهوة بين العمال والمسيرين ، في حين النسبة المتبقية 20 % أعطت هذا العامل الأهمية لكن ليس بالدرجة الكبيرة . أما فيما يخص إعداد دورات تقييمية لسير المؤسسة بالتعاون مع العمال فإن نسبة 46.67 % ترى أنها عملية ذات أهمية كبرى و ها يساعد في الوقوف على النقائص و الإيجابيات حتى يكون مسار أهداف المؤسسة على الخط المرسوم ، أما نسبة 20 % فتري أن هذه العملية غير مهمة وتبريرهم على ذلك هو مركزية القرارات من طرف المديرية العامة بالمؤسسة الأم ، و هم بتبريرهم هذا يؤكدون على أن الدورات التقييمية في إطار المركزية يعتبر مضيعة للوقت .

الجدول رقم (52) : يوضح من قبل من يجب أن تتخذ القرارات داخل المؤسسة .

المجموع	الإدارة بعد استشارة العمال		الإدارة وحدها		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	33.33	5	66.67	10	أساليب تسيير و تنظيم العمل
15	33.33	5	66.67	10	توزيع المهام
15	26.67	4	73.33	11	مخططات التنمية و الاستثمار
15	46.67	7	53.33	8	إعداد دورات تدريبية
15	53.33	8	46.67	7	إعداد برنامج تدريبي

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية القرارات - حسب المبحوثين - تتخذ من طرف الإدارة وحدها ، فأساليب التسيير و تنظيم العمل مؤكدة في النسبة 66.67 % ، كما مثلت نسبة 66.67 % توزيع المهام كقرار يتخذ من طرف الإدارة وحدها، أما نسبة 73.33 % لتمثل مخططات التنمية و الاستثمار على أنها أيضا قرارات من صلاحية الإدارة وحدها ، يمكن تفسير ذلك إلى أن المسيرين بالنظر إلى مستوى العمال التعليمي المتدني لا تجازف في قراراتها و خاصة إذا تعلق الأمر بالاستثمار و تحديد أساليب تسيير و تنظيم العمل ، توزيع المهام ، غير أن هذا لا يعني بأن المسيرين لا يهتمون لقرارات العمال فهناك استشارة ، حتى و إن كانت الاستشارة محدودة الفعالية فإنها تعطي الأمل للعمال بأن يساهموا في بناء خطة و رسم أهداف المؤسسة .

و بالرجوع إلى القرارات التي تمس العمال كإعداد الدورات التدريبية و البرنامج التدريبي نجد أن الإدارة تولي اهتمام كبير لاستشارة العمال ، وعلى هذا الأساس فقد عبرت نسبة 53.33 % بأن أحسن القرارات التي تتخذ في مجال إعداد الدورات التدريبية تعود للعمال و هذا بعد استشارتهم، و هناك نسبة 46.67 % لعامل إعداد البرنامج التدريبي ، فالبرنامج التدريبي يساهم فيه العمال بعرض مشاكلهم و هذا يساعد الإدارة في الوقوف على هذه النقائص و من ثمة إعداد البرنامج وفق هذه السبلات .

و يمكن القول أن القرارات التي تمس أساليب التسيير و تنظيم العمل و توزيع المهام و التخطيط تبقى تدور في مركزية القرار ، على عكس القرارات التي تمس العمال بالدرجة الأولى فالعمال لهم الحق في تسطيرها و تحديد منحياتها .

الجدول رقم (53) : يوضح رأي المسيرين في إحداث التغيير داخل المؤسسة .

المجموع	لا		نعم		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	66.67	10	33.33	5	تغيير القيادة
15	6.67	1	93.33	14	تغيير أساليب التسيير
15	-	-	100	15	تكوين العمال و زيادة معارفهم
15	13.33	2	86.67	13	تغيير طرق تنظيم العمل
15	-	-	100	15	تجديد الآلات و المعدات

يوضح الجدول أن المسيرين و الإطارات العليا يولون اهتماما كبيرا لتكوين العمال و زيادة معارفهم و مهاراتهم ، و هذا لضمان نجاح المؤسسة في نظام اقتصاد السوق ، لأن أغلب العمال لديهم مستوى تعليمي و فني لا يساعدهم في دخول أو ولوج نظام اقتصاد السوق الذي يتطلب أن يساهم كل الفاعلين فيه عبر مشاركة كل المستويات التنظيمية ، و هذا ما تمثله نسبة 100 % ، و النسبة نفسها أي 100 % تؤكد ضرورة تجديد الآلات و المعدات ، فهناك ترابط بين تطوير الجانب البشري و الجانب المادي ، فلا تكون الفعالية إذا كانت هناك هوة بين عوامل الإنتاج ، وتأتي نسبة 93.33 % من عدد المسيرين و التي ترى أنه من الضروري تغيير أساليب التسيير ، و هذا دليل على عدم فعالية أساليب التسيير القديمة في المؤسسة الجزائرية ، فأساليب التسيير المعتمدة ليست صالحة ، و لم تعطي نتيجة ايجابية في أرض الواقع ، و لهذا فأغلب المسيرين يرون بأن تغيير أساليب التسيير أمر أساسي لنجاح المؤسسة في اقتصاد السوق ، فالعامل المدرب ذو المهارة العالية يجب أن يسيره إطار كفاء و مؤهل ، و تأتي نسبة 86.67 % لتؤكد ضرورة إحداث تغيير في ميكانيزمات تنظيم العمل ، و يعتبر هذا العنصر تحصيل حاصل بالنسبة للإطارات و المسيرين و هذا بتغيير فلسفتهم نحو اقتصاد السوق و التي تحتم عليهم تغيير طرق العمل ، و يأتي في المرتبة الأخيرة عامل القيادة و الذي أكد عليه أغلبية المبحوثين بأنه لا ضرورة لتغييره و هذا بنسبة 66.67 % ، و تبريرهم على ذلك هو أن المؤسسة الجزائرية لا تحتاج إلى قائد بقدر ما تحتاج إلى مسير .

و يمكن القول أنه من الواجب على المؤسسة الجزائرية أن تغير سلوكيات و مهارات عمالها و يوافقه في ذلك تطورها التكنولوجي ، إضافة إلى ذلك تحتاج إلى مسير لا إلى قائد يحاول ربط العامل البشري و المادي ضمن تنظيم محكم للعمل من أجل وضع المؤسسة على السكة الصحيحة لاقتصاد السوق .

الجدول رقم (54) : يوضح شروط إعداد الخطط الاستثمارية في رأي المسيرين .

المجموع	غير مهم		مهم		مهم جدا		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	-	-	-	-	100	15	دراسة السوق و متطلباته
15	-	-	-	-	100	15	الوقوف على مهارات العمال
15	-	-	6.67	1	93.33	14	إسناد الخطة إلى النظريات العلمية

يؤكد مسيرو و إطارات المؤسسة أنه قبل إعداد المخططات الاستثمارية من الضروري دراسة السوق ، و هذا من ناحية بيع المنتج أو دراسة المجتمع سواء الفاعلين في عملية الإنتاج أو المستهلكين للمنتج و هذا ما تثبته نسبة 100 % ، و النسبة نفسها من الإطارات و المسيرين تؤكد أنه من المهم بمكان الوقوف على مهارات العمال و معارفهم ، أما نسبة 93.33 % فرأت أن إسناد الخطة إلى النظريات العلمية هو بداية تطبيق هذه الخطط ، فالنظريات العلمية هي المحك و الموجه للاستمرار في تنفيذ الخطة .

الجدول رقم (55) :يوضح ممن تتخذ أحسن القرارات .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
33.33	5	مسؤول واحد بعد استشارة العمال
46.67	7	مجموعة العمل
20.00	3	مسؤول واحد له كفاءة عالية
-	-	مسؤول واحد له علاقة جيدة مع العمال
100	15	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية السابقة ، فإن فئة المسيرين ترى بأن أحسن القرارات هي التي تتخذ من مجموعة العمل و ذلك بنسبة 46.67 % ، ثم تليها القرارات التي تتخذ من مسؤول واحد بعد استشارة العمال و ها بنسبة 33.33 % ، و يأتي بعدها بدرجة أقل القرارات التي تتخذ من طرف مسؤول واحد له كفاءة عالية و ها بنسبة 20 % ، و يتضح من ذلك أن المسيرين يفضلون القرارات التي تتخذ من طرف مجموعة من العمال و بعدها قرارات المسؤول بعد استشارة العمال ، و هذا ما تؤكدته نتائج الجدول (52) فالمسيريون يحاولون بذلك دمج العمال في اتخاذ القرارات بدءا من القرارات التي تمسهم مباشرة إلى القرارات التي تمس المؤسسة ، و بذلك تنتقل مركزية القرارات داخل المؤسسة إلى اللامركزية ، و هذا يشجع العمال و يعطيهم الأمل في تسيير المؤسسة و يجعلهم فاعلين أيضا في الدخول إلى المرحلة الجديدة التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مثل : ضرورة تحسين المنتج و هذا ما سبق و أن أشرنا إليه في نتائج الاستبيان الخاص بالعمال ، و القدرة على المنافسة و فرض الوجود ، و هذا ما يتطلب تكاتف الجهود .

الجدول رقم (56) : يوضح رد فعل المسيرين إذا تعارضت سياسته و سياسة المؤسسة .

المجموع	غير موافق		موافق		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	93.33	14	6.67	1	تطبيق سياستك
15	6.67	1	93.33	14	محاولة التوفيق بين السياستين
15	93.33	14	6.67	1	تغيير سياستك
15	66.67	10	33.33	5	تطبيق سياسة المؤسسة

في إجاباتهم حول هذا السؤال ، أكدت النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن جل المبحوثين أكدوا على موافقتهم على محاولة التوفيق بين السياستين ، و هذا بنسبة 93.33 % و هذا محاولة منهم إحداث التغيير في السياستين حسب الموقف و كذا تطويرهما ، و أيضا الحصول على سياسة لا تلغي الإبداع و التطور ، خاصة و أن المسيرين - حسب الجدول السابق - يحاولون إبراز القدرات الجديدة و التي تحقق أهداف المؤسسة ، و في الوقت نفسه يرفض المسيرون تطبيق سياستهم أو تطبيقها و هذا ما دلت عليه نسبة 93.33 % .

الجدول رقم (57) : يوضح حضور المسيرين لمحاضرات أو ملتقيات خاصة بالمؤسسة .

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
13.33	2	تحسين الإنتاج كما و كيفا	نعم
6.67	1	الاستثمار المناسب حسب متطلبات السوق	
26.67	4	علاقات العمل و تحسين صورة المؤسسة من خلال التسيير	
53.33	8	لا	
100	15	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن نسبة 53.33 % تنفي حضورها لأية ملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة ، في حين تؤكد نسبة 46.67 % أنها سبق لها و أن حضرت بعض المحاضرات و الملتقيات ، و كانت لموضوعات علاقات العمل و تحسين صورة المؤسسة من خلال التسيير الجديد الحصة الكبيرة و هذا بنسبة 26.67 % ، أما موضوعات تحسين الإنتاج كما و كيفا فكانت في المرتبة الثانية و ذلك بنسبة 13.33 % ، في حين جاءت موضوعات الاستثمار المناسب حسب متطلبات السوق في المرتبة الأخيرة و هذا بنسبة 6.67 % .

و يمكن القول أن محاضرات و الملتقيات الخاصة بالمؤسسة جاءت موازية لما تشهده المؤسسة الجزائرية من تحول نحو اقتصاد السوق ، فالعلاقات الإنسانية و التسيير الجيد ، تحسين الإنتاج كما و كيفا ، و دراسة السوق من الموضوعات الكبرى التي وجب على مسيري المؤسسات دراستها لتساعدتهم في فهم المحيط الاجتماعي الاقتصادي و السياسي لنظام اقتصاد السوق .

الجدول رقم (58) : يوضح إمكانية إجراء المسيرين لعملية تكوين خلال مدة عملهم .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
73.33	11	نعم
26.67	4	لا
100	15	المجموع

تؤكد نسبة 73.33 % من المسيرين و الإطارات أنها أجرت تكويننا خلال فترة عملهم ، ولقد تمايزت طبيعة التكوين و مدته و مكان إجرائه من فرد إلى آخر فهناك التكوين الذي أجري خارج الوطن ، والتكوين داخل الوطن ، و من أمثلة التكوين خارج الوطن نذكر :

1. معاينة بعض المعدات و الآلات ، و الذي استمر حوالي 15 يوما و كان ذلك بدولة إيطاليا .
 2. كيفية صنع بعض المدافئ ذات الغاز الطبيعي ، وتم ذلك خلال 30 يوما ، و كانت ألمانيا هي الدولة التي أجري فيها التكوين .
 3. تجريب و مراقبة المكيفات ، و استمر هذا التكوين حوالي 60 يوما ، و كان ذلك بدولة ألمانيا .
 4. طريقة تركيب المكيفات و المواد الأولية الداخلية في الصنع ، و دام التكوين حوالي أسبوع (07 أيام) ، و كان ذلك بدولة الصين الشعبية .
 5. معرض دولي لمعالجة الواجهات (Façade) ، و دام أسبوعا بدولة فرنسا .
- أما عن التكوين داخل الوطن فمن أمثلته :

1. تسيير الموارد البشرية : و كان ذلك لمدة ستة أشهر بالمديرية العامة لسوناريك "تنس" الجزائر العاصمة .
2. المحاسبة المالية و التسيير : و هذا لمدة سنة ، بالمعهد العالي لبومرداس (INPED) وأيضا معهد (ISP - المعهد العالي للتسيير) بالجزائر العاصمة .
3. مراقبة التسيير و التسويق : و كان أيضا لمدة سنة بسوناريك (الجزائر العاصمة) .
4. الأمن و الوقاية : بجامعة عنابة ، و كان هذا لمدة أسبوع .
5. الصيانة: و كان لمرات متعددة بجامعة بومرداس .
6. التسيير (MANAGEMENT) و أغلبية التكوين كان أسبوع في كل شهر و هذا لمدة سنة.

الجدول رقم (59) : يوضح العوامل التي يأخذها المسير أثناء تنفيذ خطة التدريب .

المجموع	غير مهم		مهم		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	66.67	10	33.33	5	عدم التمييز بين العمال
15	-	-	100	15	الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التدريب
15	26.67	4	73.33	11	مراعاة طلبات العمال نحو التدريب

من خلال البيانات الإحصائية السابقة أجمع مسيرو و إطارات المؤسسة أن طبيعة التدريب من أهم العوامل التي يجب النظر إليها عند تنفيذ أي خطة للتدريب و هذا بنسبة 100 % ، أما عامل مراعاة طلبات التدريب فقد جاءت في المرتبة الثانية و هذا بنسبة 73.33 % ، غير أن عامل التمييز بين العمال لم يحظى بالأهمية البالغة التي حظي بها العاملين السابقين و هذا بنسبة 66.67%.

و يمكن القول أن مسيري و إطارات المؤسسة من خلال رأيهم هذا يحددون عناصر خطة التدريب ، كطبيعة التدريب و التي تحدد عدد و نوع العمال الواجب تدريبهم و الوظائف التي يمسها التدريب ، و أيضا تحديد الإمكانيات المادية و البشرية ، و يليها عامل مراعاة طلبات العمال نحو التدريب ، أما عن التمييز فأغلبية المسيرين علقوا على ذلك بأن التمييز موجود و لكن ليس على أساس العلاقات الشخصية و إنما على أساس الكفاءة و الخبرة و الأقدمية (و هذا ما يؤكد الجدول رقم 24) .

و في الأخير يمكن القول أن عملية التدريب إذا تمت بهذه العوامل مشتملة فإن نتائجها ستعود بالفائدة على العمال بزيادة مهاراتهم ، و المؤسسة برفع إنتاجيتها .

الجدول رقم (60) : يوضح كيفية معالجة المسيرين للشكاوي التي تصلهم من طرف العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حلها مباشرة	-	-
التقصي عن الحقيقة	14	93.33
اللامبالاة	1	6.67
المجموع	15	100

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه يؤكد جل مسيري و إدارات المؤسسة أنه عند وصول الشكاوي من طرف العمال يقومون بالتقصي عن الحقيقة و بعدها يقومون بحلها و هذا ما أكدته نسبة 93.33 % ، أما إذا كانت الشكاوي تتسم بالتفاهة و السطحية و لا تؤثر لا على العمال أو سير المؤسسة فاللامبالاة هي رد فعل المسيرين ، و هذا حتى لا يؤثر على الانضباط داخل المؤسسة و هذا ما أكدته نسبة 6.67 % .

الجدول رقم (61) : يوضح سياسة المسيرين عند إحداث تجديد على مستوى الآلات و المعدات .

الاحتمالات	نعم		لا	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
التغيير التدريجي لهذه الآلات	15	100	-	-
التغيير الكلي في وقت واحد	-	-	15	100
إعداد العمال قبل التجديد	13	86.67	2	13.33
التجديد ثم إعداد العمال	2	13.33	13	86.67
استقطاب عمال جدد و الاستغناء عن القدامى	-	-	15	100

يؤكد كل المسيرين و الإدارات من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه ، أن التغيير التدريجي للآلات هو الأسلوب الناتج في عملية التجديد و هذا بنسبة 100 % ، و هذا الأسلوب بدوره يؤثر في إعداد العمال ، فإعداد العمال يكون أيضا بالتدريج ، و لكن هناك شرط الإعداد قبل التجديد و هذا حتى لا يكون هناك فراغ أو هوة بين تجديد الآلات و تأهيل العمال ، فعند

إحداث التجديد في المعدات و الوسائل يكون هناك عمال قادرين على العمل مباشرة على الوسائل الجديدة ، وبذلك لا يكون هناك إهدار لا للوقت أو الوسائل و هذا ما أكدته نسبة 86.67 % ، أما عن استقطاب عمال جدد و الاستغناء عن القدامى فهذا الأمر قد أنكره كل المسيرين على اعتبار أن العامل قابل للتغيير حتى و إن كان ذلك يتطلب فترة زمنية كبيرة ، و هذا ما يمكن تأكيده في الجدول رقم 63 .

الجدول رقم (62) : يوضح العوامل التي تميز المسيرين عند التعيين .

7		6		5		4		3		2		1		الترتيب الاحتمالات
%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	%	ع	
6.67	1	33.33	5	<u>33.33</u>	5	13.33	2	-	-	6.67	1	6.67	1	لديه أقدمية
73.33	11	13.33	2	-	-	-	-	13.33	2	-	-	-	-	يبلغ من العمر 40 سنة
-	-	6.67	1	-	-	26.67	4	6.67	1	40	6	20	3	أن يكون جامعي
20	3	40	6	13.33	2	26.67	4	-	-	-	-	-	-	يستمع لانشغالات العمال
-	-	-	-	-	-	13.33	2	26.67	4	20	3	40	6	ذو خبرة و كفاءة عالية
-	-	-	-	26.66	4	20	3	26.67	4	6.67	1	20	3	يحسن تقييم الآخرين
-	-	6.67	1	13.33	2	6.67	1	26.67	4	26.67	4	20	3	ذو شخصية قوية

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه ، رأيت فئة المسيرين و الإطارات أن العامل الذي يجب توفره في المسير أن يكون ذو خبرة و كفاءة عالية حيث جاء هذا العامل على رأس الترتيب الأول و هذا بنسبة 40 % ، في حين كان عامل أن يكون المسير حاصل على شهادة

جامعية في الترتيب الثاني و بنسبة 40 % ، و جاء عامل يحسن تقييم أداء الآخرين في الترتيب الثالث و هذا بنسبة 26.66 % ، أما عن عامل يستمتع لانشغالات العمال فكان على رأس الترتيب الرابع و هذا ما مثلته نسبة 26.67 % ، في رجعت المرتبة الخامسة لعامل الأقدمية في المؤسسة و هذا بنسبة 33.33 % ، أما عامل ذو الشخصية القوية فجاء في الترتيب السادس و هذا بنسبة 6.67 % ، في حين جاء عامل يبلغ من العمر 40 % في المرتبة السابعة و الأخيرة و هذا ما بنسبة 73.33 % .

و يمكن القول أن المسيرين يفضلون المسير ذو الخبرة و الكفاءة العالية و أن يكون حاصلًا على شهادة جامعية و يحسن تقييم أداء الآخرين كما يستمتع لانشغالات الآخرين ، أما عن الأقدمية والشخصية القوية و السن الذي يساوي أو يفوق 40 سنة ، فالمسيرين لا يولون اهتمامًا بها فهم يرون أن الأقدمية لا تأتي بالجديد في حالة كان الوسط الذي نمت فيه يتسم الركود و عدم التطور ، أما فيما يخص المسير ذو الشخصية القوية فالمسيريون يبحثون عن المسير الناجح و ليس عن القائد بغض النظر عن سنه إذا كان كبيرًا أو صغيرًا ، فالتسيير فن و علم بالدرجة الأولى .

الجدول رقم (63) : يوضح رأي المسيرين في المقولات .

النسبة	التكرار	الاحتمالات
13.33	2	لا يمكن تغيير الأفراد
40	6	صعب تغيير الأفراد
46.67	7	يمكن دائما تغيير الأفراد
100	15	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 46.67 % أقرت بأنه يمكن دائما تغيير الأشخاص ، أما نسبة 40 % فهي ترى أنه من الصعب تغيير الأشخاص ، و ترى نسبة 13.33 % أنه لا يمكن تغيير الأشخاص ، و يمكن تفسير هذه النتائج بأنها تشكل إحدى مؤشرات قياس إمكانية تغيير الأشخاص و أيضا نظرة المسيرين للعامل البسيط ، و لقد كانت إجابات المسيرين مبنية على أسس علمية أو تجارب شخصية ، و منه فإن العينة متفائلة بإمكانية تغيير الأشخاص على الدوام مع صعوبتها في بعض الأحيان ، و يمكن إرجاع ذلك إلى ترسخ بعض الدهنيات و الممارسات لدى العمال غير أن التغيير يكون مع الوقت و تحت تأثير بعض الظروف المحيطة ، و يبقى إحداث التغيير مسؤولية المسيرين و العمال ، و هذا يسهل تكيف المؤسسة الجزائية مع التطورات الحاصلة على مستواها .

الجدول رقم (64) يوضح كيف يرى المسير العامل البسيط داخل المؤسسة .

المجموع	لا		نعم		الاحتمالات
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	60	9	40	6	يحاول تجنب العمل لكرهية متأصلة فيه
15	33.33	5	66.67	10	يتوفر على طاقات إبداعية
15	46.67	7	53.33	8	قليل الطموح يتهرب من المسؤولية
15	60	9	40	6	قادر على ضبط نفسه و مراقبتها
15	20	3	80	12	يبحث دائما عن التجديد و يتهرب من
15	73.33	11	26.67	4	قادر على تحمل المسؤولية و يسعى إليها

تعبير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه أن هناك رؤى للعامل البسيط من طرف المسيرين و الإطارات ، فهم يرون أن العامل البسيط لا يحاول تجنب العمل لكرهية متأصلة فيه و هذا ما مثلته نسبة 60 % ، و أيضا يتوفر على طاقات إبداعية تؤهله للاندماج في عمله و هذا ما تمثله نسبة 66.67 % ، كما أن العامل يبحث عن التجديد و يتهرب من الروتين و هذا ما دلت عليه نسبة 80 % ؛ و يمكن تفسير ذلك بالنظرة الإيجابية من طرف بعض المسيرين للعامل البسيط ، فهو لا يتجنب العمل لكرهية متأصلة فيه بل يعود إلى الروتين الذي ينشأ عن التقسيم الدقيق لعملية الإنتاج، و هو بهذا يبحث عن التجديد ، كما أنه يمتلك طاقات إبداعية و هذا ما استنتجه المسيرون من خلال عمليات التدريب التي أتت نتائجها على العمال في تغيير سلوكهم و مهاراتهم في العمل على الآلات الجديدة .

غير أن هناك النظرة السلبية للعامل فهو قليل الطموح يتهرب من المسؤولية و هذا ما أكدته نسبة 53.33 % ، و أيضا فهو غير قادر على ضبط نفسه و مراقبتها و هذا ما مثلته نسبة 60 % ، كما أن هذا العامل غير قادر على تحمل المسؤولية و لا يسعى إليها و هذا بنسبة 73.33 % ؛ ويمكن إرجاع ذلك إلى الإشراف المباشر من طرف المسيرين ، فالإشراف المباشر في وجهه السلبي يجعل العامل يعتمد على غيره سواء في ضبط نفسه أو تحمل المسؤولية ، و لهذا وجب على المسيرين أن يعطوا العامل الاهتمام و التقدير ، و استخدام الأسلوب غير المباشر في الإشراف ،

والذي بدوره ينمي و يطور قدرات العامل الذاتية في مراقبة نفسه و تحمل أعباء مسؤوليته و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة .

أما عن إجابات المسيرين حول السؤال المفتوح و الذي كان المطلوب منهم فيه التعليق على القول " استمر في التعلم في تعليم الآخرين " ، فقد جاءت إجابات المسيرين و الإطارات العليا على انه بتعليم الآخرين و فتح المجال للمناقشة يمكن اكتشاف جوانب كانت مخفية عن المعلم و المتعلم ، و بذلك تتطور القدرات ، و على هذا الأساس يتطور الفرد و يساعد في تطوير الآخرين ، و يرجع ناتج هذا التطور على العمل و المؤسسة ، و عليه فتعليم الآخرين يؤدي إلى التوسع في أفكار ورؤى مختلفة تجعل الفرد دائم البحث و الاكتشاف و بذلك تستمر عملية التعلم .

المبحث الثالث : نتائج الدراسة**تمهيد :**

إن دراستنا لموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، كانت مبنية على فرضية عامة و التي تمخضت عنها فرضيتين جزئيتين ، و من خلال وقوفنا على حقيقة الأساليب لنسق تنمية الموارد البشرية المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة " سوناريك " ، و بناء على الطرح النظري و المعطيات الكمية و الكيفية تم التوصل إلى النتائج التالية و الخاصة بفئة العمال التنفيذيون ، و المديرين (المسيرين و الإطارات العليا) و التي كانت كالآتي :

الفرضية الأولى : يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال .

المهارات :

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا يتضح أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها ، فالتوظيف المباشر هو الطريقة الأولى التي اتبعتها المؤسسة ثم تلاها التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل وأخيرا أسلوب المسابقات ، وتلعب طبيعة التوظيف دورا كبيرا في سير المؤسسة ، لأن طبيعة التوظيف تسهل أو تصعب تأقلم العمال مع عملهم ، والذي بدوره يساعد في تحقيق أهدافهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، فشغل العامل للمنصب المناسب حسب طبيعة تكوينه يساعده في إنجاز عمله وعلى اعتبار أن جل عمال المؤسسة يعملون على الآلة (جدول رقم 07) ، وبالنظر إلى مستواهم التعليمي والذي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية وهذا إذا ما قورنت مجموع النسب التعليمية مع مستوى النسبة التي تدل على المستوى التعليمي الأمي . غير أن بداية العمل لأغلبية العمال جعلهم يقومون بالتدريب على الآلات ، وكان هذا التدريب في أغلبيته داخل المؤسسة (جدول رقم 7 ب) ، وبذلك فالمؤسسة قامت بتدريب عمالها ليحسنوا أداء عملهم بصورة صحيحة . إضافة إلى ذلك فالمؤسسة أخذت بأسلوب التدريب عن طريق المشرف المباشر ، وهذا حرصا من الإدارة على أن لا يكون هناك عادم في الإنتاج ، ولهذا فالمشرف المباشر ضروري خاصة إذا كانت طبيعة المنتج تختلف من يوم لآخر وفق مقاييس محددة ، وهذا كله لتحقيق المؤسسة أهدافها والمتمثلة في زيادة المنتج وتحسين صورته كما وكيفا ، ومن نتائج الإشراف المباشر الإيجابية هو أن أغلبية العمال (جدول رقم 9) أصبحوا قادرين على تنفيذ التعليمات التقنية

المقدمة لهم ، غير أن الإشراف المباشر لا يلغي وجود أساليب أخرى للتدريب ، فالتدريب عن طريق عامل قديم من بين الأساليب الأساسية التي ساهمت في تدريب العمال الجدد لأن المشرف لا يستطيع أن يراقب أو يعلم كل العمال ، ولهذا فالعمال القدامى يساهمون في تدريب العمال الجدد ؛ إلا أن هاتين الطريقتين لم تنفيا وقوع حوادث عمل داخل المؤسسة ، فلو رجعنا إلى الجدول رقم 11 نجد أن أغلبية العمل تعرضوا لإصابات عمل دون تحديد درجة هذه الإصابات والتي كان لعامل نقص التركيز السبب الأكبر في حدوثها ، فالعامل في المؤسسة كثيرا ما يعاني من نقص التركيز والذي يعود أساسا إلى الجانب المادي والظروف الاجتماعية المترتبة عنه ، فللعامل المادي دور بالغ الأهمية في إحداث التوازن لدى الأفراد ، والذي لا يمكن تجاهله هو حاجات الأفراد حسب مدارس العلوم الإنسانية والسلوكية يتوقف إشباعها على إشباع الحاجات الاجتماعية المرتبطة بالجانب المادي.

ويمكن القول أن العامل في المؤسسة بتوظيفه بالطريقة الصحيحة ، مع إمكانية تدريبه على الآلات التي يعمل عليها سواء عن طريق المشرف المباشر الذي يقدم النصائح بصفة دائمة يساهم بشكل كبير في إتقان عمله ، غير أن إهمال الجانب المادي يؤدي إلى نقص التركيز الذي يؤثر على العامل من خلال الإصابات التي يتعرض لها ، ويؤثر أيضا على المؤسسة في تحقيق أهدافها . وحتى تزداد فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها فيما يخص زيادة الإنتاجية هو تجديد آلياتها ومعداتنا والذي يفرض على المؤسسة إعادة تدريب وتأهيل عمالها وفق الآلات الجديدة وهذا ما حصل داخل المؤسسة فقامت بتقسيم العمال وفق البرنامج التدريبي الذي مس التجديد أنشطة معينة ، فقامت بتدريبها على استخدام المعدات الجديدة ، إلا أن طبيعة التدريب بقيت داخل مكان العمل عن طريق المشرف المباشر (الجدول رقم 12) ، وكنتيجة لذلك تكيف العمال داخل وظائفهم ، والذي لا ينفى وجود عدم التكيف ، فالمؤسسة بتدريبها لعمالها ساعدت في تكيفهم غير أن كثافة العمل تبقى في حالات عدة سببا في إحداث عدم التكيف.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تدريب العمال لم تقتصر على الإشراف المباشر ، فاختلفات العمال التعليمية ساعدتها في تنمية قدراتها ذاتيا حتى وإن قلت ، فالتنمية الذاتية لا تعيقها الوسائل ولا عدم اهتمام الإدارة ولا الوقت بالنسبة لأفراد معينين ، غير أن العوامل الأخيرة نفسها وقفت عائقا أما تطوير بعض الأفراد لقدراتهم وهذا ما جعل الإدارة تبحث عن مجالات أخرى خارج المؤسسة لتساهم في تطوير مهارات عمالها ؛ من بينها فروع تابعة للمؤسسة وأخرى خاصة بمراكز التكوين.

أما فيما يخص المواضيع التي تناولها العمال خلال تدريبهم فقد تمايزت بين تركيب الآلة والتحكم فيها ، إلا أن النسبة الأكبر من العمال لم تلق تدريباً خلال فترة عملهم وهذا يعود إلى أن أغلبية العمال نفوا وجود برنامج مخطط للتدريب داخل المؤسسة ، وهذا بدوره يرجع إلى مدى اطلاع العمال سواء على القانون الداخلي للمؤسسة أو الاتفاقيات الجماعية والذي يساعد في فهم ماهية التدريب ، فهم يرون أن التدريب هو خروج العامل من المؤسسة نحو مراكز التكوين أو فروع تابعة للمؤسسة لإجراء تربية أو تكوين معين حول عملهم ، وهذا الفهم الناقص للتدريب يرجع في أساسه إلى تقصير المؤسسة في التعريف بالتدريب . وعلى الرغم من ذلك فإن العمال يرون أن من أسس اختيار العامل للتدريب هو الأقدمية والكفاءة والتأهيل وتلبيهم العلاقات الشخصية والانضمام للنقابة ، ويربطون نتائج التدريب بتجديد المعارف بالدرجة الأولى ثم الحفاظ على المنصب فالترقية .

وعليه يمكن القول أن المؤسسة في عملية تدريب عمالها وزيادة مهاراتهم قد نوعت من طرق التدريب بين التدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى ، وفتح المجال للعمال بتطوير قدراتهم ذاتياً من خلال البحث ، وبين التكوين خارج مكان العمل من خلال لجوئها إلى المكونين والمدرسين المتخصصين بمراكز التكوين المختلفة . غير أن تدريب العمال بقي مقتصرًا على تنمية المهارات التقنية والفنية ، فالمؤسسة أهملت ثقافة العمال في اطلاعهم على قانون المؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتي بقيت حكراً على بعض العمال ، فدور الثقافة يساهم بشكل كبير في فهم عملية التكوين لدى بعض العمال والتي تلمسناها من خلال الملاحظة والمقابلة والبيانات الكمية السابقة بأنها موجودة ومتنوعة ومخطط لها ، فالتدريب داخل المؤسسة امتاز بكونه اشتمل على أسلوبين هما التدريب عن طريق المشرف المباشر والعامل القديم ، كما انقسم إلى نوعين منه خارج العمل والآخر داخل العمل والذي تركز محتواه فقط على الجانب الفني دون الجانب المعرفي.

الاتجاهات :

إن التدريب هو عملية مخطط لها تهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد أو تغيير سلوكهم وميولاتهم ، وعلى هذا الأساس فإن عملية التدريب التي مست عمال المؤسسة قد أوضحت أن أهدافها كانت حول تطوير قدرات ومهارات العمال الفنية ، غير أن اتجاهات العمال قد تأثرت بالعملية التدريبية وهذا ما نلمحه من خلال ميولهم لعملهم والذي تأكد بأن أغلبية العمال يحبون عملهم ، فإتقان العمل يساهم في تكيف العامل مع عمله وبذلك يحبه . أما تقسيم العمل في إجراءاته المترابطة والمتكاملة فقد حدد طبيعة علاقات الأفراد ببعضهم البعض ، فاختيار العمل لزملائهم كان أساسه بالدرجة الأولى التقارب الوظيفي ، والذي أثبت من خلال تعاونهم في أداء عملهم ؛ هذه

العلاقات الصناعية تطورت لتصبح علاقات إنسانية ساهمت في حل مشكلات العمال ، إلا أن نصف عمال المؤسسة تقريبا رغم حبهم لعملهم يفضلون التنقل إلى مؤسسات أخرى ، ويبقى العامل المحدد لهذه الرغبة تدني المستوى المادي والذي تبقى قراراته متماز بالمركزية بالنسبة للمديرية العامة للمؤسسة الأم ، وكذا الظروف الفيزيائية التي تتسم بالصعوبة في أغلب الوظائف .

و من خلال نظرة العمال في ترتيبهم لعناصر الإنتاج حسب اهتمام الإدارة نجد أن الإدارة باهتمامها بالإنتاج بالدرجة الأولى تحمل في طيات هذا الاهتمام طرفا التفاعل : العنصر البشري والآلات و لو بفارق ضئيل . كما نجد أن العمال يحسون بنوع من الخوف على مناصبهم و لذلك يحاولون تنمية قدراتهم ذاتيا ، هذه الأخيرة أتت نتائجها في حل مشكلات تقنية و تطوير بعض المنتجات ، و بذلك فالعامل يحرص على إتقان عمله و يحاول تطويره وفق المواقف التي يكون فيها .

أما فيما يخص العلاقة بين العمال فإن التقسيم الدقيق لعملية العمل فتح المجال لعلاقات صناعية امتدت خارج المؤسسة ليكون هناك تواصل بين العمال في مناقشة القضايا التي تهم عملهم ومشكلاتهم ، في حين كانت علاقة العمال بالإدارة أو العكس أساسها الانضباط ، فالعمال ملتزمون بأوامر الإدارة والتي تتساهل معهم في بعض الأمور التي لا تشكل عائقا أمام عملية الإنتاج ، وكننتيجة لذلك فقد أكد العمال أن العلاقة بينهم وبين إدارتهم حسنة على العموم إن لم نقل جيدة .

خلاصة :

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في شقيه : الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم ، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين ، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال ، وكما التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم ، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم ، المواظبة على مواعيد العمل ، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج ، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل .

الفرضية الثانية : يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين .

الاتجاهات :

من خلال النتائج الكمية و الكيفية المتحصل عليها لمديري المؤسسة يتضح أن طريقة شغل الوظائف الخاصة بهم قد تمايزت بين مسابقات ونقل من مؤسسات أخرى واستقطاب داخلي مباشر وترقية ، هذه الطرق إذا أحسن استخدامها من خلال معرفة جوانب القوة لمستخدميها من حيث الشخصية الذكاء ، الكفاءة والمهارة وغيرها من القياسات تساهم بشكل كبير في فعالية المسير في المنصب الذي يشغله . كما أن مجتمع المسيرين والإطارات العليا متقارب في السن وهذا يساعد في التواصل والتفاهم بينهم ، وبذلك جاءت نتائج الاستبيان متقاربة في الإجابات ، فكانت اتجاهاتهم متقاربة إلى حد بعيد ؛ فهم يرون أن كل الدول التي انتهجت اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوي وأن اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد أمام المؤسسات الجزائرية للخروج من الأزمة الاقتصادية خاصة وأن أغلب الدول التي تتعامل معها تنتهج هذه السياسة ، وأن المؤسسة الجزائرية ستستفيد كثيرا في حالة الشراكة مع الشركات الأجنبية ، إلا أن طبيعة التسيير تباينت وتقاربت بين مؤيد ومعارض وهذا لأن المسألة ليست مسألة مسيرين بل وضع الرجل المناسب ذو الكفاءة والتأهيل العليين في المكان المناسب .

أما علاقة المديرين بالمؤسسة فالعلاقة أيضا تمايزت ، فمنهم من يرغب في ترك المؤسسة ومنهم من يريد البقاء فيها ، فأمال المسيرين وعملهم يتوافق وتطوير المؤسسة وتنميتها ، وهذا بتأكيدهم على إعطاء وتبيان للعمال ما هو مطلوب منهم والمنظر منهم حتى يكونوا قادرين على المساعدة في دخول اقتصاد السوق ، وأيضا دور العلاقات الصناعية والإنسانية في زيادة الترابط بين العمال ليتحدوا حول هدف واحد وهو تطوير المؤسسة ، ويكون ذلك من خلال ترك المجال للعمال لإبداء آرائهم من خلال تطويرهم عبر المعارف المنقولة لهم عن طريق المسيرين ، وكذا العدالة في تقييم الكفاءات والذي يساهم في رضا العمال عن عملهم. إلا أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يبقى بعيدا نسبيا ، فالإدارة وحدها تتفرد باتخاذ القرارات سواء الخاصة بتسيير وتنظيم العمل أو توزيع العمال أو مخططات التنمية الاستثمار ، إلا أن للعمال رأي ومشاركة في اتخاذ بعض القرارات وهذا في الجوانب التي تمسهم مباشرة .

كما أن نظرة المديرين لظروف إحداث التغيير داخل المؤسسة لتكون هناك فعالية أكبر في المؤسسة تحت لواء اقتصاد السوق تكون بتغيير أساليب التسيير المتبعة والتي كشفت عن عدم جدارتها في النظام السابق ، وكذا تجديد وسائل الإنتاج التي لا تتوافق والتطور التكنولوجي الحاصل

في الأصدعة الأخرى ، فالعامل المادي أساسي في عملية تحقيق أهداف المؤسسة من الزيادة النوعية والكيفية للإنتاج ، ويرافق هذا التطور زيادة مهارات ومعارف وتغيير سلوك العمال حتى يكون هناك توازن بين الجانب المادي والبشري ، وبإحداث التغييرين السابقين وجب أيضا تغيير طرق تنظيم العمل والتي لا تكون على حساب العمال وحدهم ، أما مسألة القيادة فنظرة المسيرين تؤكد حاجتهم لمسير كفاء رشيد لا إلى قائد .

ويؤكد المسيرون أن نظام اقتصاد السوق يفرض عليهم عدم التهور في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت تتعلق بالخطط الاستثمارية فلا مجال للصدفة أو الشجاعة ، فإستراتيجية الاستثمار تعتمد أساسا على دراسة السوق بشقيه : المنتج و المستهلك ، كما أن للعامل بمهاراته ومعارفه الدور الكبير في نجاح الاستثمار ، والمحك الأساسي لنجاح الاستثمار يتمثل في النظريات العلمية و التي تعتبر الموجه الكبير لسير ونجاح الخطط الاستثمارية.

وتزيد مساهمة العمال في اتخاذ القرارات - وهذا من خلال نظرة المسيرين - في أن أحسن القرارات هي التي تتخذها مجموعة العمل ، أما عن اتجاه المسيرين حول سياسة المؤسسة وسياساتهم الخاصة في مجال التطبيق هو محاولة التوفيق بين السياستين ، فالمسير لا يلغي سياسته محاولا بذلك تطبيق ما تعلمه خلال فترة عمله ولا سياسة المؤسسة والتي تعتبر أهدافا أساسية تحاول المؤسسة تحقيقها.

ويمكن القول أن المستوى التعليمي للمسيرين والإطارات العليا ساعد في بناء اتجاهاتهم نحو نظام اقتصاد السوق ، فالمسيرون مهياون ومتفهمون لطبيعة هذا النظام من خلال اقتناعهم بأنه السبيل الوحيد أمام المؤسسة الجزائرية للخروج من أزمتها ، وهذا بتجنيد عمال تختلف خبراتهم ومهاراتهم وسلوكهم عن سابقتها ، موازية في ذلك طبيعة التكنولوجيا المستخدمة ، بالإضافة إلى ذلك إحداث تعاون بين المسيرين في اتخاذ القرارات وإشراك العمال أيضا ولو مبدئيا في القرارات التي تمسهم مباشرة .

المهارات :

إن النتائج السابقة والخاصة باتجاهات المديرين لم تكن عفوية فأسلوب التعلم الذي طبق على المسيرين من خلال الملتقيات والمحاضرات الخاصة بالمؤسسة والتي كانت مواضيعها مختلفة حسب المواقف والحاجات (تحسين الإنتاج ، الاستثمار المناسب ، علاقات العمل ...) ساهمت بشكل كبير في إثراء جانب المهارات لدى المسيرين من خلال قراراتها . إضافة إلى ذلك مراحل التكوين التي أجريت لمسيري المؤسسة على اختلاف أمكنتها (داخل وخارج الوطن) ومواضيعها ساهمت هي الأخرى في توجيه عملية الإنتاج.

ولقد كان لأسلوب التعليم دورا كبيرا في تغيير وجه المؤسسة ، فبالرغم من الأزمة التي كانت تعيشها عاود المسيرون التحكم في زمام الأمور وأعادوا بناءها من جديد ، وهذا من خلال خبراتهم ومهاراتهم ونظرتهم لواقع المؤسسة واستغلال كل عواملها خاصة العمال الذين - كما سبق الذكر - تعرضوا دوما للإشراف المباشر من طرف المسيرين لإمدادهم بالنصائح والتعليمات التي توجههم أثناء أداء عملهم وكذا حل مشكلاتهم ، بالإضافة إلى ذلك إعداد دورات تدريبية لهم خارج المؤسسة وهذا لزيادة معارفهم وإكسابهم مهارات تؤهلهم ليساهموا في بناء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ولقد تغيرت نظرة المسيرين لصفات مسير المستقبل والذين أكدوا فيها على أنهم يفضلون المسير ذو الخبرة والكفاءة العاليتين إضافة إلى التعليم العالي (الكم النظري) ، ويحسن تقييم الآخرين ويستمتع لانشغالهم ، هذه النظرة للمسير جعلت الأفراد من مسؤولياتهم الكبيرة فهم يحاولون دائما تغيير الممارسات والدهنيات المترسبة عن النظام السابق وأن التغيير يبقى مسؤولية المسير بالدرجة الأولى ، كيف لا والعامل البسيط حسب نظرة المسيرين يتوفر على طاقات إبداعية ويبحث دوما على التجديد ولهذا وجب عليهم تنميته من خلال إعطائه الدعم على ضبط نفسه ومراقبتها ، فأسلوب الإشراف المباشر غير مجد في حالات عدة ولهذا يجب تنمية روح المسؤولية لدى العامل . وخلص مسيروا المؤسسة إلى أن عملية التعلم مستمرة وتزداد كلما تم إشراك العمال فيها فمن خلال تعليم الآخرين تكتشف جوانب الضعف والقوة ، وعليه فبتعليم الآخرين يزداد تعلمك.



الخاتمة :

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث و الذي يعتبر كفرع منه ، و الجدير بالدراسة أن تقوم البحوث بمعرفة ثقافة المؤسسة و محاولات التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري و المؤسسة الجزائرية على الخصوص ، و مادامت هذه الأخيرة كمنسق يعمل في إطار النسق العام ، يستدعي دراسة معمقة عن الأنساق المؤثرة فيها ، وإنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير ، و طرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم و فن ، أما قدرة التحكم في الموارد البشرية فيستدعي معرفة اتجاهات و سلوكيات وأنماط تفكير ورغبات و حاجات الأفراد للإحاطة و لو بنسبة معينة بظروف العمل و التي تعرف الاختلاف من مجتمع لآخر و من مؤسسة لأخرى .

والمؤسسة الجزائرية تعيش مرحلة صعبة ، فالانتقال و بسرعة من النظام المخطط إلى النظام الحر ، جعل هذه المؤسسات في حالة عدم التكيف و يرجع هذا بدوره إلى تراكمات السنوات الماضية من الأخطاء و سوء التسيير و ثقل الديون ، و مع إدخال التغيرات الجديدة على محيط المؤسسة ، مثل مشروع انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة ، و رفع القيود الجمركية وفتح المجال للاستثمار من خلال الشراكة الأوروبية و الآسيوية ، كل هذا يطرح مشكلة مقدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة الخارجية وفق إمكانياتها المادية و البشرية ، و من جهة أخرى فإن عدم تهيئة و استعداد العمال لهذه التغييرات تقف عقبة صعبة أمام إحداث التغيير ، لأن الإصلاحات الاقتصادية كانت على حساب الجانب الاجتماعي للعمال دون وضع سياسة حكيمة على الأقل على أرض الواقع تمكن من إعادة تهيئتهم و إدماجهم .

و بهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة بإعادة النظر في التجهيزات و التكنولوجيا مع تعيين مسيرين و إطارات أكفاء تتوفر لديهم ثقافة تتلاءم مع التوجه الجديد هذا من جهة ، و من جهة أخرى النظر إلى العامل البشري وهو الأهم و كضرورة مؤكدة في مقدرته على إنعاش الاقتصاد الوطني إذا ما أحسن استغلاله بصورة صحيحة، و هذا بتحقيق الشروط التالية :

- توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة و أحوالها وظروف العمل بها و هذا للأفراد الراغبين في العمل بها .
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته و قدراته و رغباته و ميولاته .
- مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة و متناغمة ، حيث يتوقف أداء الفرد إلى حد بعيد على درجة التوافق و التعاون بينه و بين العاملين معه ، و من ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات العمل من أجل تأمين هذا التعاون و الفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات و شروط الإتقان .
- ضرورة توفر المعلومات التي تشرح للمهام المطلوبة من الفرد في عمله ، و أساليب العمل المتبعة ، و أن تتيح له الفرصة من أجل استيعابها و التدريب على تطبيقها .
- توفير الإشراف الإيجابي و التوجيه الناصح للفرد في أداء عمله .
- تعويض الفرد عن مجهوده من راتب و غيره من عناصر الدخل كالتحفيزات و المكافآت .
- تخطيط عملية تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم بما يسمح لهم بامتلاك القدرة على الأداء و معالجة القصور ، و مواكبة متطلبات العمل و التقنيات المستخدمة و تطويرها ، و أن يكون التدريب و التنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد في تبيانها و الكشف عنها .
- توفير نظم و آليات الرعاية الاجتماعية و النفسية و المساندة الاقتصادية للعاملين .
- متابعة عملية التعليم للمديرين و السعي إلى تطبيق المفاهيم و المعارف و المهارات .
- تحمل المسؤوليات عن نتائج أعمالهم ، و رعاية مرؤوسيه و بذل الجهد و مساندهم و الكشف عن احتياجاتهم للتدريب ، و إيلاخ الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم و ما قد يتطلبه الأمر من تعديل سواء في تصميم الأعمال و الوظائف أو في ظروف العمل و مستلزماته.
- وفي مجمل هذه الشروط و التي تمثل مسؤوليات و واجبات العمل نحو مديرهم و العكس، تتشكل الظروف الأفضل لإدارة الموارد البشرية من خلال استثمارها و توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة، و مصالح العاملين في الوقت نفسه .



المراجع :

1. الكتب :

1. أحمد صقر عاشور :التحول إلى القطاع الخاص ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1996 .
2. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - ، الدار الجامعية ، القاهرة ، ط:1 ، 2000 .
3. أحمد هني : اقتصاد المؤسسة المستقلة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
4. أسامة الخولي و حسين مختار الجمال : التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط1، 1987 .
5. إبراهيم حمد العبود و آخرون : تخطيط القوى العاملة ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1993 .
6. إسماعيل صبري عبد الله : المستقبل العربي ، مركز دراسات الوحدة العربي ، بيروت ، العدد 137، 1990 .
7. جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال - دخل وظيفي، دار النهضة العمومية، بيروت، 1986 .
8. جميل طاهر و صالح العصفور : الدليل الموحد لمفاهيم و مصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط1 ، 1996.
9. حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط 2، 1994/ 1993 .
10. حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، 1985 .
11. راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999/1998 .
12. روزماري ماكماهون و آخرون : لو كنت المسؤول ، دليل الرعاية الصحية الأولية في المستوى المتوسط ، المكتب الإقليمي لشرق البحر المتوسط ، الإسكندرية ، مصر ، 1989 .
13. سفير ناجي : محاولات في التحليل الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 .
14. سمير أمين : المغرب العربي - ترجمة كميل ق. داغر ، دار الحداثة ، لبنان ، 1981.

15. سميرة كامل محمد ، التنمية الاجتماعية - مفهومات أساسية ، رؤية واقعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1988 .
16. صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية ، مصر ، 2002 .
17. صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 .
18. عادل حسن : إدارة الأفراد ، دار الجامعة المصرية ، الإسكندرية ، 1979 .
19. عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974 .
20. عبد الباسط أحمد حسن : التنمية الاجتماعية ، مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1977 .
21. عبد الفتاح بوخمخ : إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري ، قسنطينة ، فيفري 2001.
22. عبد الكريم درويش / ليلا تكللا : أصول الإدارة العامة ، المكتبة الأنجلو مصرية ، 1976.
23. عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962- 1980 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
24. عبد الهادي الجوهري و آخرون : دراسات في التنمية الاجتماعية ، مكتبة الشرق ، القاهرة ، 1986.
25. علي السلمي : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 .
26. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1980 .
27. علي السلمي : عملية التنمية الإدارية - قراءات في تنمية الموارد البشرية - ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 ، ص : 139.
28. علي غربي و يمينة نزار ، التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، قسنطينة ، 2002 .
29. علي غربي/ بلقلم سلطانية / إسماعيل قيرة : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع - عين مليلة ، الجزائر ، 2002 .
30. عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.

31. عمر وصفي عقيلي : إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 1996 .
32. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري ، دار المعارف الإسكندرية ، 1981 .
33. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع، بيروت، ط: 1، 1997.
34. كامل بكري : الموارد البشرية و اقتصاديتها ، دار النهضة ، بيروت ، 1986، ص : 320.
35. لعشب محفوظ : سلسلة القانون الاقتصادي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
36. محمد بلقاسم حسن بهلولي : الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1990 .
37. محمد بلقاسم حسن بهلولي : سياسة الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية ، مطبعة دحلب ، الجزائر ، 1993 .
38. محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت ، ط 1 ، 1993 .
39. محمد شفيق : التنمية و التغيرات الاقتصادية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1997.
40. محمد على جعلوك : القادة هل يولدون ؟ ... أم يصنعون ، موسوعة العلوم الإدارية ، دار الراتب الجامعية ، بيروت ، لبنان ، ط 1 ، د ت .
41. محمد علي عبد الوهاب : إدارة الأفراد منهج تحليلي ، عين شمس ، القاهرة ، 1975 .
42. محمد علي محمد : مجتمع المصنع - دراسة في علم اجتماع المصنع - ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية ، 1975 .
43. محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة .
44. محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة 1971 .
45. محمود عبد العزيز عجمية : مقدمة في التنمية و التخطيط ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1983.
46. محمود عبد الفضل : الفكر الاقتصادي العربي و قضايا التحرر و التنمية و الوحدة ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 1982 .

47. مصطفى زايد : التنمية الاجتماعية و نظام التعليم الرسمي في الجزائر ، (62-1980) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د.ت.
48. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 .
49. منصور أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975 .
50. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
51. نبيل السملوطي : علم اجتماع التنمية - دراسات في اجتماعيات العالم الثالث - ، ط2 ، 1978 .

المراجع غير العربية :

52. Chaabane Ben Zkezouh : le deconcentration en algerie , opu , Alger , 1984 .
53. François- Marsal Frédéric : Le dépérissement des entreprises publique , perspective de l'économie , paris , 1973 ,
54. J- M Peretti : Gestion des ressources humains , Ed .vuiber , Paris , 1990.
55. J.b Gilbert et autres : Organisation et management , Ed .d'organisation , 2^{ème} édition , Paris, 1998.
56. Jean – marie Peretti : Ressources humain et gestion du personnel, Ed vuiber , Paris , 1994 .
57. L. Bellanger – C . Benabou et autres : Gestion stratégique des ressources humaines, Ed. Gœeten –Morin, Québec , 1988 .
58. Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981 .
59. Revus française d'administration publique N20 , Oct – Nov , 1981 .
60. Revus : L'entrepris publique , CIEP , vol1 , n 1 , 1985.

الرسائل الجامعية :

61. السعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية - تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي ، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 1994 .
62. الطيب بوسافل : تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1994 .
63. خلفان رشيد : واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم اجتماع العمل ، معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 1996/1995 .
64. رأفت أبو فرحانة : أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، أطروحة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1995/1994 .
65. زين الدين بلوصيف : تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - واقع و آفاق ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة ، 1995 .
66. قطاف ليلي : إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1998 .

المجلات و الجرائد و الدوريات :

67. جريدة الخبر الأسبوعية : العدد 16 ، الصادر بتاريخ 29 جوان 1999 .
68. حزب جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني 1976 ، الجريدة الرسمية عدد 61 الصادرة بتاريخ 1976/10/30 .
69. عبد الفتاح بوخمخ : مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 ، جوان 2001 .
70. عبد الوهاب شمام : دراسة حول الخصصة و التحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري ، مجلة العلوم الإنسانية ، قسنطينة ، العدد 11 ، 2001 .
71. وزارة التخطيط : المخطط الخماسي الثاني 85- 89 ، تقرير عام ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، جانفي 1985 .
72. وزارة العمل : القانون العام للعامل ، المادة 162 .



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث موجهة للمديرين :

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة - سوناريك " فرجيوة " -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب :

?- هشام بوكفوس

إشراف الأستاذ الدكتور:

?-أ/د : فضيل دليو

ملاحظة

* في إطار انجاز هذه المذكرة ، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث ، و الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي .

* المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية

السنة الجامعية : 2006/2005

البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر أنثى
 ○ السن: سنة
 ○ الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
 ○ المستوى التعليمي: أمي ابتدائي
 ○ مهني صناعي عالي
 ○ الأقدمية في العمل: سنة
 ○ طبيعة الوظيفة :
- أرمل مطلق متزوج
 ثانوي متوسط ابتدائي
 تكوين

الاتجاهات:

I- كيف التحقت بمنصب عملك ؟

مسابقة

ترقية

نقل من مؤسسة أخرى

أخرى أذكرها :

II- في الفترة الأخيرة حدثت تغيرات عديدة في عالم الشغل منه التحول إلى نظام اقتصاد السوق ، فما رأيك فيما يلي :

1- كل الدول التي انتهجت اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوي ؟

موافق غير موافق

2- اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد للجزائر للخروج من الأزمة الاقتصادية ؟

موافق غير موافق

3- تستفيد المؤسسات الجزائرية كثيرا في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية ؟

موافق غير موافق

4- في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية ، هل توافق على أن تسيرك إدارات أجنبية ؟

موافق غير موافق

III- لو طلب منك النقل إلى مؤسسة أخرى ، فهل تقبل النقل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى ؟

الأقدمية في العمل

تربطك علاقة وطيدة بزملائك

المؤسسة تلبى جميع رغباتك

أخرى أذكرها :

IV- في ممارسة وظيفتك كمسير ، ما هي الأهمية التي تعطيها لما يلي ؟

1- تبين بوضوح للعمال ما هو مطلوب منهم و المنتظر منهم .

مهم جدا مهم غير مهم

2- تعمل على تكوين جو مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال

مهم جدا مهم غير مهم

3- فتح المجال للعمال للإدلاء بأرائهم فيما يتعلق بسير المؤسسة

- 4- إعداد دورات تقييمية لسير المؤسسة في تحقيق أهدافها بالتعاون مع العمال
مهم جدا مهم غير مهم
- 5- العمل على نقل معارفك و خبراتك للعمال للمساهمة في تكوينهم
مهم جدا مهم غير مهم
- 6- العمل على أن تكون عادلا في تقييم كفاءات العمال و تحديد مستحقاتهم
مهم جدا مهم غير مهم

V- من قبل من يجب أن تتخذ القرارات الآتية داخل المؤسسة ؟

- 1- أساليب تسيير و تنظيم العمل
الإدارة وحدها الإدارة بعد استشارة العمال
- 2- توزيع المهام
الإدارة وحدها الإدارة بعد استشارة العمال
- 3- مخططات التنمية و الاستثمار
الإدارة وحدها الإدارة بعد استشارة العمال
- 4- إعداد دورات تدريبية
الإدارة وحدها الإدارة بعد استشارة العمال
- 5- إعداد البرنامج التدريبي
الإدارة وحدها الإدارة بعد استشارة العمال

VI- لضمان نجاح المؤسسة في اقتصاد السوق تطرح ضرورة إحداث تغيير في السلوك و الفعالية في العمل ، فما هي شروط تحقيق ذلك ؟

- 1- تغيير القيادة نعم لا
- 2- تغيير أساليب التسيير نعم لا
- 3- تكوين العمال و زيادة معارفهم و مهاراتهم نعم لا
- 4- تغيير طرق تنظيم العمل نعم لا
- 5- تجديد الآلات و المعدات نعم لا

VII- قبل إعداد المخططات الاستثمارية تقوم المؤسسة بـ ؟

- 1- دراسة السوق و متطلباته مهم جدا مهم غير مهم
- 2- الوقوف على مهارات العمال مهم جدا مهم غير مهم
- 3- إسناد الخطة إلى النظريات العلمية مهم جدا مهم غير مهم

VIII- في المؤسسة أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف ؟ أذكر إجابة واحدة فقط :

- 1- مسؤول واحد بعد استشارة العمال
- 2- مجموعة العمل
- 3- مسؤول واحد له كفاءة عالية
- 4- مسؤول واحد له علاقة جيدة مع العمال

IX- إذا تعارضت سياستك مع سياسة المؤسسة في تطبيق بعض القرارات، هل تقوم بـ ؟

- 1- تطبيق سياستك موافق غير موافق
- 2- محاولة التوفيق بين السياستين موافق غير موافق
- 3- تغيير سياستك موافق غير موافق
- 4- تطبيق سياسة المؤسسة موافق غير موافق

المهارات :

X- هل سبق لك و أن حضرت ملتقيات أو محاضرات خاصة بالمؤسسة ؟
 نعم
 لا

في حالة الإجابة بـ " نعم "

V ما هي المواضيع الغالبة على هذه الملتقيات أو المحاضرات ؟

.....

XI- هل أجريت تكويننا خلال فترة عملك ؟

نعم
 لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " ، أذكر :

نوع التدريب	مدة التدريب	مكان التدريب

XII- ما هي العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ خطة التدريب ؟

- | | | |
|---------------------------------------|-----|---------|
| 1- عدم التمييز بين العمال | مهم | غير مهم |
| 2- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة التدريب | مهم | غير مهم |
| 3- مراعاة طلبات العمال نحو التدريب | مهم | غير مهم |
| 4- تحديد الإمكانيات المادية و البشرية | مهم | غير مهم |

أخرى أذكرها :

XIII- عند وصول الشكاوي من العمال الذين تشرف عليهم هل تقوم ؟

1- حلها مباشرة

2- التقصي على الحقيقة

3- اللامبالاة

أخرى أذكرها :

XIV- عند إحداث أي تجديد في الآلات و المعدات تقوم المؤسسة بـ ؟

- | | | |
|--|-----|----|
| 1- التغيير التدريجي لهذه الآلات | نعم | لا |
| 2- التغيير الكلي في وقت واحد | نعم | لا |
| 3- إعداد العمال قبل التجديد | نعم | لا |
| 4- تجديد الآلات ثم إعداد العمال | نعم | لا |
| 5- استقدام عمال جدد و الاستغناء عن القدامى | نعم | لا |

XV- ما هي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعيين المسيرين ؟

رتب من (1) إلى (7) :

- 1- لديه أقدمية بالمؤسسة
- 2- يبلغ من العمر 40 سنة فما فوق
- 3- أن يكون حاصل على شهادة جامعية
- 4- يستمتع لانشغالات العمال و اهتماماتهم
- 5- ذو خبرة و كفاءة عالية
- 6- يحسن تقييم أداء الآخرين
- 7- ذو شخصية قوية

XV- ما هي العبارة التي تبدو لك صحيحة ؟ أذكر واحدة فقط :

- 1- لا يمكن تغيير الأشخاص
- 2- صعب تغيير الأشخاص
- 3- يمكن دائما تغيير الأشخاص

XVI- كيف ترى العامل البسيط داخل المؤسسة ؟

- | | | |
|----|-----|---|
| لا | نعم | 1- يحاول تجنب العمل لكرهية متأصلة فيه |
| لا | نعم | 2- يتوفر على طاقات إبداعية |
| لا | نعم | 3- قليل الطموح يتهرب من المسؤولية |
| لا | نعم | 4- قادر على ضبط نفسه و مراقبتها |
| لا | نعم | 5- يبحث دائما عن التجديد و يتهرب من الروتين |
| لا | نعم | 6- قادر على تحمل المسؤولية و يسعى إليها |

XVII- ما تعليقك على القول ؟

" استمر في التعلم بتعليم الآخرين "

.....
.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث موجهة للعمال:

أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة - سوناريك " فرجية " -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب :

?-مشاء بوكفوس

إشراف الأستاذ الدكتور:

?-أ/د : فضيل دليو

ملاحظ

* في إطار انجاز هذه المذكرة ، نرجو منكم ملء هذه الاستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث ، و الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء و توسيع مجالات البحث العلمي .
* المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية و لا تستخدم إلا للأغراض العلمية

السنة الجامعية : 2006/2005

البيانات الشخصية :

- الجنس : ذكر أنثى
 ○ السن : سنة
 ○ الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج
 ○ المستوى التعليمي : أمي ابتدائي
 ○ تكوين مهني صناعي عالي
 ○ الأقدمية في العمل : سنة
 ○ طبيعة الوظيفة :

مطلق
 متوسط
 أرمل
 ثانوي

I- المهارات :

1. كيف التحقت بالعمل ؟ عن طريق :
 مسابقة طلب مباشر
 العلاقة الشخصية
 عقد ما قبل التشغيل
 أخرى أذكرها
2. هل منصب عملك يتطلب العمل على الآلة ؟
 نعم لا
 في حالة الإجابة بـ " نعم "
 أ- هل تلقيت تكوينًا تقنيًا على هذه الآلة ؟
 نعم لا
 ب- هل تم التكوين ؟
 داخل المؤسسة خارج المؤسسة
3. هل يقوم المشرف بتقديم نصائح تتعلق بعملك ؟
 دائما أحيانا
 إطلاقا
4. هل أنت قادر على تنفيذ التعليمات تقنيا ؟
 نعم لا
 في حالة الإجابة بـ " لا " هل يرجع ذلك إلى ؟
 كثرة المسؤوليات المهارات المكتسبة ناقصة
 أخرى أذكرها
5. هل قمت بتدريب أحد العمال الجدد ؟
 نعم لا
6. هل تعرض أحد زملائك لحادث عمل ؟
 نعم لا
 في حالة بـ " نعم " هل يرجع ذلك إلى ؟
 قلة الكفاءة نقص التركيز
 أخرى أذكرها :
7. هل سبق و أن قامت المؤسسة بتجديد وسائل الإنتاج ؟
 نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " نعم " هل أجريت تدريباً على هذه الوسائل الحديثة ؟
 نعم لا
8. هل تجد نفسك متكيفاً مع طبيعة العمل ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى ؟
 المعارف حول العمل ناقصة
 اهتمامك ضعيف
 كثافة العمل
 أخرى أنكرها :
9. هل هناك مجالات لتطوير معارفك داخل المؤسسة ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بـ " لا " يرجع ذلك إلى ؟
 عدم وجود الوسائل
 عدم اهتمام الإدارة
 ضيق الوقت
 أخرى أنكرها :
10. هل هناك مجالات لتطوير مهاراتك خارج المؤسسة ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بـ " نعم " ، هل يكون ذلك في :
 فروع تابعة للمؤسسة
 مراكز التكوين
 أخرى أنكرها :
11. هل يوجد مشرف مباشر يقوم أدائك ؟
 نعم لا
- إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل يعود ذلك إلى ؟
 بساطة العمل
 عدم مبالاة المسؤول
 أخرى أنكرها :
12. هل تطلع على التطورات الحاصلة على مستوى المؤسسة ؟
 نعم لا
13. عندما تتعطل الآلة هل تعرف مصدر العطل ؟
 نعم لا
- في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى ؟
 تعقيد الآلات
 المعلومات المتوفرة عن الآلات غير كافية
 أخرى أنكرها :
14. هل أنت مطلع على محتوى القانون الداخلي للمؤسسة ؟
 نعم لا
15. هل أنت مطلع على محتوى الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة ؟
 نعم لا
16. هل هناك برنامج مخطط للتدريب في المؤسسة ؟
 نعم لا

17. هل تلقيت تدريباً خلال فترة عملك ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " نعم " ، أذكر :

نوع التدريب	مدة التدريب	مكان التدريب

18. هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التدريب الذي تلقيته ؟

نعم لا

19. هل عملية الاختيار للتدريب تتم على أساس ؟ (أذكر إجابة واحدة)

الكفاءة التأهيل الانضمام للنقابة

العلاقات الشخصية الأقدمية

أخرى حددها :

20. رتب حسب الأهمية أهداف التدريب ؟

تجديد المعارف زيادة المهام و توسيعها

الترقية الحفاظ على المنصب

أخرى حددها :

II- الاتجاهات :

21. هل تحب عملك ؟

نعم لا

22. هل تختار زملاءك على أساس ؟

السن العلاقات الخاصة التقارب الوظيفي

أخرى حددها :

23. هل زملاؤك في العمل متعاونون مع بعضهم البعض ؟

نعم لا

24. إذا ناقشت قضية مع زملائك تتعلق بالمؤسسة و العمال فهل تتوصلون إلى اتفاق ؟

دائماً أحياناً إطلاقاً

25. لو طلب منك النقل إلى مؤسسة أخرى ، فهل تقبل النقل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ " لا " هل هذا راجع إلى ؟

الأقدمية في العمل

تربطك علاقة وطيدة بزملائك

علاقتك مع المشرف حسنة

المؤسسة تلبى جميع رغباتك

أخرى أذكرها :

26. بماذا تهتم إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى ؟ رتب ما يلي :

- الإنتاج العمال الآلات
- أخرى حددها :
27. هل توظب على مواعيد العمل ؟
- دائما أحيانا أبدا
28. هل تتغيب ؟
- كثيرا أحيانا نادرا
29. هل تحاول تطوير قدراتك ذاتيا ؟
- دائما أحيانا أبدا
30. إذا واجه احد العمال مشكلة معينة فمن يقوم بمساعدته ؟
- إدارة المؤسسة
زملاؤه في العمل
مجلس الإدارة
أخرى تذكر:
31. هل طبيعة عملك توجب التعاون مع زملائك ؟
- نعم لا
32. هل تلتقي مع زملائك خارج العمل ؟
- نعم لا
- في حالة الإجابة بـ " نعم " ، هل تناقشون ؟
- طريقة العمل
مشكلات العمل
مواضيع لا تتعلق بالعمل
أخرى تذكر :
33. هل ترى أن زملاءك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة ؟
- دائما أحيانا إطلاقا
34. هل تسعى الإدارة جعل العمل جماعي ؟
- نعم لا
35. إذا اكتشفت الإدارة أن بعض العمال يتهاونون في أداء عملهم، ماذا تفعل ؟
- تقوم بإنذارهم
لا تهتم
أخرى تذكر :
36. كيف هي علاقتك مع الإدارة ؟
- سيئة حسنة جيدة

Résumé

En dépit de toutes difficultés qui ont été rencontrées et la manière que nous essayons de traiter les divers aspects et questions concernant le sujet de l'étude, tous les deux théoriquement (manque de références et manque de littérature sur le soumis...) , Ou du champ (manque de documents et de rapports administratifs qui peuvent nous fournir une image claire de la réalité de l'établissement ces dernières années...) Cependant, la détermination pour accomplir notre recherche comme elle est, le plus fort toutes difficultés et obstacles, et peut-être principalement en raison de notre grande importance pour le processus du développement humain dans l'établissement économique et les méthodes Algérien-commandées du public le plus important et de la nécessité de mettre une matière de discussion scientifique, même donnée l'autre - quoique dans certaine limite-leur attention et étudier semblable au reste d'autres phénomènes sociaux, qui changent en termes d'importance et prolifération..., car le développement de ressource humaine sont devenus l'entretien aux colloques et des conférences, les médias et les politiques publiques et privées dans les divers secteurs ne peuvent pas aller par le passage des visionneuses, il est a processus multidimensionnel, avec ses bases et mécanismes et justifications, et sans des effets à plus d'un niveau.

L'entité publique algérienne d'établissement économique comme crise profonde vivante sociale et économique incarne les grandes difficultés faites face pour le développement de possession de méthodes et la gestion efficace des ressources humaines Hassan, et elle semble claire dans la transmission d'information, communication et la conduite, les ressources humaines dans l'entreprise économique public Algérienne semblent être généralement insatisfaisante : des pneus ont été sur étendus et épuisés en raison des responsabilités multiples et diverses à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise, chefs, et compte sur la force de leur personnalité que comptant sur leur compétence dans la conduite des ressources humaines, tandis que milieu-vidanger semble compétent assumer leurs responsabilités, et applique également aux ouvriers des professionnels et pour cet espace existant entre l'élévation de la formation d'équipements productifs sans augmentation du même taux au moins pour augmenter la connaissance et l'expérience de l'humanité.

Et depuis chaque organisation composée d'éléments de l'humanité, obtenant eux, et développement et maintien considéré nécessaires pour accomplir leurs objectifs, ce fait s'applique à tous les organismes de divers types, y compris des organisations nonnes gouvernemental, des organismes d'affaires, santé, éducatif, récréationnel ou social, Access aux meilleurs éléments humains et le maintien est essentiel au succès de n'importe quelle organisation, s'il vise à augmenter le bénéfice ou la survie ou l'expansion... (chacun selon sa stratégie), public ou privé ; et les organismes qui peuvent obtenir les meilleurs éléments de la main d'oeuvre et réussir à les développer et les motiver, et les maintiennent également veulent inévitablement l'efficacité (la capacité de réaliser ses buts), et aussi efficace (utilisation de la plus petite possible

taille des matériaux), mais ceux ne sont pas pendant qu'efficace et efficace elles sont en danger de stagnation et de mort (la faillite et sortent le marché), et le développement des ouvriers dans une société caractérisée par le changement rapide est non seulement souhaitable, mais une activité importante doit être exercée par l'organisation et les ressources allouées s'il est nécessaire de forcer productif et efficace.

Et le fournisseur se levant d'intérêt a augmenté l'humain nécessaire à la formation d'un niveau d'organisation, avec charge de la gestion de ressources humaines évoluée humaine d'autrefois mais l'existence séparé du reste de niveaux d'organisation est dépendante de la largeur de l'établissement, et ceci selon le principe de la spécialisation et la division du travail ; et la fonction principale de la gestion de ressources humaines en apportant dedans ou de l'accès à la main d'oeuvre, qui inclut la planification des effectifs d'emploi et la polarisation d'activités et identifie des sources d'emploi et de processus pour le choix et le rendez-vous, instruisant la main-d'œuvre, l'un ou l'autre poteau DRH porte deux dimensions : employés spéciaux d'une dimension, et qui respect tendances ce formation et de qualifications développement, et de changer, et dimension spéciale des directeurs, qui à leur tour respectent à l'éducation et à l'augmentation de la connaissance et élèvent le niveau des possibilités conceptuelles et analytiques ; et suit ces dimensions et motivation de fonction et le sens de la façon dont l'organisation d'entretien peut maintenir les ressources, les préservant, et de ceci, la part de procédé de développement de ressource humaine charge essentiel au succès de n'importe quelle organisation, qui exige qu'avec les méthodes de développement de ressource humaine et a besoin (établissement) à la planification scientifique, et cadres scientifiques et cet établissement d'atteindre ses objectifs établis pour elle.

Et sur cette base dirigent cette étude pour examiner les méthodes les plus importantes de développement, par lesquelles l'établissement peut tirer profit de la main-d'oeuvre inexploitée par les directeurs ou les ouvriers à leur éducation pour augmenter leur connaissance et pour améliorer leur capacité, ou forment et augmentent leurs qualifications et changent des attitudes et suivent les progrès du progrès technologique, tenant compte de leurs capacités individuelles et leurs qualifications et aspirations, et c'est une manière d'accentuer les limites et les caractéristiques du développement approuvé de méthodes, et de la révélation des obstacles principaux faits face par l'établissement économique public algérien dans le domaine du développement de ressource humaine et est en particulier aux portes d'une économie de marché.

Le développement des ressources humaines dans toutes les catégories dans le chaque les niveaux d'organisation doit organiser, et par la formation de leurs ouvriers ou directeurs d'éducation (des directeurs et des pneus), et de cette perspective, nous avons traité cette matière dans nos méthodes de développement de ressource humaine en le public algérien économique selon les exigences de l'économie de marché, ce

dernier précepte d'établissements conditionne des marques qu'il prouvent l'efficacité ou l'échec par sa commande des éléments tripartites de la production : Action ; est les demandeurs d'emploi sont en tant que productif (les ressources humaines), les éléments du matériel de production ; des matériaux normaux, économique et capital ; persiste comme le Mali pour financer le procédé de production.

À partir de la nature de la matière, que les objectifs pour examiner des méthodes de développement chez l'établissement et le public savent les fonctionnaires DRH ; l'étude ont été divisées en deux aspects :

côté théorique : , qui sont sorties des étapes du développement des ressources humaines, et c'était des théories importantes sur les ressources humaines, et accès aux facteurs affectant la proximité des ressources humaines, et alors tenu sur quelles ressources humaines et leurs caractéristiques et l'importance de l'investissement, et la plupart des tarifs pour la main humaine de ressource humaine, et sont d'une part entrées dans la gestion de ressources humaines et définir des certaines fonctions essentielles et organisation et année internes parce que le centre de cette administration dans la preuve d'établissement d'importance de l'élément humain, et puis la perception moderne des ressources humaines et comparent les perspectives vieilles, alors est venu le centre de l'étude contient le développement de méthodes pour des ouvriers ou des directeurs (directeurs et pneus), et que nous sommes toutes les méthodes de développement interne et externe des entités respectives. Nous ne pouvons pas parler aux méthodes de développement sans s'adresser à l'établissement économique public algérien identifions à travers et mouvement historique pour changer le système économique de la tendance socialiste à la privatisation par l'intermédiaire de la gestion et de l'indépendance autonomes.

Sont basés sur l'étude, qui vise à essayer de diagnostiquer des méthodes de développement de ressource humaine en le public algérien économique par la révélation des cadres et les lois et les procédures principaux, qui sont sujets au processus du développement de ressources humaines par les méthodes ont employé d'une part, et essayer de savoir ce qui va sur la terre d'une part, et donc d'identifier des déficits et d'essayer de déterminer dans quelle mesure l'attention de fonctionnaires au développement de ressources humaines, si des ressources humaines projetant seulement dans la planification globale de l'établissement ou de eux la planification séparée en considération les aspirations de taille et d'emploi et les tendances, essai pour déterminer si les ressources humaines, contribue dans la prise de décision chez l'établissement, il était nécessaire pour s'adresser à nous et les indicateurs de diagnostic de cette étude est un aperçu descriptif de social, et qui, alternativement, dépend du travail de la collecte de données et des réalités de la communauté de recherches du point auquel nous décrivons et clarifions et mesurons les variables qui commandent les phénomènes énumèrent, et un aperçu sociologique adopté par l'école afin de réaliser le progrès désiré dans l'utilisation et l'efficacité de la réalisation a

suivi un aperçu descriptif en raison de ce processus des avantages et les possibilités d'effort et de temps, augmentent l'exactitude des résultats.

Autant de des outils que nous employons pour augmenter les ouvriers de secteur de forme et les directeurs, bene de nota ont eu un impact significatif dans la collecte d'informations par les ouvriers permanents de frottement chez l'établissement, augmentent l'utilisation des disques et les documents et celui afin de rassembler le plus grand possible nombre d'information et de données sur le sujet, et la connaissance d'A de tous les aspects de la matière.

Nous avons contrôlé par une étude sur le terrain aux conclusions suivantes :

L'hypothèse : imposer une économie de marché aux compétences de développement économique et aux attitudes algériennes publiques des ouvriers.

Qualifications :

Par des données quantitatives obtenues précédemment prouvées que l'établissement de méthode dans le domaine de l'emploi a subi des étapes selon leurs besoins, la manière d'investiture directe est d'abord suivie par l'établissement et ensuite suivie par des contrats de pré emploi avant d'actionner les concours de modèle en conclusion, la nature de l'emploi et jouent un grand rôle dans le fonctionnement de l'entreprise, dit la nature de l'emploi facilitent ou difficile d'adapter des ouvriers avec les travaux, qui aide alternativement à réaliser leurs buts selon leurs qualifications et potentiel, qui contribue alternativement à atteindre les objectifs du groupe annuel de base pour la position appropriée selon la nature de sa composition est aidé à l'accomplissement de son travail, donné cela le volume des ouvriers travaillant à la machine. Cependant, le commencement du travail pour la majorité d'ouvriers qui leur ont fait la formation sur les machines, et cette formation était la plupart du temps chez l'établissement, et établissement a formé ainsi ses ouvriers pour améliorer leur travail correctement.

En plus de l'établissement a rentré une formation par le surveillant immédiat, et le désir de cette administration qu'il n'y a aucun échappement dans la production, et le responsable direct nécessaire particulièrement si la nature du produit change au jour le jour selon des mesures spécifiques, et tout cet établissement de réaliser ses buts d'augmenter le produit. améliorer la qualité et la quantité d'image, et les résultats du positif direct de surveillance est que la majorité d'ouvriers peuvent mettre en application des instructions techniques indiquées à elles, mais cela n'élimine pas la surveillance directe d'autres méthodes de formation, formation en travaillant parmi les vieilles techniques de base qui ont contribué à la formation de nouveaux ouvriers parce que le surveillant ne peut pas observer ou connaître tous ouvriers, et d'ouvriers impliqués dans les nouveaux ouvriers de vieux train ; Cependant, les deux méthodes n'ont pas d'accidents de travail dans l'établissement, nous constatent que la majorité du travail blessé sans indiquer le degré des dommages et le foyer de manque d'ouvrier

se produisent en grande partie, facteur dans l'établissement souffre souvent d'un manque de foyer, qui est dû principalement des conditions physiques et sociaux de lui, le facteur matériel a un rôle provoquant un équilibre des individus, qui ne peuvent pas être ignorés sont les besoins des individus pendant que les écoles humanitaires et comportementales dépend satisfait pour satisfaire le matériel associé par besoins sociaux.

Il peut discuter que groupe dans l'établissement concernant sa manière de droite d'enclenchement, avec la possibilité de formation sur les machines qui établit l'un ou l'autre par le surveillant direct qui fournit des bouts de manière permanente contribuer considérablement à perfectionner son travail, mais la négligence du côté physique mène à un manque de foyer, qui affecte le groupe par des dommages encourus, et affecte également l'établissement en réalisant ses buts.

L'établissement bien plus efficace en atteignant ses objectifs en ce qui concerne la productivité croissante est le renouvellement des machines, équipement et imposé à la formation d'établissement et aux ouvriers de remettre en état selon les nouvelles machines et ceci est ce qui s'est produite chez l'établissement, puis la division des ouvriers selon le programme de formation, qui a touché le renouvellement de certaines activités, alors qualifié pour utiliser le nouvel équipement, Cependant, la nature de la formation est demeurée dans le lieu de travail par le surveillant direct, en raison du ce des ouvriers d'ajustement dans leurs travaux, qui ne nie pas l'existence du non-ajustement, établissement des ouvriers qualifiés aidés en s'adaptant cependant, l'intensité de la cause des restes de travail dans beaucoup de cas des événements cet ajustement.

Il devrait également noter que le processus de former des ouvriers n'est pas limité pour diriger la surveillance, les déférences éducatifs des ouvriers aidés dans le développement de leur individu-égal bien que j'aie dit, auto développement n'est pas entravé par le manque de moyens d'intérêt, et l'administration ni le moment pour certains individus, mais les derniers facteurs se sont tenus dans le même obstacle au développement de quelques individus pour leurs capacités et c'est ce qui fait l'administration rechercher d'autres secteurs en dehors de l'établissement pour contribuer à développer les compétences de leurs ouvriers ; y compris des filiales de la base et d'autres centres de formation privés.

Quant aux matières couvertes pendant la formation des ouvriers a différencié entre l'installation et la commande de machine, mais la plus grande proportion d'ouvriers n'ont pas reçu la formation pendant leur tenure et c'est parce que la majorité des ouvriers a nié l'existence de l'arrangement pour former chez l'établissement, qui doit alternativement informer la loi domestique d'ouvriers de l'établissement ou des conventions collectives, qui aide dans l'arrangement ce qui la formation, eux estiment que la formation était un départ au groupe au sujet des centres de formation ou des filiales de la base pour le mal ou le détail au sujet de la composition de leur travail, et l'arrangement inachevé de ce train a eu ses origines dans le défaut dans

Résumé :

?

l'établissement la définition de la formation. Malgré les ouvriers croire que les bases de la formation de groupe de choix est ancienneté et compétence, réadaptation et rapports personnels, joignent alors l'union, et le stage de recyclage de résultats de lien maintiennent principalement alors le développement de position.

Nous pouvons dire que l'établissement dans la formation des ouvriers et augmentons leurs qualifications avons diversifié des méthodes de formation de formation dans le lieu de travail par le surveillant immédiat ou les vieux ouvriers, et d'ouvrir la porte pour que les ouvriers développent leur individu par la recherche, et de formation en dehors du lieu de travail par la ressource à la composition différente en deux en entraîneurs centres de spécialistes. Cependant, la formation des ouvriers est demeurée limitée au développement des qualifications techniques, artistique, l'établissement a négligé la culture des ouvriers dans l'image en ce qui concerne l'établissement et les conventions collectives qui sont restés confinés à quelques ouvriers, le rôle de la culture contribuent de manière significative à l'arrangement de composition de quelques ouvriers, lesquels nous la toucher par l'observation, entrevue et données quantitatives avant existent et la variété prévue, la formation chez l'établissement caractériser par deux moyens inclus de la formation par le surveillant immédiat et le vieux groupe, et coupé en deux types de travail d'extérieur et de l'autre le travail d'intérieur, qui se concentre seulement sur le côté artistique latéral content sans connaissance.

Directions :

Le processus de formation est projeté pour augmenter la connaissance et les qualifications des individus ou pour changer leur comportement et leur désirer, et sur cette base, le processus de former des ouvriers a jugé que l'établissement avait indiqué clairement que ses objectifs étaient le développement des qualifications et des capacités d'ouvriers techniques, mais les ouvriers avaient été affectés par des tendances en cours de formation et est ce qui apercevoir pendant l'orientation à leur travail et qui s'assurent que la majorité d'ouvriers qui aiment leur travail, la perfection du travail contribue à l'ajustement le groupe avec le travail et ainsi a aimé. La division du travail en sa nature intégrée et liée des rapports des individus identifiés les uns avec les autres, travail pour leur choix était principalement carrière basée de convergence, et il s'est avéré par leur coopération dans l'exécution de leur travail ; ces relations industrielles ont évolué pour devenir des relations humaines contribuées à résoudre les problèmes des ouvriers, mais demi d'établissement d'ouvriers presque en dépit de leur amour pour leur voyage préféré à d'autres établissements, le facteur de détermination des restes pour ce niveau bas du désir physique, qui spécialise des décisions demeurent centralisé pour direction générale de l'établissement de parent, aussi bien que les conditions biophysiques, qui sont particulièrement difficiles dans la plupart des travaux.

Et par l'objectif des ouvriers en les commandant aux éléments de la production selon l'attention de la gestion, nous constatons que le département de leur intérêt pour la production principalement reléguée pour assumer cette interaction de partie d'intérêt : l'élément humain, machines et si une majorité mince. Nous constatons également que les ouvriers se sont sentis qu'un sens de la crainte pour leurs positions et de l'essai de développer l'individu ces résultats récents est venu en résolvant des problèmes techniques et le développement de quelques produits, et ainsi ouvrier vif sur perfectionner le sien travail et essai pour se développer selon les positions où il se trouve.

Quant au rapport entre les ouvriers, la division précise du travail ouvrant la porte pour des relations industrielles prolongées en dehors de l'établissement continue à être parmi des ouvriers dans la discussion des questions une préoccupation de leur travail et leurs problèmes, alors que les ouvriers de rapport actionnent ou discipline vice de base, ouvriers et la gestion sont commis aux ordres qui les tolèrent quelques choses qui ne constituent pas un obstacle au procédé de production, et en conséquence les ouvriers ont confirmé que le rapport entre eux et leur bien général de gestion, sinon bon.

Par l'antérieur est clair que la formation dans l'institut national des industries en corrélation situées dans sept ait fendu : voie interne par le surveillant immédiat et le vieux groupe, et branches étrangères des centres d'établissement ou de formation, cependant, ce que la composition demeure assaillie par le genre d'incertitude parmi des ouvriers, principalement dû aux voies de transmission internes et au degré d'instruction des ouvriers, et en tant que formation spécifique dans le changement d'espace libre d'établissement des qualifications professionnelles de nature ou d'augmentation des ouvriers, elle porte avec elle un changement des attitudes, et ceci par un bon rapport avec la gestion, les programmes de travail d'assistance, et la perfection du travail et de l'essai de développer leur individu, qui a aidé la résolution les problèmes de la production et du développement du produit, l'un ou l'autre sur leur division de coopération de forme de travail une voie pour la coopération d'lui-même et les règles de la diffusion industrielle de rapports aux relations humaines en dehors du lieu de travail à contribuer à la communication entre les ouvriers en résolvant des problèmes et pour discuter des manières de travailler.

Summary :

?

Summary

In spite of all difficulties that have been met and the manner that we try to treat the various aspects and questions concerning the topic of the survey, all two theoretically (lack of references and literature lack on the submitted...), Or of the field (lack of documents and administrative reports that can provide us a clear picture of the reality of the establishment these last years...) However, the determination to accomplish our research as it is, the strongest all difficulties and obstacles, and maybe mainly because of our big importance for the process of the human development in the economic establishment and the Algerian Commander methods of the most important public and the necessity to put a scientific discussion matter, even given the other - although in certain limits them attention and study similar to the rest of other social phenomena, that changes in terms of importance and proliferation..., because the development of human resource became the interview to the symposia and conferences, the medias and the public and private policies in the various sectors cannot go by the passage of the viewer, it is had multi-dimensional process, with its bases and mechanisms and justifications, and without effects to more of a level.

The Algerian public entity of economic establishment as social and economic living deep crisis embodies the big difficulties coped for the development of possession of methods and the management efficient of resources human , and it seems clear in the transmission of information, communication and the conduct, the human resources in the enterprise economic Algerian public seem to be generally dissatisfactory: some tires were on extended and exhausted inside because of the multiple and various responsibilities or outside of the enterprise, chiefs, and account on their personality's strength that cash on their expertise in the conduct of the human resources, while middle to drain seems competent to assume their responsibilities, and wall lamp also to the workers of the professionals and for this existing space between the elevation of the formation of productive facilities without increase of the same rate at least to increase the knowledge and the experience of the humanity.

And since every organization composed of elements of the humanity, getting them, and development and maintenance considered necessary to accomplish their objectives, that made applies to all organisms of various types, including organizations nuns governmental, of the business organisms, health, educational, recreational or social, Access to the best human elements and maintains it is essential to the success of any organization, if it aims to increase the profit or the survival or the expansion... (each according to its strategy), public or private; and the organisms that can get the best elements of the manpower and to succeed in developing them and to motivate them, and maintain them also want the efficiency inevitably (the capacity to achieve objects), and also efficient (use of the smallest possible size of the

Summary :

?

materials), but those are not while efficient and efficient they are in danger of stagnation and death (the bankruptcy and take the market), and the development of the workers in a society characterized by the fast change is not only desirable, but an important activity must be exercised by the organization and resources allocated if it is necessary to force productive and efficient.

And the supplier rising of interest increased the human necessary to the formation of an organization level, with load of the management of human resources evolved human of once but the existence separated of the rest of organization levels is dependent of the width of the establishment, and this according to the principle of the specialization and the division of work; and the main function of the management of human resources while bringing in or of the access to the manpower, that includes the scheduling of the strengths of employment and the polarization of activities and identify sources of employment and process for the choice and the appointment, instructing the workers, one or the other RHD post carries two measurements: special employees of a dimension, and that respect tendencies this formation and of qualifications development, and to change, and special dimension of the directors, that respects to the education and the increase of the knowledge in their turn and raise the level of the conceptual and analytic possibilities; and follows these measurements and incentive of function and the sense of the way whose maintenance organization can maintain resources, preserving them, and of this, the part of process of development of resource human load essential to the success of any organization, that requires that with the methods of development of human resource and has need (establishment) to the scientific scheduling, and scientific settings and this establishment to reach its established objectives for it.

And on this basis direct this survey to examine the most important methods of development, by which the establishment can take advantage of the untapped manpower by the directors or the workers to their education to increase their knowledge and to improve their capacity, or form and increase their qualifications and change some attitudes and follow the progress of the technological progress, holding account of their individual capacities and their qualifications and aspirations, and it is a manner to accentuate the limits and the features of the development approved of methods, and of the revelation of the main obstacles coped by the Algerian public economic establishment in the domain of the development of human resource and is in particular at the doors of a market economy.

The development of the human resources in all categories in the every the levels of organization must organize, and by the formation of their working or leading of education (of the directors and tires), and of this perspective, we treated this matter in our methods of development of human resource in the economic Algerian public

Summary :

?

according to the requirements of the economy of market, this last precept of establishments conditions some marks that it proves the efficiency or the failure by its order of the tripartite elements of the production: Action; is the claimants of employment are as productive (the human resources), the elements of the production material; of the materials normal, economic and fundamental; persist as Mali to finance the process of production.

From the nature of matter, that the objectives to examine methods of development at the establishment and the public know civil servants RHD; the survey has been divided in two aspects:

Theoretical side: , that left of the stages of the development of the human resources, and it was important theories on the human resources, and access to the factors affecting the proximity of the human resources, and held then on what human resources and their features and the importance of the investment, and most tariffs for the hand human of human resource, and entered on the one hand in the management of human resources and define of the some essential functions and organization and year interns because the center of this administration in the proof of establishment of importance of the human element, and then the modern perception of the human resources and compare the old perspectives, the center of the survey came then contains the development of methods for workers or directors (directors and tires), and that we are all methods of internal and external development of the respective entities. We cannot speak to the methods of development without going to the Algerian public economic establishment identify through and historic movement to change the system economic of the socialist tendency to privatization through the intermediary of the management and the independence autonomous.

Are based on the survey, that aims to try to diagnose methods of development of human resource in the economic Algerian public by the revelation of the settings and the laws and the procedures principals, who are topics to the process of the development of human resources by the methods used on the one hand, and to try to know what goes on the one hand on the earth, and therefore to identify some deficits and to try to determine in what measure the attention of civil servants to the development of human resources, if of the human resources only projecting in the global scheduling of the establishment or them the scheduling separated in consideration the aspirations of size and use and the tendencies, test to determine if the human resources, contribute in the decision making at the establishment, it was necessary to apply to us and the indicators of diagnosis of this survey is a descriptive preview of social, and that, alternately, depends on work of the collection of data and the realities of the community of research of the point to which we describe and let's clarify and let's measure the variables that order the phenomena enumerate, and a

Summary :

?

sociological preview adopted by the school in order to achieve the progress wanted in use and the efficiency of the realization followed a descriptive preview because of this process of the advantages and the possibilities of effort and time, increase the accurateness of the results.

As many tools as we use to increase the workers of sector of shape and the directors, been of nota been had a meaningful impact in the collection of information by the permanent workers of rubbing at the establishment, increase the use of the disks and the documents and the one in order to gather the biggest possible number of information and data on the topic, and the knowledge of to all aspects of matter.

We controlled by a survey on the land to the following findings:

The hypothesis: to impose an economy of market to the expertise of economic development and to the public Algerian attitudes of the workers.

Qualifications:

By quantitative data gotten proved previously that the establishment of method in the domain of the employment underwent some stages according to their needs, the direct investiture manner is first followed by the establishment and then consistent by contracts of meadow employment before manipulating the contests of model in conclusion, the nature of the employment and play a big role in the working of the enterprise, says the nature of the employment facilitate difficult either to adapt some workers with the works, that help alternately to achieve their objects according to their qualifications and potential, that contributes alternately to reach the objectives of the yearly group of basis for the position appropriated according to the nature of his composition is helped to the achievement of his work, given it the volume of the workers working to the machine. However, the beginning of work for the majority of workers that made them the formation on the machines, and this formation was most of the time at the establishment, and establishment trained its workers thus to improve their work correctly.

In addition to the establishment brought in a formation by the immediate supervisor, and the desire of this administration that no exhaust has in the production, and the necessary direct person responsible particularly if the nature of the product changes from day to day according to specific measures, and this entire establishment to achieve its objects to increase the product. to improve the quality and the quantity of picture, and the results of the direct positive of surveillance are that the majority of workers can put in application of the technical instructions indicated to them, but it doesn't eliminate the direct surveillance of other methods of formation, formation while working among the old techniques of basis that contributed to the formation of new workers because the supervisor cannot observe or can know all workers, and of

Summary :

?

workers implied in the new workers of old train; However, the two methods don't have accidents of work in the establishment, note us that the majority of work wounded without indicating the degree of the damages and the home of worker lack occurs largely, factor in the establishment often suffers from a lack of home, that is mainly of the physical and social conditions of it, the material factor has a role provoking a balance of the individuals, that cannot be ignored are the needs of the individuals while the humanitarian schools and comportment depends satisfied to satisfy the material associated by social needs.

it can discuss that group in the establishment concerning its manner of interlock right, with the possibility of formation on the machines that establishes one or the other by the direct supervisor who provides some tips in a permanent manner to contribute considerably to perfect his work, but the carelessness of the physical side leads to a lack of home, that affects the group by incurred damages, and affect the establishment also while achieving its objects.

The a lot more efficient establishment as reaching its objectives with regard to the increasing productivity is the renewal of the machines, equipment and imposed to the formation of establishment and the workers to put back in state according to the new machines and it is what occurred at the establishment, then the division of the workers according to the program of formation, that touched the renewal of some activities, then qualified to use the new equipment, However, the nature of the formation is stayed in the workplace by the direct supervisor, because of the this of the adjustment workers in their works, that doesn't deny the existence of the non adjustment, establishment of the assisted qualified workers while adjusting however, the intensity of the reason of the work rests in a lot of cases of the events this adjustment.

it should also note that the process to train some workers is not limited to direct the surveillance, the deference educational of the workers helped in the development of their individual-equal although I said, auto development is not hindered by the lack of interest means, and the administration nor the moment for some individuals, but the last factors held in the same obstacle to the development of some individuals for their capacities and it is what makes the administration search for other sectors outside of the establishment to contribute to develop the expertise of their workers; including subsidiaries of the basis and other centers of formation deprived.

As for matters covered during the formation of the workers differentiated between the installation and the order of machine, but biggest proportion of workers didn't receive the formation during their tenure and it is because the majority of the workers denied the existence of the arrangement to form at the establishment, that must

Summary :

?

inform the domestic law of workers of the establishment or the collective conventions, that helps in the arrangement that alternately that the formation, they estimate that the formation was a departure to the group about the centers of formation or the subsidiaries of the basis for the pain or the detail about the composition of their work, and the incomplete arrangement of this train had its origins in the defect in the establishment the definition of the formation. In spite of the workers to believe that the bases of the formation of group of choice are seniority and expertise, readaptation and personal reports, join the union then, and the practicum of retraining of tie results maintains the development of position mainly then.

We can say that the establishment in the formation of the workers and let's increase their qualifications varied methods of formation in the workplace by the immediate supervisor or the old workers, and to open the door so that the workers develop their individual by research, and of formation outside of the workplace by the resource to the different composition in two in trainers centers of specialists. However, the formation of the workers is stayed limited to the development of the qualifications technical, artistic, the establishment disregarded the culture of the workers in the picture with regard to the establishment and the collective conventions that remained enclosed to some workers, the role of the culture contributes meaningful manner to the arrangement of composition of some workers, which to touch it to us by the observation, interview and quantitative data before exist and the foreseen variety, the formation at the establishment to characterize by two included means of the formation by the immediate supervisor and the old group, and coupe in two types of work of outside and the other the work of inside, that only concentrates on the happy lateral artistic side without knowledge.

Directions:

The process of formation is projected to increase the knowledge and the qualifications of the individuals or to change their behavior and to want them, and on this basis, the process to train some workers judged that the establishment had clearly indicated that its objectives were the development of the qualifications and the capacities of technical workers, but the workers had been affected by tendencies under formation and is that that to see during orientation to their work and that insure that the majority of workers that likes their work, the perfection of work contributes to the adjustment groups it with work and so liked. The division of work in its integrated nature and bound of the reports of the individuals identified the some with the other, work for their choice was mainly based career of convergence, and it proved to be by their cooperation in the execution of their work; these industrial relations evolved to become human relations contributed to solve the problems of the

Summary :

?

workers, but half of establishment of workers nearly in spite of their love for their favorite journey to other establishments, the factor of determination of the rests for this low level of the physical desire, that specializes some decisions stays centralized for general direction of parent's establishment, as well as the biophysical conditions, that are especially difficult in most works.

And by the objective of the workers while ordering them to the elements of the production according to the attention of the management, we note that the department of their interest for the production mainly relegated to assume this interaction of part of interest: the human element, machines and if a thin majority. We also note that the workers felt that a sense of the fear for their positions and the test to develop the individual these recent results came while solving the technical problems and the development of some products, and so working quick on to perfect his work and test to develop themselves according to the positions where it is.

As for the report between the workers, the precise division of work opening the door for industrial relations prolonged outside of the establishment continues to be among workers in the discussion of the questions a preoccupation of their work and their problems, whereas the workers of report manipulate or discipline vice of basis, workers and the management are committed to the orders that tolerate them some things that don't constitute an obstacle to the process of production, and consequently the workers confirmed that the report between them and their very general of management, otherwise good.

By the previous is clear that the formation in the national institute of the industries in interrelationship situated in seven split: internal way by the immediate supervisor and the old group, and foreign branches of the centers of establishment or formation, however, what the composition stays attacked by the kind of uncertainty among workers, mainly due to the internal transmission ways and to the degree of instruction of the workers, and as specific formation in the change of space free of establishment of the professional qualifications of nature or increase of the workers, it carries with it a change of the attitudes, and this by a good report with the management, the programs of aid work, and the perfection of work and the test to develop their individual, who helped the resolution the problems of the production and the development of the product, one or the other on their division of cooperation of shape of work a way for the cooperation of himself and the rules of the industrial diffusion of reports to the human relations outside of the workplace to contribute to the communication between the workers while solving some problems and to debate some manners to work.

ملخص عام حول موضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية @

رغم كل الصعوبات التي ظلت تعترض سبيلنا ونحن نحاول معالجة مختلف الجوانب والقضايا المتعلقة بموضوع الدراسة سواء من الناحية النظرية (نقص المراجع وقلة الكتابات التي تناولت الموضوع ...) ، أو من الناحية الميدانية (نقص الوثائق الإدارية والتقارير التي قد تمدنا بصورة واضحة عن واقع المؤسسة خلال السنوات الأخيرة...)، إلا أن إصرارنا على استكمال بحثنا على النحو الذي هو عليه ، كان أقوى من كل الصعوبات والعراقيل ، وربما يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى اقتناعنا الكبير بأهمية عملية التنمية البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وأهم الأساليب التي تتحكم فيها وضرورة طرحها كموضوع للنقاش العلمي ، حتى تتال هي الأخرى - ولو في حدود معينة - حقها من الاهتمام والدراسة على غرار باقي الظواهر الاجتماعية الأخرى التي تتفاوت فيما بينها من حيث الأهمية والانتشار ... ، وعلى اعتبار تنمية الموارد البشرية أصبحت حديث الساعة في الندوات والمحاضرات ووسائل الإعلام والسياسات العامة والخاصة وفي مختلف القطاعات لا يمكن أن نمر عليها مرور الكرام، فهي عملية ذات أبعاد متعددة لها أسسها وميكانيزماتها ومبرراتها ، وتترتب عنها آثار على أكثر من مستوى .

والمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية باعتبارها كيان اجتماعي و اقتصادي تعيش أزمة عميقة تجسدها الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من أجل امتلاك أساليب التنمية الفعالة و التسيير الحسن للموارد البشرية ، و يبدو ذلك جليا من خلال انتقال المعلومات و الاتصال و القيادة ، فوضعية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تبدو غير مرضية على العموم : إطارات تتحمل أكثر من طاقتها ومنهكة بسبب مسؤولياتها المتعددة و المتنوعة سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، ويعتمد المسيرون على قوة شخصيتهم أو (كاريزميتهم) أكثر مما يستندون إلى كفاءتهم في تسيير الموارد البشرية ، في حين تبدو الكفاءات المتوسطة غير مؤهلة جيدا لتحمل مسؤولياتهم ، و كذا الأمر بالنسبة للعمال الفنيون و هذا للهوة الموجودة بين الزيادة في تكوين رأس المال المادي دون الزيادة في المعدل نفسه على الأقل في زيادة المعرفة والخبرة البشرية .

و بما أن كل منظمة مكونة من عناصر بشرية ، فإن الحصول عليهم و تميرتهم وصيانتهم يعتبر ضروري لإنجاز أهدافها ، وتنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة سواء كانت منظمات حكومية ، منظمات أعمال ، صحية أو تعليمية، ترفيهية أو اجتماعية ، فالحصول على أحسن العناصر البشرية والإبقاء عليها يعتبر أمرا حيويا لنجاح أي منظمة ، سواء كانت تهدف إلى زيادة الربح أو البقاء أو التوسع ... (كل حسب إستراتيجيته) ، أو كانت عامة أم خاصة ؛ وإن المنظمات التي تستطيع الحصول على أفضل العناصر من القوى العاملة و تنجح في تنميرهم وتحفيزهم ، وأيضا المحافظة عليهم ستستمر حتما بالفاعلية (القدرة على تحقيق أهدافها) ، وأيضا بالكفاءة (استخدام أقل حجم ممكن من المواد اللازمة) ،

ملخص عام حول موضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية @

أما تلك التي لا تتسم بالفعالية و الكفاءة فإنها تتعرض لخطر الركود والموت (الإفلاس و الخروج من السوق) ، و عليه فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع لا يعتبر نشاطا مرغوبا فقط بل نشاطا رئيسيا يجب أن تمارسه المنظمة و تخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت على قوة منتجة وفعالة .

و بتزايد الاهتمام بالموارد البشري زادت الضرورة إلى تكوين مستوى تنظيمي تسند إليه المهام المتعلقة بالموارد البشري ، فظهرت إدارة الموارد البشرية غير أن وجودها مستقلة عن باقي المستويات التنظيمية يبقى مرهونا بمدى اتساع المؤسسة ، وهذا وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل؛ و تعتبر الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في استقدام أو الحصول على القوى البشرية والذي يشمل بدوره تخطيط القوى العاملة و أنشطة الاستقطاب و تحديد مصادر العمالة و العمليات الخاصة باختيار وتعيين و توجيه قوة العمل ، أما وظيفة تنمية الموارد البشرية فتحمل بعدين: بعدا خاصا بالعاملين والذي يختص بالتدريب وهذا بتنمية المهارات و تغيير الاتجاهات ، و بعدا خاصا بالمديرين و الذي يختص بدوره بالتعليم و هذا بزيادة المعارف و رفع مستوى القدرات المفاهيمية والتحليلية ؛ و يلي هذين البعدين وظيفة التحفيز والصيانة بمعنى كيف تستطيع المنظمة الإبقاء على مواردها و المحافظة عليهم ، و لهذا فإن عملية تنمية الموارد البشرية بأساليبها من المهام الحيوية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة مما يستوجب أن تسند أساليب تنمية الموارد البشرية و احتياجاتها (المؤسسة) إلى تخطيط علمي ، وأطر علمية و هذا لتحقيق المؤسسة أهدافها المنشأة لأجلها .

و على هذا الأساس اتجهت هذه الدراسة لدراسة أهم الأساليب التنموية ، والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم و رفع قدراتهم ، أو بتدريبهم و زيادة مهاراتهم و تغيير اتجاهاتهم و مواكبة التقدم التكنولوجي ، مع مراعاة قدراتهم الفردية و مؤهلاتهم و طموحاتهم ، و هذا كطريقة لإبراز حدود ومواصفات أساليب التنمية المعتمدة، والكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ميدان تنمية الموارد البشرية خاصة و هي على أبواب اقتصاد السوق .

فتنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم، و هذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها (المسيرين والإطارات) ، و من هذا المنطلق تناولنا في دراستنا هذه موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وفق ما يقتضيه اقتصاد السوق ، هذا الأخير يملي على المؤسسات شروطا يجعلها تثبت نجاعتها أو فشلها من خلال تحكمها

ملخص عام حول موضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية @

في ثلاثية عناصر الإنتاج : العمل ؛ ويتمثل في طالبي العمل وتعتبر كقوة منتجة (الموارد البشرية) ، عناصر الإنتاج مادية ؛ من مواد طبيعية واقتصادية، ورأس المال ؛ كختيار مالي لتمويل عملية الإنتاج . و انطلاقا من طبيعة الموضوع و الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية داخل المؤسسة العمومية ومعرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ؛ فقد قسمت الدراسة إلى جانبين :

الجانب النظري : والذي تطرقنا فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية ، و الذي كان عبارة عن أهم النظريات التي تناولت الموارد البشرية ، و صولا إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية ، وبعد ذلك وقفنا على ماهية الموارد البشرية و خصائصها وأهمية الاستثمار فيها ، و أهم التعريفات الخاصة بتنمية الموارد البشرية من جهة ، و من جهة أخرى تطرقنا إلى الإدارة الخاصة بالموارد البشرية بتعريفها وذكر بعض مهامها الحيوية و تنظيمها الداخلي و العام ، على اعتبار أن مركز هذه الإدارة في المؤسسة دليل على أهمية العنصر البشري ، ثم كانت النظرة الحديثة للموارد البشرية و مقارنتها بالنظرة القديمة ، بعدها جاء محور الدراسة محتويا للأساليب التنموية الخاصة بالعمال أو المديرين (المسيرين والإطارات) ، و التي تطرقنا فيها إلى كل من الأساليب الداخلية و الخارجية للتنمية الخاصة بكل منهما .ولا يمكن أن نتطرق إلى أساليب التنمية دون التطرق للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية من خلال تحديد ماهيتها و الصيرورة التاريخية لتغير النظام الاقتصادي بدءا من الاتجاه الاشتراكي إلى الخصوصية مرورا بالتسيير الذاتي و الاستقلالية .

وانطلاقا من موضوع الدراسة الذي يهدف على محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف عن الأطر الكبرى و القوانين و الإجراءات ، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة ، و محاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى و بالتالي تحديد أوجه النقص و معرفة مواطنها ومحاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية ، و هل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة و طموحاتهم و توجهاتهم ،محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية، تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فقد اقتضت الضرورة منا معالجة وتشخيص مؤشرات هذه الدراسة ذات الطابع الوصفي هو منهج المسح الاجتماعي، و الذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات و الحقائق من مجتمع البحث بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف وتوضيح و قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة ، ومنهج المسح الاجتماعي الذي اعتمدت عليه الدراسة حتى يحقق التقدم المطلوب في استخدامه و تحقيق فعاليته اتبعنا منهج المسح الوصفي، نظرا لما لهذه العملية من مزايا تتعلق بالجهد و الإمكانيات و الوقت ، زيادة على ذلك دقة النتائج .

ملخص عام حول موضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية @

كما استخدمنا العديد من الأدوات زيادة عن الاستمارة بشقيها الخاص بالعمال والمديرين ، فالملاحظة كان لها الأثر الكبير في جمع المعلومات من خلال الاحتكاك الدائم بالعمال داخل المؤسسة ، زيادة على ذلك استخدام السجلات والوثائق وهذا من أجل جمع أهم وأكبر عدد ممكن من المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع ، ومن ثمة الإمام بكل جوانب الموضوع .

وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

الفرضية : يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال .

المهارات :

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا يتضح أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها ، فالتوظيف المباشر هو الطريقة الأولى التي اتبعتها المؤسسة ثم تلاها التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل وأخيرا أسلوب المسابقات ، وتلعب طبيعة التوظيف دورا كبيرا في سير المؤسسة ، لأن طبيعة التوظيف تسهل أو تصعب تأقلم العمال مع عملهم ، والذي بدوره يساعد في تحقيق أهدافهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة ، فشغل العامل للمنصب المناسب حسب طبيعة تكوينه يساعده في إنجاز عمله وعلى اعتبار أن جل عمال المؤسسة يعملون على الآلة ، وبالنظر إلى مستواهم التعليمي والذي يسمح لهم بممارسة عملهم بصورة طبيعية وهذا إذا ما قورنت مجموع النسب التعليمية مع مستوى النسبة التي تدل على المستوى التعليمي الأمي . غير أن بداية العمل لأغلبية العمال جعلهم يقومون بالتدريب على الآلات ، وكان هذا التدريب في أغلبه داخل المؤسسة، وبذلك فالمؤسسة قامت بتدريب عمالها ليحسنوا أداء عملهم بصورة صحيحة.

إضافة إلى ذلك فالمؤسسة أخذت بأسلوب التدريب عن طريق المشرف المباشر، وهذا حرصا من الإدارة على أن لا يكون هناك عادم في الإنتاج ، ولهذا فالمشرف المباشر ضروري خاصة إذا كانت طبيعة المنتج تختلف من يوم لآخر وفق مقاييس محددة ، وهذا كله لتحقيق المؤسسة أهدافها والمتمثلة في زيادة المنتج وتحسين صورته كما وكيفا ، ومن نتائج الإشراف المباشر الإيجابية هو أن أغلبية العمال أصبحوا قادرين على تنفيذ التعليمات التقنية المقدمة لهم ، غير أن الإشراف المباشر لا يلغي وجود أساليب أخرى للتدريب ، فالتدريب عن طريق عامل قديم من بين الأساليب الأساسية التي ساهمت في تدريب العمال الجدد لأن المشرف لا يستطيع أن يراقب أو يعلم كل العمال ، ولهذا فالعمال القدامى يساهمون في تدريب العمال الجدد ؛ إلا أن هاتين الطريقتين لم تنفيا وقوع حوادث عمل داخل المؤسسة ، فأغلبية العمال تعرضوا لإصابات عمل دون تحديد درجة هذه الإصابات والتي كان لعامل نقص التركيز السبب الأكبر في حدوثها ، فالعامل في المؤسسة كثيرا ما يعاني من نقص التركيز والذي يعود أساسا إلى الجانب المادي والظروف الاجتماعية المترتبة عنه ، فللعامل المادي دور بالغ الأهمية في إحداث التوازن لدى الأفراد ، والذي لا

ملخص عام حول موضوع : أمان تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية @

يمكن تجاهله هو حاجات الأفراد حسب مدارس العلوم الإنسانية والسلوكية يتوقف إشباعها على إشباع الحاجات الاجتماعية المرتبطة بالجانب المادي.

ويمكن القول أن العامل في المؤسسة بتوظيفه بالطريقة الصحيحة ، مع إمكانية تدريبه على الآلات التي يعمل عليها سواء عن طريق المشرف المباشر الذي يقدم النصائح بصفة دائمة يساهم بشكل كبير في إتقان عمله ، غير أن إهمال الجانب المادي يؤدي إلى نقص التركيز الذي يؤثر على العامل من خلال الإصابات التي يتعرض لها ، ويؤثر أيضا على المؤسسة في تحقيق أهدافها .

وحتى تزداد فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها فيما يخص زيادة الإنتاجية هو تجديد آلاتها ومعداتنا والذي يفرض على المؤسسة إعادة تدريب وتأهيل عمالها وفق الآلات الجديدة وهذا ما حصل داخل المؤسسة فقامت بتقسيم العمال وفق البرنامج التدريبي الذي مس التجديد أنشطة معينة ، فقامت بتدريبها على استخدام المعدات الجديدة ، إلا أن طبيعة التدريب بقيت داخل مكان العمل عن طريق المشرف المباشر ، وكنتيجة لذلك تكيف العمال داخل وظائفهم ، والذي لا ينفي وجود عدم التكيف ، فالمؤسسة بتدريبها لعمالها ساعدت في تكيفهم غير أن كثافة العمل تبقى في حالات عدة سببا في إحداث عدم التكيف.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية تدريب العمال لم تقتصر على الإشراف المباشر ، فاختلفات العمال التعليمية ساعدتها في تنمية قدراتها ذاتيا حتى وإن قلت ، فالتنمية الذاتية لا تعيقها الوسائل ولا عدم اهتمام الإدارة ولا الوقت بالنسبة لأفراد معينين ، غير أن العوامل الأخيرة نفسها وقفت عائقا أمام تطوير بعض الأفراد لقدراتهم وهذا ما جعل الإدارة تبحث عن مجالات أخرى خارج المؤسسة لتساهم في تطوير مهارات عمالها ؛ من بينها فروع تابعة للمؤسسة وأخرى خاصة بمراكز التكوين.

أما فيما يخص المواضيع التي تناولها العمال خلال تدريبهم فقد تمايزت بين تركيب الآلة والتحكم فيها ، إلا أن النسبة الأكبر من العمال لم تلق تدريبا خلال فترة عملهم وهذا يعود إلى أن أغلبية العمال نفوا وجود برنامج مخطط للتدريب داخل المؤسسة ، وهذا بدوره يرجع إلى مدى اطلاع العمال سواء على القانون الداخلي للمؤسسة أو الاتفاقيات الجماعية والذي يساعد في فهم ماهية التدريب ، فهم يرون أن التدريب هو خروج العامل من المؤسسة نحو مراكز التكوين أو فروع تابعة للمؤسسة لإجراء تربية أو تكوين معين حول عملهم ، وهذا الفهم الناقص للتدريب يرجع في أساسه إلى تقصير المؤسسة في التعريف بالتدريب . وعلى الرغم من ذلك فإن العمال يرون أن من أسس اختيار العامل للتدريب هو الأقدمية والكفاءة والتأهيل وتلبيهم العلاقات الشخصية والانضمام للنقابة ، ويربطون نتائج التدريب بتجديد المعارف بالدرجة الأولى ثم الحفاظ على المنصب والترقية .

وعليه يمكن القول أن المؤسسة في عملية تدريب عمالها وزيادة مهاراتهم قد نوعت من طرق التدريب بين التدريب داخل مكان العمل من خلال المشرف المباشر أو العمال القدامى ، وفتح المجال للعمال بتطوير قدراتهم ذاتيا من خلال البحث ، وبين التكوين خارج مكان العمل من خلال لجوئها إلى المكونين والمدرسين المتخصصين بمراكز التكوين المختلفة . غير أن تدريب العمال بقي مقتصرًا على تنمية

ملخص عام حول موضوع : أمان تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية @

المهارات التقنية والفنية ، فالمؤسسة أهملت ثقافة العمال في اطلاعهم على قانون المؤسسة والاتفاقيات الجماعية والتي بقيت حكرًا على بعض العمال ، فدور الثقافة يساهم بشكل كبير في فهم عملية التكوين لدى بعض العمال والتي تلمسناها من خلال الملاحظة والمقابلة والبيانات الكمية السابقة بأنها موجودة ومتنوعة ومخطط لها ، فالتدريب داخل المؤسسة امتاز بكونه اشتمل على أسلوبيين هما التدريب عن طريق المشرف المباشر والعامل القديم ، كما انقسم إلى نوعين منه خارج العمل والآخر داخل العمل والذي تركز محتواه فقط على الجانب الفني دون الجانب المعرفي .

الاتجاهات :

إن التدريب هو عملية مخطط لها تهدف إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد أو تغيير سلوكهم وميولاتهم ، وعلى هذا الأساس فإن عملية التدريب التي مست عمال المؤسسة قد أوضحت أن أهدافها كانت حول تطوير قدرات ومهارات العمال الفنية ، غير أن اتجاهات العمال قد تأثرت بالعملية التدريبية وهذا ما نلمحه من خلال ميولهم لعملهم والذي تأكد بأن أغلبية العمال يحبون عملهم، فإتقان العمل يساهم في تكيف العامل مع عمله وبذلك يحبه . أما تقسيم العمل في إجراءاته المترابطة والمتكاملة فقد حدد طبيعة علاقات الأفراد ببعضهم البعض ، فاختيار العمل لزملائهم كان أساسه بالدرجة الأولى التقارب الوظيفي ، والذي أثبت من خلال تعاونهم في أداء عملهم ؛ هذه العلاقات الصناعية تطورت لتصبح علاقات إنسانية ساهمت في حل مشكلات العمال ، إلا أن نصف عمال المؤسسة تقريبا رغم حبهم لعملهم يفضلون التنقل إلى مؤسسات أخرى ، ويبقى العامل المحدد لهذه الرغبة تدني المستوى المادي والذي تبقى قراراته متماز بالمركزية بالنسبة للمديرية العامة للمؤسسة الأم ، وكذا الظروف الفيزيائية التي تتسم بالصعوبة في أغلب الوظائف .

و من خلال نظرة العمال في ترتيبهم لعناصر الإنتاج حسب اهتمام الإدارة نجد أن الإدارة باهتمامها بالإنتاج بالدرجة الأولى تحمل في طيات هذا الاهتمام طرفا التفاعل : العنصر البشري والآلات و لو بفارق ضئيل . كما نجد أن العمال يحسون بنوع من الخوف على مناصبهم و لذلك يحاولون تنمية قدراتهم ذاتيا ، هذه الأخيرة أنتت نتائجها في حل مشكلات تقنية و تطوير بعض المنتجات ، و بذلك فالعامل يحرص على إتقان عمله و يحاول تطويره وفق المواقف التي يكون فيها .

أما فيما يخص العلاقة بين العمال فإن التقسيم الدقيق لعملية العمل فتح المجال لعلاقات صناعية امتدت خارج المؤسسة ليكون هناك تواصل بين العمال في مناقشة القضايا التي تهتم عملهم ومشكلاتهم ، في حين كانت علاقة العمال بالإدارة أو العكس أساسها الانضباط ، فالعمال ملتزمون بأوامر الإدارة والتي تتساهل معهم في بعض الأمور التي لا تشكل عائقا أمام عملية الإنتاج ، وكنتيجة لذلك فقد أكد العمال أن العلاقة بينهم وبين إدارتهم حسنة على العموم إن لم نقل جيدة .

من خلال ما سبق يتضح أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في

شقيه : الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم ، والخارجي في فروع المؤسسة أو

ملخص عام حول موضوع : أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية @

مراكز التكوين ، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال ، وكما التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم ، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم ، المواظبة على مواعيد العمل ، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج ، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.