

جامعة الجزائر 2
أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع

أثر الإستثمار في المورد البشري على الفاعلية التنظيمية
للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية
دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
ENIEM

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الإجتماع – تنظيم و عمل-

إشراف
الأستاذ الدكتور/ مقراني الهاشمي

إعداد الطالب:
بوزقزة ياسين

السنة الجامعية 2014/2015

كلمة شكر

قال تعالى: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ" إبراهيم الآية 07

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " صحيح ابن حبان

الشكر لله عز وجل أولاً و أخيراً الذي أعانني على إتمام هذه الدراسة، أملاً منه تعالى أن
ينفع بها السائرين في درب العلم و المعرفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه الدراسة،
وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور الفاضل/ مقراني الهاشمي الذي لم يبخل عليّ بنصحٍ أو إرشاد،
فجزاه الله كلَّ خير.

كما أتقدم بالشكر لأخي الأستاذ نبيل بحري الذي أمدني بعونٍ كبيرٍ في أحلك مراحل
البحث، فكان لي بذلك مفتاح الفرج، فجزاه الله كلَّ خير.

كما لا يفوتني شكر أخي الذي لم تلده أمي امحمد آيت موهوب، الذي كان لي المرجع والسند
المنهجي كلما ضاقت بي السبل، فجزاه الله كلَّ خير.

كما لا يفوتني شكر كلِّ إطارات و عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، ب تيزي-
وزو، الذين سهّلوا لي مهمّة العمل الميداني، وذلّلوا لي الصعاب. فألف شكر للجميع.

إهداء

إلى اللذين قال الله تعالى فيهما "وَالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"،
والديّ الكريمين حفظهما الله ورعاهما و أطال في عمرهما

إلى زوجتي ورفيقة دربي الكريمة **كريمة**
إلى أبنائي: أسامة، محمد أنس، أيمن، أنبتهم الله نباتا حسنا و سدّد خطاهم
إلى إخوتي و أخواتي و أبنائهم جميعا، رفقاء مشوار الحياة حفظهم الله جميعا و أنار بهم
الدنيا و الدين.

إلى كلّ عالمٍ و طالبٍ علمٍ و سائرٍ في درب المعرفة و التحصيل
إلى زهرة المدائن القدس فكّ الله أسرها و أعادها للأمة بعزّ و شرف

أهدي هذا العمل،
آملا أن يكون فيه الخير و المنفعة لكلّ قارئ

ياسين

الفهرس

الموضوع	الصفحة
الدمة.....	01.....

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة

تمهيد.....	05.....
أسباب اختيار الموضوع.....	06.....
أهمية وأهداف الدراسة.....	06.....
الإشكالية.....	08.....
الفرضيات.....	09.....
تحديد المفاهيم.....	10.....
منهج وتقنيات البحث.....	18.....
العينة وطريقة اختيارها.....	21.....
بعض الدراسات السابقة.....	22.....
قائمة مراجع الفصل.....	30.....

الفصل الثاني

نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي

تمهيد.....	34.....
المبحث الأول: حركة الإدارة العلمية.....	35.....
1. فردريك تايلور، أول منظم.....	34.....
2. هنري فايول ومبادئ الإدارة.....	38.....
المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.....	42.....
1. إلتون مايو وعقلنة العامل البشري.....	42.....
2. ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي.....	45.....
3. ماسلو ونظرية الحاجات.....	48.....
4. دوغلاس ماك غريغور والمدخل السلوكي.....	49.....
5. فردريك هيرزبرغ ونظرية الدوافع.....	51.....
المبحث الثالث: المقاربات النظرية الحديثة للتنظيم.....	53.....
1. الكلاسيكيون الجدد.....	53.....
2. التحليل السوسولوجي للتنظيمات.....	59.....
3. التحليل الإستراتيجي.....	61.....
خلاصة.....	74.....
قائمة مراجع الفصل.....	75.....

الفصل الثالث

ثقافة أو ثقافة تنظيمية؟

- تمهيد.....78
- المبحث الأول: الماهية والتعريف.....79
- المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية.....81
1. المصادر الثقافة التنظيمية.....81
2. أنواع الثقافة التنظيمية.....83
3. خصائص الثقافة التنظيمية.....86
4. وظائف الثقافة التنظيمية.....88
- المبحث الثالث: الثقافة والفاعلية التنظيمية.....89
1. الثقافة والإستراتيجية.....89
2. الفاعلية التنظيمية.....90
3. بعض المشكلات التنظيمية المحتملة.....95
- أ- الصراع التنظيمي.....95
- ب- مقاومة التغيير.....98
- ج- التغيب.....102
- د- دوران العمل.....103
- المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....105
1. تكوين الثقافة التنظيمية.....105
2. المحافظة على الثقافة التنظيمية.....106
- خلاصة.....107
- قائمة مراجع الفصل.....109

الفصل الرابع

المورد البشري: إستثمار أم تكلفة؟

- تمهيد.....113
- المبحث الأول: الماهية والتطور.....114
1. ماهية الموارد البشرية.....114
2. تطوّر الموارد البشرية.....115
- المبحث الثاني: المورد البشري كمدخل للميزة التنافسية.....122
1. التوظيف(الإستقطاب، الإختيار، والتعيين).....123
2. التكوين وتنمية القدرات.....126
3. فاعلية وتقييم الأداء.....139
4. الحوافز.....145

المبحث الثالث: البعد الإستراتيجي للموارد البشرية.....	154
1. رأس مال بشري أو رأس مال فكري؟.....	155
2. إستراتيجيات إدارة و تامين رأس المال البشري.....	159
3. الكفاءة الإستراتيجية.....	160
خلاصة.....	162
قائمة مراجع الفصل.....	163

الفصل الخامس

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الفاعلية التنظيمية

تمهيد.....	168
المبحث الأول: المؤسسة بين رواسب الماضي و تحديات المستقبل (نماذج من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية).....	169
1. مرحلة التسيير الذاتي.....	169
2. مرحلة التسيير الإشتراكي.....	170
3. إعادة الهيكلة.....	172
4. إستقلالية المؤسسات.....	175
5. الخصوصية.....	176

المبحث الثاني: تشخيص القدرات البشرية من أجل التغيير

(عناصر القوة المعتمدة في المرحلة الانتقالية).....	180
المبحث الثالث: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و مهامها.....	186
1. التعريف بالمركب.....	186
2. التعريف بمختلف الهياكل التنظيمية لمؤسسة ENIEM.....	189
3. المحتوى القانوني لنظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.....	191
4. التعريف بخصائص العينة.....	199
خلاصة.....	202
قائمة مراجع الفصل.....	203

الفصل السادس

عرض و تحليل معطيات البحث الميداني

تمهيد.....	207
المبحث الأول: عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى.....	208
1. التوظيف.....	208
2. التوجيه و التعيين.....	223
3. نتائج الفرضية.....	227
المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية.....	228
1. التكوين.....	229

245.....	2. نتائج الفرضية
247.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
247.....	1. العدالة التوزيعية.....
256.....	2. العدالة الإجرائية.....
262.....	3. العدالة التفاعلية.....
269.....	4. نتائج الفرضية.....
272.....	قائمة مراجع الفصل.....
274.....	الخاتمة.....
282.....	المراجع.....
295.....	الملاحق.....

فهرس الجداول و الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
قائمة الأشكال		
63	شبكة التحليل الإستراتيجي لدى كروزييه و فريدبرغ	01
71	التحركات الثقافية داخل المؤسسة	02
84	ثقافة النفوذ(نسيج العنكبوت)	03
85	ثقافة الدور(المعبد اليوناني)	04
85	ثقافة المهام أو الوظيفة(الشبكية)	05
86	ثقافة الفرد(العنقود أو المجموعة)	06
87	الثقافة التنظيمية مدخلا و مخرجا تنظيميا	07
90	تأثير الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية على فاعلية أداء المنظمة	08
104	أنواع دوران العمل	09
115	تغير دور الموارد البشرية في المنظمات	10
121	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	11
128	إستراتيجية التكوين ضمن إستراتيجية المؤسسة	12
146	العلاقة بين الحوافز و السلوك	13
148	نظرية العاملين عند هيرزبرغ	14
158	هيكل رأس المال في الشركات	15
185	علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة و تأثيرها على قدرات المنظمة	16
190	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية 2013	17
قائمة الجداول		
الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
158	أبعاد التمييز بين رأس المال المادي و رأس المال البشري	01
191	توزيع العمال حسب الفئات السوسيومهنية لسنة 2009	02
191	توزيع العمال على مختلف الوحدات لمؤسسة ENIEM لسنة 2009	03
200	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
201	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05

201	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
202	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	07
208	علمية عملية التوظيف	08
210	تقييم القدرات عند التوظيف	09
212	إحترام التخصص عند التوظيف	10
215	موضوعية سياسة التوظيف	11
219	توافق المستوى التعليمي للإطار مع المنصب	12
221	كيفية التوجيه	13
223	موضوعية المؤسسة في التعيين	14
229	غاية المؤسسة من التكوين	15
232	تبني المؤسسة لسياسة تكوينية أساسها الإحتياج الفعلي للتكوين	16
234	توفير المؤسسة لتكوين متخصص	17
237	إمتلاك المؤسسة لمخطط إستراتيجي للتكوين	18
239	توفير المؤسسة للتكوين قبل التعيين	19
242	قيام المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية	20
247	توافق الأجر مع المؤهل العلمي	21
249	اتباع المؤسسة لمعياري العدل و الأحقية في توزيع الحوافز	22
251	إعتماد المؤسسة لمعايير موضوعية في الترقية	23
254	المفاضلة في منح الإمتيازات	24
256	العدل في معالجة الشكاوى و التظلمات	25
258	عدم تمييز إدارة المؤسسة بين الإطارات في تطبيق القرارات الإدارية	26
260	قيام إدارة المؤسسة بالعقاب حسب الخطأ المرتكب	27
262	إشراك الإطار في اتخاذ القرار	28
265	موضوعية التقييم	29
267	نوع العلاقة الرابطة بين المسؤول و مساعديه	30

المقدمة

تعيش مؤسسات اليوم تغيرات سريعة و متتالية حتمت عليها البحث عن السبل التي تمكّنها من الإستمرار من خلال المحافظة على زبائنها، و إيجاد الميزة التنافسية التي تتفوق بها على المنافسين. ولقد أكّدت العديد من الدراسات و الأبحاث أنّ العنصر البشري هو الكفيل بذلك من حيث أنّه يصنع لها التميّز و البقاء، و صارت المعرفة التي يمتلكها هي التي تخلق الثروة، و تضمن التفوّق، و تُعظّم الأرباح. فصار المورد البشري بمثابة رأس المال الفكري الذي يمتلك الثروة من خلال ما يسمّيه أهل الإختصاص بإدارة المعرفة.

فالبعد الاستراتيجي لموضوع تنمية و إدارة الموارد البشرية، لم تعد تحكمه ظروف مؤسسة بذاتها أو مجتمع بعينه، بل أصبح هذا الموضوع ذو بعد عالمي. فلقد أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات دون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوى العاملة، والنظرة إليها باعتبارها عاملاً تنافسيا رئيسيا تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية.

لذا فإن القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل العولمة تتمثل في قدرتها العلمية و العملية و برأسمالها البشري و الفكري. ممّا يستوجب تحول هذه المؤسسات عن نهجها التقليدي الموجه من الموارد المالية نحو الموارد البشرية التي أصبحت محل الصدارة و الاهتمام. فالتأثيرات الفكرية و الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و التنظيمية للعولمة... الخ تستدعي الحاجة إلى رفع كفاءة و قدرات العمال بالمؤسسات، من أجل استغلال الفرص المتاحة إقليميا و عالميا و الحد من التهديدات التي تواجه عمالها و التكيف مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة. حيث يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للمخططين و الإستراتيجيين على مستوى المؤسسات، سواء من حيث الإعداد أو التأهيل أو الإستثمار. و عليه فإن تبني استراتيجيات ذات بعد عالمي في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية في مؤسساتنا لمواكبة تحديات العولمة، أصبح أمرا ضروريا و واقعا تفرضه التطورات و المستجدات المعاصرة. لكن من الأهمية بمكان أن توجّه الإستثمارات نحو الإهتمام بالفئة العمالية التي تمتلك الخبرة و المعرفة و القدرة الإبداعية، بما يجعل تنميتها و استثمارها و المحافظة عليها أمرا ضروريا في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية. ولقد أكد براون Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: "إنّ الرأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج". (سمايلي، 2011: 04) لذلك فأكبر تحدّ ينتظر مؤسسات القرن الواحد و العشرين هو تحدّ التميّز في الموارد البشرية من خلال تحديد البعد الإستراتيجي لوظائف إدارة و تنمية هذا المورد من جانبه العلمي و العملي.

لقد فرضت العولمة أسلوبا جديدا في تسيير و تنظيم المؤسسات وعلى رأسها وظيفة الموارد البشرية، بفعل الإمتداد الجديد للمؤسسات التجارية و الإقتصادية في شكل مجتمعات و شركات إقتصادية كبرى تندمج مع بعضها البعض، الأمر الذي يستدعي إعادة هيكلة في إدارتها. وهذا غالبا ما يؤدي إلى حركية في إعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف، أو تقليص عددها أو ضمها إلى مستويات إدارية أخرى أو إلغائها، ممّا يؤدي إلى خسارة في الوظائف و المنافع المعطاة للأفراد و تغيّر في الأدوار و المسؤوليات و المناصب، و كذا تغير في الثقافة المؤسسية بفعل تنوع الأفراد و أنماط القيادة إلى جانب التغيير في

التكنولوجيات المتبعة و المستحدثة. فمن الطبيعي أن تُحدث هذه الحركية تحديات مؤثرة في استقرار و مستقبل الموارد البشرية، خاصة و أنّ الهيمنة الإقتصادية العالمية المتوحشة القائمة على اقتصاد السوق، تصنع الفرد قبل المنتج و الاستهلاك قبل الإنتاج و المال قبل القيم.(الرفاعي و آخرون، 2005: 200)

و الجزائر باعتبارها جزء من هذا العالم تتأثر بما يجري فيه من تطوّرات و تغيّرات على أكثر من صعيد، عرفت في السنوات الأخيرة تحولات و إصلاحات مسّت كل القطاعات، بما في ذلك القطاع الإقتصادي الذي عرف انتعاشا كبيرا و متسارعا تمثّل في تكوين أقطاب صناعية كبرى ساهم القطاع الخاص فيه بالشكل الكبير من خلال خلق مؤسسات و شركات و مجمعات ذات سمعة عالمية مثل سيفيتال، كوندور، حمود بوعلام... الخ. كما كان للإستثمار الأجنبي الدور الفعال في كبر حجم و تعدّد نشاط القطاع الصناعي الوطني.

و لقد صاحب هذه الحركية الإقتصادية المتسارعة، خاصة بعد نهاية الأزمة الأمنية التي ضربت الجزائر سنوات التسعينات من القرن الماضي، تغيّرات إلزامية و ضرورية إن على المستوى القانوني من خلال سن قوانين تفتح المجال أكثر للمستثمرين الخواص المحليين و الأجانب للإستثمار، بما يسمح بخلق الثروة و خلق مناصب شغل للشباب. أو على المستوى التكنولوجي خاصة في مجالي الإعلام و تقنيات الإتصال التي عرفت ثورة حقيقية ساهمت بالشكل الكبير في إعادة النظر في المنظومة الإتصالية التقليدية التي كانت سائدة قبلا. أما التغيير الأهم فقد مسّ مجال تسيير الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي أصبحت متغيّرا إستراتيجيا ينتج القيمة المضافة بالنسبة للمؤسسة. و منه أصبح من الضرورة بمكان الإهتمام بهذا العنصر الذي أصبح في الإقتصاديات الحالية إستثمارا يجب تمينه و ليس عبءا يجب التخلّص منه أو تقليصه.

لذلك كان إلزاما على المؤسسات الجزائرية أن تعمل جاهدة ضمن هذا المنحى من خلال تغيير الذهنيات و تصحيح المسارات، و العمل بما يعزّز استقرارها في السوق و يضمن استثماراتها في المستقبل، و ذلك بالبحث عن أنجع الطرق و أحسنها في تسيير و تنظيم مواردها، و كذا تعظيم قدرات عمالها الإنتاجية.

لقد جاءت هذه الدراسة لتسلّط الضوء على جانب من مشكلة تبدو أساسية بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية الوطنية و المتمثلة في نقص الفاعلية لدى العمال و بخاصة الإطارات منهم، باعتبار أنّهم الحلقة الرئيسية في مجالي التسيير و التنظيم، و بالنظر أيضا إلى ثقل المسؤولية الملقاة عليهم لرفع التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية و بخاصة في القطاع العام.

لذلك اشتملت الدراسة ستة فصول بين النظري و التطبيقي، حيث سيتناول الفصل الأوّل من الدراسة الجانب المنهجي، من خلال التطرّق للمنهجية و للتقنيات المتبعة، مع الإشارة إلى أسباب اختيار الموضوع، مرورا بأهداف الدراسة و تحديد المفاهيم الضرورية، ثمّ طرح الإشكال و ذكر فرضيات البحث، و أخيرا كيفية إختيار العينة و تصميمها.

بينما يعالج الفصل الثاني من الدراسة، المقاربات النظرية للموضوع، من خلال ذكر أهم النظريات المؤسسة للتنظيم بداية بالكلاسيكية منها مروراً بالنيوكلاسيكية وصولاً إلى المدارس الفكرية والتنظيمية التي تعالج التحليل السوسولوجي والإستراتيجي للتنظيمات.

أمّا الفصل الثالث فسيعالج الثقافة التنظيمية، من خلال التعرّض لماهيتها وتعريفها، ثمّ أنواعها وخصائصها ووظائفها. بعد ذلك سيتطرق الباحث للعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، تلمها العلاقة بينها وبين الفاعلية التنظيمية، من حيث علاقتها بالكفاءة وقياسها. ثمّ التطرّق لبعض المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تقع فيها المؤسسة الإنتاجية. وأخيراً تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

وسمّتم الباحث في الفصل الرابع بالإستثمار في المورد البشري، من حيث الماهية والتطور، ثمّ ذكر أهمّ وظائف إدارة الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية للمؤسسات، و أخيراً التطرّق للبعد الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري، والإستراتيجيات المعتمدة من أجل تّمين رأس المال البشري، وربط ذلك بالكفاءة الإستراتيجية.

بينما سيعالج الباحث في الفصل الخامس من الدراسة، المؤسسة الإقتصادية الجزائرية والفاعلية التنظيمية، من خلال التطرّق لتاريخ المؤسسة، وطرح بعض من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها، ثمّ تشخيص قدراتها من أجل التحضير للتغيير في المرحلة الإنتقالية. و أخيراً الحديث عن تاريخ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ونشأتها، باعتبارها المجال الذي تمّ اختياره من طرف الباحث لدراسته الميدانية.

أمّا الفصل السادس والأخير فسيقوم الباحث فيه بعرض وتحليل المعطيات الميدانية للبحث على ضوء كل فرضية من الفرضيات المصاغة، ثمّ ذكر الإستنتاجات الجزئية الخاصة بكل فرضية، وأخيراً الإستنتاج العام للبحث.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية العامة

تمهيد

أسباب اختيار الموضوع

أهمية وأهداف الدراسة

الإشكالية

الفرضيات

تحديد المفاهيم

منهج وأدوات البحث

العينة وطريقة اختيارها

بعض الدراسات السابقة

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

يقتضي الإقتراب المنهجي لأي موضوع، عرضاً مفصلاً لمختلف خطواته النظرية و الإجرائية؛ لذلك سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل يقوم الباحث بداية بذكر الأسباب الرئيسية التي أدت به إلى اختيار هذا الموضوع، ثم يتطرق لأهمية البحث و الأهداف المنتظرة من هذه الدراسة، بعد ذلك يقوم بإبراز و توضيح ثم طرح الإشكال لموضوع "أثر الإستثمار في المورد البشري على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية". و ذلك بالتساؤل عن أهم العوامل المحددة لهذه العلاقة، ثم الفرضيات المنبثقة عن تلك التساؤلات. ثم يقوم بالشرح المفصّل لأهم المفاهيم و المتغيرات التي تهيكل النموذج التحليلي للدراسة. وسيقوم الباحث بعد ذلك بعرض المنهج و الأدوات المتبعة، ثم العينة، و في الأخير سيتطرق لبعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من وجهات نظر مختلفة.

أولا/ أسباب إختيار الموضوع:

يرتبط اختيارنا لموضوع الإستثمار في المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية الوطنية بمجموعة من الأسباب والدواعي الإقتصادية والثقافية والعلمية والتي نوجزها فيما يلي:

- أكبر سبب وأهمه على الإطلاق هو وضعية المؤسسات العمومية الوطنية التي عانت ولا تزال من التهميش و النسيان من طرف الحكومات المتعاقبة و كذا سوء التسيير و التنظيم لشؤونها الداخلية، خاصة في هذا الظرف الخاص جدًا، بالنظر للمستجدات المتلاحقة و الإنفتاح اللامحدود للاقتصاديات العالمية، وأمام حركة التحرير و الإنتقال لعوامل الإنتاج، فإنه على المؤسسة أن تبدي مقاومة و ترفع تحدي التكيف الدائم و المستمر مع مختلف التقلبات و المفاجآت التي يبديها المحيط الذي تتعامل معه.

- ضعف إنتاجية المؤسسات العمومية و الذي يرجعه الباحث إلى نقص الإهتمام بالمورد البشري خاصة فئة الإطارات.

- نقص الفاعلية في العمل.

- إحساسنا بأهمية الإستثمار في الإطار الجزائري، من خلال تكوينه و إعداده من أجل أداء دوره الحيوي و الفعّال في عملية التفاعل الإجتماعي، و في تكوين أو دعم ثقافة تنظيمية ذات أنماط سلوكية معينة في المؤسسة، بحيث يصبح مسيرًا و موجّها لها.

- الإهتمام المتواصل للباحث بالمواضيع المتعلقة بالمؤسسات العمومية الوطنية، فلقد كانت له دراسة في إطار البحث الذي أجراه من أجل الحصول على درجة الماجستير حول موضوع خصوصية المؤسسات العمومية الذي باشرت فيه الحكومة سنوات الأزيمة المالية و الذي أدى إلى تخليها عن الكثير من هذه المؤسسات لصالح القطاع الخاص.

ثانيا/ أهمية و أهداف الدراسة:

لا تكمن أهمية هذه الدراسة في أسبقيتها أو ريادتها في هذا المجال، بقدر ما تكتسيه من أهمية في حدود ما تنتظره و ما تصبو إليه من نتائج باعتبار أنّها تتطرق لموضوع الإستثمار في الموارد البشرية. هذا الموضوع - المسكوت عنه من طرف المسؤولين على مستوى المؤسسة لأسباب ربّما ستُكتشف من خلال هذه الدراسة- ذو أهمية كبيرة بالنظر للتحديات الواجب على المؤسسة رفعها لمسيرة التطور الحاصل في معظم الإقتصاديات العالمية، و باعتبار أنّ المورد البشري من العناصر التي تحقق النجاح و التميّز إذا ما تمّ التكلّف به من خلال إعداد و تطويره و تنمية قدراته.

و بما أنّ لكلّ بحث علمي أو دراسة أكاديمية أهدافا تصبو لتحقيقها، فإنّ الباحث يصبو من خلال تقديمه لهذا العمل تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- تساؤل الباحث و وقوفه على الأسباب الحقيقية لنقص الفعالية أو انعدامها في بعض الأحيان، أدى به إلى محاولة إعطاء أو تبني نموذج تنظيمي حديث علّه يسهم في التخلّص أو التخفيف من هذا المشكل.

- قد يؤدي الهدف الأول إلى إحداث تغيير على أكثر من مستوى داخل المؤسسة، لكن الباحث يركز اهتمامه على المورد البشري وكيفية تعظيم قدراته، من خلال استحداث آليات متطورة يُعتمد عليها في عمليات التكوين والرسكلة، بما يخدم مصالح المؤسسة والإطارات والعمال على حدّ سواء.
- محاولة الوقوف على الأسباب الحقيقية للذهنيات السلبية الراسخة لدى مسؤولي وإطارات المؤسسة، خاصة ما تعلّق بطرق التسيير والتنظيم، وذلك بالنظر إلى تفنّي الذاتية والأنانية والمصلحة الشخصية، و بالمقابل محاولة التفكير بجديّة و بكل روح مسؤولية في مستقبل المؤسسة نظرا لكبر التحديات التي تُملها العولمة والمنافسة.
- محاولة تصحيح واقع المؤسسة وإعطاء نظرة علمية متجدّدة لتوجيه المسؤولين للإستثمار في الموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما للتميز ورفع التحديات.
- إثراء المكتبة بمواضيع تعمل على توسيع البحث وفتح المجال لبحوث مماثلة.

ثالثا/ الإشكالية

تسعى العديد من دول العالم، خاصة الفقيرة منه، إلى محاولة اللحاق بركب التطور الحاصل في الكثير من المجالات لدى الدول المصنّعة، وذلك بإتباع سياسة الانفتاح و تحرير القطاع الإقتصادي و من خلاله التبادلات التجارية بما تمليه و تفرضه سياسة العولمة.

و باعتبار أنّ المؤسسة الاقتصادية طرف هام في معادلة التنمية، و جب عليها رفع العديد من التحديات إن على المستوى الخارجي، و ذلك بزيادة قدراتها التنافسية من خلال البحث عن الجودة في المنتج، و السرعة في الانجاز، و التحكم في التكاليف و ترشيد الإنفاق، و الكفاءة الأعلى، أو على المستوى الداخلي من خلال البحث عن أنجع الطرق و أفضل الأساليب التنظيمية و التسييرية، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات و توظيف المعرفة.

فبعدها كانت المؤسسة الاقتصادية تعتمد على امتلاك المادة الخام في تشكيل أو صناعة المنتجات كأساس للمنافسة و أخذ الطليعة، أصبح اليوم من الواجب عليها- في عصر ما بعد الصناعة (اقتصاد المعرفة)- الإعتماد على متغيرات و طاقات أخرى، تتمثل أساسا في الاستثمار في البشر من خلال تعليمهم و تكوينهم و حفزهم، ليصبحوا قادرين على الابتكار و مسايرة عصر تكون فيه المنافسة بمقدار ما تمتلكه المؤسسة من مصادر المعرفة و ليس بما تملكه من المادة الخام، أو الآلات و التجهيزات.

و باعتبار أنّ الفرد هو المحرك للموارد الأخرى من حيث تحديد الأهداف و السياسات، و وضع الخطط و الاستراتيجيات، و جب الاعتماد عليه و إعطائه الأولوية من أجل إحداث التغيير و جلب القيمة المضافة و التميز.

و على هذا الأساس، اهتم علماء الإدارة و التنظيم بمجال الموارد البشرية، من خلال وضعهم لأساليب عمل و إستراتيجيات تعتمد على الأسس العلمية في الاختيار و التعيين، و تصميم البرامج التكوينية (الإستراتيجية التكوينية)، و تغيير أنماط القيادة و الإشراف و المتابعة و الرقابة، ذلك لأنّ قدرة أية مؤسسة في تحقيق أهدافها إنّما يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة و أداء الأفراد العاملين لديها. و لا تتحقق هذه الكفاءة في الأداء، زيادة لما سبق ذكره، إلا من خلال التنظيم و التسيير السليم للأفراد. و بالتالي فإنّ: «الفعالية التنظيمية لا تحدّد إلا من خلال قدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة، و من مواردها البشرية بصفة خاصّة».(مصطفى محمود أبو بكر، 2006: 07)

و بما أنّ المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تعيش وسط التطورات الحاصلة في العالم و تتأثر بكلّ مستجدّ فيه، و هي التي شهدت تعثرات عديدة جرّاء السياسات التنموية المتبعة من طرف الحكومات المتتالية، حيث لم تتمكن -حسب يوسف سعدون- من تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم ممّا كانت تتوفّر عليه من إمكانيات و موارد طبيعية و فنيّة.(سعدون: 05، 06) و جب عليها الانتقال من حالة الخسارة و انخفاض الأداء إلى حالة الربحية و الفعالية في تحقيق الأهداف. و لا يتأتّى لها ذلك إلا من خلال التخلّي عن الأساليب التقليدية في التنظيم و التسيير، (و التي غالبا ما كانت تعتمد على الإدارة اليومية للأفراد و الأزمات)، و ضرورة وضع استراتيجيات عمل تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الأساسية المكوّنة للمعادلة التنموية (رأس المال المادي، الموارد الفنيّة، رأس المال البشري، المنافسة المحليّة و الدوليّة، التكنولوجيا الحديثة...الخ) و العمل وفق ما يسمّيه المختصّون في المناجمنت بالإدارة بالأهداف.

و بالنظر إلى المكانة التي أصبح يتمتع بها المورد البشري في الاستراتيجيات الحديثة للتنظيم و التسيير، والحث المتزايد لعلماء الإدارة و التنظيم على ضرورة إعطاء عملية تسيير الموارد البشرية الأولوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و الإنتاجية، وكذا لما سبق ذكره عن السلبية التي كانت تسود المؤسسة الجزائرية، ارتأينا في هذه الدراسة معرفة مدى استفادة هذه الأخيرة من التجارب العالمية في مجال الاستثمار في الموارد البشرية و تعظيم قدرات العمال، و ذلك من خلال تطرقنا ميدانيا للمؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية (ENIEM) الواقعة بالمنطقة الصناعية لوادى عيسى ب تيزي وزو. فلقد استطاعت هذه المؤسسة في الآونة الأخيرة،-حسب معطيات الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث- أن تسترجع قواها ومكانتها في السوق الوطنية، بعد غياب دام عدة سنوات بسبب المشاكل المتعددة التي كانت تعاني منها على أكثر من مستوى (المالي، التسييري، المنافسة الداخلية و الخارجية...الخ)، وهي بذلك تبحث اليوم على أفضل السبل لأخذ الطليعة و التميز أمام المنتوجات الوطنية و المستوردة المنافسة لها، إن على مستوى جودة المنتج أو كميته. فهل يمكن لنا - بالنظر لكل ما سبق ذكره- ربط نجاح هذه المؤسسة في إعادة بعث نشاطها من جديد، و محاولة تقديم الأفضل باعتمادها على إستراتيجية تنظيمية و تسييرية تركز على حسن استثمارها لمواردها البشرية وإطاراتها بشكل خاص؟ و إلى أي مدى يمكن الوثوق بالدور الفعلي للمخططات التسييرية للموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟ هل هناك علاقة مباشرة بين عملية إنتقاء و اختيار الإطارات قبل التوظيف و بين فاعليتهم في أداء المهام التي تُوكَل لهم بالمؤسسة؟ ما هي المحددات الرئيسية للموضوعية في توظيف الإطارات و تعيينهم؟ و هل لذلك تأثير على أداء مهامهم في التنظيم و التسيير؟ ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية المؤسسة في التكوين لخلق تلك الدينامية و التفاعل الإيجابي بينها و بين المتكويين و بشكل خاص الإطارات منهم؟ ما هي طبيعة تأثير العدالة التنظيمية على زيادة شعور الإطار بالرضا و بالإنتماء للمؤسسة؟

رابعاً/ الفرضيات

الفرضية العامة:

تتأثر الفعالية التنظيمية و التسييرية بالمؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية ENIEM بشكل كبير بدرجة الإستثمار في إطاراتها و بطبيعة التعامل معهم. فكلما اعتمدت على إستراتيجية عمل أساسية العلمية و الموضوعية كلما ساعد ذلك إطاراتها في استيعاب الأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير، و كلما سادت العدالة التنظيمية واقعياً و عملياً كلما زاد لديهم الشعور بالرضا و بالإنتماء للمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد فروق دالة في اتجاه الإطارات نحو عملية التوظيف و التعيين في المناصب.
- 2- تزداد درجة إستيعاب الإطار للأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير، كلما تفاعل إيجابياً مع الإستراتيجية التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة.

3- تؤدي العدالة التنظيمية (إجرائيا و توزيعيا و تفاعليا) إلى زيادة شعور الإطار بالرضا عن العمل.

خامسا/ تحديد المفاهيم:

1/ الإستثمار:

لغة: من الفعل "إستثمر"، ويقال: إستثمر المال، أي جعله يُثمر، أو استغلّه في مشروع

يمكن اعتباره مربحا.(المتقن: 183)

تعددت التعاريف المعطاة للإستثمار، فنجد "قيتون" يعرفه بأنه: "تطوير و زيادات أدوات و معدات الطاقة الموجودة، و هو أيضاً عبارة عن تضحية لضمان المستقبل، إذن هو نقطة الفصل بين الحاضر والمستقبل".(ميلودي بوبكر، 1999: 12) و تشتمل معظم التعاريف المقدمة لهذا المفهوم على تحويل المدخّرات إلى استثمارات، تتعلق بتخصيص مختلف الموارد المتاحة لتحقيق عوائد كافية في المستقبل.(حسين عمر، 2000: 37)

و تتحدد قرارات الإستثمار بعدة محددات هي: العائد، و التكلفة، و التوقعات.(العيسوي و الوادي، 2000: 86) كما تؤثر فيه عدة عوامل هي: الكفاية الحدية لرأس المال و سعر الفائدة (حسب جون كينز)، و العوامل التكنولوجية، و لسياسات النقدية و المالية المطبقة، و الجوانب الأمنية، و مستوى الطلب، و غيرها... (أبو السعود و آخرون، 2001)

كما يُعرّف الإستثمار على أنّه: "عملية الإنفاق الرأسمالي في مشروع ما بغرض تحقيق نمو(أرباح) أو زيادة في المبلغ المُستثمر".(عبد الحميد عبد المطلب، 200: 19)

و يعرف من الناحية الإقتصادية على أنّه: "عملية صرف أموال في الوقت الحالي من أجل الحصول من ورائها على نتائج في المستقبل، و بهذا المعنى يشمل الإستثمار كل الموارد و المواد و الأشياء المحصّل عليها حاليا لهذا الغرض".(داداي عدون، 1997: 153)

و من كل ما سبق نقول بأنّ الإستثمار هو ذلك النشاط الذي تنتظر المؤسسة من ورائه زيادة في قوّتها و قدراتها من حيث القيام بتوظيف رأسمال حالي(مادي، بشري) مقابل مداخيل و عوائد يُؤمل الحصول عليها مستقبلا.

• أنواع الإستثمار:

أ. الإستثمار المادي: هو تلك الإستثمارات التي تتعلّق بالثروة المالية للمؤسسة، إذ تشكل القاعدة الأساسية للنشاط المنتج، فيُخصّص لها سنويا مبلغا ماليا يدعى قسط الإهلاك. و تشمل هذه الإستثمارات كل الأصول الثابتة و الملموسة كالآلات و المعدات، أي موجودات المؤسسة من الأصول المادية"(صخري، 1991: 168).

ب- الإستثمار البشري: "تحوّلت النظرة إلى الفرد في المنظمات من كونه عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حدّ لها، إلى كونه أصل من أصول المنظمة التي يجب الإستثمار فيها و زيادة قيمتها. و قد أدّى هذا التحوّل في النظرة للأفراد إلى اعتبارهم من موارد المنظمة"(حسن راوية، 2002: 29).

و يصطلح على هذا الصنف من الإستثمار بـ الرأس المال البشري. و تعتبر عملية توظيف شخص ذو كفاءة معيّنة ضمن مشروع أو مؤسسة ما نوعا من الإستثمار باعتبار أنّ ما يقدّمه هذا الشخص من خدمات وإضافات لمصلحة المؤسسة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و الربحية مع شرط أن تكون القيمة المضافة لهذا العامل أكبر من تكلفته على المؤسسة. كما تعتبر تكاليف تكوين و تدريب العمال بهدف رفع مهاراتهم و كفاءاتهم الإنتاجية نوعا من أنواع الإستثمار في المجال البشري. إلا أنّ العديد من الإقتصاديين يعتبرون أنّ هذا النوع من الإستثمار لا يخلو من عنصر المخاطرة، حيث من الصعب إعطاء ضمانات حول مدى كفاءة الشخص المتكوّن و إمكانيته في رفع مستوى إنتاجية المشروع.

2/ الفاعلية:

لغة: "فعال: نافذ، مؤثر، يؤدي إلى نتائج. و يقال سلطة فعّالة، إسهام فعّال، دواء فعّال، وسيلة فعّالة. فاعلية: نجوع: قدرة على إنتاج أثر، فاعلية أسلوب إجتماعي." (المنجد، 2001: 1102)

و تعني " الكفاءة التي يوصف بها فعل معين، و هي تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدّد. و تحدّد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعدّدة و الأهداف وفقا لترتيب أولويتها" (غيث، 1997: 153).

أما من الناحية الاصطلاحية فقد عرفها Etzioni بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. وتعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل السلطة، أنماط الاتصال، أساليب الاشراف و الروح المعنوية و الإنتاجية." (Etzioni, 1964: 09)

و يطلق هذا المفهوم " للدلالة على المدى الذي يبلغه، أو يتوقع أن يبلغه المشروع في تحقيق أهدافه، مع أخذ الأهمية النسبية للأهداف بعين الإعتبار." (الشويكي، 2006: 277)

كما يشير مفهوم الفاعلية إلى مدى تحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المنشأة، و بالتالي كيفية الوصول إلى تحقيق نتائج وفقا لمعايير و استراتيجيات، ثمّ تحديدها و وضعها مسبقا من أجل ضمان بقاء و استمرارية المؤسسة.

و لقد عرفها ألبير بانديرا بأنها " قدرة إنتاجية تكون خلالها المؤهلات الجزئية (معرفية، إجتماعية، عاطفية، سلوكية) في درجة عالية من التنظيم و التناسق الفعال من أجل خدمة أهداف متعددة" (Bandura, 2003: 63). يُظهر هذا التعريف الفرق الشاسع بين اكتساب المؤهلات، و القدرة على دمجها في أفعال لائقة و استعمالها بشكل جيد في مواقف صعبة، و بالتالي لا يكفي فقط اكتساب معارف و مؤهلات و إمكانيات، و إنّما يجب البحث عن طرق و أساليب استغلالها في الوقت و المكان المناسبين.

و تعتبر الفاعلية صفة ذات معايير تتمثل في مدى تحقيق الأهداف و الأداء ذي المستوى الرفيع، و التعامل بوعي مع البيئة الخارجية، أي " القيام بالأعمال الصحيحة بالشكل الصحيح و في الوقت المناسب، بمعنى القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة دون أن يتعارض ذلك مع المصلحة المجتمعية." (أحمد سيد مصطفى، 2008: 385)

أما المقصود بالفاعلية إجرائيا فهي مدى تحقيق إطارات مؤسسة ENIEM لأهداف مؤسستهم في البقاء والنمو، وتلبية متطلبات المجتمع وحاجاته، وإشباع متطلبات العملاء.

3/ التنظيم:

لغة: جمع تنظيمات، وهو مصدر نَظَّمَ، تَنْظِيمُ الْعَمَلِ : تَرْتِيبُهُ وَتَدْبِيرُهُ لِيَأْخُذَ نَسَقاً مُعَيَّناً
النَّظْمُ : التَّأْلِيفُ نَظْمَهُ يَنْظِمُهُ نَظْماً وَنِظَاماً وَنَظَّمَهُ فَانْتَظَمَ وَتَنَظَّمَ . وَنَظَّمْتُ اللُّؤْلُؤَ أَيَّ
جَمَعْتُهُ فِي السِّلَكِ ، وَالتَّنْظِيمُ مِثْلُهُ ، وَمِنْهُ نَظَّمْتُ الشَّعْرَ وَنَظَّمْتُهُ ، وَنَظَّمَ الْأَمْرَ عَلَى الْمَثَلِ . وَكُلُّ شَيْءٍ قَرْنَتْهُ
بِأَخْرَ أَوْ ضَمَّمْتُ بَعْضَهُ إِلَى بَعْضٍ فَقَدْ نَظَّمْتُهُ . وَالنَّظْمُ : الْمُنْظُومُ ، وَصَفٌ بِالمُصَدَّرِ . وَالنَّظْمُ : مَا نَظَّمْتَهُ مِنْ
لُؤْلُؤٍ وَخَرَزٍ وَغَيْرِهِمَا . وَاجِدْتُهُ نَظْمَةً . (إبن منظور، 2003: 294)

"إصطلاحاً: كل الوحدات التي يتألف منها النظام، تعمل بتألف لتنفيذ المهام من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية". (محمد حسن أحمد، 2007: 86) فالتنظيم حسب هذا التعريف هو شكل خاص بطرق إرتباط أعداد معينة من الأفراد تشترك في أعمال دقيقة وفق وضعيات مرتبة من لأجل تحقيق هدف متفق عليه.

و التنظيم كذلك عبارة عن "وضع نظام للعلاقات بين الأفراد، بحيث تتحدد مسؤوليات كل واحد منهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة". (محمد حسن أحمد، 2007: 86)
و لقد عرّف Michel Foudriat التنظيم على أنه: "الحصول على وسائل الوصول إلى هدف، بتثبيت عدد معين من القواعد عن طريق إعادة بناء عقلائي للمراحل اللازمة". (Foudriat, 2005: 38)

يقصد فودريا من خلال هذا التعريف أنّ للتنظيم عدّة وسائل يجب توفرها والإعتماد عليها من أجل بلوغ الأهداف، وهي:
➤ الوسائل البشرية، أو الكفاءات: لدى الأفراد المكوّنون للتنظيم قدرات و كفاءات مختلفة، يتم توزيعهم من أجل تغطية عدد من النشاطات حسب طبيعة كل نشاط.
➤ الوسائل الإقتصادية: و هي ضرورية لمختلف إستثمارات النشاطات و المشاريع، أو من أجل التغيير.

➤ وسائل الإعلام الآلي التي تسمح و تسهّل مختلف عمليات الإتصال الداخلي و الخارجي، كما أنّها تساهم في تنظيم العمل و ربح الوقت. (Foudriat, 2005: 38-39)
أمّا مايكل تي. ماتيسون و جون إم. إيفانسيش فيريان أنّ التنظيم نظام هيكلي من العلاقات البين-شخصية... حيث يتميز الأفراد من ناحية السلطة و المكانة و الدور الذي توصف به التفاعلات الشخصية في نهاية الأمر... و تميل ردود الفعل المتوقعة إلى أن تتحقق، في حين يتناقص الغموض و العفوية. (ماتيسون و إيفانسيش، 1999: 189)

من جهته عرّف هنري مينتزيغ Henry Mintzberg التنظيم بأنه: "المجموع الكلي لطرق تقسيم العمل بين أعضاء التنظيم و طرق تنسيق نتائج المهام المجزأة". (Mintzberg, 2006 : 35)

من جهتنا كباحثين يمكن اعتبار التنظيم بالمؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية كوسيلة لتحقيق الإنسجام والإستفادة من القدرات و الطاقات المتوفرة، وتحديد العلاقة بين العمال و بينهم و بين الإدارة، وكذا المساعدة على نقل المعلومات و توحيد الجهود و ترشيد الإنفاق و توزيع الصلاحيات، من أجل الوصول في الأخير إلى الهدف أو الأهداف المسطرة.

4/ الفاعلية التنظيمية:

عرّفها Etzioni على أنّها: "الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها، حيث تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات الذي غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه تابعاَ لمتغيرات مستقلة أخرى مثل: السلطة، أنماط الإتصال، أساليب الإشراف، الروح المعنوية و الإنتاجية". (Etzioni, 1964: 18)

الملاحظ من هذا التعريف أنّه يربط بين بلوغ المؤسسات لأهدافها بالعنصر البشري داخل التنظيم و ما يترتب عنه من سلوكيات و ردود أفعال.

"نتج فاعلية المنظمة من التنسيق و التفاعل بين وضعية المؤسسة و التنظيم الموجود" (Mintzberg, 2006 : 206). أي أنّ أحسن تنظيم للمؤسسة الفاعلة هو التنظيم النموذجي، بغض النظر عن التكنولوجيا المستعملة أو الوسائل المتوفرة. فحسب Mintzberg فإنّ أسلوب التنظيم و التسيير هو الذي يصنع الفاعلية داخل أيّ تنظيم. فكلمّا عظم الإهتمام بطريقة التعامل مع العمال و محاولة إرضائهم أكثر، كلما تمكّن المسؤولون من اكتساب رضاهم و بالتالي الحصول على الفاعلية في عملية التنظيم و التسيير.

و المقصود بالفاعلية التنظيمية في المؤسسة (كمفهوم إجرائي) إذن هي العقلانية *la rationalité* التي تشير إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف بأقل تكاليف ممكنة و بأقل جهد ممكن، مما يؤدي إلى الحصول على أعلى قدر من الرضا الوظيفي الذي يعمل بدوره على بلوغ أعلى مستوى من التنسيق و التفاهم و التعاون بين مختلف المصالح و بين العمال فيما بينهم، ممّا يسهّل عملية التسيير و التنظيم. من هنا يبقى متغير الفاعلية التنظيمية كجوهر للعقلانية النسبية *la rationalité limite* - كما يسميها هيرزبرغ- لأنّ الأفراد يشكون تحالفات إستراتيجية ترمي إلى تحقيق أهداف الجماعة وفق معطيات متعلّقة بالبيئة الداخلية للتنظيم و أخرى متعلّقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

و بالتالي لا يركز تقييم فاعلية المؤسسات على نوع التكنولوجيا المستعملة أو على قدرتها في الحصول على المواد الأولية على شكل مدخلات و من ثمّ تحويلها إلى مخرجات فحسب، و لكن أيضا الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و المصالح الشخصية للفاعلين في المنظمة. ذلك لأنّ الفاعلية الفردية تقاس بالنظر إلى النجاح الوظيفي لكل عنصر في التنظيم الذي يستعمل عقلانية نسبية (الأعيب) تظهر من خلال هامش الحرية الذي يتمتع به في منطقة الربب أو الشك. و تشير الفكرة - كما بيّنها كروزيه- إلى عمل الفاعل على زيادة درجة حرته و الحد من درجة حرية الفاعلين الآخرين بغية الحصول على موارد سلطة تعمل على تحقيق أهدافه الشخصية. بينما تُقاس الفاعلية (العقلانية) التنظيمية للمؤسسة من خلال

قياس معدلات الإنتاجية، و معدلات الكفاءة و الأداء العام للعمال الذي له علاقة مباشرة بوظيفتين أساسيتين من وظائف إدارة و تسيير الموارد البشرية، و نعي بذلك وظيفتي التوظيف و التكوين. ذلك أتمهما أساس الحصول على المورد البشري الكفاء الذي يضمن إلى حد بعيد الفاعلية و العقلانية في تنظيم و تسيير المؤسسة.

5/ الإستراتيجية:

يختلف مفهوم الإستراتيجية من مجال إلى آخر، ولكن يجمع جل العلماء أن أصل هذه الكلمة إغريقي STRATEGIA و تعني فن الحرب. و لقد انتقل بعد ذلك هذا المفهوم ليستعمل في الكثير من المجالات أولها الادارة ليأخذ مفهوم فن الادارة أو القيادة و من ثم نجده في مجال الأعمال و العديد من المجالات الأخرى. (المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، 1999: 17)

و لقد اشتق هذا المصطلح من الكلمة اليونانية STRATEGOS و التي تعني القائد العسكري و تنقسم إلى كلمتين STRATOS و تعني الجيش و AGEIN و تعني القيادة. (Sainsaulieu et Blaise Olivier, 2001 : 278) و لقد قدّم هذا المصطلح بنفس المعنى في القواميس العسكرية و ذلك من منطلق أنه فن التوفيق بين عمل القوى العسكرية الأساسية و الأخلاقية الموظفة في مسار حرب أو في التحضير للدفاع عن الدولة، (بن مزهودة، 2006: 40) غير أن الهدف من الاستراتيجية في ميدان الأعمال ليس هزم المنافس و القضاء عليه و إنما محاولة الحصول على المراتب الأولى في السوق و بحث إمكانية الحفاظ عليها و تنميتها باستمرار.

و يرى Chandler الإستراتيجية بأنها: "إعداد الأهداف و الغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة و اختيار خطط العمل و تخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذا الهدف." (داداي عدون ناصر، 2001: 08)

بينما يرى Kotler أن الإستراتيجية هي: "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و المحيط الذي تعمل فيه، و ذلك من خلال تحديد أهداف و إستراتيجيات نمو و خطط عمل لمحفظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة." (المغربي، 1999: 32)

كما عرفها Thomas على أنها الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهدافها مع رسالتها، و التقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في نفس الوقت. (المغربي، 1999: 32) حسب هذا التعريف فإن مفهوم الإستراتيجية يُوضّح من خلال العمليات و الأنشطة الهادفة إلى إلتقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها.

و لقد عُرِفَت كذلك على أنها فن و علم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. (العارف، 2004: 06) يتضح لنا من هذا التعريف أن الإستراتيجية عبارة عن علم و فن تمكن المؤسسة من تحقيق تكامل بين مختلف قراراتها لخدمة الأهداف الموضوعة مسبقا.

و يعتبر تومسون و استركلامد الإستراتيجية بأنها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الاستراتيجي الملائم لذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية داخليا و خارجيا، ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها." (المغربي، 1999: 33) وفقا لهذا التعريف فإن الإستراتيجية

تُعبّر عن العمليات التي تُستخدم في وضع و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز الأهداف المرغوب فيها في ظل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

كما عرّفها B.Karlof على أنّها: "شبكة مدمجة للأنشطة الموجهة للوصول إلى الأهداف مع الربط بينها وبين الموارد المتاحة ومخرجات الإستراتيجية للوصول إلى تحقيق ميزات تنافسية دائمة و مردودية عالية". (Karlof, 1990: 143)

و لقد اعتبر Sainsaulieu الإستراتيجية على أنّها: "مجموعة القرارات التنبؤية المتدرجة، و التي تستبق الأحداث المستقبلية: حالة المحيط، قرارات المنافسين، ضربات متقطعة محتملة...الخ". (Sainsaulieu et Blaise Olivier, 2001: 279)

بينما أعطى Henry Mintzberg تعريفاً آخر للإستراتيجية من خلال إعتبارها: "خطة موضوعية تحدد سياقات و سبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة، و هي مصممة لإنجاز الأهداف. كما أنّها تعتبر مناورة لخداع المنافسين و الإلتفاف حولهم، و هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المتعمد و حتى غير المتعمد للوصول إلى مركز أو وضع مستقر في البيئة. و يتسم هذا الوضع بالديناميكية و الفاعلية، و هو منظور يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة". (Mintzberg, 2006: 206) فهو (Mintzberg) بذلك يري أنّ لا يمكن الإلمام بمفهوم الإستراتيجية في تعريف واحد بالنظر لتعدد استعمالها و توظيفاتها، لذلك حاول إعطاءها مفهوماً شاملاً أسماه " ' P ' Les cinq "، و التي يمكن سردها فيما يلي: Plan, Pattern, Ploy, Position, Perspective، حيث أنّ كل 'P' يتدخل بصفة مغايرة على إستراتيجية المؤسسة و على فهم هذه الإستراتيجية، و يمكن تلخيصها في:

- 1\ الإستراتيجية كنموذج (Pattern): أي نموذج سير و تدفق النشاطات لممارسة العملية الإنتاجية، لتصبح هذه العملية مع مرور الزمن أنموذجاً تُسَيَّر وفقه المنظمة، بمعنى دمج المدخلات (Les intrans) في نموذج نشاط محدد يصبح بعد ذلك إستراتيجية.
 - 2\ الإستراتيجية كخطة (Plan): و هي نوع من أنواع العمل و النشاط المقصود بوعي و إدراك، و هي دليل التفاعل مع الموقف التنظيمي (متغيّرات المحيط) لضمان تحقيق أهداف المنظمة.
 - 3\ الإستراتيجية كموقف (Position): الإستراتيجية وسيلة لتحديد موقف المنظمة و مكانها في بيئة النشاط الذي تنتمي إليه، و ذلك من أجل إحداث التوافق بين بيئتها الداخلية و البيئة الخارجية.
 - 4\ الإستراتيجية كمناورة أو كخدعة (Ploy): الغرض منها هو تضليل المنافس باستخدام بعض الخدع و المناورات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
 - 5\ الإستراتيجية كأفق (Perspective): لا تتمثل الإستراتيجية في المنصب المختار فقط، بل هي وسيلة راسخة لإدراك العالم، و هي نظرة مشتركة بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد النوايا و الأعمال. في الواقع، عندما نتحدث عن الإستراتيجية، فإننا ندخل مملكة العقل الجمعي الذي توخده سلوكيات الأفراد من خلال التفكير و التدبير المشترك. (Mintzberg, 2006: 206)
- في مرحلة أولى، كان يُنظر للإستراتيجية على أنّها خطة أنموذج، بمعنى مسار دليل أو مخطط للأنشطة المستقبلية و طريق موجه للمؤسسة من نقطة إلى أخرى. فهناك مؤسسات تبني إستراتيجيات

مقصودة و مبرمج لها، بينما هناك مؤسسات أخرى تسير و تُسيّرُ وفق الأنموذج الخطة المذكور أعلاه، أي أنه سلوك متكرر عبر الزمن. بمعنى آخر، فإنّ الإستراتيجية في هذه الحالة تنشأ من خلال دراسة الأنشطة السابقة و المحقّقة من طرف المؤسسة حاضرها و مستقبلها، وهذا ما أشار إليه Mintzberg عندما يئنّ أنه "يمكن للإستراتيجية أن تكون مقصودة من طرف المؤسسة، أي تكون متكيّفة مع المحيط الذي تنشط فيه ناشئة و متيقنة من إرادتها". (Mintzberg, 2006: 206)

من مجمل التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للإستراتيجية بالقول أنّها عملية وضع الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة في المدى الطويل، ثم اختيار الطرق و خطط العمل للتنسيق بين الموارد التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار لتغيرات المحيطين الداخلي والخارجي. فالإستراتيجية إذن تصوّر مبدئي للرؤى المستقبلية للمؤسسة و رسم سياساتها و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و تحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص و المخاطر المحيطة بها على حدّ سواء، وكذا تحديد نقاط القوة و الضعف المميّزة لها، و ذلك بهدف اتّخاذ القرارات المناسبة و المؤثرة على المدى البعيد و تقييمها و تقويمها.

6/ الإطار

"هذه العبارة على، و غرار الكثير من المفاهيم العلم- إجتماعية، يكتنفها الكثير من الغموض و اللبس بسبب ما تعرفه من انتشار في الإستخدام و نقص في دقة المعنى". (عنصر العياشي، 1999: 66)

"يعتبر إطارا كلّ فردٍ يعمل في إطار علاقة عمل في إحدى القطاعات الإقتصادية و كان يقوم، بتفويض من قيادة التنظيم، بإحدى مهام الدراسة أو التخطيط أو الرقابة، سواء امتلك السلطة أو لا مع اعترافٍ رسمي له باحتلال تلك المكانة مع ما يترتب عن ذلك الإعتراف من نتائج على موقعه و أجره و واجباته و حقوقه". (عنصر العياشي، 1999: 67)

فالإطارات حسب الدكتور العياشي عنصر عبارة عن فاعلين إجتماعيين فعليين أو محتملين وليس فقط كوحدات إحصائية تابعة لقطاع معين أو مؤسسة ما، ذلك أنّ لديهم تمثلات لأدوارهم و مهامهم داخل التنظيم، و وعيهم الكبير بوضعيتهم و مدى تجانسهم و تماسكهم كوحدة إجتماعية أساسية لذات التنظيم.

و يذهب إلى هذا المعنى Guy Groux عندما وصف الإطارات من خلال أدبيات التسيير بأنهم: "جماعة مركزية و نموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة إقتصادية حقيقية، لا يرتكز فقط على الملكية و إنّما على المعرفة و العقلانية و الكفاءة و الفاعلية". (Groux, 1983: 08)

و لقد اعتبر الإطار "موظفا ساميا يستثمر لشغل وظيفة القيادة و المراقبة و الإدارة، من خلال التدخل في حدود مسؤولياته التي أوكلت إليه على أساس شروط معيّنة تتوفّر فيه، و يتم ذلك في مؤسسة عمومية أو إدارة خاصة أو مكتب ما بحيث يكون قد تلقى تكوينا إداريا أو قانونيا". (Hadj hacene, 1993: 76)

من هنا يصعب تحديد مفهوم الإطار تحديدا دقيقاً، ذلك أنّه يأخذ أكثر من معنى و معنى بحسب الإختصاص أو المركز الذي يحتله الشخص أو الوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة. و قد يأخذ المفهوم

كذلك منحى إيديولوجياً عندما يُوصَف الإطار و يُنعتُ بالبيروقراطي أو التكنوقراطي، أو يُدرج ضمن فئة النخبة. لذلك يقول Jean Pierre Bachy: "إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة، فلا يوجد أي تعريف رسمي لها" (Bachy, 1971: 05)

أما الباحثة حاج حسان فإنها ترى بأن تطوّر فئة الإطارات بالجزائر مرتبط بالاحتياجات الإستراتيجية التي اتبعتها الدولة بعد الإستقلال لتحقيق التنمية، بحيث أنّ نقص الإطارات من أجل التحكم في المسار التكنولوجي شكل أهم العوائق لتحقيق التقدم. إذ أنّ التطور الإقتصادي يتبع تكوين الأشخاص المؤهلين أكثر من تراكم الثروة المادية. (Hadj hassene, 1983: 55) بالتالي فهي تصنّف الإطارات إلى نوعين:

- إطارات المؤسسة: هم اشخاص بدون شهادات جامعية و لكن يحملون خبرة مهنية و معرفة ميدانية كبيرة. و قد تحصّلوا على مكانتهم هذه عن طريق الأقدمية أو بالشرعية الثورية، و يطلق عليهم

تسمية إطارات البيت *Les cadres maison*

- الإطارات الجامعية: هذه الفئة تمثل الشباب الذين يحملون أفكارا جديدة، لكن خبرتهم المهنية محدودة، و قد تخرّجوا من الجامعة للظفر بمنصب عمل يمكن أن يثير إهتمامهم و يساعدهم في الحصول على نوع من السلطة. (Hadj hassene, 1983 : 55)

يمكن ممّا سبق من تعاريف لمفهوم الإطار، أن نخلص إلى تعريف إجرائي نرى أنّه مناسب لموضوعنا، يتمثل في اعتبار هذه الفئة (الإطارات) كفئة سوسيو مهنية، كغيرها من الفئات الأخرى، تمارس مهامها الموكلة إليها مع إضافة عناصر المبادرة، و القيادة، والمراقبة، والتسيير. تمتلك شهادات جامعية أو ما يعادلها، أو تحصّلت على هذه الرتبة المهنية عن طريق التكوين و اكتساب المعارف و الخبرات الميدانية بفضل أقداميتها بالمؤسسة، و لقد مكّنها ذلك من كسب ثقة المسؤولين الذين أولوها مناصب مسؤولية حتى أصبحت من العناصر الأساسية التي يعوّل عليها لبناء سياسة و أهداف المؤسسة.

7/الأداء:

لغة: إيصال الشيء إلى المرسل إليه، و الأداء من تأدية بمعنى الإيصال و القضاء. (Larouse Bordas, 1997:04)

إصطلاحاً: "هو درجة تحقيق أو إتمام المهام المكونة للوظيفة و متطلباتها، و يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن راوية، 1998: 125)، و بالتالي فإنّ الأداء يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.

و يُعدّ الأداء تلك الصفات الشخصية للعمال بالإضافة للجهد المبذول في العمل مع الدعم و المساندة المقدم من طرف المؤسسة. و يعبر عن ذلك، الأداء الوظيفي من خلال: "الصفات الشخصية للفرد مع الجهد المبذول في العمل و الدعم التنظيمي". (الخنق، 2005: 35-36)

و يشير الأداء إلى قدرة المؤسسة في استغلال مواردها المادية و البشرية و توجيهها نحو تحقيق الأهداف، و بالتالي فهو "درجة تحقيق و إتمام المهام المكوّنة للوظيفة". (حسن راوية 2000: 209)

ولقد عُرّف الأداء على أنه: "سجلٌ بالنتائج المحققة، يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة معينة من بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة- أي درجة الإنجاز- بكفاءة وفعالية". (أحمد سيد مصطفى، 2008: 385) ويمكن اعتباره أيضاً "سلوكاً من حيث أنه الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق المهام الموكلة، وكذلك من حيث أنّ السلوك يُفرض أفعالاً تُتمثل ناتج الجهد الجسمي أو الذهني المبذول، أي أنّ السلوك يمثل المدخلات، أمّا النتائج فهي تُمثل المخرجات". (أحمد سيد مصطفى، 2008: 385-386).

ويعكس الأداء مدى وفاء العامل أو فريق العمل لمتطلبات المهمة، لأنّه سلوك يؤدي إلى نتائج، وقد تكون النتائج المحققة مطابقة للأهداف المخطط لها أو تقل عنها أو تزيد، وفقاً لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول. لذلك فإن كانت المؤسسة في درجة عالية من الفاعلية لكتّما لا تراعي الاستخدام الرشيد لمواردها المادية والبشرية في سعيها لتحقيق أهدافها، فإنّ أداءها عامة سيكون مُعيّياً.

سادساً/ منهج و تقنيات البحث:

لا شك أنّ الإستعانة بمنهج علمي موضوعي يوفّر فهماً أكثر دقة للظاهرة الإجتماعية من ذلك المبني على الإنطباعات و التصوّرات الشخصية. كما أنّ الفهم الجيد للظاهرة قد يؤدي إلى تفسيرها بدرجة عالية من الدقة. (التير، 1986: 17)

وبالتالي فإنّ أيّ محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة الراهنة، تتطلب خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة المعلومات المطلوبة، وذلك لأنه "لا توجد في الواقع طريقة علمية واحدة يمكن الإعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة، لأن الطرق تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث، و اختلاف الوسائل التي يستعملها في محاولة البحث عن تحقيق أهداف الدراسة". (بوحوش، 1989: 02)

كما للإقتراب الميداني أهمية كبيرة كونه أساسي للدراسات العلمية، حيث يمدنا بالحقائق العلمية و المعلومات عن الواقع الإجتماعي، وبالتالي فهو دعامة أساسية للإقتراب النظري الذي ينطلق منه الباحث. إذ ترى إحسان محمد الحسن أنّ البحوث الميدانية و التطبيقية هي البحوث التي يُعتمد فيها على دراسة الواقع الإجتماعي و الظروف الموضوعية المحيطة به دراسة متجردة مشتقة من طبيعة الظروف و الملابسات و المشكلات قيد الدراسة و البحث، غير متأثرة بالأهواء، و النزعات و المواقف، و الاتجاهات. و على الباحث أو العالم الذي ينوي القيام بدراسة ما، أن يراعي كل المراحل العلمية و النظامية للدراسة الميدانية". (محمد الحسن إحسان، 1986: 05)

1. المنهج:

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ذلك أن طبيعة الظاهرة المدروسة تتفق و الخصائص التي يتميز بها هذا المنهج، بالنظر إلى أنّه يهتم بوصف ما هو كائن و تفسيره، كما يحدد الظروف و العلاقات الموجودة، أو التي يمكن أن تقع بين الوقائع الحالية، و يمكن أيضاً من التعرف على إتجاهات و معتقدات و ميول الأفراد (الإطارات) نحو فاعلية مؤسسة ENIEM التنظيمية و التسييرية.

و بالتالي فقد مكنّ هذا المنهج الباحث من التعرف على طبيعة اتجاهات الإطارات نحو مؤشرات المتغير التابع للدراسة، كما سمح بالكشف عن بعض المحددات (العوامل) السوسولوجية التي تتحكم في هذه الاتجاهات.

كما أنّ هذا المنهج لا يقتصر على مجرد جمع البيانات و تبويبها و وصف ما هو كائن، وإنما يمتد إلى تحليلها و استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة و المغزى بالنسبة للمشكلة موضوع البحث، و ذلك من خلال تطبيق بعض الأدوات و التقنيات الإحصائية المعروفة، حيث قام الباحث من خلاله بتحليل البيانات التي جمعها بعد توزيع الإستمارة من جهة و تطبيق مقياس الاتجاهات من جهة ثانية، ثم حاول تفسيرها و تأويلها وفق متغيرات الدراسة من أجل استخراج الدلالات السوسولوجية ذات الصلة بإشكالية البحث.

2. تقنيات البحث:

يتوقف إختيار الباحث لأدوات جمع البيانات، على العديد من العوامل، فطبيعة المشكلة و الفروض تتحكمان في عملية إختيار الأدوات، و لا يكفي أن يتقن الباحث طريقة واحدة لجمع البيانات، و لكن يجب أن يلم إلماما كافيا بالأدوات المختلفة لجمع البيانات، الأمر الذي يمكنه من تقييمها لاختيار أكثرها مناسبة لطبيعة بحثه.

لقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية، التي تتكامل فيما بينها للحصول على معلومات دقيقة، من بينها:

أ/ الدراسة الإستطلاعية:

خلافا لما هو معهود في الدراسات الإستطلاعية التي توفر عادة المعلومات التي يبحث عنها الباحث لبلورة إشكاليته في حالة ما إذا شحّت المعلومة لديه، قام الباحث بهذه العملية فقط قصد التعرف على الميدان أكثر و على الظروف العامة التي تسيّر عليها المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، إذ سمحت له بالتحدث مع المسؤولين بخصوص موضوع البحث المراد دراسته.

ب/ الملاحظة:

تُعرف الملاحظة بأنّها توجيهها للحواس لمشاهدة و مراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل ذلك السلوك و خصائصه. (الغريب، 1987: 108) لذلك استعان الباحث في هذه الدراسة بأداة الملاحظة المباشرة في جمع البيانات عن المجتمع المبحوث، بالإضافة إلى أنها قدّمت له صورة واقعية للمتغير التابع للدراسة (الفاعلية التنظيمية)، و لقد برزت أهميتها من خلال الزيارات الإستطلاعية التي قام بها الباحث لمجتمع البحث، كما أفادت كثيرا أثناء تلك اللقاءات الحرة (غير المبرمجة) التي كانت تحدث بين الباحث و بين بعض الإطارات من جهة، و بينه و بين بعض العمال من جهة أخرى.

ج/المقابلة:

تعد المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات وأكثرها استخداما، نظرا لمميزاتها المتعددة و مرونتها، بالإضافة إلى الإعتماد عليها في المجتمعات التي ينتشر فيها الرقي. (بوحوش، 1989: 297)

لقد استعمل الباحث هذه التقنية من أجل مقابلة بعض الإطارات السامية في المؤسسة (مدير الموارد البشرية، بعض مسؤولي الدوائر) قصد التعرف على التوجهات العامة حول التسيير والتنظيم، وكذا موضوع الدراسة ألا وهو أثر الإستثمار في المورد البشري على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية. حيث اعتمد في بدايات البحث الأولى على المقابلة الحرة، التي يكون الفرد المبحوث فيها أكثر حرية في التعبير عن مشاعره و دوافع سلوكه، بدون توجيه معين من الباحث، الذي يقتصر دوره على توجيه بعض الأسئلة المتفرقة للفرد بدون تحديد إتجاه معين للإجابات، حيث يقوم الباحث أثناء المقابلة بالتشجيع على سرد ما يحتاجه في البحث، و يتطلب هذا خلق جو من الثقة و الطمأنينة حتى يشعر الفرد المبحوث بالحرية المطلقة أثناء المقابلة. (الغريب، 1987: 305)

د/الإستمارة:

الإستبيان عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تُقدّم لمجموعة من الأفراد للإجابة عليها. و تعدّ هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي و تجمع معا في شكل إستمارة. (التير، 1986: 140)

استغلّ الباحث لقاءاته الأولى مع الإطارات من أجل تمرير الإستمارة التي كانت في هذه الفترة في مراحلها التجريبية، و ذلك قصد تقريب وجهات النظر من أجل الوصول إلى معلومات أكثر دقة تسمح بتصميم إستمارة البحث على ضوء متغيراته و مؤشراتته الأساسية.

كما دعمت الدراسة أيضا ببعض آراء المختصين في حقل علم الإجتماع التنظيم و المناجمنت، لإثراء الموضوع أكثر نحو متطلبات حديثة لتسيير و عقلنة تنظيم الموارد البشرية في الظروف الراهنة.

• خطوات بناء الإستمارة: تجدر الإشارة في البداية إلى أنّ الإستمارة تمّ إعدادها من طرف الباحث باللغة الفرنسية (أنظر الملحق)، و ذلك بالنظر إلى أنّ أغلب إطارات المؤسسة لا يتقنون اللغة العربية. ثمّ قام بعد إسترجاعها بترجمتها و محتوى الإجابات فيها إلى اللغة العربية.

قام الباحث في المرحلة الأولى بإعداد مسودة أسئلة حول كل مجال رئيسي من المجالات التي تحتوي عليها الدراسة، ثمّ قام بعرضها على مجموعة من الخبراء (أساتذة في علم إجتماع التنظيم، وأساتذة في المناجمنت، و بعض إطارات المؤسسة) للوقوف على مدى وضوح و ملاءمة الأسئلة مع الموضوع الذي طرحه الباحث للدراسة.

بعد ذلك قام الباحث بتجريب مسودة الإستبيان على مجموعة من إطارات المؤسسة، ثمّ قام بجمعها و تحليل بياناتها من أجل الوقوف على درجة جودتها من خلال نسبة الإجابات المسجلة، و الوقت المستغرق للإجابة،... الخ

و بعد إعادة صياغة بعض أسئلة الإستمارة و التي اتّفق الجميع على أنّها تحتاج إلى تعديل من أجل إزالة الغموض عنها، و إلغاء البعض الآخر منها لعدم جدواها، قام الباحث في النهاية بإعداد الإستمارة النهائية التي احتوت على أربعة أبواب، حُصّ الباب الأول بالمعلومات العامة (الجنس، السن،

المستوى التعليمي، الوظيفة، الأقدمية)، بينما إحتوى الباب الثاني أسئلة حول الإستثمار في المورد البشري (الإنتقاء، التوظيف، التوجيه، التكوين، تقييم الأداء). في حين تطرق الباب الثالث لموضوع الفاعلية التنظيمية، وفي الباب الرابع والأخير أدرجت الأسئلة الخاصة بالإدارة بالأهداف.

إحتوت الإستمارة على أسئلة مغلقة، حيث يختار في بعضها المبحوث الإجابة ب نعم أو لا، و في بعضها الآخر يختار الإجابة من قائمة تضم مجموعة من الإجابات. كما تحتوي الإستمارة أيضا على نوع ثالث من الأسئلة وهي الأسئلة المفتوحة التي تترك المجال للمبحوث للإسترسال في الإجابات و عدم تقييمه خاصة تلك الأسئلة المتعلقة بالإستراتيجيات ذات الصلة بالإدارة بالأهداف.

سابعاً/ العينة

قام الباحث باختيار عينة غير عشوائية حصصية قدرت في آخرها ب 100 إطار، حيث قام بتوزيع الأداة بطريقة عرضية على حوالي 20 إطارا لكل وحدة أي ما يعادل 140 إطارا في المجمل. و تجدر الإشارة هنا إلى أن تطبيق الأداة كان من خلال توزيعها على الإطارات الأوائل الذين يصادفهم الباحث داخل الوحدات و في المكاتب حتى ينتهي العدد المخصص لكل وحدة و هو 20 نسخة، دون مراعاة التكاؤ النسبي بين الذكور و الإناث، بالنظر لطبيعة العمل الصناعي للمؤسسة الذي تغلب عليه اليد العاملة الذكورية. كما أنه لم تراعى النسب المئوية المتساوية للعدد الإجمالي لكل فئة مهنية (إطارات سامية و إطارات متوسطة)، و ذلك لصعوبة التنقل داخل الوحدات الإنتاجية من جهة. و من جهة ثانية لصعوبة التفريق بين الإطارات (سامية و متوسطة).

و بعد جمعها تأكد الباحث من ضياع 15 إستمارة و لم يتمكن من إسترجاعها، في حين تم إلغاء حوالي 25 إستمارة أخرى غير صالحة للإستغلال في البحث، سواء لأنها لم يتم الإجابة عليها بالشكل اللائق (بشكل تام)، أو لأنّ معظم إجاباتها على مقياس الاتجاهات تميل نحو الحياد، الشيء الذي يستوجب إلغائها لأنها لا تظهر فروقا ذات دلالة بالنسبة لموضوع الدراسة. و بالنظر أيضا لعدم تساوي عدد الإستمارات المسترجعة بين مختلف المصالح و الوحدات، يسجل الباحث عدم مراعاة التوزيع العادل لعدد الإستمارات الخاص بكل وحدة، و بذلك انتهت الدراسة الميدانية إلى عينة حجمها 100 إطار.

ثامنا/ بعض الدراسات السابقة

1/ دراسة بن يمينة السعيد:

و هي رسالة موسومة ب: "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثرها على سلوك العامل" مقدمة من طرف الطالب لنيل شهادة الدكتوراه العلمية في علم الإجتماع (تنظيم و عمل) من جامعة الجزائر خلال العام الجامعي 2008/2007. (بن يمينة، 2008/2007) إنطلق الباحث من فكرة أنّ الموارد البشرية شرطٌ أساسيٌّ لتحقيق التنمية الشاملة، ذلك أنّ ثروة أيّ مجتمع تكمن أساساً في قدرة و مدى مساهمة أفرادها في القيام بعملية التخطيط و التنفيذ. و يكمن الإشكال الرئيسي للبحث في الأسس و الإجراءات التي يتم من خلالها إختيار الأفراد و تنمية قدراتهم، و كذا السياسة المعتمدة لتشجيعهم و تحفيزهم، و تأثير ذلك على سلوك العمال من حيث

تصرفاتهم و القيم التي يحملونها و مدى إندهم في المؤسسة. و لقد قام بهذه الدراسة في شركة أوراسكوم للإنشاءات - فرع الجزائر للإسمنت ACC - بالمسيلة. و من ذلك طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في:

- هل تعتمد المؤسسة على أسس عقلانية و إجراءات قانونية في عملية اختيار و توظيف الأفراد؟
- هل تستجيب السياسة التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة لمتطلبات المنصب و بالتالي مدى مساهمتها في تنمية قدرات و معارف الأفراد؟
- هل تشجع السياسة المعتمدة في نظام الأجور و الحوافز أداء الأفراد؟
- ما نوع القيم التي يحملها الأفراد في المؤسسة؟
- ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل المؤسسة؟
- ما هي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات مع الشركة و من خلال محاولة الباحث الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر، قام بصياغة بعض الفرضيات التي نجملها فيما يلي:

- شدة المنافسة التي تلاقها الشركات الإستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي خاصة ما تعلق بالجانب البشري، أجبرها على تفعيل و تطوير و تنمية الموارد البشرية في كافة وظائفها مما انعكس على سلوك و قيم العامل.

- شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية و الشركات الأجنبية حتم على إدارة الموارد البشرية اعتماد سياسة عقلانية في عملية التوظيف و التكوين و الأجور المحفزة مما أدى إلى تحسن أداء الأفراد.
- عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية بين العمال المحليين و الأجانب يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة، مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها و إهمال ظروف العمل في المؤسسة، و يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية و زيادة نسبة التغيب مما ينجم عنه إرتفاع حالات النزاع بين العمال و الإدارة.

و بغية التأكد من صحة افتراضاته، إعتد الباحث على عينة طبقية، حيث قام بتقسيم مجتمع البحث إلى طبقات سوسيو مهنية حتى يضمن التمثيل المتوازن لكل الفئات، و منه تم أخذ 20% من مجتمع البحث البالغ 720 مفردة. كما اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة، و استخدم تقنيات: الإستبيان كأداة أساسية، و الملاحظة و السجلات و الوثائق.

و في نهاية الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى عدّة نتائج هي:

- طرق التوظيف المتبعة في المؤسسة متنوعة بين الرسمية و غير الرسمية، فتوظيف فئة الإطارات يعتمد على الطرق الرسمية، بينما يعتمد في توظيف أعوان التنفيذ على الطرق غير الرسمية، حيث يُعتمد و بشكل كبير على طريقة الإعلان، أو الطلب الخطي.
- يمر اختيار الأفراد بعدة مراحل، حيث يتم فيها مراعاة العديد من الشروط، و تعتبر المقابلة المبدئية الأكثر أهمية عند التوظيف، ثم يليها إجراء الإختبارات.
- يتراوح أجر العمال بين 31 ألف و 40 ألف دينار جزائري، و لا يوجد بالمؤسسة من يتقاضى أجرا أقل من 20 ألف دينار جزائري.

- هناك طريقتين لمواجهة المشاكل بالمؤسسة: يلجأ الجزائريون إلى الزملاء (التضامن غير الرسمي)، بينما يميل الأجانب إلى الطرق والقنوات الرسمية.
- تولي الشركة إهتماما كبيرا لأراء و اقتراحات العمال ذوي الأقدمية الكبيرة مقارنة بالأقل خبرة.
- يحترم أغلب المبحوثين مواقيت العمل نتيجة إنضباطهم في العمل أو للقيم الدينية التي يحملونها.
- العمال المحليون هم الأكثر تغيّبا من الأجانب، بالنظر لعدم تكيفهم مع الثقافة التسييرية الجديدة.
- تهتم المؤسسة بتوفير وسائل الحماية لجميع العمال و خاصة الفئات السوسيو مهنية الكبيرة، و سجّلت الدراسة أنّ العمّال الأقلّ خبرة بالمصنع هم الأكثر عرضة للحوادث.
- أغلب مفردات العينة ليس لديهم موقف واضح من النقابة. فنجد فئة الإطارات لديها موقف إيجابي نحو النقابة، بينما تُظهر فئة أعوان التنفيذ مواقف أكثر سلبية اتجاهها.
- لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدّم صورة واقعية لتأثير تغيّر الطبيعة القانونية للمؤسسات(الشركات المختلطة) على السير العام للعملية التنظيمية بها، فقد أحسن الباحث إختيار العينة التمثيلية لمجتمع بحثه، من خلال إعتماده على كل الفئات السوسيو مهنية الموجودة بالمؤسسة موضوع الدراسة، ممّا سمح له بمعرفة درجة إنضباط العمال(محليين و أجانب) في العمل في إطار النمط التسييري الجديد المعتمد بالمؤسسة. كما سمحت له الدراسة كذلك بالتعرّف، و بشكل عام، على مدى تغيّر ذهنية العامل الجزائري تجاه العمل بمجرد عمله في شركة مختلطة.
- ستساعد هذه الدراسة بشكل عام الباحث في فهم التناقضات التنظيمية التي ارتبطت بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية منذ نشأتها، و التي ترتّب عنها ظهور تغيّرات تنظيمية و تسييرية متعاقبة، شملت كل أبنيتها التنظيمية. كما ستمكّنه(الباحث)، من خلال تحليلها لعناصر بيئة العمل و الواقع التسييري للمؤسسة موضوع الدراسة، من بلورة رؤية منهجية علمية تساعده في معالجة البيانات الميدانية خاصة ما تعلق بمواضيع التكوين و التوظيف و الثقافة التنظيمية(القيم).

2/ دراسة سليم العايب:

قدّم الباحث هذه الدراسة المعنونة بـ" هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية" في إطار بحث مقدّم لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع(تنظيم و عمل) من جامعة الجزائر للعام الجامعي 2007/2006.(العايب، 2007/2006)

إنطلق الباحث من فكرة أنّ تسيير الموارد البشرية يعتبر من أهم الميادين الإستراتيجية للمؤسسة، من خلال توفير الإحتياج من المورد البشري و المحافظة عليه و تعظيم استخدامه. لذلك أصبحت المؤسسات الحديثة تتعامل مع العنصر البشري على أساس أنّه من أهمّ أصولها الإستثمارية، فإذا أرادت أن تحقق مردودية و زيادة الإنتاجية و التفوّق و التميّز في الأداء فلا بدّ عليها تطويره بفاعلية و كفاءة. منه فإنّ التسيير العقلاني للموارد البشرية لا ينتهي عند توفير اليد العاملة الكفءة، بل يتعدّاه إلى دمج الجانب الكيفي في هذه العملية من خلال توفير الكفاءات القادرة على القيام بالمهام المنوطة من جهة، و من جهة ثانية التأقلم مع المتغيّرات التنظيمية و التكنولوجية التي تعتبر ميزة الفرد.

و لقد ركّز الباحث في دراسته هذه على تبيان أهمية التجديد و التغيير، الذي لا يتأتى إلا بوضع سياسة محكمة لتدبير الموارد البشرية من خلال التحديث في العمليات التسييرية المتمثلة -حسبه- في التوظيف، و التقييم، و التكوين، و الترقية... الخ، باعتبار أنها تقوم باختيار و انتقاء أحسن الكفاءات و تحضيرهم لمهام جديدة، و تحفيزهم و تنمية قدراتهم (علميا و عمليا و سلوكيا).

و انطلاقا من ميدان الدراسة الذي كان المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM، رأى الباحث أنه على إدارة الموارد البشرية بذات المؤسسة أن تغيّر من أساليب و طرق تسيير الأفراد، بما يحقق تحسين مستوى الأداء، الذي يساعد بدوره في تكييف و استجابة المؤسسة للرهانات الإقتصادية. و في هذا الإطار يطرح التساؤل العام التالي:

- كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية؟
و منه انبثقت أسئلة جزئية تمثلت في:
- كيف يتم توظيف و انتقاء الإطارات في المؤسسة؟
- على أي أساس يتم تقييمهم بالمؤسسة؟
- ما هو دور و فاعلية التكوين بالمؤسسة؟
- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة موضوعية؟
و من أجل الإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- توافق إستعدادات الإطارات مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- كلما كان الإطارات واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
- زيادة فاعلية برامج التكوين تساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى ذلك إلى رضا الإطارات تجاه المؤسسة.
و بعد الإنتهاء من الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- لا بد من هيكلة الكفاءات، أي الإهتمام بالكفاءة الضرورية في السوق، ففيه الكفاءات الناتجة عن المدارس، و الجامعات، و المعاهد التكوينية.
- لضمان إستمرارية المؤسسة و مستقبلها، لا بد من وضع مخطط عام يوضح التخطيط الهيكلي لكل موظفيها، و الوسائل المستعملة فيها من أجل تقييمهم.
- لا بد من عقلنة و علمنة عملية التوظيف التي تستند على مبدأ التعليم و تدعيمه بالخبرة العملية.
- لا بد من تقييم إستعدادات الأفراد و حصر إمكانياتهم، من أجل إستعمال عقلا في المستقبل.
- الكشف عن الكفاءة الحقيقية للإطارات، بإتباع نظام تقييم الأداء، الإنضباط في السلوك، و كذا التقارير الدورية، و الإستحقاق.
- عملية التحديث و التجديد في نظام التكوين المستمر، في ظل المتابعة الفعلية للإطارات، و من أجل الوصول إلى معيار الإستثمار في الأفراد يتطلب واجبات أساسية منها :
أ- للإلتزام من الإدارة، بتطوير كل الأفراد من أجل تحقيق الأغراض العامة للمؤسسة.
ب- المراجعات المنتظمة لحاجات التكوين و التطوير لدى جميع الأفراد.

- ج- مواصلة تكوين الأفراد و تطويرهم لدى استخدامهم و طول فترة عملهم.
- د- التقييم المنتظم للإستثمار في التكوين و التطوير، لتقييم الإنجاز و تحسين فاعليته المستقبلية.
- و- وضع مخططات لتقييم المسار المهني للمتعاملين الذين لهم قابلية للترقية.
- هـ - خلق جو ديناميكي يمكّن المؤسسة من التأقلم مع جميع الأوضاع الجديدة.
- وضع قواعد موضوعية واضحة المعالم، لتسيير عملية الترقية، و هذا لتجنب الممارسات اللاعقلانية كالمحاباة، و الجهوية و المحسوبية مثلا.
- توفير وسائل الإعلام و الإتصال التي ينبغي أن تكون واضحة و دقيقة، قصد التعريف بأدبيات التنظيم و التسيير الذي تسطره المؤسسة.
- توفير إستثمارات خاصة، لعملية تنمية الموارد البشرية و تطويرها، مما يضمن لها البقاء والإستمرار.
- إغراء نظام الحوافز بمختلف أشكاله، مما يساعد على الترتي في السلم الوظيفي، و يزيد من المكانة في التسلسل المهني:
- إدخال نمط تسييري جديد للمؤسسة يتمثل في "الإدارة بالأهداف"، من خلال التسيير بالمشاركة، إتخاذ القرار من طرف المسيرين الذي يركز أكثر فأكثر على الإطارات، من خلال إرضائهم و رفع مردوديتهم و بالتالي الرفع من مردودية المؤسسة.
- تطرّق الباحث(العايب سليم) في هذه الدراسة للعناصر الأساسية التي تمكّن مؤسسة ENIEM من تعظيم قدرات إطاراتها، بدءا بالتوظيف، ثمّ التكوين، ثمّ الترقية، و أخيرا التقييم. و كلّها عناصر ستفيد حتما الباحث في دراسته هذه، خاصة و أنّها ستجرى في نفس المؤسسة، و بالتالي ستمكّن الباحث من الوقوف على التغيرات التي طرأت على عملية تسيير المؤسسة و تنظيمها من خلال مقارنة النتائج التي توصل إليها من خلال دراسته مع النتائج المتوقعة من هذه الدراسة، هذا من جهة. و من جهة ثانية ستمكّن هذه الدراسة الباحث من الإستفادة من البيانات الميدانية التي جمعها الباحث و توظيفها في هذه الدراسة مع مراعاة طبعا الفارق الزمني للدراستين.

3/دراسة دادي عدون ناصر:

و هي دراسة موسومة بـ" دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية"، قدّمها الباحث ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية من جامعة الجزائر سنة 1998.

يتحدّث الباحث في هذه الدراسة عن كيفية إستعادة المؤسسة العمومية الصناعية لفعاليتها و كفاءتها من خلال الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي من جهة، و من جهة ثانية التركيز على التنسيق بين الموارد البشرية و العملية الإتصالية في العملية الإدارية، بمعنى آخر، ما هو الدور الذي يجب أن يلعبه كل من العامل البشري و الإتصال في العملية الإدارية في المؤسسة لإستعادة صحتها الإقتصادية و أداء دورها

الحقيقي داخل المجتمع من أجل إنطلاقة تنموية بدءا بخلق الثروة و ليس إستهلاكها؟.(دادي عدون، 1998)

ولقد انجرّ عن هذا التساؤل الجوهرى عدة أسئلة فرعية هي:

- ما التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة العمومية، هل هناك إهتمام به في المؤسسة الجزائرية، أسباب ذلك، و آثاره ؟ و ما هو الإهتمام الذي على إدارتها أن توليه لهذا النوع من التخطيط في ظل توجهها نحو إقتصاد السوق؟

- ما مكانة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟ و هل هذه المكانة موجودة فعلا في المؤسسة العمومية الجزائرية؟ و إلى ماذا يعود ذلك، و ما هو الدور أو الأدوار الجديدة و المكانة التي يجب أن تأخذها هذه الموارد في هذه المؤسسة حتى تتجاوب مع أهدافها الجديدة؟، و طرق الإدارة و الوسائل المستعملة فيها في إطار المحيط الثقافي و الإجتماعي الوطني؟

و من خلال محاولة الباحث الإجابة عن التساؤلات السابقة قام بصياغة الفرضيات الآتية.

- لم تكن المؤسسة الجزائرية (الصناعية العمومية)، تطبق التخطيط الإستراتيجي في ظل المراحل السابقة و قبل دخولها إقتصاد السوق، لأسباب و قيود نظرية و واقعية تعمل فيها.

- لم يكن غرض المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية بمحاولة إشراك العامل البشري في الإدارة من خلال طرق التسيير، رفع الكفاءة و الفعالية كأولوية بقدر ما كان له غرض سياسي و إجتماعي.

- بإعتماد المؤسسة الصناعية الجزائرية على التنظيم البيروقراطي، سيسهل عملية الإتصال بها، و يعمل ذلك على تدفق المعلومات في قنوات دقيقة و محددة تفيد بشكل كبير في توحيد التوجهات للأوامر. و يؤدّي استعمال الإجتماعات و الوثائق الإدارية في العملية الإتصالية إلى إستعمال أمثل و فعال للإتصال، مما يحقق كفاءة و فعالية أحسن في المؤسسة.

- ليس هناك عوائق حقيقية لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة الصناعية العمومية بالجزائر عند دخولها إلى إقتصاد السوق، إذ بتحرير الطاقات الإدارية الداخلية، و توضيح علاقة المؤسسة العمومية بالدولة أو الوصاية، يمكن أن يتم دور التسيير و التخطيط الإستراتيجي بشكل ملائم.

و بعد المعالجة الميدانية و تحليل المعطيات خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كان يشوب مفهوم المؤسسة الإقتصادية العمومة ككل، الغموض و عدم الوضوح في الأهداف، و الأشكال القانونية، و كذا في طرق و قوانين التسيير و الإدارة التي يسودها الخلط في تحديد المسؤوليات و السلطات.

و لقد استخلص الباحث بأن المؤسسات الصناعية العمومية قد أدركت الأهمية البالغة للتخطيط الإستراتيجي كنظام متكامل في الإدارة و مدى مساهمته في تأطير العملية الإدارية ككل، من أجل عقلنة مواردها، و تجميع مختلف عوامل الإنتاج و الجهود و توجيهها نحو الأهداف الممكنة التحقيق.

- كما أظهرت الدراسة، وجود سوء الإهتمام بطرق و تقنيات تكوين الموارد البشرية واستقطابها و إختيار المناسب منها، و هذا بدوره يعود إلى سوء تقييم هذا العامل.

- كما أسفرت الدراسة أيضا، عن وجود تناقضات بين الموارد البشرية في مختلف مستويات الهرم الإداري، وهذا راجع إما لإختلاف الثقافات أو اللغة المستعملة الملازمة لها عادة، أو لإختلاف المستويات التعليمية.

- كما بينت الدراسة بأن المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية مرتبطة بالهيكل التنظيمي وبتوزيع السلطات والمسؤوليات بشكل بيروقراطي الذي يظهر على أنه يوفر نوعا من التنسيق وتوحيد الأوامر والقيادة... إلخ، فإنه قد سبب عدة مشاكل ونقائص هامة، باعتبار أن هذا النوع من التنظيم قد أعطى مختلف السلبيات كاحتكار السلطة في أعلى الهرم الإداري، وكذا احتكار عملية إعداد القرارات والأهداف وقنوات الإتصال.

إنطلاقاً من هذا يؤكد الباحث في نهاية الدراسة، بأنه يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعمل، في إطار الخطة الإستراتيجية للتصحيح، على تطبيق الطرق الحديثة للإتصال، من حوار مباشر، و مشاركة في إعداد الخطة وغيرها، وهو التحدي الذي تجد المؤسسة نفسها مجبرة على ربحه إذا أرادت أن تنجح في مواجهة المؤسسات المنافسة، سواء داخل الوطن أو خارجه في حالة تصدير المنتج.

وقف الباحث من خلال هذه الدراسة على واقع المؤسسة الإقتصادية العمومية من خلال تشريحها والتعرف على مراكز الضعف والقوة فيها، وهذا ما سيساعدنا في الجانب المتعلق بتاريخ المؤسسة وأهم التحديات التي تنتظرها وهي متوجهة نحو الإنفتاح وضرورة التعامل مع المعطيات التي تفرضها السوق العالمية.

4/ دراسة هشام بوكفوس:

وهي دراسة بعنوان: "أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية"، قدمها الباحث من أجل نيل درجة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية سنة 2006/2005.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

و من أجل الإجابة على هذا التساؤل، صاغ الباحث الفرضية العامة التالية:

○ تعتمد المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات واتجاهات المدراء والعمال.

و من ذلك إنبثقت فرضيات جزئية تمثلت في:

- يفرض نظام إقتصاد السوق على المؤسسة الإقتصادية العمومية تنمية

المهارات واتجاهات العمال.

- يفرض نظام السوق تنمية مهارات واتجاهات المدراء.

و لقد أجرى الباحث دراسته الميدانية بمؤسسة سوناريك، بمنطقة فرجيوة بجيجل، حيث استعمل الباحث تقنية المسح الشامل باعتبار أن العدد الإجمالي للعمال هو 123 عاملا منهم 15 إطارا. كما استخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي ذو الطابع الوصفي، إعتمادا على أداتي الإستمارة و الملاحظة، مع استغلال السجلات و الوثائق الخاصة بذات المؤسسة.

و لقد خلُصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- ضرورة وجود المشرف المباشر، خاصة إذا كانت طبيعة المنتوج تتغيّر من يوم إلى آخر.
 - تجديد آلات و معدّات المؤسسة يفرض إعادة ترتيب العمال وفق التكنولوجيا الجديدة، كما أنّ التدريب بات مقتصرًا على تنمية المهارات الفنية والتقنية فقط.
 - التكوين بالمؤسسة يقتصر على نوعيه: الداخلي والخارجي.
- قد تفيدنا هذه الدراسة في التعرف على الأساليب التي كانت تعتمد عليها المؤسسة العمومية في سعيها لتنمية مواردها البشرية، وبخاصة ما تعلّق بالإطارات. و بالتالي مقارنة النتائج التي توصل إليها والتي ستسفر عنها دراستنا هذه.

5/ دراسة كمال طايطي:

و هي بحث مقدّم لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التخطيط و التنمية، بجامعة الجزائر خلال الموسم الجامعي 2001 / 2002، و التي حملت موضوع: " دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات"، و هي دراسة حالة لمركب السيارات الصناعية (CVI) سابقا(SNVI) حاليا.(طايطي، 2002/2001)

- تمحورت إشكالية الدراسة حول: ما هي الطرق التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لترقية أفرادها و تحسين أدائهم؟ و لقد تفرّعت عنها مجموعة من التساؤلات هي:
- ما مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية؟
 - ما هو الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى المؤسسة؟
 - ما هي أهم النتائج التي تتحصل عليها إدارة الإنتاج من خلال تأثير عملية التكوين على مستوى هذه الإدارة؟
 - ما هي العوامل المؤثرة في أداء الأفراد على مستوى المؤسسات الإنتاجية؟
 - ما هي العناصر المعتمد عليها من طرف المؤسسات الإنتاجية في تقييم أفرادها؟
- و قد نتج عن هذه التساؤلات مجموعة من الفرضيات التالية:
- يعتبر العنصر البشري أساسيّ في التنمية الإقتصادية.
 - تكوين الموارد البشرية له مردوديته على مستوى المؤسسة (التأهيل).
 - يهدف الإستثمار في الموارد البشرية إلى تحويل هذه الموارد إل ثروة و طاقة إنتاجية خلّاقة و مبدعة.

- يساعد التكوين المستمر للأفراد على مستوى المؤسسة على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة ومنه في الرفع من إنتاجية المؤسسة.
 - الإهتمام بالتكوين الجيد للأفراد يسمح برفع مستوى أدائهم و بالتالي تخفيض معدّل حوادث العمل.
- و تكمن أهمية الدراسة في تحليل مفهوم التكوين وربطه بموضوع الكفاءة في التسيير ، و بالتالي الإهتمام بالتنمية الإقتصادية وفق هذا المنحى، و من أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث نجد:
- الهدف من وراء العملية التكوينية عام، و هو تنمية معلومات و تطوير مهارات العمال و قدراتهم و تقويم اتجاهاتهم، حيث يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر يتمثل في رفع كفاءتهم و زيادة فاعلية الأدوار التي يلعبونها، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على كفاءة و فاعلية المؤسسة.
 - يجب أن تتصف منظومة التكوين بالبساطة و الثقة و الإقتصاد و الإقناع و القبول.
 - ربما اختلف مفهوم التكوين عند الكثير من الناس، لكنه واضح لدى المعنيين، و ذلك راجعٌ إلى انتشار التكوين و شموليته لأعداد متزايدة من العمال، و استحداث إدارات متخصصة له، و كثافة الجهود التي تبذلها المعاهد و الهيئات المتخصصة لنشر الوعي التكويني.
 - تقتضي الطبيعة الحديثة للتكوين، و التي تتميز بالحركية و التغيير، مبادئ عامة للتعلّم يجب على الإدارة أن تتعرّف عليها و تنتقي الأحسن من أجل تطبيقه في الظرف المناسب.
 - مبادئ عامة للتنمية و التطوير تطبق على الجميع (مدراء، رؤساء، موظفين، ...).
 - مبادئ تنظيمية تنصب على الهدف و المادة التكوينية، و ارتباط التكوين بعمل المتكوّن و مساهمته في حلّ مشكلاته.
 - مبادئ إجتماعية تتعلّق بالتعامل مع جماعة المتكوّنين، و فهم البيئة الثقافية و الإجتماعية المحيطة بهم.
 - مبادئ نفسية تتلخص في الدوافع و الإتجاهات و الفروق الفردية و درجة النضج و عائد التكوين.
- و في الأخير توصل الباحث إلى نتيجة مفادها اقتران رفع الإنتاجية بحصول العمال على حصص تكوينية و حلقات و ندوات تساعد على تطوير الإمكانيات و رفع القدرات الشخصية للعامل و بالتالي الرفع من القدرات الإنتاجية للمؤسسة.
- طرح الباحث في بعض تساؤلاته نفس الإنشغالات التي حملتنا على البحث في هذا الموضوع، خاصة ما تعلّق بالإستثمار في الموارد البشرية و بالضبط علاقة التكوين بالأداء و بالفاعلية. هذا ما سيساعدنا في التحليل الخاص بالمعلومات التي سنحصل عليها من ميدان دراستنا و نعني بذلك مؤسسة .ENIEM

قائمة مراجع الفصل

1/ المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2003.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. أبو السعود محمد فوزي و آخرون، مقدمة في الموارد و اقتصادياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008.
5. أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
6. التير مصطفى عمر، مقدمة في مبادئ و أسس البحث الإجتماعي، الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، ليبيا، 1986.
7. الخناق سناء عبد الكريم ، مظهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 09-08 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
8. العايب سليم، هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه العلمية، تحت إشراف، الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر2، غير منشور، 2006/2007
9. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية مصر، 2004.
10. العياشي عنصر، سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
11. الغريب محمد و آخرون، البحث العلمي لتصميم المنهج و الاجراء، مكتبة نهضة الشروق، مصر، 1987.
12. الشوبكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
13. المتقن: القاموس العربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
14. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
15. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط1، بيروت، لبنان، 2001.

16. بن مزهودة عبد المللك، دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
17. بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثرها على سلوك العامل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلمية، إشراف، خليفة بوزبرة، جامعة الجزائر، 2008/2007.
18. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي: أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن، 1989.
19. حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. 65-67.
20. حسين عمر، الاستثمار والعمولة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2000.
21. دادي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
22. دادي عدون ناصر: دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد و التسيير، جامعة الجزائر، 1998.
23. دادي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
24. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000.
25. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
26. سعدون يوسف، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون ذكر سنة النشر.
27. سمايلي محمود، البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العمولة، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تحديات العمولة و تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2011.
28. صخري عمر، التحليل الإقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
29. ظاظا حنان علي، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، إشراف: حسن العلواني و إبراهيم درويش، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.
30. طااطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية (CVI)، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.
31. طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
32. عبد الحميد عبد المطلب، دراسات الجدوى الإقتصادية لاتخاذ القرارات الإستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
33. عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.

34. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
35. ماتيسون و إيفانسيش، كلاسيكا الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
36. محمد الحسن إحسان ، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، لبنان، 1986.
37. ميلودي بوبكر، اختيار الاستثمار و تقييم المشاريع، دار الأفاق، الجزائر، 1999.
38. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2010.
39. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

II / المراجع باللغات الأجنبية:

1. A. Etzioni, Les organisations, Ed. Duclos, Paris, 1964.
2. Albert Bandura, Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle, 1ere edition, éd. De Boeck, Paris, 2003.
3. B.Karlof, la stratégie des affaires, édition O.P.U, Alger, 1990.
4. Groux Guy, Les cadres, éd. la découverte, Paris, 1983.
5. F. Hadj Hassene, Contribution a une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie d'Alger, 1993.
6. Henry Mintzberg, structure et dynamique des organisations, editions d'organisation, Paris, France, 2006.
7. J.P. Bachy: Les cadres en France, éd. Armand Colin, Paris, 1971.
8. Larousse, Bordas, France, 1997.
9. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, éd. Pearson Education, France, 2005.
10. Renault Sainsaulieu et Blaise Ollivier, L'entreprise en débat: dans la société démocratique, presses de sciences politiques, Paris, 2001.

الفصل الثاني نظريات التنظيم و السلوك التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: حركة الإدارة العلمية

1. تايلور أول منظم

2. هنري فايول و مبادئ الإدارة

المبحث الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

1. إلتون مايو و عقلنة العامل البشري

2. ماكس فيبر و التنظيم البيروقراطي

3. ماسلو و نظرية الحاجات

4. فردريك هيرزبرغ و نظرية الدوافع

المبحث الثالث: النظريات الحديثة للتنظيم

1. الكلاسيكيون الجدد

2. التحليل السوسولوجي للتنظيمات

3. التحليل الإستراتيجي

خلاصة

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

تلعب التنظيمات دورا رئيسيا في حياة المجتمعات، فهي تمثل الآليات التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف على المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية. ويشكل التطور في نظريات التنظيم منذ نشأتها إلى اليوم نمطا تراكميا معرفيا، بفضل الدراسات والأبحاث الميدانية المهمة بهذا الموضوع. و عليه، سيعالج هذا الفصل المقاربات النظرية لموضوع التنظيم، من خلال ذكر أهم النظريات المؤسسة للتنظيم، بداية بالكلاسيكية مرورا بالنيوكلاسيكية وصولا إلى المدارس الفكرية والتنظيمية التي تعالج التحليل السوسولوجي والإستراتيجي للتنظيمات.

المبحث الأول

حركة الإدارة العلمية

تشمل النظريات الكلاسيكية على عدد من الأفكار و المدارس التي تشكل في مجموعها الفكر الكلاسيكي. وأهم ما ميز هذا الفكر أنه إعتبر المنظمة نظام مغلق لا تؤثر ولا تتأثر بالبيئة، لأن هذه الأخيرة -حسب رواد هذا التوجه الفكري- دائما مستقرة.

1/ فردريك تايلور (Frédéric Winslow Taylor) (1856-1915) أول منظم (التنظيم العلمي

للعمل (Organisation Scientifique du Travail):

بذل "فريدريك ونسلو تايلور Frédéric Winslow Taylor جهودا كبيرة في تحديد مبادئ الإدارة العلمية للعمل، خاصة وأنّ الوضع السائد في الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك ساعد على تطوير أبحاثه الميدانية، و نقصد بذلك بدايات ظهور المصانع الكبرى (السلسلة الكبيرة للتصنيع) التي تشغل عددا كبيرا من اليد العاملة، و التي كانت بحاجة إلى تنظيم جديد للعمل خاصة ما تعلّق بتقسيم العمل داخل المصنع.

جاءت هذه البحوث و الدراسات لكي تواجه تلك المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات (التسكع أو اللاعمل La Flânerie) و ذلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق و أساليب العمل و الإنتاج التي من شأنها أن تعمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف، و بالتالي تقليص حجم الخسائر. "هنا يتدخّل مصطلح العلم، لكي يجعل كل القرارات علمية و مدروسة" : (Bernoux, 1985 : 58). و سعيا منه لتحقيق الأهداف السابقة الذكر أجرى تايلور سلسلة من التجارب ركزت في بداية الأمر على أربعة مبادئ أساسية:

أ- دراسة كل العلوم التقليدية، و تسجيلاتها، و تصنيفها، و كيفية تحويلها إلى قواعد علمية.
ب- الاختيار العلمي للعمال و تحسين معارفهم و قدراتهم. بمعنى ضرورة إختيار العامل الأحسن الذي يُتوقع منه إنجاز عمله بكفاءة عالية.

ج - التكوين السليم للأفراد، و ذلك بتطبيق علم العمل من طرف عمال مكوثون و مدربون بطرق علمية. أي البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل تؤدي إلى تحقيق مستوى نموذجي من الإنتاج.

د- التوزيع تقريبا العادل للعمل المنفّذ في المؤسسة بين العمال و أعضاء الإدارة. (Bernoux, 1985 : 64)

هذا التفكير الذي تُعرف به العلوم التجريبية و الذي يعتمد على الملاحظة، التسجيل، ترتيب الأحداث و تحليلها و الوصول في الأخير إلى قواعد خاصة بمعرفة عمل العامل، هو الذي كان يبحث عنه تايلور من أجل تعظيم قدرات إنتاجية العمال أي تحقيق مستويات أداء عالية، و بالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة. و أكبر مشكل عانت منه المؤسسات و أرق أبحاث تايلور و ناضل طويلا من أجل القضاء عليه هو مشكل إهدار الوقت و عدم العمل الناتج عن عدم التوافق بين أسلوب الإدارة و نظام الجور.

أسفرت نتائج تجربة تايلور الأولى بشركة " Bethleem " عن قدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل. فقد سجل تايلور أنه خلال ثلاث سنوات من إجراء التجربة إرتفع إنتاج الشركة إلى الضعف بعد تطبيقه للمبادئ السابقة الذكر. و بعد نجاح هذه

التجربة، قام بإجراء تجربة مماثلة بشركة "ميدفال ستيل Midval steel للحديد والصلب" ركز فيها على تحليل العمل و دراسة الوقت اللازم لأداء العملية الإنتاجية معتمدا في ذلك على الخطوات التالية:

- تقسيم العمل إلى حركات بسيطة.
 - حذف الحركات غير الضرورية أثناء تأدية العمل.
 - الإحتفاظ بالحركات المتبقية وجعلها نموذجا لطرق عمل العامل.
 - رصد كل حركة من هذه الحركات مع تحديد الوقت الفعلي اللازم لأدائها.
 - تحديد نسبة مئوية تضاف إلى الوقت الفعلي و تعبر عن ببطء أداء العمل كونه عاملا مبتدئا تنقصه المهارة و الخبرة.
 - تحديد نسبة مئوية تمثل فترات الراحة التي يختلسها العامل لكي يستعيد بها نشاطه مع إضافتها للوقت الفعلي.(السيد عبد العاطي السيد، 1985:85)
- إرتبط مفهوم الفاعلية التنظيمية عند تايلور بالتنظيم العلمي للعمل، من خلال دراسته لمشاكل الإنتاجية على مستوى الورشات.
- و على الرغم من كون إهتمامات تايلور كانت موجهة نحو دراسة الحركة كجزء في دراسة الوقت، إلا أنه إتجه بعد ذلك إلى التركيز على ظروف العمل والعناية بالآلات والمعدات المستخدمة في العملية الإنتاجية، بحيث تفتن إلى قضية هامة مؤداها: " أنه لا يمكن التركيز على جهد العامل وحده من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية، بل للآلة و أدوات العمل كذلك دور حاسم في هذا المجال". (عبد الله محمد عبد الرحمن، 1987:170)
- ركزت محاولات تايلور على أفضل الشروط الممكنة لتنفيذ المهام الفردية و مجموع المهام في المؤسسات، حتى يتمكن الفرد أو المؤسسة من الحصول على حد أقصى من الإنتاجية بناء على الاعتقاد السائد لدى أصحاب الفكر التايلوري بأنها إحدى المهمات الأكثر إلحاحا في الوقت الحالي و التي تتركز حول كيفية الزيادة القصوى للخطوات العلمية و التقنية، و استعمال إنجازاتها بأكثر فاعلية. (Mottez, 1975 : 11)
- بيّن التحليل السابق جملة من الملاحظات التي استخلصها تايلور من نتائج تجاربه المختلفة و هي كالآتي (Doray, 1981 : 98)
- لجوء العمال إلى التقاعس عن أداء مهامهم بكل جدية سببه عدم وجود حوافز مادية تدفعهم إلى بذل جهود إضافية لزيادة الإنتاج.
 - تحديد نظام الأجر وفقا لمعايير المركز و الأقدمية أثر سلبا على العمال، حيث قتل فيهم روح المبادرة و عمل على تخفيض الروح المعنوية لديهم.
 - عدم قدرة الإدارة في التحكم بالأساليب الجديدة للتنظيم العلمي للعمل، خاصة فيما يتعلق بضبط الوقت اللازم الذي تستغرقه العملية الإنتاجية، و التقديرات المتوقعة لمستوى الإنتاج.

- تخوفات العمال من المواقف المضطربة للإدارة، بناءً على الإعتقاد السائد لدى العمال بأنهم معرضون للتسريح في حالة رفعهم لكمية الإنتاج، لأن الإدارة تلجأ إلى الإستغناء عن خدمات عدد من العمال الزائدين عن حاجتها.

و تركز أبحاث تايلور، زيادة عن الوقت و الجهد المبذول في العمل، على عامل الأجر إذ " ينبغي منحها وفق قدرات الفرد و جهده المبذول، و ليس حسب الوظيفة. حيث يجب أن تكون نسبة الأجر مبنية على عمليات معروفة بشكل محدد، الشيء الذي يتطلب ملاحظات دقيقة". (March , 1974 : 13) و في هذا تركيز على الجهد المبذول من طرف الفرد، و ليس الوظيفة المسندة إليه، فضلا عن ذلك تحديد العمليات الأساسية لحركة العامل، و هذه العملية تشمل "مجموع الأساليب التي تمكن من تشكيل الآلة المتجسدة في الإنسان لعمل كل شيء كميكانيزم متخصص" (Abdou, 1982 : 27)، و هذا بالضبط ما دعا الكثيرين للقول بأن "الأساليب المقترحة من قبل تايلور تحطم التحكم العمالي في عملية النشاط، و تشكل نقطة متقدمة لهجوم موجه ليس فقط ضد العمل بصفة عامة، و لكن كذلك ضد الأشكال المنظمة و المكافحة للطبقة العاملة: العامل الماهر و نقابته". (Abdou, 1982 : 27)

وهكذا تخلص التاييلورية إلى التأكيد في تحليلها على ثلاثة إجراءات أساسية و هي كالآتي:

- مبدأ الحركة والزمن للوصول لطريقة نموذجية لأداء العمل.
- تزويد العامل بالحافز المشجع في شكل مكافأة من أجل تحقيق مستويات إنتاج قياسية.
- الإستعانة بالخبراء للإشراف على ظروف العمل المختلفة و العملية الإنتاجية ككل.

بذل تنظيم تايلور جهدا كبيرا من أجل عقلنة العمل. حيث سجل هذا الجهد و لا يزال يسجل نجاحات متتالية، و بالتالي يمكن القول بأنّ التقدم الذي تشهده الصناعة لا يمر عبر التحكم التقني فقط و إنّما كذلك عبر عقلنة تنظيم العمل. (Bernoux, 1985 : 67)

و رغم إيجابية النتائج التي سجلها هذا التنظيم، لكنّه لم يسلم من الإنتقاد خاصة في الجانب المتعلق باستخدامه المفرط للكائن العضوي الإنساني في التنظيمات الصناعية من خلال تحليل التفاعل بين خصائص الأفراد، و البيئة المحيطة بهم. فهو يعتبر الإنسان تابعا للآلة، و أنّ سلوكه هو في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيقية المنظمة، "و يبدو ذلك واضحا من خلال المفاهيم التي استعان بها تايلور في دراساته و هي مفاهيم تتعلق كلها بقدرة الإنسان على تشغيل الآلات و مدى سرعته في أداء العمل. و ارتبط معدل الإنتاج لديه بمقدار النشاط و مدى الإجهاد العضلي، و التكلفة أو الأجر". (محمد علي محمد، 200:137) كما أنه يجب التنويه إلى أن التاييلورية كانت تبحث عن تحقيق أقصى درجات الكفاءة عن طريق استنفاد كافة الطاقات لدى العامل الفرد مقابل الزيادة في الأجر، و زيادة الربحية و العائد على التوالي للإدارة و العمال، فما يحقق المصلحة و المنفعة للإدارة يحقق كذلك -حسب تايلور- المصلحة للعمال، و بالمقابل تجاهلت خصائصه الإجتماعية و الإنسانية و معطيات بيئته الداخلية و الخارجية التي من شأنها التأثير على سلوكه.

و لقد ساهم في تدعيم أفكار تايلور مفكرون آخرون نذكر من بينهم الزوجان فرنك و ليليان جيلبرت Frank et Liliane Gilbert اللذان قاما بإدخال تحسينات على أفكار و تحليل تايلور للعمل من خلال مساهمتهما في دراسة الحركة و الزمن التي تعتمد على الخطوات التالية:

- تفتيت وتحليل الوظائف إلى مكونات فرعية من مهام وأنشطة و سلوك.
- التوصل إلى تحديد أفضل طريقة لكل سلوك.
- إعادة تجميع السلوك بالشكل الذي يسمح بزيادة الكفاءة في النشاط ككل، مما يؤدي إلى تقليص الوقت و الجهد و خفض التكلفة.
- لكن الطريقة العنيفة و القاسية التي انتهجها هؤلاء و كذا من أتوا بعد تايلور في تطبيق مبادئه نتج عنها صراعات إجتماعية شديدة، و خلل في تنظيم و تسيير المؤسسات. " و لقد حاولت العديد من الإدارات تقليص تجاوزات التaylorية من خلال أنسنة المؤسسات (أسئلة حول الإنسان، طبيعته، و إحتياجاته)، ثم من خلال تحليل التنظيمات (أسئلة حول موقع الإنسان داخل المؤسسة)". (Bernoux, 1985 : 68)

2/ هنري فايول (1841-1925) Henry Fayol و مبادئ الإدارة:

تعتبر دراسات فايول إمتداد للمدرسة التaylorية غير أنه تجاوز مستوى الورشة إلى مستوى المنظمة و من ثم تحول موضوع إهتمامه عن إهتمام تايلور في ترشيد العلاقة بين العامل والآلة و اكتشاف القانون الأمثل لعلاقات العمل التنظيمية.

تتلخص دراسات فايول و تلامذته في إيجاد المبادئ العامة لتطوير العمل الإداري فيخاطبون بذلك المدير والرئيس والقائد والإداري وليس العامل في خط التجميع و تقوم دراساتهم على افتراض أن هناك مبادئ إدارية عالمية يمكن تطبيقها في جميع المنظمات عبر الثقافات و الحضارات المختلفة و من هنا جاءت تسميتها بالمدرسة العالمية.

لقد وجد فايول أن النشاطات في إدارة الأعمال يمكن أن تقسم إلى ست مجموعات رئيسية على النحو التالي:

- النشاط الفني، و يضم الإنتاج والتصنيع.
 - النشاط التجاري، و يشمل البيع والشراء والتبادل.
 - النشاط التمويلي، وهو إدارة رأس المال.
 - نشاط الأمن، و هو حفظ الأملاك والأرواح.
 - نشاط المحاسبة، و يشمل التكلفة والإحصاء.
 - النشاط الإداري، و يشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة.
- رُكز فايول على الإنسان كمحور أساسي للعملية الإدارية و الإنتاجية، و باعتبار أنه مساهم رئيسي في زيادة الكفاءة و الإنتاجية و تخفيض التكاليف. كما قام بتحديد مفهوم الرشاد الإداري ، حيث يعتبر قيام الفاعلية التنظيمية إنما يكون بفضل المرونة الإدارية القابلة للتعديل.
- لخص فايول مبادئ الإدارة في أربعة عشر مبدأ و هي: (Fayol, 1999 : 24-47)

1- تقسيم العمل: المقصود بتقسيم العمل هو تجزئته إلى مستويات هرمية وفق أربعة مبادئ رئيسية وهي الهدف والوسيلة والمنطقة الجغرافية والجمهور المستفيد من الخدمات. وينتج تقسيم العمل عن تطبيق مبدأ التخصص الذي طالب به الإقتصاديين. مكن تقسيم العمل من تقليص عدد الأشياء

التي يجب الإنتباه لها وتأكيد الجهود عليها، وهو أفضل طريقة لإستخدام الأفراد والجماعات، والهدف من تقسيم العمل هو التخصص والفصل بين السلطات، ثم الإنتاج أكثر بنفس الجهد.

2- السلطة والمسؤولية: النفوذ هو حق القيادة و سلطة الإمتثال للأوامر. يمكن التفريق لدى القائد نوعين من السلطة: السلطة القانونية التي لها علاقة بالوظيفة، والسلطة الخاصة أو الشخصية المكونة من الذكاء، والعلم، والخبرة، والقيم الأخلاقية، وملكة القيادة...الخ. فمن أجل صنع قائد جيد، تعتبر السلطة الخاصة كمكمل ضروري للسلطة القانونية. أينما تطبق السلطات تظهر المسؤوليات ملازمة لها. أوضح فايول الإرتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية فالسلطة ينبغي أن تساوي المسؤولية ليس أكثر ولا أقل فإذا كانت السلطة أقل من المسؤولية فإن ذلك يؤدي إلى عدم قدرة الإداري على القيام بمهامه بكفاءة أما إذا كانت السلطة أكبر من المسؤولية فإن ذلك يقود إلى الكثير من الضجر والتدمير حيث يشعر الإداري بأن قدراته وإمكاناته لم تُستغل كفايةً.

3- الإلتزام: وهي أساسا الطاعة، الإنضباط، النشاط، الهيئة و المظهر، و علامات الإحترام الخارجية المنجزة وفق الإتفاقات المبرمة بين المؤسسة و عمالها. وهي إلزامية من أعلى قائد إلى أبسط عامل في المؤسسة. و من أهم الوسائل المساعدة على تطبيق الإلتزام والإحتفاظ به نجد:

- وجود قادة ذوي كفاءة في كل المستويات.
- وضع إتفاقيات واضحة وعادلة.
- تطبيق العقوبات الجزائية بمهارة و ذكاء.

4- وحدة الأمر: لا يجب أن يتلقى الموظف الأوامر إلا من طرف قائد واحد. و حسب فايول، إذا ما تمّ التعدي على هذه القاعدة فإن السلطة ستتضرر، و يُتهم الإلتزام، و يختل النظام، وبالتالي تهديد الإستقرار. " هذه القاعدة الأساسية بالنسبة لي وضعتها في مرتبة المبادئ." (Fayol, 1999: 28) ويحقق هذا المبدأ سهولة إنسياب الأوامر وتدفعها عبر قنوات الإتصال الهرمية و ترتبط وحدة الأمر بنطاق الإشراف.

5- وحدة التوجيه: " يعني هذا وجود قائد واحد و خطة واحدة من أجل مجموعة عمليات لها نفس الهدف." (Fayol, 1999: 29) فلا يجب الخلط بين وحدة القيادة التي تعني قائد واحد و خطة واحدة، و وحدة الأمر التي تعني عدم تلقي الموظف الأوامر إلا من طرف قائد واحد فقط.

6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة بدل المصلحة الخاصة: يجب تسبيق المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية للعمال. " مثل هذه التعليمات لا تحتاج إلى التذكير، لكن الجهل و الطموح و الأنانية و التهاون و الضعف و كل الهوايات البشرية ترمي لإقصاء المصلحة العامة من أجل المصلحة الشخصية." (Fayol, 1999: 30) وهذا المبدأ يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العمال مع المصلحة العامة للمؤسسة وذلك من أجل المحافظة على إستقرار التنظيم واستمراره.

7- المكافآت: مكافأة الموظفين هي نتيجة الخدمة المنجزة، لذلك يجب أن تكون عادلة ومجزية لجميع العمال في جميع المستويات، ويكون التخليص إما يومي أو أسبوعي أو حسب عدد القطع المنجزة.

8- المركزية و اللامركزية: يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة وتفويضها و تحويلها وانتشارها. فالمركزية تعني تركيز أو تجميع السلطة و اللامركزية تعني تفويض الصلاحيات للمستويات الأقل. و يجب أن يكون هناك توازن بين المركزية المطلقة و اللامركزية الكاملة.

9- السلسلة الهرمية: هي قناة لإنسياب السلطة في الهرم الإداري من قمة الهرم إلى قاعدته و وسيلة للاتصالات الصاعدة و النازلة. لكن تعمل هذه السلسلة على تضييع الوقت والجهد و الورق خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم و ذات المستويات الهرمية الكثيرة، و أفضل سبيل لتفادي ذلك - حسب فايول- هو اعتماد جسور مباشرة بين مختلف مستويات السلسلة الهرمية.

10- النظام: "نحن نعرف صيغة النظام المادي: مكان لكل شيء و كل شيء له مكان. نفس الشيء بالنسبة للنظام الإجتماعي: مكان واحد لكل شخص و كل شخص له مكان." (Fayol, 1999: 41) و يعني هذا وضع كل شي في مكانه الصحيح كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الإنسجام بين نشاطات الوحدات المختلفة.

11- العدل و المساواة: و هو أن يُعامل جميع العمال معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم و انتمائهم و أن يلتزم كل منهم بواجباته و أن يحصل على حقوقه.

12- الإستقرار الوظيفي: يعتبر هذا المبدأ شرط لضمان واستمرارية العمل وتقليل دوران الموظفين. كما يؤكد هذا المبدأ على أن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

13- المبادرة: "وضع مخطط و ضمان نجاحه هو من أفضل أنواع الرضا الذي يمكن أن يمتحن فيه الإنسان العاقل، كما أنه من أشد أنواع الإستثارة للنشاط البشري." (Fayol, 1999: 28) و تعتبر كذلك حرية الإبداء بالرأي و حرية التنفيذ من المبادرة. لذلك القائد الذي يعطي حرية الإبداء بالرأي و المبادرة لعماله أفضل بكثير من الذي لا يفعل ذلك.

14- العمل بروح الفريق (الإتحاد قوة): الإنسيابية و الإتحاد بين الموظفين في أية مؤسسة هو بمثابة القوة بالنسبة لها. و يجب هنا ملاحظة مبدأ وحدة القرار و تفادي خطر سوء فهم عملية "التقسيم من أجل السيطرة"، حيث يجب تقسيم فرق الأعداء من أجل إضعافهم و لكن لا يجب تقسيم فرق العمل الموالية لأن ذلك خطأ كبير و يشكل خطراً على المؤسسة. كما لا يجب الإكثار من الإتصالات الكتابية، و تعويض ذلك بالقرارات الشفهية.

كما إهتم فايول بجانب آخر وهو ما أسماه وظائف الإدارة أو العملية الإدارية حيث تناول فايول: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

- التخطيط:

القاعدة التي تقول "الحكم يعني التخطيط Gouverner c'est prévoir" تعطي فكرة حول الأهمية التي نولها للتخطيط في عالم الأعمال، و صحيح أنه إن لم يكن التخطيط هو كل الحكم، لكنّه جزء هام منه. و يعني التخطيط هنا تقدير المستقبل و التحضير له، أي أنّ التخطيط هو الفعل prévoir c'est agir (Fayol, 1999: 48)

التخطيط حسب فايول إذن هو دراسة المستقبل و إعداد ما يلزم للتعامل معه. و الواقع أن آراءه سبقت حين قال أن التخطيط يجب أن يُنظر إليه كجزء من وظيفة أوسع نطاقاً تسمى البصيرة، و التي

تنطوي على التنبؤ ومحاولة رؤية المستقبل ولكنها تزيد على مجرد ذلك فهي تتضمن الإعداد المنهجي للمستقبل الذي نكتشفه أثناء عملية التنبؤ.

- التنظيم:

يُعرف التنظيم بأنه ذلك الجانب من العملية الإدارية الذي يختص بتحديد النشاطات والأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتنظيمها في إدارات ودوائر ووحدات وأقسام في ضوء تحديد العلاقات التي تنشأ بين النشاطات والقائمين عليها على كافة المستويات وفي كل الاتجاهات. " بينما يعني تنظيم المؤسسة تجهيزها بكل ما يسهم في نشاطها: مواد، وسائل، رأس مال، عمال." (Fayol, 1999: 115) ويجب على التنظيم إيجاد الرابط الضروري بين الموارد البشرية وغير البشرية. ومن ناحية التسلسل المنطقي تأتي وظيفة التنظيم بعد التخطيط وتتعلق بإقامة ما يطلق عليه " هيكل التنظيم" الذي تقوم به الإدارة بصفة دائمة ومستمرة. ولهذا يُقال دائماً بأن عملية التنظيم عملية مستمرة لأن الإدارة في حالة تنظيم مستمر طالما أن المنظمة أو المصلحة مستمرة.

- القيادة:

تكمن وظيفة القيادة في تحريك الجسم الاجتماعي من طرف مختلف قادة المؤسسة كل له مهامه ومسؤولياته في الوحدة التي يسيّرها. ويرتكز فن القيادة على بعض الخصال الشخصية وعلى معرفة المبادئ العامة للإدارة.

وأنشطة القيادة هي تلك التي تجعل المنظمة تعمل بالشكل المناسب، وترتبط أساليب التوجيه بالقيادة إذ أن قبول المرؤوس للرئيس يؤدي إلى القيادة المقبولة التي تتوازى مع القيادة المفروضة وأبلغ تعريف للقيادة هي فن التأثير على الآخرين.

- التنسيق:

" التنسيق هو الإنسجام الذي يكون بين مختلف نشاطات المؤسسة بالقدر الذي يسهل سير العمل والنجاح." (Fayol, 1999: 119) وهو إجمالاً إعطاء الأبعاد المناسبة للأشياء وللأفعال، أي تكييف الوسائل وفق الأهداف Adapter les moyens aux but.

- الرقابة:

تعني الرقابة الضبط والتحقق من تنفيذ عمليات التخطيط والتنظيم في أوسع معانيه. وفي المفهوم الإداري يقصد بها التأكد من مدى تحقيق هذا النشاط (الإداري) للأهداف المقررة، للتعالم المقدمة، وللمبادئ المقبولة. (Fayol, 1999: 119-120) وهدف الرقابة هو الإبلاغ عن الأخطاء ومحاولة إصلاحها وتقويمها وتفادي إعادتها. ومن أجل فعالية أكثر في الرقابة، يجب القيام بها في الوقت اللازم مع تقديم التقارير في حينها وإتباعها بالعقاب.

لم تسلم المدرسة العالمية من الانتقادات والتي تتلخص في التشكيك في عالمية المبادئ وفي علميتها أي اعتمادها على الوسائل العلمية وقابليتها للاختبار. فالمبادئ هي فقط فرضيات وليست حقائق علمية وهي لا تصدق في جميع الحالات، باعتبار أن المبادئ التي تصلح في مجتمع ما لا تصلح في مجتمع آخر كما أن المبادئ التي تصلح في مؤسسة معينة تقوم بإنتاج سلعة معينة في بيئة معينة لا تصلح في مؤسسة أخرى تنتج سلعة مختلفة وفي بيئة مختلفة.

يرى الكثير من محلي التراث السوسيوولوجي و الإداري أنّ نظرية الإدارة العلمية ل تايلور و التكوين الإداري ل فايول أنّهما تكمل بعضهما البعض عندما إهتمتا عموماً بقضايا العمل و الإدارة، و الفرق بينهما يكمن في أنّ النظرية الأولى إهتمت بدراسة مستوى الإدارة المباشرة حيث وجّه تايلور أبحاثه لدراسات المستويات الإدارية الدنيا ثمّ تدرّج إلى المستويات الإدارية العليا، في حين ركزت إهتمامات فايول على دراسة المستويات الإدارية العليا و ذلك بالإهتمام بالمدير الإداري و الإدارة التنفيذية ثمّ التدحرج إلى أسفل المستويات الإدارية و التنفيذية. (رتيمي، 2013: 15)

المبحث الثاني

مدرسة العلاقات الإنسانية

1/ إلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) و عقلنة العامل البشري:

سيتم التركيز على أبرز الباحثين في هذا المجال ، ممثلة بداية في الجهود التي بذلها " التون مايو Elton Mayo " لأنّ التجارب التي قام بها رفقة زملائه كانت أكثر تميزاً عن باقي البحوث التي جاءت فيما بعد و انضوت تحت لواء مدرسة العلاقات الإنسانية ، كمدرسة شيكاغو على سبيل المثال. فمدرسة إلتون مايو ظهرت مع بداية حركة العلاقات الإنسانية كمحاولة لتدارك النقائص التي أوردتها الإدارة العلمية للعمل و كان ذلك بدءاً من العام 1927م، وبدأت التجارب الشهيرة التي أجريت في مصنع هاوثورن Hawthorne التابع لشركة ويسترن إلكتريك Western Electric Company ، تحت إشراف إلتون مايو و كانت هذه التجارب نقطة بداية مميزة و مصدراً رئيسياً لكافة دراسات العلاقات الإنسانية بعد ذلك، و الحقيقة أن أهمية هذه الدراسات لا ترجع فقط إلى نتائجها الحاسمة في الميدان، بل إلى المراحل المختلفة التي مرت بها و سجّلها تقرير البحث الصادر بعنوان (الإدارة و العامل) عام 1939، و لقد استهدفت هذه التجارب في البداية: دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية للعمل في إنتاجية العمال. غير أن إهتمام الباحثين ما لبث أن تحول عن دراسة تلك الظروف، بعد أن كشفت نتائج التجارب أن التغييرات التي أُدخلت على الظروف الفيزيقية لم تؤد إلى ارتفاع ملحوظ في الإنتاجية، ولذلك لجؤوا إلى إحداث تغييرات أخرى في فترات الراحة، و الترفيه، و مدة العمل اليومي. و بالتالي دراسة أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية داخل المؤسسة، " و لقد أجريت هذه التجارب الجديدة في حجرة إختبار خاصة تمكّن الباحثون فيها من عزل ستة فتيات لكي يصبحن تحت الملاحظة المباشرة، بحيث يكون من اليسير عليهم تتبع التغييرات التي تطرأ على معدلات إنتاجيتهن و بالتالي فاعليتهن، نتيجة تغيير ظروف العمل. و لقد جاءت نتائج هذه المرحلة لتشير إلى تسجيل إرتفاع واضح في معدلات إنتاجية الفتيات. "(محمد علي محمد، 1987: 128) و بناء على ذلك إستخلص مايو أن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيراً من الظروف الفيزيقية للعمل أثرت على نتائج التجربة و غيرت من مجراها الحقيقي، " فقد تغير موقف الفتيات بمجرد علمهنّ بأنهنّ تحت التجربة، بحيث تمكنت من التخلص من قنوات الإشراف الروتينية التي كانت تمارس عليهن من طرف إدارة الشركة، بالإضافة إلى ذلك تمّ إشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل ممّا ساهم في تكوين روابط إجتماعية بينهن و شعورهن بالاعتزاز يفوق زميلاتهن خارج إطار التجربة". (Bernoux,

(74: 1985) و لقد لاحظ مايو بعد ذلك أن هناك تغييراً جوهرياً ظهر في طبيعة العلاقة التي أصبحت سائدة بينهن وبين الإدارة، وهكذا تمكن من التوصل في نهاية المطاف إلى اكتشاف تلك الحقيقة التي تشير إلى أن " تغيير أنشطة الأفراد واتجاهاتهم يتطلب أولاً تغيير طبيعة العلاقات السائدة بينهم، ومن ثم وُجّهت تلك النتائج جهود الباحثين نحو الإهتمام بقضايا أخرى مثل تأثير الروح المعنوية و نمط الإشراف على الإنتاج". (السيد عبد العاطي السيد، 2005: 98)

وبالتالي نخلص إلى أن إهتمامات إلتون مايو تركزت حول جملة من النقاط:

- محاولة قياس نسبة الصراع العمالي على مستوى المصنع من خلال التعرف على معدلات انخفاض وارتفاع نسب التغيب و معرفة أسبابها، و تأكيده على دور الروح الجماعية في مكان العمل.
- إرتفاع نسبة الغياب، و هي إحدى أشكال الصراع التنظيمي، و لقد برر ذلك بوجود مشكلات تنظيمية يعاني منها التنظيم، و تتمحور حسب هذه المشكلات في:
 - أ- مشكلات الإشراف و القيادة: تتعلق بالمرؤوسين المباشرين على العمال.
 - ب- مشكلات تسييرية: الأساليب المتبعة من طرف الإدارة.
 - ج- مشكلات الكفاءة في أداء العمل: ميل جماعات العمل إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية تعمل على إنشاء قيادة مستقلة موازية للإدارة، و التي بإمكانها التأثير على عوامل الإنتاج و المردودية.
- و على العموم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية أثبتت أهمية دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات، خاصة ما تعلق بضرورة تنمية الروح المعنوية و الروح الجماعية و روح الولاء للتنظيم لدى العمال، و هذا خلافا للإهتمامات التي كانت سائدة آنفا و التي ركزت على الجوانب المادية للعامل و دورها في رفع الإنتاجية و المردودية.
- أسهمت تجارب هاوثورن في نشر الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى تعدد أنواع التغيير في الممارسة الإدارية خلال الثلاثينات من القرن الماضي، و من الآثار العلمية نذكر ما يلي:

1. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المؤسسات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الإهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفاهيتها و حل مشكلات العمال، بل وصل الأمر إلى حد وضع أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
2. بدأت الإدارة العامة و الخاصة تعترف بحق العمال في الحصول على إجازات سنوية، و بدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم، و المطالب بخفضها دون هذه المدة لا تزال قائمة.
3. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية و النفسية و الاجتماعية، حيث تقررت وجبات للعمال "خاصة في المصانع و المناجم"، و ساعة للراحة، كما تقرر علاج العمال مجاناً و رعايتهم صحياً و تأمينهم.
4. بدأ تدريب الرؤساء و المشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية و المعاملة الحسنة للعمال، حتى ترتفع روحهم المعنوية و تزيد قابليتهم للتعاون من أجل فاعلية أكثر.

إهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالجوانب السلوكية و الاجتماعية المختلفة، غير أن روادها و على رأسهم إلتون مايو أولوا الجماعات غير الرسمية عناية أكثر في دراستهم للمستويات الرئاسية المختلفة داخل التنظيمات، في إشارة إلى أن الكثير منها تنشأ تلقائياً أثناء تفاعل القيم و أنماط السلوك، و في الغالب نجدها لا تتسق مع الأطر النظامية و القواعد الرسمية للمؤسسة.

و في ضوء الإطار التحليلي الذي قدمه مايو E. Mayo و الأدوات التصورية التي استعان بها، حاول الكثير من الدارسين إستكشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل: الدافعية، الروح المعنوية، و تماسك الجماعة، و علاقة هذه المظاهر بالإنتاجية و مؤشراتهما. " لقد قدمت هذه البحوث صورة واضحة لطبيعة الحياة الجماعية بين العمال في الصناعة، لذلك كان الاكتشاف الحقيقي لهذه المدرسة هو التحقق من مدى تأثير القيم في سلوك الأعضاء". (محمد علي محمد، 2000: 137) و حينما تتضح أمامنا هذه الحقيقة، نستطيع أن نفسر سلوك العمال و استجاباتهم المختلفة للقواعد و الأوامر الإدارية ليس في ضوء منطق الإنسان الإقتصادي فحسب بل على أساس منطق العواطف. (محمد علي محمد، 2000: 158) غير أنه على قدر إفراطها بالإهتمام بالجوانب الإنسانية أغفلت دراسات إلتون مايو العوامل الاجتماعية الخارجية مثل الظروف الإقتصادية، و المعرفة الشاملة لطبيعة الحياة الاجتماعية لأسر العمال كي تجسد نتائجها ميدانياً و أكثر مصداقية. و في المقابل "إهتم مدخل النسق الاجتماعي الفني من خلال الأعمال التي قدمها بالأخص كلا من روبرت برونر وسايلز R. Brauner et Sayles بالكشف عن وجود علاقات متبادلة بين الجوانب الرسمية و الجوانب غير الرسمية في التنظيم، ثم خطا بعد ذلك خطوة أخرى حينما درسا العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية و البيئة، ولكنهما أغفلا مشكلتي الكفاءة والفعالية اللتين منحهما البنائيون الوظيفيون التقليديون أمثال روبرت ميرتون و سلزنيك R. Merton et Selznick أهمية كبيرة. و لقد استعان هذا المدخل في دراسة قضاياها باتجاه أمبريقي مجرد، فلم يهتم كثيراً بصياغة أطر نظرية واسعة كما فعل تالكوت بارسونز T. Parsons وغيره من الوظيفيين، بل اكتفى بتطوير بعض القضايا المحدودة النطاق" (الحسيني، 1985: 119) ، فضلاً عن محاولة هذا المدخل الإفادة ببعض المفاهيم في علم النفس و الاقتصاد، مبتعداً بذلك عن الإطار السوسيولوجي الخالص.

و بالرغم من أنّها ضعيفة المفعول في يومنا هذا، تعدُّ مدرسة إلتون مايو مرحلة أساسية في بناء نظريات المؤسسة و تسيير الأفراد، فهي تحتوي على عدّة جوانب أهمها:

الجانب الاجتماعي و السلوكي، فالأول يشير إلى أهمية الجماعات داخل المؤسسة، و التي تهدف إلى التعاون و المشاركة في تحقيق الأهداف. أمّا الثاني فيؤكد لنا أنّ الفرد لا يحدد سلوكه بمعزل عن أفكار و اتجاهات الجماعة، و بالتالي فإنّ السلوك محصلة لتفاعلات العوامل المرتبطة به كشخصيته و قيمه و تلك العوامل الخارجية المتأتية من أفكار و تصورات الجماعة.

و بالتالي يمكن اعتبار العوامل التالية كأساس للفاعلية التنظيمية بالمؤسسة:

- شعور العامل بالراحة النفسية و بالرضا و بارتفاع في الروح المعنوية لديه سيؤدّي الأمر به إلى تقوية الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

- تنمية روح الجماعة للحدّ من الخلافات بين العمّال، و الإعتداد على أساليب عمل ذات طابع إنساني في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهدافها الخاصة وإشباع رغباتهم وحاجاتهم الأساسية.

- منح الأفراد قسطاً من حرية التصرف أثناء تأديتهم لمهامهم، ممّا يساعد في الكشف عن طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية الكامنة، والتي ستؤثّر حتماً بالإيجاب على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة من خلال إعتدادها للامركزية وللإشراك في القرار.

- بروز مفهوم "الجماعة" كأداة ضغط إنطلاقاً من كونها تشكّل مجموعة من قيم وتقاليدها مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها (تنظيم غير رسمي). لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق الفاعلية التنظيمية التي تصبو المؤسسة الوصول إليها.

- يعتبر الإرتباط بالجماعة من أهمّ العوامل التي تخلق الدافعية للعمل لدى الفرد، ذلك لأنّ سلوكه إنعكاس لقيمها وعاداتها (الجماعة)، وبالتالي فإنّ دراسات مايو أثبتت بأنّ الإشراف في القرار من أهمّ العناصر التي تحقّق الفاعلية التنظيمية.

و بالنظر لما سبق نجد أفكار إلتون مايو في مفهومها المتكامل قد شملت أهم المتغيرات ذات العلاقة بالعنصر البشري، كالتوفيق والتكامل بين مصلحة الفرد والمؤسسة، الكرامة الإنسانية، النظام السليم لنقل المعلومات، توفير الأمن والحماية، تحقيق ظروف العمل المادية، فتح المجال أمام العمال للتعبير عن آرائهم من خلال توفير تنظيم نقابي، حسن الإختيار والتعيين وإتاحة الفرص للتكوين والتدريب والتعليم بهدف تحسين المهارات من أجل فاعلية أكثر في العمل.

يربط مايو Mayo قوة المؤسسة بمدى قوّة تماسك أعضائها، وأنّ تحقيق الأهداف بفاعلية يتوقف على دافعيتهم للعمل. وترتبط الفاعلية التنظيمية لديه بأربعة عناصر تتفاعل فيما بينها، وهي: الأفراد، السياسات، العلاقات التنظيمية، والهدف.

و بالرغم من هذه الأهمية التي أولتها هذه النظرية للعنصر البشري في جانبه النفسي والإجتماعي، إلّا أنّها بالغت في ذلك ممّا جعلها من جهة تهمل الجانب الرسمي في المؤسسة، والذي لا يمكن الإستغناء عنه من أجل ضبط العمل وعلاقات العمل وبالتالي ضبط التنظيم. ومن جهة ثانية أهملت كذلك حياة العامل خارج المؤسسة والذي يعتبر أساس ضمان إستقراره إجتماعياً ومهنياً ممّا ينتج عنه الإحساس بالإنتماء والولاء للمؤسسة، وبالتالي تفادي الدوران السلبي وما ينتج عنه من مغادرة العمل إرادياً أو لا إرادياً.

2/ ماكس فيبر Max weber (1864-1920) و التنظيم البيروقراطي:

في نفس الوقت مع تايلور يعمل ماكس فيبر على العلاقة بين الإقتصاد والمجتمع، متسائلاً حول الحدث الأساسي لتطور الإدارات والعمل المكتبي توازياً مع التصنيع في الإنتاج، مع الإشارة هنا إلى وجود نفس مشكل التنظيم والمتمثل في المعلومة وفي القدرات الضرورية لتطبيق السلطة في عالم إقتصادي جديد في تاريخ المجتمعات. فمن خلال قضية مشروعية تطبيق السلطة قام فيبر بتطوير فكرته حول العقلنة القانونية للإدارة والتي سمّاها "البيروقراطية". (Sainsaulieu, 1987: 38)

و من أجل وجود السلطة لا يكفي أن يقوم المسؤول القائد بوضع مجموعة من العقوبات وإمكانية تطبيقها عند عصيان الأوامر. وأكثر من ذلك هل يجب أن يتقبل العمال هذا النظام؟ وهل له

مشروعية؟ يقوم إذن ماكس فيبر بتحليل العديد من أصول الفعل التي تبرر العديد من طرق تطبيق السلطة، بمعنى إبراز طرق عديدة للتنظيم والعلاقات التي تربط الأفراد فيما بينهم.

تتميز جميع المؤسسات -حسب ما يراه فيبر- بسمات بيروقراطية طبيعية، وكان الكاتب الفرنسي "ديغورنييه" أول من إستعمل مصطلح البيروقراطية عام 1745، عندما دمج بين كلمة "بيرو" والتي تعني المكتب، ومصطلح "كراتيا" الذي يعني الحكم باللغة اليونانية. واستخدم هذا المصطلح أول الأمر للدلالة على حكم المسؤولين أو المكاتب الحكومية، غير أنه انتشر بعد ذلك ليشمل المنظمات بصورة عامة.(غيدنز، 2001: 409)

بالنسبة لـ ماكس فيبر، فإن السيطرة عامل مهم للكفاءة. وأفضل أشكال السيطرة لديه هو الذي يتم على شكل ترتيبات تنظيمية بيروقراطية، كما أن أرقى أشكال ممارسة السلطة القانونية هو الذي يستخدم إطارا بيروقراطيا من الموظفين الإداريين، حيث يشغل الرئيس الأعلى في المؤسسة مركزه في السلطة إما بالانتخاب أو بالتعيين الوراثي أو بالإستيلاء عليها، و تتوقف سلطته عند مجال صلاحياته القانونية.

ولتبيان أصول التنظيمات البيروقراطية واكتشاف طبيعة إنتشارها، إستحدث فيبر " النموذج المثال " « le model type » للبيروقراطية. حيث لا تُشير صفة المثال هنا إلى سمات مرغوبة، بل إلى ملامح الشكل الخالص للمنظمة البيروقراطية التي قد تتوقّر كلّها أو البعض منها في الحياة الواقعية العملية. وحدّد فيبر هذه الخصائص على النحو التالي:

- توزيع السلطة في تراتبية و مراتب واضحة.
- تحكّم القواعد والأنظمة المكتوبة سلوك موظفي المنظمة على جميع المستويات.
- يعمل الموظفون في البيروقراطية بدوام كامل و يتقاضون أجرا عن عملهم.
- هناك فصل بين مهمات المسؤول داخل المنظمة و حياته خارجها.
- لا يمتلك أعضاء المنظمة الموارد المادية التي يؤدون عملهم من خلالها. (غيدنز، 2001: 410)
- كان فيبر يعتقد أنّ اقتراب المنظمة من النموذج المثال للبيروقراطية سيجعلها أكثر كفاءة في مساعيها للوصول إلى الأهداف التي قامت أساسا من أجلها. كما كان يرى في البيروقراطية أفضل تنظيم من الوجهة الفنية و التقنية من غيرها من أشكال التنظيم الأخرى. و كثيرا ما أشار إلى البيروقراطية بوصفها بالألة المتقدمة، فهي التي ترقى بالمهارات و القدرات إلى أقصى حدودها، و تشدّد على الدقة و السرعة في إنجاز المهام.
- و من جانب آخر أولى ماكس فيبر إهتمامه الرئيسي عند تحليله للبيروقراطية للعلاقات الرسمية التي تحدّد القواعد و الأنظمة الداخلية في المؤسسة، غير أنه سكت و لم يتحدّث عن الروابط الشخصية و العلاقات غير الرسمية التي تدور بين الجماعات داخل المؤسسات و التي ثبت من بعده أنّها تتيح مجالا واسعا للمرونة و تساهم في تحقيق غايات المؤسسة.
- و من جهة أخرى ذكر فيبر المعايير التي تتحكم في تعيين و عمل الموظفين داخل المؤسسات و التي لخصها في عشر نقاط أساسية هي: (ماتيسون، إيفانسيش، 1999، 233-234)

1. الموظف حرٌّ بنفسه ويخضع للسلطة فقط فيما يخص إلتزاماته الرسمية غير الشخصية.
2. يُنظَّم الموظفون حسب هرم وظيفي واضح المعالم.
3. لكل منصب مجال إختصاص محدّد بوضوح من الناحية القانونية.
4. يتم شغل المنصب بعلاقة تعاقدية حرة. وبالتالي فإنّ هناك من حيث المبدأ حرية إختيار.
5. يتم إختيار المرشحين على أساس المؤهلات التقنية. وفي الحالات المثالية يتمّ التأكّد من ذلك بإجراء إمتحان، أو بضمنان شهادات علمية تشهد بالتكوين المتحصّل عليه، أو الإثنين معاً، ثمّ يتمّ تعيينهم وليس إختيارهم.
6. يمنح للموظف مرتّب مالي ثابت، ويكون له في أغلب الأحيان حقوق تعاقدية. و يحق للسلطة الموظفة في حالات معينة فقط أن تنهي تعيين الموظف، كما يحقّ للموظف الإستقالة من المنصب في أيّ وقت. ويتدرّج سلّم الرواتب في الغالب حسب الرتبة في الهرم الإداري.
7. يُعامل المنصب على أنّه الوظيفة الوحيدة لشاغله، أو على الأقل الوظيفة الأساسية.
8. الوظيفة بمثابة مهنة. وهناك نظام ترقيات حسب الأقدمية أو الإنجازات أو كلاهما، وتعتمد الترقية على رأي وحكم الرؤساء في العمل.
9. يعمل الموظف وهو منفصل تماما عن ملكية وسائل الإدارة و دون أن يحقّ له امتلاك منصبه.

10. يخضع الموظف لانضباط ورقابة حازمة و منهجية في أداء عمله.

حدّد فيبر في كتابه العالم و السياسة " Le savant et le politique " الأسس الثلاثة الممكنة للسلطة الشرعية (Sainsaulieu, 1987: 38-39)

✓ أزلية سلطة و نفوذ الماضي، وهي التي يعبر عنها بالسلطة التقليدية المتمثلة في العادات المقدسة التي يجب على كل فرد إحترامها.

✓ السلطة المبنية على المعرفة الشخصية و العظيمة للفرد، وهي الكاريزما التي تعبر عن النموذج الإستثنائي للنفوذ. و يقول فيبر عنها بأنّها الصفة النادرة لشخص يُظهر قدرات خارقة و خصوصيات مثالية تجعل منه كائن مثالي كالأنبياء أو الكائنات السماوية و يجمع بذلك حوله أنصارا و أتباعا يجعلون منه قائدا.

✓ السلطة التي تفرض نفسها بقوة الشرعية، و قوة الإيمان بشرعية القانون، و قدرة إيجابية مؤسسة على قواعد مبنية منطقيا. بمعنى آخر السلطة المؤسسة على الطاعة وهي السلطة القانونية. تتميز الهيمنة القانونية - حسب فيبر - بعدة خصائص يذكر منها: يصبح كل قانون موضوعا باتفاق أو ممنوحا بموجب إجراءات عقلانية غائيا أو قيمياً أو الإثنين معا. و يشكل مجموع القواعد القانونية مجموعة مجردة من الأنظمة التقنية أو الضوابط، و تقوم العدالة بتطبيق القواعد العامة على الحالات الخاصة، بينما يبقى هدف الإدارة هو الحفاظ على المصالح و حمايتها ضمن منظومة قوانين و بفضل أجهزة خاصة أنشئت لهذا الغرض. و عليه يؤكّد فيبر أنّ البيروقراطية هي الشكل الأكثر نموذجية للسلطة القانونية.

3/ ماسلو A. Maslow (1908-1970) و نظرية الحاجات:

جاءت نظرية ماسلو لتقدّم بعدا آخر من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية و ذلك من خلال مجموعة من الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها وفق سلّم ترتيبي سيأتي ذكره لاحقا. تساهم نظرية الحاجات اليوم في تفكير و خطاب و أفعال مطوّري الصيغ الجديدة لتنظيم العمل، و إدارات المؤسسات، و مصالح الموظفين، و العديد من مكاتب التنظيم. فهي إتّجاه كبير يرمي إلى إعادة هيكلة الوظائف، و وضع نماذج جديدة لتنظيم العمل. (Bernoux, 1985: 78)

أشهر رواد هذه النظرية هو أبرهام ماسلو الذي طوّر ما يعرف بـ "النظرية الشخصية" التي أثرت في العديد من الحقول المعرفية و خاصة التعليم. و ركّز صاحب النظرية على القدرات الكامنة لدى الإنسان و على كيفية توجيهها بالطريقة المثلى للوصول به إلى قمة الرضا عن الذات، و هو وصول الشخص إلى الشعور بالسعادة و الحب و التسامح و الطيبة و التواضع و النبل و الإبداع، أو كما يسميه ماسلو "تحقيق الذات".

و من أجل ذلك قام ماسلو بوضع هرم الإحتياجات الإنسانية وفق التسلسل التصاعدي التالي:

- الإحتياجات العضوية *Besoins organiques*

- الحاجة للأمن *Besoin de sécurité*

- الحاجة للإنتماء *Besoin d'appartenance*

- الحاجة للتقدير *Besoin d'estime*

- الحاجة لتحقيق الذات *Besoin de la réalisation de soi* (Bernoux, 1985: 79)

و حسب ماسلو فإنّ مطالب العمال المتعلقة بالأجور ستترك مكانها تدريجيا لمطالب أخرى كالأمن في العمل، و الأمن الوظيفي... الخ. و يؤكّد كذلك أنّ سلّم الحاجات يجب أن يتم وفق التسلسل الذي وضعه. بمعنى لا يمكن البحث عن الإحتياج التالي إلّا بعد تحقيق الإحتياج الذي قبله، و هكذا لا يمكن للشخص أن يقفز إلى الإحتياج الرابع مثلا دون الإحساس بالرضا عن الأوّل و الثاني و الثالث، و هكذا. هذه الآلية جعلت هذه النظرية تستحوذ على الكثير من الدراسات و الأبحاث- كما سبق ذكره- و قد وجدت القبول العلمي الذي أعيدت على ضوءه صياغة العديد من مناهج و طرق التدريس في المؤسسات التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، و في العديد من دول العالم.

ويرى ماسلو أنه من العبث ألا نحترم قدرات الانسان، و حسبه فأنّ التعليم يتحمل مهمة جسيمة في هذا الاتجاه، و يتصور أن المسألة تكون أكثر صعوبة حينما يحاول التعليم (الابتدائي خاصة) تهميش قدرات التلاميذ و التعامل معها أو إختبار التلاميذ وفق معايير متساوية دون الالتفات إلى تباين قدراتهم (تلميذ يجيد الرسم و آخر ممتاز في السباحة و ثالث لديه ملكة حفظ قوية و آخر ليس لديه ملكة حفظ لكن يجيد بامتياز عملية التفكير و إيجاد الحلول وهكذا). و قد ساهمت نظرياته وأفكاره في تغيير جذري لمنهجية التعليم و أصبح التركيز مُنصبًا على البحث في قدرات التلاميذ الكامنة و من ثم دعمها و تشجيع التلميذ معنويًا لشق طريقه مستقبلاً في هذا الحقل أو ذاك.

ولذلك يؤمن ماسلو بأن الناس لا تتحرك في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الذات لأن المجتمع يحاصرها بثقافة غير واعية ولا ملمة بسلوك واحتياجات الإنسان، حيث يعمل غالبية أفراد المجتمع في وضع العراقيل أمام بعضهم البعض. ويصرح بأن التعليم كان ولا يزال أحد هذه العراقيل القوية. ولذلك يقترح بعض الحلول بهدف تطوير التعليم ونقله من الطريقة المعتادة إلى طريقة النمو الشخصي، ويقول أنه على التربويين أن يبحثوا في إمكانات الفرد الكامنة في أعماقه، وأن يوفروا له البيئة المناسبة ليصل إلى مرحلة الإنجاز وتحقيق الأهداف بمهنية عالية.

إن أدوات القمع والحرمان لن تؤدي إلا إلى مزيد من الفراغ العاطفي الذي قد تهدد المستقبل الأسري للفرد لاحقاً، ولأن الاحتياج العاطفي غريزة و مرحلة مهمة و أساسية لدى الفرد، فحري بنا أن نبحث عن حلول لهذه الإشكالية حتى نستطيع تحييد مخاطر كبت هذه الاحتياجات و أثرها المدمرة على كيان الأسرة والأطفال.

بقي أن نشير إلى أن ماسلو يؤكد أن ما يسري على الأشخاص هو كذلك على المجتمعات، وأنه في حالة الحرب أو الأزمات والثورات يعود الفرد إلى الاحتياجات الأقل مرتبة. لذلك يرى الكثير من الاجتماعيين أن الأزمات الطارئة هي معوق حقيقي للتنمية وللإقتصاد على اعتبار أن عودة المجتمع إلى الخلف يعني انحسار تفكيره في تحقيق احتياجاته المعيشية أو السكنية البسيطة وبالتالي التخلي عن مواصلة العمل و تحقيق الإنجازات.

يمكن أن نخلص في الأخير بالقول أنّ مساهمات ماسلو هي بمثابة إعادة التفكير في التصور الميكانيكي و الإقتصادي جدا لردود فعل الإنسان في العمل كالذي كان سائدا عند التaylorية. فلقد فتح هذا التصور طريق التطور في هذا المجال لكلّ من ماك غريغور و فردريك هيرزبرغ. (Bernoux, 1985: 82)

4/ دوغلاس ماك غريغور (1906-1964) Douglas Mc Gregor و المدخل السلوكي:

ماك غريغور رائد من رواد مدرسة الحوافز، كان يبحث عن وضع نظرية الإدارة (التسيير) بمعنى طريقة قيادة الرجال. و من خلال مقارنته لمختلف برامج التكوين الخاصة بالمسيرين في أكبر المؤسسات الأمريكية و تقييم تأثيرها على المكوّنين، إستنتج أنّ نتائج التكوين لم تكن في المستوى المطلوب بالنظر إلى محتويات البرامج التكوينية المقدمة التي لم تكن سوى ما تريده الإدارة أن تكون عليه مهام المسيرين. لقد غير المسيرين المكوّنين حديثاً نظرتهم و سلوكهم ليس بالنظر لمحتوى التكوين، ولكن وفق ما يعرفونه عن سياسة الإدارة. لكن هذه السياسة أساسا هي وظيفة مجموعة فرضيات تتدخل في الطبيعة البشرية و في السلوك الفردي الذي ينجم عن ذلك. (Bernoux, 1985: 83)

ليس محتويات البرامج هي التي تلعب الدور الأهم في التكوين، و لكن معتقدات المكوّنين و أفكارهم و خاصة النماذج المرجعية. و هنا يطور غريغور نموذج تحليلي إستراتيجي بدون تسميته كذلك. في أي تكوين، يقوم المكوّن بأخذ و حفظ محتوى التكوين ليس لأهميته و فائدته، و لكن وفق أهمية هذا

التكوين ضمن الإستراتيجية الخاصة، حيث يستعمل المكوّن التكويني من أجل تغيير أفكاره و سلوكه بالقدر الذي يعجب إدارته و يسهم في زيادة النقاط الإيجابية لمساره الوظيفي. (Bernoux, 1985: 84)

ينظر الإتجاه السلوكي في دراسة التنظيم إلى سلوك الإنسان في البيئة التي يوجد فيها، و يأخذ بعين الإعتبار عددا من العوامل المؤثرة، و تناول التفاعل الحركي الذي يحدث بين السلوك الفردي و الجماعي من ناحية، و العوامل البيئية المؤثرة فيه من ناحية ثانية. كذلك توجه المدرسة السلوكية إهتمامها لدراسة العوامل البيئية الموجودة في المجتمع الكبير من عوامل إقتصادية و تكنولوجية و إجتماعية و تعليمية رامية في ذلك مساعدة الإدارة في تفهم الظواهر السلوكية التي من حولها، و من ثمّ التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العمال و تحقيق الأهداف الإنتاجية و الإنسانية التي تسعى إليها. (بن نوار، 2006: 174) و منه البحث عن أفضل توافق بين الأهداف التنظيمية و أهداف مختلف الفاعلين. (Dortier et Borbalan, 1999: 29)

وضع ماك غريغور تصوّرا نظريا جديدا للإدارة التقليدية و التي رمز لها بالحرف (X)، و تصوّرا نظريا آخر عن الإدارة السلوكية و التي رمز لها بالحرف (Y). حيث تفترض الأولى أساليب تسلطية في التنظيم و الإدارة، و من أهمّ هذه الافتراضات:

- أنّ الإنسان العادي يكره العمل بطبعه، و يحاول تجنبه كلّما وجد الفرصة لذلك.
- يجب دفع و إجبار أغلب الأفراد على العمل و مراقبتهم، توجيههم، تهديدهم بالعقاب، ممّا يدفعهم لبذل الجهد اللازم من أجل تحقيق الأهداف.
- مقاومة التغيير أساساً، و أيّ تغيير يسبب له أعباء إضافية.
- يفضل الإنسان العادي أن يكون تحت توجيه و رقابة الآخرين، و أن يحدّد له ما هو مطلوب منه إنجازه. فهو بذلك يحاول تجنب تحمّل المسؤولية، و طموحه عندئذ محدود جدا يقتصر على إشباع حاجات الأمان قبل أيّ شيء. (Bernoux, 1985 : 83)
- وفق هذه النظرية التي تنظر إلى العمل بالسلبية و تعتبره سيّء و غير محبب، لابدّ من إستعمال السلطة من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية، و تكون هذه السلطة مركزة في القمة و هدفها إنجاز العمل، و بالتالي تحتاج إلى تنظيم يسمح بالتطبيق الفوري للسلطة في مختلف المستويات التنظيمية، مما يضمن الفعالية القصوى في إنجاز العمل. كما تعتبر الفرد هو الوحدة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم، و الإتصالات تكون في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل.

بينما إفتراضات النظرية الثانية (Y) مناقضة تماما و نقطة بنقطة -حسب Bernoux - للأولى (X) و هي: (Bernoux, 1985 : 83)

- بذل الجهد العضلي أو الذهني في العمل طبيعي جدا كاللعب و الراحة.
- يتحمل الإنسان العادي و في الظروف العادية المسؤولية، بل يسعى إليها، و من ثمّ يبحث عن الدور و عن عمل ذو معنى.

- الرقابة الخارجية الشديدة و اللصيقة، و التهديد بالعقاب لا يشكلان الوسيلتين الوحيدتين لضمان جهود الأفراد من أجل تحقيق الأهداف. فيمكن للإنسان أن يمارس الرقابة الذاتية و التوجيه الذاتي لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها.

- ينبع الإلتزام بالأهداف نتيجة عدّة عوامل، و كذا وجود نظام سليم للمكافآت و الأجور التي ترتبط بمدى تحقيق الأهداف.

تعتبر هذه النظرية (Y) أنّ هناك منبعا آخر للسلطة في التنظيم و هي السلطة غير الرسمية، حيث يقتنع المرؤوسين بسلطة رئيسهم عن رغبة و قناعة و أنّهم يتحملون المسؤولية، كما أنّهم قادرون على استخدام الفكر و الخيال في حل المشاكل التنظيمية في حالة ما إذا أعطيت لهم الفرصة لذلك، و الفرد في المؤسسة قادر على الإبداع و الابتكار.

و تجدر الإشارة في الأخير أنّ ماك غريغور ميّز هو الآخر بين الحاجات الفيزيولوجية، الضمان و الحماية: تقدير الذات، الإستقلالية، القدرات، النجاح، الثقة، الإعتبار و الإحترام من طرف الزملاء و المسؤولين. (Sainsaulieu, 1999, 58)

إنّ النتيجة الحتمية التي تنجم عن شعور العمال بعدم إحترامهم و تقديرهم من طرف الإدارة، و اعتقادهم بأنّها لا تعمل لا لمصلحتهم و لا لتحسين ظروف عملهم، و لا ترفع من تأهيلهم، هي أن يتبنى هؤلاء العمال إتجاهات سلبية إزاء الإدارة، و ما ينتج عن ذلك من سلوك و ظواهر سلبية تؤثر في مستوى أدائهم و إنتاجيتهم ممّا يهدّد مستقبلهم المهني و مستقبل مؤسستهم. (العايب، 2006/2007: 74)

هدف المجموعة الثانية من النظريات الكلاسيكية هو الرفع من كفاءة التنظيم و المساعدة في تحقيق أهدافه النهائية بدون تهميش الفرد و كفاءاته و إمكانياته في المؤسسة، و الهدف الأساس للتنظيم هو تعظيم الربحية. و ممّا يؤخذ على هذه النظريات هو تجاهلها للعوامل الخارجية التي لها التأثير الكبير على طبيعة التنظيم و من ثمّ كانت السبب لظهور التوجهات النظرية الحديثة.

5/ فردريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg 1923-2000) و نظرية الدوافع:

من خلال نظرية الحوافز، قدّم هيرزبرغ أفضل تنظيم و الذي يختزل مخططات الإتصال، فالعملية الإتصالية حسبه بطيئة و تمر المعلومة عبر الكثير من المستويات التنظيمية و في الغالب لا تصل كما أريد لها، ممّا يزيد من احتمالات الخطأ عند تنفيذ الأوامر. لذلك يجب على المسيرين تقليص قنوات الإتصال و تقرب مستويات القرار من أمكنة التنفيذ.

تكمُن مساهمة هيرزبرغ في التنظيم في نقطتين أساسيتين (Bernoux, 1985: 88-89)

- إعادة الإعتبار للحوافز في العمل و التي لم تظهر عند تايلور و لم يهتم بها أصلا و كذا عند نظرية العلاقات الإنسانية.

- التغيير في التجاوزات الحاصلة في تقسيم العمل و سلطة المكاتب و المناهج. فالمقاربة التنظيمية ل هيرزبرغ كانت ترمي للتفرقة بين عوامل الرضا و عدم الرضا في العمل، حيث حاول من خلال الأبحاث العديدة التي قام بها، أن يصف المتغيرات ذات العلاقة و التي لها دخل مباشر في تحديد مستويات عدم الرضا، ثمّ المستويات الإيجابية للرضا لدى العمال. و لقد توصل إلى

نتائج واضحة: الفعالية على مستوى محيط العمل و عوامل السعادة و كذا نوعية الإتصال بين القادة و عمال التنفيذ، ممّا أدّى إلى تخفيض مستويات عدم الرضا لدى الموظفين. بينما زيادة مستوى الرضا كان دائما له علاقة بالتغيير المجدي لنشاط العمل. (Segrestin, 1996: 77)

و من أجل نجاح عملية هيكله العمل - حسب هيرزبرغ- يجب أن تعتمد على فكرتين أساسيتين هما:

- ذوبان الضغوطات الزائدة و إعادة الإعتبار للقدرات و الإمكانيات الفردية. لأنّ الأمر لا يتعلّق بجعل الأفراد سعداء من خلال إشراكهم في القرار، ولكن تنظيم عملهم بالقدر الذي يقيّم و يعظّم إمكانياتهم و قدراتهم. وهنا لا يجب الخلط بين زيادة الرضا و تحقيق الذات.
 - العلاقة بين الرضا و الإنتاجية، حيث يرى هيرزبرغ أنّهما ليستا متلازمتين، فيمكن أن نجد مستويات جيدة للرضا العمالي و مستويات منخفضة للإنتاجية. و لقد أثبتت كل الدراسات التي قام بها علماء النفس وجود علاقة بين الرضا و التغيب أو دوران العمل، لكن أبدا لم يجدوا هذه العلاقة بين الرضا و الإنتاجية. لذلك نجد مثلا شخص ما راضٍ جدا في عمله لكنّه لا يؤدّي عمله بالقدر اللازم. (Segrestin, 1996: 91)
- زيادة على ذلك ذكر هيرزبرغ مجموعة من المقاييس رأى أنّ لها أهمية بالغة في التنظيم هي (العايب، 2007/2006: 65-66)

- البحث عن الشخص المناسب لوضعه في المكان المناسب
- إيجاد العمل الذي يتماشى مع طبيعة الفرد و أفكاره و مواهبه
- التعرف على الفروق الموجودة بين الأفراد في المواهب و القدرات
- الأخذ بعين الإعتبار ظروف العمل و العوامل الثقافية التي تؤثر في قدرات الإنسان و معنوياته في العمل.

لم يكن هيرزبرغ راضٍ عندما أكّد أنّه ليس للأجر و لا للأمن الوظيفي و لا للظروف العامة للعمل دخل في جعل سلوك المنفذين جليّ و واضح أمام تعليمات السلسلة الهرمية. كما يبيّن بأنّ الحل لم يكن كذلك في التسيير الذكي للموارد البشرية. بل يكمن في التغيير الذي لا يمكن حسبه (هيرزبرغ) أن يكون ذو قيمة و ذو معنى إلاّ عند إثراء المهام الموكله للعمال جوهريا بالقدر الذي يجعلها تعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة: تنمية الذات، أخذ المسؤولية، إعتراف الآخر بقيمة العمل المنجز، إمكانية التقدّم و التطوّر.

لذلك فإنّ عملية "إثراء المهام" بالقدر الذي سيلبي حاجات العمال، هي أساس إسترجاع الثقة بين مختلف المستويات التنظيمية و العمال داخل المؤسسة بصفة عامة. وهذا ربّما سيسهم في جعل العلاقة بين الرضا و الإنتاجية علاقة طردية أي كلّما زاد رضا العامل عن العمل و ظروف العمل بصفة عامة زادت إنتاجيته عكس ما ينظر إليه و يعتقد هيرزبرغ.

و منه يجب على تنظيم العمل في المؤسسة أن يحدّد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات:

- متغيرات خارجية: شروط العمل و التحفيز من أجل تفادي عدم الرضا.
- متغيرات داخلية: العمل و إعادة صياغته من أجل الحصول على الرضا. (سويسي، 2009: 45-47)

و بذلك تتحقق الفاعلية التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظائف و المؤسسة معا. لذلك نجد هيرزبرغ لا ينظر للفاعلية التنظيمية و تعظيم قدرات العمال في الأداء من زاوية التخصص و تقسيم العمل، لكن ينظر إليه من زاوية إثراء الوظائف و توسيع المهام، مع التمتع بهامش معين من الإستقلالية و تحمّل المسؤولية ليس فقط في تنفيذ القرارات و إنّما أيضا في التحضير و المراقبة. ممّا سيسمح بالتوجه نحو عمل الفرق Le travail d'équipes و بالتالي فهم العمل على مستوى سلسلة العمل، و القدرة على التفاعل الإيجابي في شكل تحسين الأداء الفردي و الجماعي على مستوى المؤسسة، ممّا يُعطي إمكانية تعويض العمال في حالة الغياب.

المبحث الثالث

النظريات الحديثة للتنظيم

1. الكلاسيكيون الجدد Les new classique:

حاول رواد هذه المدرسة الجمع بين أفكار حركة الإدارة العلمية التي تتبنى الإقتراب العلمي، و مدرسة العلاقات الإنسانية التي تتبنى الإقتراب النفسي و الإجتماعي أي الإهتمام أكثر بالإنسان داخل المؤسسة.

تعتبر جل نظريات هذه المدرسة المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة، و بالتالي الإقرار بوجود عناصر خارجية تؤثر على طبيعة التنظيم عكس النظريات الكلاسيكية التي عزلت المؤسسة عن محيطها الخارجي و جعلتها نظاما مغلقا. و من ذلك نجد أنّ النظرية الكلاسيكية الجديدة في التنظيم قد تولّت مهمة تعويض بعض نقائص المذهب الكلاسيكي، آخذا بمسلمات هذه المدرسة من ناحية الأعمدة التي تقوم عليها المؤسسة و التي يُنظر إليها على أنّها عدلت من قبل أناس يعملون بشكل مستقل أو ضمن سياق التنظيم غير الرسمي.

و من المساهمات الرئيسية للنظرية الكلاسيكية الجديدة إدخال العلوم السلوكية بشكل متكامل ضمن نظرية التنظيم، و من خلال إستخدام هذه العلوم بين علماء العلاقات الإنسانية كيف تتأثر أعمدة المذهب الكلاسيكي بوقع الأفعال الإنسانية، كما يتضمن هذا المذهب معالجة منهجية للتنظيم غير الرسمي، مُظهرا تأثيره في البنية الرسمية.(ماتيسون، إيفانسيكش، 1999:192)

و من أهم النظريات التي تنتمي إل هذا التوجه الفكري الجديد نجد:

أ. الإتجاه البنائي الوظيفي:

يتحدث الوظيفيون الأمريكيون عن تفكير آخر و تجارب مختلفة. و بتعبير التنظيم، فإن الفعل الذي يؤرقهم و الذي يريدون معرفته هو المتعلّق بوجود و استمرار قدرات التكيف، خاصة و أن الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك(بعد الحرب العلمية الثانية) كانت تعيد بناء إقتصادها لتصبح بعد ذلك أكبر قوة إقتصادية في العالم.

ظهر التيار البنائي الوظيفي سنوات الخمسينات و الستينات من القرن الماضي، و خلافا عن المدارس السابقة للتنظيم، يرى أصحاب هذا الإتجاه أنّه لا ينبغي الإعتماد على العلاقة بين الفرد و المؤسسة في دراسة و فهم التنظيم، و يجب نسيان ثقافة الأدوار و الوظيفة و الرقابة و الإندماج. و ارتكز نقدمهم لمدرسة العلاقات الإنسانية على نقطتين أساسيتين هما: خلافات المصالح بين الفاعلين التي يرجعها إلتون مايو و زملائه إلى إرتباط الفاعلين الكبير بنظام الدور المسيطر. و النقطة الثانية تتعلّق بغياب التحليل الخاص بالتطابق الثنائي بين الفاعلين و النظام و ضرورة الضبط بينهما. (Bernoux, 1985 : 102)

إنطلق تالكوت بارسونز Talcott Parsons من تصوّر التنظيم بوصفه نسقا إجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات... الخ، و أنّ هذا التنظيم يعدّ بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر و أشمل كالمجتمع، ثمّ حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكّدا التوجهات القيمة السائدة في التنظيمات المختلفة. و لقد أوضح أنّ القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا، لأنّها هي التي تؤكّد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) إلى تحقيقها. (الحسيني، 1975: 75)

أكّد بارسونز Parsons على ضرورة الربط بين المفاهيم التي تعبّر عن أبعاد التنظيم و المفاهيم التي تعبّر عن بيئة التنظيم و أنساقها الفرعية. فالإطار النظري الذي قدّمه إستطاع أن يميّز تميزا قاطعا بين أربع مستويات من التحليل هي: الفرد، و الجماعة، و التنظيم، و المجتمع.

كما أظهر أهمية القيم في منح الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا، مؤكدا على دورها في تحقيق التكامل بين التنظيم و المجتمع من جهة، و من جهة ثانية في تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بحاجات التنظيم.

و يفترض التحليل السابق " توفّر قدر من الإنسجام بين قيم التنظيم و قيم المجتمع الذي يوجد فيه. و من خلال الشرعية التي يحققها التنظيم، يستطيع أن يضع أهدافه الأساسية في أولوية تسبق أهداف الأنساق الفرعية المكونة له، و عليه بعد ذلك أن يحدّد مكانته في المجتمع، و أن يحدّد مواقفه أمام أية منافسة خارجية تهدّده." (الحسيني، 1975: 75-76)

و بالتالي لا يمكن لكلّ من المجتمع و التنظيم البقاء إلاّ بفرض قيمهم على الفاعلين، و مراقبة دمج هذه القيم و التهيكل وفقها، و منه فإنّ كل مؤسسة تتقاسم قيم المجتمع الذي تعيش فيه، فيجب عليها التكيف معها، و تحقيق الأهداف التي تفرضها عليها، و دمج عناصرها المختلفة و الحفاظ على تماسكها، و أخيرا السهر على إبقاء نظام القيم المسيطر. (Bernoux, 1985: 104)

قدّم بارسونز ثلاث مستويات أو أنساق فرعية للتنظيم، الأوّل النسق الفني و الذي يُعنى بكل النشاطات الفنية التي تسهم بشكل مباشر في إنجاز أهداف التنظيم، و الثاني النسق الإداري الذي يتولّى الأمور و الشؤون الداخلية في التنظيم و هو بذلك يتوسط النسق الفني و البيئة المباشرة، حيث يتولى تدبير الموارد أو المصادر الضرورية و إيجاد عملاء يتولّون تصريف أو تسويق منتجات التنظيم. أمّا النسق الثالث فهو النسق النظامي و الذي يعمل على الربط بين الفني و النسق الإداري من جهة و المجتمع من جهة ثانية. (الحسيني، 1975: 79)

يكشف هذا التصنيف حسب بارسونز حقيقة أنّ لكلّ نسق فرعي وظائف مختلفة يؤدّيها، كما أنّه يتضمّن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية والمشكلات التي تصادفه. سعى بارسونز منذ البداية إلى تفسير بقاء الأنساق الإجتماعية واستمرارها، ممّا يؤكّد المظاهر التكاملية في التنظيم ووجود ميكانيزمات تحقق هذا التكامل. وقد أدّى هذا التأكيد إلى نسيان بعدي التغيّر والصراع في التنظيم، حيث تمّت معالجهما بالطريقة التي تناسب مع تأكيد المظاهر التكاملية. ومن هذا أكّد بارسونز أنّ هناك مصدرين للتغيّر في التنظيم: يتمّ الأوّل من البيئة الخارجية حينما تمارس ضغوطها على التنظيم، بينما يتم الثاني من الداخل أي حينما تنشأ الضغوط من التنظيم نفسه. وفي كلّ هذا يجب على التنظيم أن يواجههما أو أن يتكيّف معهما إذا أراد البقاء وتحقيق أقصى درجة من الفاعلية.

بينما ذهب روبرت ميرتون **Robert Merton**، وهو أحد ممثلي المدرسة الوظيفية، إلى تفسير التحولات من مجال إلى آخر من خلال ثلاث أنواع من المفاهيم أو الأدوات التحليلية: بداية بالذي يتعلّق بالوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة، حيث يمكن للوظائف المستحدثة أو المطوّرة من أجل هدف معيّن أن يكون لها آثارا غير متوقعة وحيوية بالنسبة للتنظيم. ثمّ هناك خلل وظيفي في كل المنظمات، أي المعوقات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل أحد الوظائف، وأخيرا توجد خيارات وبدائل وظيفية أخرى على غرار الموجودة أصلا، حيث يمكن لأيّ مؤسسة أن تتوجه نحو إختيارات أخرى وتعمل بطريقة مختلفة. (Bernoux, 1985 : 102-103)

يتميّز ميرتون على غيره من رواد الوظيفية عند دراسته للتنظيم، أنّ تحليله ينطوي على إطار المؤسسة وليس على سلوك عناصر التنظيم ولا على التفسير الذي يقدمونه لأفعالهم. أكّد ميرتون أنّ أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معيّنة في ذات التنظيم، ثمّ يعممون هذه الإستجابة على مواقف مماثلة. وحينما يحدث ذلك تنشأ نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها داخل التنظيم. كما أكّد على أنّ التغيّر الذي يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم ينشأ من عوامل كامنة في نفس البناء التنظيمي.

بدأ ميرتون تحليل وجهة نظره للتنظيم بقضية أساسية تتمثل في ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا في التنظيم متخذة في ذلك شكل التأكيد المتزايد والمستمر لثبات السلوك داخل التنظيم. ومن ذلك رتب ميرتون ثلاث نتائج قد توصل إليها وهي:

- تناقص وتضاؤل العلاقات الشخصية، باعتبار أنّ التنظيم البيروقراطي في حدّ ذاته هو مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف والأدوار، وباعتبار أيضا أنّ الموظف يتفاعل مع قرنائته في التنظيم بالنظر لكونه ممثلا أو شاغلا لوضع إجتماعي يتضمن حقوقاً وواجبات.
- زيادة إستيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييرها، باعتبار أنّ هذه القواعد توضع أصلا لكي تضمن تحقيق أهداف معيّنة تنطوي على قيم إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم.
- إستخدام التنظيم لمقولات محدّدة يستند إليها في اتّخاذ القرارات، الشيء الذي سيغنيه من البحث عن البدائل وبالتالي يسهل عملية اتّخاذ القرارات. (الحسيني، 1975: 85)

من هنا أكد ميرتون أنّ هذه النتائج تساعد على التنبؤ بسلوك أعضاء التنظيم، الذي إن تحقق أصبح السلوك جامداً وثابتاً. وهكذا يبدو أنّ مقارنة ميرتون هذه قد كشفت عن صورة أخرى للتنظيم البيروقراطي غير التي قدمها لنا فيبر. فإذا كان الضبط الذي تمارسه القواعد يؤدي إلى ثبات السلوك التنظيمي والقدرة على التنبؤ كما ذهب إلى ذلك فيبر، إلا أنّ ميرتون كشف أنّ هذا الثبات يشير في نفس الوقت إلى الجمود وعدم المرونة وما يرتبط ذلك من تحول الوسائل إلى غايات.

ومن ذلك نفهم أنّ ميرتون لم ينف صدق النموذج المثالي الفيبري، ولكنّه سعى إلى توضيح جانبٍ آخر يتمثل في النتائج التي تأخذ إتجاهاً معاكساً لأهداف وأسس الفعل، ثمّ قدّم من خلال دراسته لهذا الموقف إطاراً تصوّرياً (نموذج) وضّح فيه أنّ النظام الرسمي في التنظيم يشجّع على استبدال الأهداف. ولاشكّ أنّ الإطار الذي قدّمه ميرتون ينطوي على فوائد محققة في دراسة التنظيمات، وذلك من خلال إكتشافه للنتائج الفعلية للسلوك التي تختلف-حسبه- عن النتائج المقصودة. فما يُعتقدُ بأنّه ضارٌّ في تنظيمٍ معيّن قد يؤدي وظائف حيوية في تنظيمٍ آخر، وما يُعتقد أنّه مفيد قد يكون مشكلاً أو بديلاً وظيفياً.

و في تصوّرٍ للتنظيم مماثل تقريباً للذي وجدناه عند ميرتون، نجد فيليب سيلزنيك Philip Selznick يؤكد أنّ المؤسسة، و من أجل بحثها الدائم عن شرعية أفعالها أمام أعضائها و في محيطها، تقوم بتطوير إجراءات التسوية المتبادلة مع إكراه أعضائها على التحفّز بالنظر إلى إحتياجاتها الخاصة. هذه الإحتياجات التي من المفروض أنّ يشعر بها كل الأعضاء. (Bernoux, 1985 : 104)

فإذا كان ميرتون قد أكّد الضبط الذي تمارسه القواعد و ما يترتب عليه من إستجابة، فإنّ سيلزنيك يؤكد فكرة تفويض السلطة و ما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة. (الحسيني، 1975: 90)

إنطلق سيلزنيك من قضية أساسية هي أنّ التنظيم يواجه مطلب الضبط La régulation الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، الشيء الذي يفرض تفويضا دائما للسلطة حيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظامياً. و ينتج عن ذلك زيادة فرص التكوين و التدريب على الوظائف المتخصصة، و إكتساب الخبرة في بعض الميادين ذات الصلة بالتخصص مما يساعد على مواجهة المشكلات و حلّها. كما يؤدي تفويض السلطات إلى نمو الوحدات و الأقسام الفرعية للتنظيم التي يجب عليها السير وفق السياسة و الأهداف العامة للتنظيم العام.

بعد ذلك تحوّل سيلزنيك إلى مناقشة الميكانيزمات التي تؤثر على قرارات التنظيم، حيث بيّن أنّ سعي هذا التنظيم لتحقيق الضبط الداخلي لا يؤثر فقط على محتوى هذه القرارات و لكن يسهم في بروز إيديولوجيات خاصة بالأقسام الفرعية تسعى لتحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال خلق تجانس و إنسجام بين هذه الإيديولوجيات الخاصة و الإيديولوجية العامة التي يسير وفقها التنظيم.

و لعلّ أهمّ و أخطر ما قدّمه سيلزنيك هو دراسته للنتائج المترتبة على تفويض السلطة، و هي الدراسة التي عبّرت عن إتجاهه البنائي الوظيفي، حيث بيّن أنّ هناك نتائج وظيفية و أخرى غير وظيفية لهذا التفويض، و أنّها ترتبط أساساً بمشكلة تحقيق أهداف التنظيم. (الحسيني، 1975: 91)

بيد أنّ المشكلة الأساسية التي يواجهها التنظيم تتمثل في تمكين أنساقه الفرعية المزيد من السلطات، ذلك أنّ زيادة تعقّد النشاطات التنظيمية تجعل من مسألة توزيع السلطات و تفويضها

لمستويات وسطى أمرا حتميا. لكن هذا يؤدي بدوره إلى ظهور مشكلات تنظيمية تتمثل أساسا في استبدال التنظيمات الفرعية الأهداف الأساسية للتنظيم بالأهداف الفرعية التي تريد كل وحدة من وحدات التنظيم تحقيقها مما يجعل هذه التنظيمات الفرعية وسائل/ غايات في حد ذاتها، الشيء الذي يستدعي وسائل ضبط مركزية خاصة وأقوى في حالة ما إذا أراد التنظيم العام تحقيق أهدافه بأكبر قدر من الفعالية وكذا تجنب الصراعات المحتملة داخل أنساقه الفرعية.

و الخروج عن الطاعة هذا كشف عنه سيلزنيك عندما قام بدراسة حول إشباع التنظيم لحاجاته (الحاجة إلى الإستقرار سياسيا و قياديا، وجود نظرة متجانسة، قبول ما هو قائم و الرضا به، إشراك أعضاء التنظيم) من خلال مقاومة الأجزاء و الوحدات الفرعية للتنظيم كل الأمور التي لا تخدم أغراضها و أهدافها الخاصة، فأطلق على هذه المواقف غير المتوقعة مسبقا بالمقاومة، لأنها كلُّ مُشكِّل من أشخاص *Un bloc de résistance* و ليسوا أفراد يعيشون أوضاعا تنظيمية.

فمن الواضح هنا أنّ سيلزنيك يعبر عن طبيعة الإتجاه البنائي الوظيفي، فاهتمامه الزائد بدراسة نتائج الأفعال جعله يغفل عن معالجته لأسبابها، و هذا ما شكّل نقطة ضعف لهذه المقاربة. ذلك أنّ الأفعال لا تُفهم فقط في ضوء نتائجها، بل يجب أن تُفهم أيضا من خلال طبيعة الفاعلين و دوافعهم و الظروف التي يتحركون من خلالها.

و برغم النقائص التي سجلناها عند مختلف المقاربات المكونة للإتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أنّه يمثل أكبر الإتجاهات شيوعا و أقدرها على فهم طبيعة التنظيمات و بنائها. كما استطاع تلبية إحتياجات قادة المنظمات، و لقد أشارت إلى ذلك مينتز *Mayntz* حين قالت: " لقد أصبح نموذج النسق الطبيعي في دراسة التنظيمات هو النموذج الذي يلائم المشكلات التي تواجهها الإدارة في الصناعات الحديثة ذات التكنولوجيا البالغة التعقيد...مما ترتّب عليه تحوّل إهتمام البحث من الأداء الكفاء للدور إلى ضمان بقاء النسق في مواجهة التغيّر السريع". (الحسيني، 1975: 115-116) و بذلك نجد هذا الإتجاه قد أثر تأثيرا بالغا في الإتجاهات النظرية اللاحقة، و التي سعت إلى الإستفادة من مفاهيمه و أطره النظرية في دراسة التنظيمات. فنجدها أحيانا توسّع من نطاقه لتضيف له أبعادا تنظيمية غفل عنها الرواد الأوائل لهذا الإتجاه، و نجدها أحيانا أخرى تضيّق من نطاقه بهدف ملاءمته لدراسة التنظيمات الواقعية. و من بين الإتجاهات النظرية في دراسة التنظيم و التي تُعدُّ إمتداداً للإتجاه البنائي الوظيفي نجد الإتجاه النسقي.

ب. الإقتراب النسقي:

تطوّر هذا الإتجاه في بريطانيا متزامنا تقريبا مع ظهور الوظيفية في ال و. م. أ. كانت قواعده الأمبريقية و النظرية مختلفة جذريا. حيث نشأت مع الدراسات و الأعمال التي جرت أثناء الحرب العالمية الثانية من طرف علماء نفس إجتماعيون مجندون في جيوش الحلفاء مكلفون بتحليل مكونات الروح المعنوية للجنود الألمان، حيث وضعهم أوّل التحاليل على أثار دور الفرق الصغيرة، و هي نواة أساسية مكّنت من تشكيل معنويات الجيش الألماني.

أعطى أنصار هذا الإتجاه الفكري بداية تعريفا للتنظيم بأنّه تفاعل بين نسقين: إجتماعي و تقني، هذه التفاعلية التي تكوّن بنفسها نسق، ثمّ القدرة على الضبط الذاتي للفرق الصغيرة و الجماعات الأكثر

أَسَاعَا. و أخيرا الجانب المتعلّق بإمكانية تعظيم العلاقات بين التقني و التنظيم، خاصة بعد التعرف على التقنية. (Bernoux, 1985: 108)

فإذا عرفنا سابقا أهمية التحليل التفاعلي، فإنّ مصطلح الضبط الذاتي يعتبر جديدا ينطلق من فكرة النسق الذي يفرّق- من خلال علاقته بالمحيط الخارجي- بين الأنساق المغلقة و المفتوحة. تتجلى هذه المرجعية في أعمال الفيزيائيين و البيولوجيين و خاصة أعمال فان بيرتالونفي Von Bertalanffy. فاعتبار المؤسسة كنسقي مغلقٍ يعني أنّها لا تستلم أيّة طاقة من المحيط الخارجي و لا تسلمه (تصدّر إليه) هي الأخرى أية طاقة. هذا ما يجعلها مستقلة بالقدر الكافي من أجل السماح بتحليل غالبية مشاكلها بالنظر لبنيتها الداخلية و ليس لمحيطها الخارجي.

إستطاع الإتجاه النسقي أن يشقّ طريقه نحو تحقيق المزيد من الذاتية و الإستقلال من خلال محاولته دراسة التنظيم بوصفه نسقا ترتبط فيه التكنولوجيا بعواطف الأفراد إرتباطا منظما، ثمّ يرتبطان بدورهما بالبيئة إرتباطا وثيقا مباشرا. و يترتّب على ذلك أنّ التكنولوجيا و البناء الرسمي يحدّدان مبلغ الإشباع و الرضا الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة، فضلا عن أنّ التكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدّمه التنظيم للعالم الخارجي. و في مقابل ذلك تؤثر البيئة على كلّ من التكنولوجيا و البناء الرسمي من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليهما. (الحسيني، 1975: 126) لكنّ المشكل الذي يطرح نفسه هنا هو ما هي طبيعة هذا البناء الرسمي الذي يستطيع أن يربط بين متطلبات البيئة و التكنولوجيا و متطلبات عناصر التنظيم ربطا فعالا يمكّن هذا الأخير من تحقيق أهدافه؟ من الواضح أنّ الإتجاه النسقي لم يهتم كثيرا بدراسة مشكلة الفاعلية كما رأيناه عند الكلاسيكيين و لم يهتم أيضا بمعالجة المشكلات التنظيمية التي أثارها البنائيون الوظيفيون.

درست جوان وود وود و Joan Woodward عددا من التنظيمات الصناعية و كشفت عن أنّ المصانع التي تتميز بأنظمة إنتاجية متماثلة كانت تتميز أيضا بتنظيم متماثل. فمستويات السلطة في الإدارة تزداد بزيادة التعقيد الفني، كما أنّ نسبة المدراء تزداد بزيادة الجهاز غير الإشرافي. و من النتائج الهامة التي توصلت إليها أنّ التنظيمات المتفاوتة التعقيد الفني كانت تتميز ببناء غير بيروقراطي بل يناقض تماما الشكل البيروقراطي الجامد الذي نجده في التنظيمات القائمة على الإنتاج الكبير. كما توصلت أيضا إلى نتيجة أخرى مفادها أنّ عدد القرارات المتعلقة بسياسة التنظيم في كل نسق فضلا عن طبيعة هذه القرارات يؤثران على الشكل التنظيمي الذي يمكن أن يحقق للتنظيم فعاليته. و هي محاولة منها للربط بين ثلاثة أبعاد تنظيمية هي: التكنولوجيا، و اتخاذ القرار، و البناء التنظيمي. (الحسيني، 1975: 167-168) و منه نجد وود وود قد ترجمت مختلف صور التنظيم بفحص ثقل المتغيرات (حجم التنظيم، و التكنولوجيا، و درجة الريب) في الأسواق. (Dortier et Borbalan, 1999: 30-31)

هدف وود وود كان يدور حول معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين شكل هيكل المؤسسة و فاعليتها. فقامت بتصنيف المؤسسات تبعا للتكنولوجيا المستعملة و طريقة الإنتاج (درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية) إلى ثلاث مجموعات هي:

- الإنتاج بالوحدة (دفعات صغيرة).

- الإنتاج الواسع.

- الإنتاج المستمر.

و من النتائج التي توصلت إليها وجود علاقات ممتازة بين هذه التصنيفات و الهيكل التنظيمي، كما أرجعت فاعلية المنظمة إلى التوافق و التلاؤم الكبير بين هيكل المؤسسة و التكنولوجيا المستعملة. كما توصلت إلى أنّ زيادة عدد المستويات الإدارية (درجة التمايز العمودي) - كما أسلفنا الذكر- يتم بزيادة مستوى التعقيد التكنولوجي الشيء الذي يؤدي بالضرورة إلى التغيير في المكونات الإدارية. و بالتالي فإنّ المؤسسات التي تمكنت من جعل هيكلها التنظيمي ملائماً للتكنولوجيا المستخدمة هي الأكثر فاعلية. و كنتيجة نهائية توصلت "وود وارد" إلى أنّ محاولات التحكم في العلاقات و تقسيم العمل هي نتيجة لإنخفاض الإنتاجية و كثرة التغيب و سوء العلاقات الإجتماعية بين العمال و الإدارة. و بذلك توصلت إلى النتيجة التالية: المرونة في التعامل مع المجموعات و تمكينها من الإستقلالية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

2. التحليل السوسولوجي للتنظيمات:

رأينا في ما سبق تحليله عن مختلف الأفكار و التوجهات النظرية التي تناولت موضوع التنظيم في المؤسسات أنّ جلّها تناولت هذا الموضوع كإجابات لضغوط و معوقات موضوعية أتت من خارج المؤسسة و خارج التنظيم. و المشكل الذي وقعت فيه أغلب الدراسات في منظورها هذا هو بدايةً مشكل التكيف مع المحيط الذي كان يعتبر كمعطى ثابت، حيث تعمل المؤسسات جاهدة للتكيف و تكييف رجالها مع المتغيرات التكنولوجية و القوانين التي تتحكم في السوق. فالتفكير بهذه الطريقة يعطينا التصوّر التالي: (Bernoux, 1985: 115)

ضغوط :تكنولوجيا ← تنظيم ← تكييف سلوك الأفراد

لكن المؤسسات لا تتكيف ألياً مع الضغوطات الخارجية، حيث يمتلك الفاعلين داخل التنظيم إختيارات ممكنة، تسمح لهم بمناقشة و بناء تنظيم يناسب المعطيات الداخلية و يتم إقراره من طرف المحيط الخارجي. لكن هذا المحيط لا يملي على المؤسسة بل كل منهم مستقل عن الآخر. يقول هيربرت سيمون Herbert Simon أنّه من الصعب الحديث عن نظريات التنظيم دون إدراج من وقت لآخر مصطلح "هدف" objectif" المؤسسة. و كقاعدة عامة، نتقبل أنه من الطبيعي أن نسلّم بأنّ للأفراد أهداف، و منه فإنّ هذا الحل لا يمثل أيّ مشكل.

و إذا كان إهتمامنا بالهيكل الداخلية لمؤسسة ما، فإنّه لا يمكننا تجاوز المشكل، حيث يجب علينا إمّا تفسير سلوك هذه المؤسسة من خلال أهداف أعضاء التنظيم، أو طلب وجود هدف أو أهداف للتنظيم تتجاوز أهداف الأفراد. (Simon, 1983: 231)

يرى هيربرت سيمون أنّ التنظيمات لا تقوم على عامل واحد أو بُعد واحد، لكنّها تقوم على مبدأ تقسيم العمل و التخصص خاصة الأفقي منه، و ذلك لما لهما من أهمية في تحليل المستويات العليا و في رسم و اتخاذ القرار، بالإضافة إلى المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية من خلال إشراك عمال هذه المستويات في اتخاذ القرار حتى تتمكن من تحصيل الفاعلية و بالتالي تحقيق الأهداف.

و يعدّ تقسيم العمل الآلية الأساسية أو الإجراء الأساسي الذي يفرض من خلاله التنظيم قيوداً و حدوداً على قرار الفرد، لأنّه يعمل على تحديد مجال الإهتمام و يحصر المشكلات حصراً دقيقاً، و يضع قوانين يتعيّن إتباعها. ينطلق سيمون من قضية أساسية هي أنّ السلوك في التنظيم هو أولاً و قبل كل

شيء سلوك هادف. فالناس ينتظمون من أجل تحقيق هدف مشترك، مما يتطلب تنسيقا كبيرا بين مختلف النشاطات التي يؤدونها. ومنه فإنّ عملية التنسيق هذه تتطلب صنعا مستمرا و دائما للقرارات، ولقد عبّر عن ذلك من خلال قوله بأنّ التنظيم يحدّد لكل شخص يعمل فيه القرارات التي يجب عليه اتخاذها، وتأثير ذلك في صنعها. (Simon, 1983: 65)

و يتحدث سيمون هنا عن التنافسية التي تكون بين عضوين من نفس الجماعة، حيث يجب على كل فرد الأخذ بعين الاعتبار القرارات المتخذة من طرف الأفراد الآخرين الذين يتحكمون في أفعاله. ومنه يعمل كل فرد على إعادة النظر في سلوكه في حالة ما إذا قام بنزع قناع نية المنافسين، الشيء الذي يؤدي لا محالة إلى خلق وضعية عدم الإستقرار التي تهدّد بدورها إستمرارية التنظيم. لهذا يقول سيمون: "النتيجة الكبيرة و الواسعة في النموذج التنافسي بالنسبة لفرد ما ليست نفسها بالنسبة لفرد آخر." (Simon, 1983: 66) و بالتالي فإنّ مجموعة القرارات التي تحدّد السلوك خلال مدّة زمنية معينة يمكن تسميتها "الإستراتيجية" (Simon, 1983: 61).

يمر القرار حسب سيمون بثلاث مراحل أساسية هي:

- إحصاء كل الإستراتيجيات البديلة

- تحديد نتائج كل الإستراتيجيات

- تقييم مقارن لكل هذه النتائج (Simon, 1983: 62)

يبين سيمون أنّ الفاعلين لا يختارون، في وضعية معينة، الحل الأمثل و لكنهم يختارون حلا مناسباً حسب درجة إعلامهم و قدراتهم الواقعية للفعل. (Borbalan et Dortier, 1999: 31) و من بين العناصر الأساسية التي حدّدها هيربرت سيمون لتنفيذ القرارات بصفة عقلانية ورشيّدة نجد:

- تسبق عملية إتخاذ القرار جميع الأعمال التنظيمية الأخرى، و بالتالي فهي أساس نجاح المؤسسة أو فشلها.

- عملية إتخاذ القرار دائمة و مستمرة لغاية التطبيق الفعلي لذات للقرار.

- تقتضي الطبيعة الهرمية للمؤسسة وجود مستويين إداريين: يمثل الأوّل متخذوا القرار الذين يتواجدون في أعلى الهرم و الذين يحدّدون المهام الواجب القيام بها، بينما يمثل الثاني عمال التنفيذ الذين يتولّون تنفيذ القرارات الصادرة إليهم من المستويات العليا للتنظيم.

- في حالة الإختيار بين البدائل من أجل إتخاذ القرار الصائب، يتمّ تفضيل أحد البدائل المتاحة و الأقرب إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- تقوم القرارات بتحديد الإجراءات العامة في المؤسسة (وظيفة الفرد، واجباته، سلطته، القوانين التي تحد من الخيارات المتاحة أمامه).

- يتم تقسيم العمل على أساس عمودي، حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرّج من القمة إلى القاعدة.

ثمّ تحدّث هيربرت سيمون عن تأثير نظام الإتصال في صنع القرار، و طبيعة التكوين و التدريب و التعليم و دورهم في ضمان إتخاذ قرارات تتماشى و تتسق مع الأهداف الكلية للتنظيم. فهناك إذن -

حسب سيمون- أربعة عوامل تؤثر في عملية صنع القرار وتحدّد طبيعته هي: تقسيم العمل، والسلطة، والإتصال، والتدريب.

تعتمد كفاءة التنظيم وفاعليته حسب سيمون على ترشيده وتوجيهه وفق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة وبالوسائل المتاحة. وتقوم نظريته (إتخاذ القرار) على أساس الإختيار العقلاني والسليم للبدائل، وبالتالي البحث عن البديل الأنسب الذي يحقق الرضا للعمال ويحقق أهداف التنظيم. فهو يعتقد أنه من غير الممكن الوصول إل العقلانية الرشيدة والمطلقة في عملية إتخاذ القرار بسبب القيود والعراقيل التي يتعرض لها متّخذوه. فتردّ نظريته إذن ضمن الدراسات النفسية والإجتماعية لصنع القرار التي لا تختلف عن علماء النفس الإجتماعيين الذين درسوا العلاقات الإنسانية في ضوء مفاهيم سيكولوجية بحتة.

3. التحليل الإستراتيجي:

يُعتبر كل من ميشال كروزييه Michel Crozier وإرهارد فريدبرغ Erhard Friedberg من الأوائل الذين إقترحوا دراسة المؤسسة كظاهرة مستقلة، بمعنى خاضعة لقواعدها الخاصة في العمل وليس التحكم للضغوطات الخارجية. فكان نقدهما للنظريات السابقة كونها تصور الفرد أو الجماعة في الفراغ، أي من خلال حاجاتهم المأخوذة بالقوة من جهة، ومن جهة ثانية بمعزل عن إستراتيجياتهم وعن التنظيمات الواقعية أين يتم تطويرها.

الدخول في هذا المنطق يجبر إذن الإنطلاق من المؤسسة والسمات التي تميّزها، ثمّ وضع بعض المسلمات. وبالتالي يظهر خيار التحليل الإستراتيجي اليوم الأقرب والأفضل لفهم الظاهرة التنظيمية. (Bernoux, 1985 : 118)

إهتمّ ميشال كروزييه وفريقه من مركز السوسولوجيا والتنظيم (C.S.0) بالسلوك الفردي والجماعي ضمن الفعل، وعلاقات السلطة وإتخاذ القرار، وإستراتيجيات ومنطق الفعل، وبناء و ثقل القواعد في المؤسسات. (Potocki Malicet, 2006 : 08)

إنّ نقد كروزييه ظاهرة البيروقراطية التي أنتجت - حسبه- مشاكل تنظيمية داخل المؤسسات بدءًا بتعترّ الوظائف، وعدم تكيف العمال، وعدم تطابق الرؤى وبالتالي الأهداف، و غياب أو نقص العلاقات غير الرسمية بين العمال، والصراع حول النفوذ،... الخ. وتوصّل كروزييه إلى تسجيل بعض النقائص التي يتميّز بها هذا التنظيم (البيروقراطي) والتي جعلها كمنطلق أساسي لنظريته حول التحليل الإستراتيجي، نذكر منها:

- إنتشار قواعد السلوك العامة التي تحدّد مختلف الوظائف في أدقّ تفاصيلها، والتي تُخضع تصرفات الأفراد لأكبر قدر ممكن من الإحتمالات.

- مركزية القرار: حيث تميل سلطة القرار في التنظيم البيروقراطي إلى التجمع ووضعها في أعلى السلم الهرمي، أين تُعطى الأفضلية وبشكل طبيعي إلى ما هو ثابت في النسق أكثر ممّا تُعطى لأهداف التنظيم.

- نمو علاقات نفوذ موازية، لأنّه لا يمكن- حسب كروزيه- إلغاء مصادر الريب مهما كان إمتداد القواعد العامة داخل التنظيم، ممّا يخلق التفرقة و النزاعات من خلال إجبارية إتباع طرف دون طرفٍ آخر *le clanisme*.

تحدّد التنظيمات كلاسيكيا من خلال المعالم التالية:

- تقسيم المهام: هي أساس التنظيم، تُظهر الفرق بين فريق مهيكل و آخر غير مهيكل. فالعمل الموجه للتنفيذ يجب أن يقسم بين الأفراد بطريقة واضحة لكي لا يتعدى فرد على آخر.

- توزيع الأدوار: تُعطى لكل فرد من أفراد التنظيم مهام يقوم بها، لكن يستطيع كل واحد منهم القيام بمهامه بطريقة خاصة. فكلمة "دور" هنا توجي إلى كلمة "فاعل". بمعنى آخر يتعامل و يتصرف كل عضو في التنظيم كفاعل يستطيع و في بعض الأحيان مكلف بتأويل نفس الدور بطريقة مختلفة و جديدة.

التحليل الإستراتيجي الذي سمى أعضاء التنظيم بالفاعلين، يؤكّد أكثر على حرية هؤلاء الأفراد منه على الضغوطات الموضوعية التي تحدّد أدوارهم مهما كانت و كيفما كانت. و لا يعفي أبدا الفاعل من الإختيار، و بفعله هذا يقوم التنظيم بتوجيه سياسة المؤسسة.

- نظام السلطة: يكمن هدفه في السهر من أجل جعل سلوك الفرد يتطابق مع الأهداف التي سطرها المنظمون للتنظيم.

- نظام الإتصالات: يجب على أي نظام جيّد للإتصالات أن يسمح بالإتصال السريع بين الأعضاء. فكل مؤسسة لها الخيار بين نظام إتصالي رسمي و نظام آخر غير رسمي. تختلف المعطيات من مؤسسة إلى أخرى، لذلك يجب على كل واحدة أن تتفاعل بطريقة خاصة، لكن على كل مسؤول أن يعلم بأهمية مشكل الإتصال و التعامل معه بكل جدية.

- نظام المشاركة/الجزاء: وضع من أجل تحديد إسهامات الأعضاء و مقابلهم المادي في ذلك. فالمسألة هنا تتعلق بتعريف مصطلح "التبادل". فقانون العمل يضع العامل تحت سلطة صاحب العمل لكونه تابع له و يعطي له تعليمات، و بالمقابل يجب على صاحب العمل أن يقدم له أجرا. (Bernoux, 1985 : 118-123)

في كتابهما " الفاعل و النسق " «L'acteur et le système»، إعتبر كل من ميشال كروزيه و إرهارد فريدبرغ المؤسسة كظاهرة سوسولوجية و كنتاج إجتماعي موجود، تتحول في حالة ما إذا تمكنت من الإعتماد على الألاعب التي تمكن من إدماج إستراتيجيات الفاعلين من جهة ، و من جهة ثانية إذا تمكنت أن تضمن لهم إستقلاليتهم كفاعلين أحرار متعاونين. فالفاعل إذن ملزم في نظام فعل حقيقي أن يكتشف، من خلال هامش الحرية الذي لديه، مسؤوليته الحقيقية. (Crosier et Friedberg, 1977: 338)

الهدف من المقاربة التنظيمية بالنسبة ل ميشال كروزيه هو إنتاج المعارف التي تمكّن من إلقاء الضوء على ممارسة ما، في حالة ما إذا كان بإستطاعتها وضع قوانين عامة تنتظر التطبيق. و كذا في الحالة التي تريد فيها السماح للفاعلين المعنيين بالتموقع الجيد في مجال الفعل التابع لهم و قياس الضغوط و ردود الفعل غير المعقولة و مساهمتهم الخاصة في بناء هذه الضغوط. (Crosier et Friedberg, 1977: 396)

تنطلق إذن المقاربة التنظيمية من التجربة المعاشة للفاعلين ليس من أجل إعادة بناء الهيكل الإجتماعي العام، ولكن من المنطق والممتلكات الخاصة لضبطه. بمعنى هيكله الوضعية أو ربط فضاء الفعل بمفهوم الفاعلين، الألعيب، المصالح، اللعب وقواعد اللعب التي تعطي معنى و تماسك لهذه التجربة المعاشة « le vécu ».

يقترح كل من كروزيه و فريدبرغ مجموعة من المفاهيم و المبادئ التي تسمح بتحليل العلاقة بين الفرد و معيقات الفعل الجمعي وذلك من خلال دراسة علاقات السلطة. حيث أنّ الفعل الجمعي ليس دائما جبري (contraignant)، بما أنّه يقدم فضاءات للشك (zones d'incertitudes) التي يحاول الفاعلين إستغلالها إستراتيجيا من أجل الوصول إلى أهدافهم. لذلك نجد أنّ علاقات السلطة دائمة التفاوض أين يبحث كل فرد زيادة هامش اللايقين مقارنة بالآخرين. وبالتالي يمكن اعتبار السلطة كدافع مشترك خلف كل ألعيب الفاعلين. (Rouleau, 2007 : 121)

و عكس ما ذهب إليه السابقون من خلال حديثهم عن دور الأفراد داخل التنظيم، قام كروزيه و فريدبرغ بالتأكيد على لعب الفاعلين إنطلاقا من إمتلاكهم لهامش الحرية و التحرك مهما كان حجمه. بالإضافة إلى اعتبار الفاعل كفرد ذو عقلانية محدودة، إلاّ أنّه يبرهن و يؤكّد على عقلانية تموقعية une rationalité de situation. و منه فإنّ أفعال و مشاريع الفاعلين ليست دائما واضحة و منسجمة، لكنها و بالمقابل كذلك ليست سخيفة. (Rouleau, 2007 : 121-122)

يعمل التحليل الإستراتيجي إذن على اكتشاف الإستراتيجية التي يضعها و يعتمد عليها كل فاعل مشترك في موقف معين، و ذلك من خلال ملاحظة سلوكه بشكل خاص. و معرفة آرائه، و إحساسه، و الأهداف التي يريد الوصول إليها. (Rouleau, 2007 : 122) و الشكل التالي يبيّن شبكة التحليل الإستراتيجي كما وضعها كروزيه و فريدبرغ.

شكل رقم 01: شبكة التحليل الإستراتيجي لدى كروزيه و فريدبرغ

فاعل-01	فاعل-02	فاعل-03	فاعل-04	
				المشاكل Problèmes
				الأهداف Buts
				الموارد Ressources
				الألعيب Enjeux
				الإستراتيجيات Stratégies

المصدر: 21 : Dupuis, 1993

كما يتطلّب التحليل الإستراتيجي أيضا إكتشاف الموارد الموجودة لدى الفاعلين و التي يعتمدون عليها في سبيل تحقيق الأهداف، و نفس الشيء بالنسبة للألعيب أفعالهم، بمعنى ما يمكن ربحه أو خسارته. و حينما تصبح هذه العناصر كلّها (المشاكل، الأهداف، الألعيب) مدركة، يمكن التعرف على الإستراتيجيات الخاصة بكل الفاعلين. و هنا يمكن لهذه الإستراتيجيات أن تكون هجومية عندما تهدف إلى تغيير وضعيتها، أو دفاعية عندما تهدف إلى الحفاظ على هامش المناورة.

يحدّد فيليب برنو **Philippe Bernoux** المسلمات الأساسية للتحليل الإستراتيجي إنطلاقاً من أنّ موقع الفرد في العمل لا يحدّد أبداً من خلال سلوكه، و تتمثل هذه المسلمات في : (Bernoux, 1985 : 129-133)

- لا يقبل الإنسان أبداً أن يُعامل كوسيلة أو كأداة في خدمة الأهداف التي يسطرها المنظمين للمؤسسات. حيث لكل فرد أهدافه ورغباته التي لا تكون بالضرورة مضادة أو منقسمة عن أهداف المنظمين، حتى وإن كان كذلك، فإنّها تكون خاصة بكل فرد.

- الحرية النسبية للفاعلين: حيث يمتلك كل فاعل داخل أية مؤسسة إمكانية اللعب المستقل الذي يستعمله أحياناً. يمثل هذا الإثبات قلب التحليل الإستراتيجي.

- تعتبر الإستراتيجيات في خضم الأعباء الحكم عقلانية، لكنّها محدودة، لأنّه يجب الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجيات الآخرين والضغوطات العديدة للمحيط. وبالتالي لا يمكن لأيّ فاعل أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من إيجاد الحل المنطقي من أجل تحقيق أهدافه، ممّا يجعله يختار الحل الذي يرضيه ظرفياً والأقل ضرراً. وبالتالي هناك دائماً بالنسبة له عدد كبير من البدائل الممكنة، وليس هناك الحل الأمثل كما زعم تايلور "The one best way" الذي يُعتبر لا إستراتيجي وغير واقعي.

و منه نستخلص أنّه من جهة لا توجد نماذج كاملة، حيث أنّ جماعة الأفراد دائمة التطور، وإستراتيجيات أعضائها تتغيّر، وبالتالي لا يمكن التنبؤ بسلوكهم. لهذا نقول أنّ نموذج العلاقات غير مستقر. و من جهة ثانية، لا يجدُ الفاعلون المتعة في إحصاء و جرد كل الحلول، وبالتالي فإنّهم يتوقفون عند الحل الأقل سوءاً.

من خلال هذه المسلمات الثلاث التي وضعها فيليب برنو، يمكن البدء في التحليل الإستراتيجي من خلال مفاتيح المفاهيم التي وضعها كل من ميشال كروزيه و إرهارد فريدبرغ و هي: نسق الفعل الملموس أو الواقعي، دائرة الشك أو الريب، السلطة.

في كتابهما "الفاعل و النسق"، و في الجزء الثالث منه و الخاص بالتحليل النسقي، يعرض ميشال كروزيه و إرهارد فريدبرغ نظريتهما من خلال التعرض للمفاهيم السابقة و العلاقة بين التحليل الإستراتيجي و التحليل النسقي.

أ. نسق الفعل الملموس (système d'action concret): يظهر النسق بفعل الفاعلين الأحرار نسبياً و المستقلين، و الذين يقومون بتسييره و إدارته ضمن شبكة من العلاقات أين يتفاوضون و يتبادلون و يتخذون القرارات. فمفهوم نسق الفعل الملموس يضيف لفكرة الشبكة، كون هذه الأخيرة تعمل وفق نموذج خاص يسمح للفاعلين بحل المشاكل الواقعية التي تعيشها المؤسسة في إطار العلاقات المعتادة. إذا كانت الأنساق قد وجدت من طرف الأشخاص كحل لمشاكل الأفعال الجماعية، الإتكال المتبادل، أو التعاون أو التنازع، فإنّ بقاءها يبقى مشكلاً لأنّها تخضع لضبط نفس الألعاب أين الآليات غير مهيكلّة لا من طرف ضابطها لعضو ضابط، و لا من طرف قاعدة إجبارية حتى و لو كانت غير واعية، و لا من طرف آليات متطابقة، ولكن من طرف حسابات منطقية و إستراتيجية للفاعلين.

وإذا اعتبرت المؤسسة هكذا، فإنها تقدم مميزات الطبقة الخاصة لنسق الفعل: هيكله قوية. أهداف أكثر وضوحا، ترسيم الألاعيب حول أهدافها، فاعلين في أقصى درجة من الوعي بسلوكهم. وبالتالي فإن هدف تحليل أنساق الفعل الملموس هو إجبارية البحث الذي سيسمح باكتشاف، عن طريق الإستدلال الإستراتيجي، و من خلال الواقع المعاش للفاعلين، التسيير الحقيقي، و الشقوق الحقيقية. (Crosier et Friedberg, 1977: 396)

ب. دائرة الشك (la zone d'incertitude): تخضع كل مؤسسة لمجموعة من الشكوك، المرئية منها تتمثل في الإضطرابات و الشغب الذي يأتي من المحيط كتغيير تقنيات الإنتاج أو الإتصال، تطور الأسواق، توظيف أعضاء جدد... الخ. لا يجب إعتبار هذه الشكوك إلا كضغوطٍ يُدخلها الفاعلين ضمن ألاعيبهم. فيجب النظر إلى كل شك من هذا النوع كعنصر سيتم إدماجه من طرف الفاعلين ضمن إستراتيجيات المؤسسة. وبالتالي، فإن رفض هذا الإدماج هو الذي سيقضي على المؤسسة/التنظيم وليس الشك في حد ذاته. (Bernoux, 1985 : 149-154)

يُعرّف الشك في التحليل الإستراتيجي، بالنظر لتقوية الألاعيب الفاعل، بمعنى إستقلالية هذا الأخير (الفاعل) و إمكانيةه في إختيار البدائل. فوسيلة السلطة إذن هي هامش الحرية المعطى للأفراد وللجماعات الواحد مقابل الآخر. هذه الحرية موجودة في إمكانية قبول أو رفض شخص معين ما يطلبه منه شخص آخر، أو البحث من أجل الحصول على شيء ما منه، أو الإنتقام منه. لكن هذه الإمكانية موجودة في حالة ما إذا إستطاع أحدهم أن يجعل و يحفظ لنفسه مجالاً لا يفهمه الآخر، أو أن يجعل الأول سلوكه غير متوقّع. (Bernoux, 1985 : 152-153)

لكن عدم التوقع لا يخضع فقط لإمكانيات الفاعلين في إخفاء ألاعيبهم، لذلك نجد التحليل الإستراتيجي يذهب إلى أبعد من ذلك عندما يدرس مجال الشك و الألاعيب السلطة و الحكم في محيط المؤسسة، حيث أن كل مؤسسة تخضع لا محالة لضغوط و تقلبات المحيط.

ج. السلطة كأساس الفعل المنظم: من وجهة نظر الفاعل تحمل السلطة، كفعل جماعي أو فردي على جماعة أخرى أو فرد آخر، مفهوم العلاقات الوثيقة عندما يكون الفاعلين محفزين بهدف ما، و غير قابلة للنقل حيث أنّ وجود السلم الهرمي ضروري من أجل الحصول الأفعال. و أخيرا تكون السلطة تبادلية ولكن غير متوازنة من أجل الحصول على قوة السلطة. و بما أنّ مفهوم منابع السلطة هذه يقابله مباشرة إمكانيات الفعل، فإنّ مجالات الشك التي علمها رقابة تصبح ذات أهمية عندما تقوم بتوسيع هامش حرية و الألاعيب المشاركين. و بالتالي يمكنهم اللعب على علاقات عديدة للسلطة و تنوع مجالات نشاطهم الإستثماري و تحديد أفق زمني لإستراتيجياتهم.

أما من وجهة نظر التنظيم، فإنّه إذا كانت الضغوطات المشروطة مراقبة من طرف مجموع السلطات، فإنّ سير هذه الضغوطات مضبوط من طرف نسق التنظيم و تتحكم في التعبئة إرادة الفاعلين. و هكذا تقوم المؤسسة بوضع قنوات إتصال بين الأعضاء، و تبسط نفوذها الشرعي عن طريق نظامٍ للعقوبات و المكافآت من أجل تطوير روح المنافسة بين الفاعلين.

ومن أجل الكشف عن الطرق التي تتبعها المؤسسة في تحفيز عمالها، وإسكات الذين يقولون بأن هناك لا عدالة هيكلية في المؤسسة، يمكن لنا وضع مصفوفة نموذجية للسلطات من خلال مختلف أنواع منابع الشك ك: (Crosier et Friedberg, 1977: 396)

- التمكن من مؤهلات وكفاءات خاصة،
- التحكم في علاقة المؤسسة بمحيطها لأجل تموين إحتياجاتها و من أجل البيع،
- التحكم في الإتصال والمعلومة،
- التحكم في جميع قواعد التنظيم من أجل التخلص من الشكوك أو خلق شكوك أخرى في المفاوضات حول القواعد.

قدّمت نظرية التحليل الإستراتيجي المصطلحات الثلاثة المذكورة أنفا من أجل معرفة وفهم العمل الفعلي للتنظيمات. و اعتمادا على تحليل السلطة و دوائر الشك، و بيناء الأنساق و الأنساق الفرعية للفاعل الملموس، يمكن لكل عضو في التنظيم فهم سيرورة العمل و بالتالي التصرف بالطريقة التي تعود عليه بالفائدة و النفع.

أراد كروزبييه تجاوز العقلانية المحدودة *La rationalité limitée* و تعريف التحليل الإستراتيجي، فالفاعل من خلال هذه النظرية يمتلك درجات من الحرية و يُظهر نوعا من العقلانية في سياق معين. يُعدُّ كل فاعل إستراتيجية خاصة به يبتغي من ورائها زيادة تأثيره بطرق تتحكم فيها قيمه، و شعوره بالوضع، و وسائل التأثير المتوفرة.

يبين كل من كروزبييه و فريدبرغ الدور الرئيسي لعلاقات السلطة في العلاقات الإنسانية و في الفعل الإجتماعي. هذا النوع من المقاربات الذي ينطلق من إمكانية الفعل بالنسبة للأفراد، من خلال تبيان أن هؤلاء الأفراد ليسوا منغلقيين في هيكلية و بنية متشددة، الأمر الذي كان له تأثير كبير جدا. (Dortier et Borbalan, 1999 : 31)

أخيرا يمكن القول بأن عبقرية التحليل الإستراتيجي لا تظهر في النظرية و لكن تُبرهن في الميدان، و يكمن أفضل مكان لها لدى الفاعلين الذين يمكن لهم لعب لعبة السلطة، و غزوها و توسعها. كما تعتبر أدوات التحليل الإستراتيجي أفضل وسيلة لفهم سلوك الفاعلين. (Bernoux, 1985 : 168)

لذلك كلّه نقول بأنّ الإضافة التي جاءت بها نظرية التحليل الإستراتيجي لنظريات التنظيم كبيرة و مهمة جدا و مؤكدة، حيث أنّها تعترف بحرية الفرد و تعزّز التمثلات التعددية للمؤسسة. و بالتالي يسمح التحليل الإستراتيجي من الإنتقال من تحليل المؤسسة إلى تحليل الفعل المنظم (Rouleau, 2000: 124)

سجلت الدراسة السوسولوجية للتنظيمات التي قام بها كلّ من ميشال كروزبييه و هنري فريدبرغ تغيرا حقيقيا للمسمى في فرنسا، و اقترنت كثيرا من الدراسات الأميركية التي جرت في الو.م.أ. و من جهة أخرى إبتعدت عن المقاربة البنوية التي تخفي المكانة الفعلية للأفراد، في حين من المهم أن نشير إلى أنّ هناك مدارس فكرية أخرى سجلت هي الأخرى التجديد في سوسولوجيا التنظيمات، و نخص بالذكر مدرسة التحليل الثقافي التي يتزعمها رونوسان سوليو Renault Sainsaulieu.

بالفعل، فقد قام المختصون في التنظيمات بدمجها بإدخال الأساطير و الرموز و الطقوس في الدراسات والأبحاث الخاصة بالمنظمات، والتي تحدّد - حسيماً - العمل اليومي للوحدات و نماذج تطوير هذه الوحدات. تحدّدت أكثر هذه المقاربة مع الأبحاث الخاصة بالمقارنات الدولية التي تساءلت حول الثقافات الوطنية، و الدراسات التي تميل أكثر للأنثروبولوجيا، و التفكير التسييري حول ثقافة المؤسسة. تتقاطع الدراسات التي قام بها رونو سان سوليو Renault Sainsaulieu حول الأساليب الجديدة للمشاركة و التنظيم في المؤسسات، و كذا منطق الشرف la logique de l'honneur لـ فيليب ديربارن Philippe d'Iribarne مع العديد من التخصصات (السوسيولوجيا، الديموغرافيا، البيئة، الإقتصاد، التاريخ،... الخ).

في دراسة قام بها ديربارن نهاية الثمانينات من القرن الماضي حول الإختلافات الموجودة بين مصانع نفس المجمعات الموجودة في بلدان مختلفة، يبيّن أنّ هناك إختلافات كبيرة بين صيغ الدخول في العلاقات و الأنماط التعاقدية. (Dortier et Borbalan, 1999 : 33)

و يرجع ذلك حسبه إلى الإختلاف الموجود بين ثقافات الشعوب التي لها تأثير مباشر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

لم تنقد دراسات علماء الإجتماع عبثاً الإتجاه الثقافي لعلماء الأجناس البشرية les ethnologues، لكي يأخذ اليوم المشهد التسييري مفهوم الثقافة كمحدّد جديد لتجانس و وحدة المؤسسة ضد أزمات و احتمالات تلك الفترة. لكن مؤسسات اليوم ليست عائلات و لا قبائل و لا قرى معزولة. (Sainsaulieu, 1987 : 206)

تطوّر التيار الثقافي في المؤسسات نهاية السبعينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية لتقليص المنافسة اليابانية، حيث كانت المؤسسات تبحث عن الطرق المناسبة لإعادة بعث حركية و نشاط قدرات مواردها البشرية. لكن يجب على مثل هذا التفاؤل أن يجد وسائل تطبيقه، و هذا هو هدف الذين يرون في ثقافة المؤسسة النمط و النهج الأمثل لتعبئة العمال بطريقة أخرى من أجل تحقيق التنمية.

يعتبر سان سوليو أول من حاول استقصاء تأثير العمل على السلوك الخاص بالعلاقات و ليس على النفسيات الفردية. حيث يسمح الإختلاف الموجود في حجم المؤسسات و أهدافها بحصر سلوك الجماعات و تحديد مفاهيم الثقافة ليس فقط تلك الخاصة بالمؤسسة و لكن أيضاً تلك المتعلقة بالورشات و الفئات السوسيومينية. و لقد توصل سان سوليو إلى تحديد تسعة نماذج ثقافية داخل المؤسسة وهي:

- يطوّر العمال غير المؤهلين نوعين من النماذج: الإنسحاب في حالة ما إذا كان إشراكهم في كل ما يعني المؤسسة ضعيفاً (كالنساء، و المغتربين)، أو الجماعية في حالة الإشراك القوي.
- للعمال المؤهلين كذلك نوعين من السلوك المختلف: حسب تحكمهم في التقنيات الكلاسيكية بحضور عمال التخصص (التضامن الديمقراطي)، أو تحكمهم في التقنيات الحديثة (الإنفصالية).
- عند التقنيين، يتحدّد السلوك المتأثر بإغراءات مكانة الإطارات و ذكريات الورشة، بوجود الملاءمة و التجاذب الإنتقائي l'Affinité sélective.

■ عند الإطارات الذين يواجهون فرديا مشاكل سلطة و مقاومة التنظيم، هي الإستراتيجية التي تعتبر النموذج المسيطر.

■ أما بالنسبة لموظفي المكاتب، فهم مقسمون إلى نموذجين: الفردانية أو (التفاهم و الإتفاق) حسب درجة الإندماج في التنظيم و في الجماعات.

■ أخيرا، عمال التحكم المتميزين و المربرين لموقفهم الهرمي حسب نموذج الإندماج، (Bernoux, 1985 : 186)

يصل الفرد إلى المؤسسة بثقافته الأصلية و يعمل على تعلم ثقافة خاصة بجماعة العمل الخاصة بتلك مؤسسة، و التي تعتبر نتيجة ثلاث أبعاد أساسية: الثقافة الماضية (رجال أو نساء، ريفيين أو حضرين، ثقافة الأسرة، ثقافة عرقية، ثقافة العمل المكتسبة من مؤسسة أخرى...الخ)، وضعية العمل (الفئة السوسيو مهنية، نوع العمل)، الموقع الإستراتيجي لعلاقات السلطة (سياسة الإدارة، العمل النقابي، و الصراعات الإجتماعية، و علاقات السلطة الخاصة بكل ورشة أو خط عمل...الخ). (Bernoux, 1985: 187)

التوفيق بين هذه الأبعاد الثلاثة خاص بكل مؤسسة و حتى بكل ورشة أو مكتب، أي إمكانية نشأة ثقافات فرعية داخل نفس التنظيم و التي تكون في مجملها الثقافة الكلية للتنظيم أو ثقافة المؤسسة، وبالتالي لا يسمح ذلك بتعميم النتائج المتوصل إليها. فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها. و من جهة ثانية و رغم توزيع هذه النماذج الثقافية على فئات سوسيو مهنية خاصة، فليست هذه الفئات وحدها من يتحكم في نتائج التصنيفات. تعتبر هذه الأخيرة من جهة نتاج الترتيب بين الوضعية التقنية و التنظيمية، و من جهة ثانية نتاج المنزلة الهرمية و السلطة. بينما لا تقوم التكنولوجيا بالتحكم المميز في ثقافة المؤسسة، رغم النتائج المتوصل إليها من طرف سان سوليو، لكنه لم يقم بدراسات مقارنة بين مختلف المؤسسات التي تستعمل نفس التكنولوجيا، و بالتالي فإن نتائجها تعتبر خاصة جدا و لا يمكن تعميمها.

المؤسسة مجموعة بشرية للإنتاج، حيث تستنبت مواردها و تنظيها و ضبطها الإجتماعي من المجتمع الذي أوجدها، لذا و جب عند تحليلها سوسيو لوجيا فهمها كإنتاج حقيقي للمجتمع (Sainsaulieu, 1999) و هنا تبرز الأهمية التي يوليها سان سوليو للمكونات الثقافية للمجتمع التي تؤثر مباشرة في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسات الإقتصادية.

و من خلال عرض دراساته حول ثقافة المؤسسة، قدّم سان سوليو ثلاث مقاربات أساسية لفهم هذه الثقافة هي: (Sainsaulieu, 1987: 206-226)

1. المشاكل النظرية التي طرحتها ثقافة المؤسسة:

تؤكد الفرضية الأولى المستخرجة في الكثير من النصوص الحديثة حول ثقافة المؤسسة، عن وجود ثقافة قوية بمعنى تغطية واسعة لمجالات التمثيل و قيم أغلبية أعضاء التنظيم. (Lemaire, 1984: 47) و الحال أنّ هذه الفرضية تعكس القراءة العكسية لتقارير الطبقات و مصالح الفرق في العمل، أين نجد

أهم مظاهر هذه الثقافة تتجلى في العمل النقابي و المطالب المهنية. و تبقى الإنتماءات النقابية مهمة، و يبقى التاريخ الصناعي يحمل معارضة إجتماعية و سياسية و ثقافية قوية داخل المؤسسة.

بينما تنتج الفرضية الثانية من المقالات و الكتب خاصة فيما يتعلق بالصدمات الثقافية الملاحظة في حالة ذوبان المؤسسات، و الشركات المختلطة، أو في حالة التغير السريع للمجتمع، و تدخل أنظمة التمثيل في ألعيب الفاعلين و قواعد العمل الإجتماعي لتقارير العمل. ما هو إذن الثقل الإجتماعي لإستراتيجيات الحاضر ذات الأهمية بالنسبة لدروس الماضي المنتقلة عن طريق الثقافة و التي تعيد تشكيل نفس تراكيب السلوك؟ و ما مصير البدايات النظرية المدمجة من طرف المفاهيم ذات الصلة بمجال التحرك، الرهانات و حرية الفعل الإستراتيجي؟

تؤسس الفرضية الثالثة لفعالية مفهوم ثقافة المؤسسة، و تلك المتعلقة بدورها كهيئة إجتماعية إنتاجية، كمنتجة للتألف و كهوية خاصة داخل المجتمع. فالثقافة إذن تعني تنظيم مهيكّل من طرف تمثيلات، و قيم، و معايير و رموز، أين نجد المنطق الداخلي مستقل بما فيه الكفاية عن المؤسسات الأخرى كالعائلة و الدولة و المدرسة و الدين. فكيف يمكن إذن التوفيق بين هذه الإنشغالات و الأهداف الإقتصادية و التقنية للإنتاج؟ و هل تتطوّر المؤسسة إلى هذا الحد من النهايات نحو منطق إقتصادي و إجتماعي بنزعة مؤسسية و ليس فقط إنتاجية؟

تنتج الفرضية الرابعة من سابقاتها، فإذا كانت المؤسسة مكان لإنتاج التألف و المشاريع التي تدخل في منطق المصالح الإقتصادية و المعينات التقنية، يجب اعتبار هذا الكل البشري كمؤسسة صغيرة قادرة على تأسيس دائم للقواعد الخاصة المستنبطة من العمل الإجتماعي. و لقد إستعمل الأنتربولوجيون و علماء الإجتماع مفهوم الثقافة للتعبير عن أمة، و عرق، و مجتمع يستطيع بحضارته إنتاج قواعد خاصة، أين تصبح الأعمال الفنية و اللغة و العادات و القانون و طرق العيش... الخ كعلامات و سمات للتمييز بين المجتمعات.

فهل يمكن للمؤسسة أن تكون ذات فعالية إنتاجية للأدوار و الفاعلين و التألف و الإعراف بالهويات التي ترهن علاقة الإرتباط الموجودة بين نسق التمثيلات و نسق تفاعلات العمل داخل المؤسسة؟

تاريخ المجتمعات الصناعية حافل بكثير من الصراعات المصلحية، و عدم المساواة في العمل، و التهميش و الإستغلال العبودي لدرجة التساؤل حول حقيقة مثل هذه الفرضيات التي تعتمد على الثقافة المتجانسة لتوضيح علاقات الإنتاج.

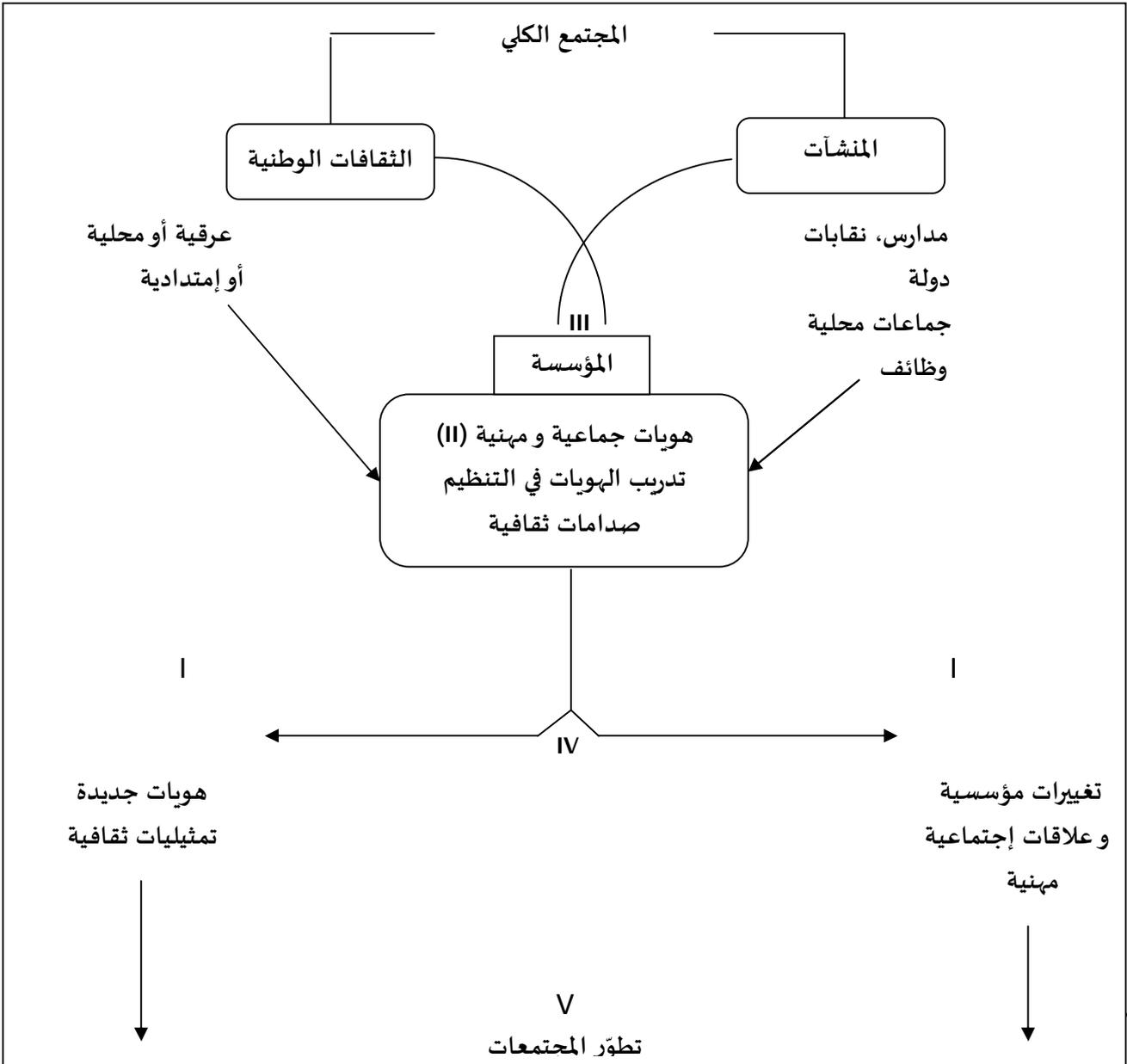
2. وظيفة هوياتية fonction identitaire داخل المؤسسات:

تقطع علاقات الإنتاج في المؤسسة حركات ثقافية تمس المسألة الأساسية للهويات الجماعية. لذلك يجب على المؤسسات التعريف بقواعد الكفاءة، الإتصال، التكوين، الترقية، المفاوضات، و الحماية الإجتماعية التي تضعها في علاقة إرتباط ضرورية مع الهياكل الإجتماعية الخارجية كالمدرسة، الجامعات، التكوين المتواصل، النقابات، الضمان الإجتماعي و الدولة. تقوم المؤسسة كتنظيم بإنشاء مجموعة من العلاقات، الجماعات، السلطات، و الشبكات غير الرسمية الناتجة عن سياقات ثابتة للتكوين الثقافي في

مكان العمل و التي تعتبر أيضا كنتيجة للعلاقات اليومية للإنتاج أكثر مما هي أفعال خاصة بالتكوين. وبالتالي فإنّ البعد التنظيمي للمؤسسة منتج لهويات جديدة أو معيد إنتاج للعديد من الذهنيات والإمكانيات الخاصة بالفعل الإستراتيجي. ينتج هذا بفعل إستقبال المؤسسة من محيطها جماعات بشرية مختلفة في السن و التكوين و البلد الأصلي و الجنس و المنطقة. فنجد قدامى المؤسسة يتفاجؤون من ردود فعل الشباب تجاه السلطة، العمل، السيرورة المهنية، الأجر، وقت الفراغ، و التشغيل. وبالتالي تعتبر المؤسسة مكاناً للصدمات الثقافية فيما يخص و بمناسبة علاقات العمل.

تبين ملاحظة كل هذا العدد من السياقات الإجتماعية التي لها تأثير على الذهنيات الجماعية سواء عن طريق التثقيف التدريجي أو التمهين السريع و العنيف، أن المؤسسات الحالية لا تستطيع إلاّ القبول بأهمية وظائفها الهوياتية **fonctions identitaires** في المجتمع. من هذا المنطلق لم تعد مؤسسات اليوم كأجهزة بسيطة للإنتاج أو مركبات موحدة مهنية أو تنظيمية، بل أصبحت منشآت إجتماعية حقيقية مثل المدرسة، البلدية... الخ، و الشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 02: التحركات الثقافية داخل المؤسسة



VI: تغيير في القيم وفي المنشآت

I: نقل الثقافات الماضية

V: إنتاج مجتمعات جديدة

II: وقفات تدريبية عند ملامسة التجربة

III: إعادة إنتاج المجتمع

تنتج المؤسسة حول القاعدة الهرمية وتطور المواقف الإستراتيجية أين تستطيع الموارد أن تكون داخلية أو خارجية عن التنظيم، عدداً كبيراً من السلوكات الجماعية المبنية على وضعيات تحالف ملزمة، أو تصرفات تفاوضية مبنية على الدخول في الأعباء إستراتيجية للمعارضة.

3. ثقافة المؤسسة وقدرات التطور:

تبين الدراسات السوسيولوجية المعمّقة التي أجريت على المؤسسات، و ظروف عملها، و تنظيمها و علاقاتها الإجتماعية، أنّ البعد الثقافي متواجد في كل الأنساق الإجتماعية للإنتاج الإقتصادي. هذا هو الإثبات الحقيقي و المهم الذي لا يلغي طبعاً التحليلات السابقة، بل بالعكس يزيد من أهمية النسق الإجتماعي للعلاقات المنظمة، كمكان لسياقات متحولة يمكن أن تكون لها تأثيرات على حياة و قدرات التنمية بالنسبة للمؤسسة.

تعبئة الموارد البشرية من أجل نهايات إقتصادية مرهون ليس فقط بإستعدادات الأفراد و كفاءاتهم في تعبئة مواردهم من خلال جهود جماعية، و لكن أيضاً من خلال ضبط العلاقات الإجتماعية للإنتاج، التي يمكن أن تكون السبب في ظهور الأفعال، و الأفعال الجماعية المتكاملة، و التضامن، و الإتصال و الإبداع داخل النسق الإجتماعي. و بالتالي يمكن إعتبار ثقافات المؤسسات كعناصر لتطور هذه الأخيرة في مرحلة إحتمال وجود تهديدات إقتصادية و أزمات.

الحديث عن ثقافة المؤسسة يعني الذهاب ما وراء مفهوم "الثقافة التنظيمية"، حيث لدى التمثيليات الجماعية حول طرق التصرف في المؤسسات من أجل الإنتاج و الإتصال و المراقبة و الإعلام... الخ، بالإضافة إلى الشروع في مشاريع جماعية للإنتاج، معرفة نفس التاريخ، الإحساس بالإنتماء لنفس جماعة الأفراد و لنفس المجتمع الذي يمتلك ثقافة منقولة يتقاسمها كل أعضاء العمل و الإدارة.

تعتبر المؤسسة بالنسبة لعالم الإجتماع- فيما يخص هياكلها القانونية و أشكالها الإجتماعية الداخلية- نتاج المجتمع *un produit de société*، حيث تستمد شرعيتها من القوانين و الثقافات و القوة الإقتصادية و السياسية لفترة معينة و لتاريخ معين. لكن ليس هناك معرفة خاصة بالمؤسسة بدون فهم إستقلاليتها الإجتماعية، حيث تتكوّن المؤسسة أيضاً من حقل لعلاقات إجتماعية معقدة غالباً ما تكون أصلية. فلكل مؤسسة تاريخ خاص تكوّن بفضل الأعياب الفاعلين كرد فعل لضغوطات المحيط و لثقافتها الماضية. (Sainsaulieu, 1999 : 26-27)

❖ المؤسسة كحقل لإنتاج الهوية و الثقافة:

يعتبر الخطاب الحديث للمؤسسات حول هوياتها أو الإهتمام الكبير الذي تعطيه لتعبئة الفاعلين و للموارد البشرية التي يمثلونها من صميم إهتمام علماء الإجتماع و الدراسات الإجتماعية للمنظمات. (Sainsaulieu, 1999 : 315) و إذا قمنا بفك هذا الخطاب العلمي الذي يحمل في بعض الأحيان الصبغة الأكاديمية، نجد ذلك الجدل الكبير الذي أحدثه ظهور هويات جديدة للفاعلين في الوقت الذي لا الأنظمة الأساسية و لا الفئات السوسيو مهنية و لا العَلَم *Repère* القديم للإنتماء الإجتماعي يكفي لتحديد مفهوم الهوية الفردية أو الجماعية التي تعتبر أساس تعبئة و تكوين القدرات الإنتاجية التي تحتاج إليها المؤسسة. " و بالتالي يجب على الباحثين الإجتماعيين المساهمة في تحويل الجهود الفردية إلى جهود جماعية." (Sainsaulieu, 1987 : 347)

يعتبر مفهوم "الفاعل" و ما يمثله بالنسبة للمؤسسة و لعالم الإجتماع و أيضاً لما أسماه سان سوليو "الفاعل ذاته *l'Acteur en soi*" من أهم الرهانات الإجتماعية لتطور المؤسسة.

و بعيدا عن الغموض الذي يحمله مفهوم "الهوية"، ألا يجب علينا- يقول سان سوليو- التساؤل حول الدلالات أو المحتويات التي نعطيها لهذا المفهوم في مقاربة الإبداع أو في تطور المؤسسة، وبالتالي في علم الاجتماع الذي سيشرکه؟ (Sainsaulieu, 1999 : 316)

نسجل هنا أنّ هويات الفاعلين بكل بساطة تظهر كقوة يجب تعيئها أو تحيينها (و التي تكون في الغالب قد تأثرت بفعل التحولات الصناعية الحديثة) بدون أن تؤخذ بعين الإعتبار الظروف التنظيمية و الهيكلية لإنتاجهم، و لا أنماط التسيير و الضبط الإجتماعي التي تساهم داخل المؤسسة و في محيطها الإجتماعي في عملية تكوينهم. و بالتالي أليس هناك خطر في التهاون و إهمال الظروف الإجتماعية لتكوين هويات الفاعلين و علاقاتهم الإجتماعية؟

لا يمكن في أيّ حال من الأحوال فصل قدرات الفاعلين و هوياتهم عن علاقاتهم بالمجتمع. كما لا يمكن لقدرات المؤسسة و لا استقلاليتها إدراك ذلك في حالة ما إذا كانت هناك قطيعة مع هذه العلاقة. و بالتالي فإنّ ثقافة المؤسسة تمثل بالنسبة لعالم الاجتماع من جهة فعل إجتماعي يجب ملاحظته و ترصده، و من جهة ثانية موضوع سوسيولوجي للبناء. (Sainsaulieu, 1990 : 316)

خلاصة

جاء التأسيس و التحديث في نظرية التنظيم من خلال التطور المعرفي الذي عرفته التنظيمات المعاصرة، وهي أكثر أشكال التنظيمات قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والتي ساهمت في بلورة و تشكيل حقل معرفي جديد يدعى " تسيير الموارد البشرية". و لقد جاء هذا الحقل المعرفي الجديد من أجل تحقيق أكثر فاعلية للفاعلين داخل المنظمات.

قائمة مراجع الفصل

I/ المراجع باللغة العربية

1. أنتوني غيدنز بمساعدة كارين بيردسال، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة و تقديم، فارس الصياغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2001.
2. الحسيني سيد، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر، 1975.
3. الحسيني سيد، نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985
4. العايب سليم، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه العلمية، تحت إشراف، الهاشمي مقراني، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر2، غير منشور، 2007/2006
5. السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
6. رتيبي الفضيل، رتيبي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد العاشر(10)، جوان 2013.
7. ماتيسون و إيفانسيش، كلاسيكا الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
8. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط3، 2000.
9. محمد علي محمد، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دارالجامعات المصرية، 1987.

II/ المراجع باللغات الأجنبية:

1. Abderrahmane Abdou, Organisation du travail industrielle en Algérie : étude de cas unité SN. Métal cote rouge, mémoire de D.E.A, encadre par Pierre Dubois, université de Jussieu, Paris3, 1982.
2. Bernard Doray, le taylorisme une folie rationnelle?, éd. Dunod bordas, paris, 1981.
3. Bernard Mottez, la sociologie industrielle, 2éme édition, p.u.f, Paris, 1975.
4. Danielle Potocki Malicet, Eléments de sociologie de l'entreprise, éd. Economica, Paris, France, 2006.
5. Denis Segrestin, Sociologie de l'entreprise, éd. Armand Colin, 2éme édition, Paris, France, 1996.
6. J. G .March, les organisations, éd. Dunod, Paris, 1974.
7. Jean-François Dortier, Comment se remotiver soi-même, in : Sciences Humaines, n°268, Mars, 2015.
8. Henri Fayol, Administration industrielle et générale, éd. Dunod, Paris, France, 1999.

9. Herbert A. Simon, Administration et processus de décision, éd. Economica, Paris, France, 1983.
10. Jean-François Dortier, Jean-Claude Ruano-Borbalan, Les théories de l'organisation: Un continent éclaté, in Les organisation : état des savoirs, éd. Sciences humaines, Auxerre, France, 1999.
11. Jean-Pierre Dupuis, L'analyse sociologique des organisations et des institutions socioéconomiques de la société industrielle, document pédagogique, école des hautes études commerciales, Montréal, 1993.
12. Linda Rouleau, Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Presse de l'université de Québec, Canada, 2007.
13. Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective, éd. Le Seuil, Paris, 1977.
14. N. Lemaire, les cultures d'entreprises, in, Revue Française de gestion, septembre 1984.
15. Philippe Bernoux, La sociologie des organisations : Initiation, éd. Du Seuil, France, 1985.
16. P. Eray, Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, France, 1999.
17. Renault Sainsaulieu et autres, l'Entreprise une affaire de société, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, France, 1990.
18. Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris, France, 1987.

الفصل الثالث ثقافة أو ثقافة تنظيمية؟

تمهيد

المبحث الأول: الماهية والتعريف

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المصادر، الأنواع، الخصائص، الوظائف)

المبحث الثالث: الثقافة والفاعلية التنظيمية

1. الثقافة والإستراتيجية

2. الفاعلية التنظيمية

3. بعض المشكلات التنظيمية

المبحث الرابع: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

1. تكوين الثقافة التنظيمية

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية

خلاصة

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية نظام مشترك للقيم و المعتقدات الذي يؤدي إلى تشكيل قواعد و أخلاق تحكم السلوك. و تحديد أسلوب و سرعة استجابة أفراد المؤسسة لتحركات المنافسين، و احتياجات العملاء بما يحقق للمؤسسة تواجدتها و نموها.

لذلك يستعرض هذا الفصل الثقافة التنظيمية، تعريفاً و تكويناً، و علاقتها بالإستراتيجية، ودورها في تحقيق الفاعلية التنظيمية، ثم يتم ذكر بعض المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تقع في المؤسسة. وفي الأخير يتم الحديث عن تكوين الثقافة التنظيمية و كيفية المحافظة عليها.

المبحث الأول الماهية والتعريف

1. الثقافة: لغة، تُنسب للفعل "ثقّف" ويعني الحدق والفهم وسرعة التعلم، أي إكتساب المعارف التي تُنمّي الحس النقدي والذوق والحكم، سواء عن طريق الثقافة المتخصصة أو الثقافة العامة خارج نطاق الإختصاص.(سلامة، 2007: 143) وبالتالي فهي تعني رعاية العقل والاعتناء بهذيب وتكوين الإنسان.

و الثقافة كما عرّفها تيلور Tylor هي "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى يكتسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع".(بوفلجة، 1999: 07) فهي بذلك خصائص وقيم مشتركة تميّز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وهي جملة من الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفرادها بعضهم البعض، وفي علاقاتهم مع غيرهم من أفراد المجتمعات الأخرى. وبذلك يتميّز المجتمع الإنساني باعتباره صانعا لعناصر الثقافة وتراكماتها جيلا بعد جيل.

كما نجد هذا المفهوم كذلك مستعمل من طرف علماء الاجتماع والأنثروبولوجيون للتعبير عن أمة ما أو شعب أو معتقد أو مجتمع باستطاعته إنتاج قوانين خاصة بحضارته، أين تصبح التحف الفنية واللغة والعادات، الحقوق وطريقة العيش... رموزا للتمييز بين المجتمعات. (Sainsaulieu, 1987: 208)

2. الثقافة التنظيمية: "هي نظام توضيحي لمعاني جماعية نشأت بين أعضاء منظمة ما".(Robbins et Judge, 2006: 587) ويقصد بالثقافة التنظيمية كما عرّفها Edgar Schein في كتابه (الثقافة التنظيمية والقيادة) أنّها "مجموعة المعتقدات والمبادئ الأساسية المشتركة التي تفترض المنظمة أنّها الطريقة المثلى لحل مشاكل التأقلم الخارجي مع البيئة المتغيرة والتكامل الداخلي مع أجهزتها التنظيمية".(Shein, 1992: 12) و من ثمّ نقلها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

و الثقافة التنظيمية القوية تستمرّ لأجيال متعاقبة حتى تصبح بعد فترة أحد العوامل المحددة لنوع القيادة المناسبة للتنظيم. و في ظل الظروف البيئية المتغيرة و غير المستقرة يزداد دور الثقافة التنظيمية أهمية، حيث يقوم القادة والمسؤولين بعمليات تغيير تتماشى مع متطلبات الواقع والمحيط لكن دون المساس بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، أو ربطها بمتطلبات ذلك التغيير، ولا يمكنهم فعل ذلك إلاّ بفهمهم وتحليلهم لثقافة المنظمة التي يعملون بها.

ويعرّف William Outchi الثقافة التنظيمية بأنّها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك. فالمدراء يفسّرون ذلك النمط الفكري لدى الموظفين من خلال تصرفاتهم، و يمكن لهذه الأفكار أن تتسرّب إلى الأجيال المتعاقبة من العمال."(عبد الله علي، 1999، 220)

نفهم من خلال هذا التعريف أنّ الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي تنمو داخل مجموعات العمل بالمنظمة (خاصة لدى فئة الإطارات السامية) و التي يتم تعليمها و تبليغها للفئات الأخرى من العمال من أجل التحكم في طريقة تفكيرهم و إدراكهم و شعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية و الخارجية و تحديد سلوكهم بالقدر الذي يؤثر إيجابيا في أدائهم لوظائفهم و الرفع من إنتاجيتهم.

بينما يعرفها كل من Deal و Kennedy بأنها " نظام ثابت و خفي يؤثر تأثيرا شديدا على سلوك العمال داخل المؤسسة، فهي مجموعة ثابتة من القيم و الرموز و المثل العليا و الطقوس و الشعائر و الحكايات التي تعمل تحت السطح و التي لها تأثير على السلوك في مكان العمل". (Deal et Kennedy, 1985, 29)

و يعرف Peters et Waterman الثقافة التنظيمية بأنها نظام القيم السائدة في المؤسسة، و الذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها و المتمثل في الحكايات و الأساطير و الشعائر الموجودة بداخلها". (Peters et Waterman, 1989: 02)

الملاحظ من خلال العرض السابق لمختلف التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية أنّها مختلفة و غير متفقة فيما بينها على معنى واحد لهذا المفهوم، بل تنقسم إلى ثلاث مجموعات و هي كما يلي:

- المجموعة الأولى تعرف الثقافة التنظيمية من خلال وظائفها (Schein)،
- المجموعة الثانية تعرفها من خلال تأثير تلك العناصر و المكونات على السلوك (Deal et Kennedy) و (Wiliam Outchi)،
- بينما تعرفها المجموعة الثالثة من خلال العناصر المكونة لها (Peters et Waterman).

و قد يرجع السبب في عدم الإتفاق هذا إلى اختلاف وجهات النظر و هدف كل باحث من الدراسة التي يقوم بها.

يمكن لنا من خلال تكامل وجهات النظر للمجموعات الثلاث تعريف الثقافة التنظيمية بالقول أنّها: " مجموع الافتراضات الأساسية و المعتقدات الراسخة و المشتركة التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد داخل التنظيم، و تؤثر على سلوكهم و أدائهم و أسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية و الخارجية للمحافظة على بقاء و استمرارية المؤسسة."

يبدو من خلال هذا التعريف أنه يتم نقل الثقافة التنظيمية و توارثها من جيل إلى جيل داخل جماعة العمل، و لا يحدث ذلك إلا في ظل وجود تشاركية (socialisation) و تعاون بين أعضاء جماعة العمل القدامى و الجدد. "فمهما كانت نوعية التوظيف و الإنتقاء التي يحضى بها الموظفون الجدد إلا أنّهم لا يكسبون في العمق ثقافة المؤسسة التي شغلّتهم و بالتالي فإنّهم يمكن أن يشكّلوا خطرا على ما هو موجود". (Robbins et Judge, 2006 : 598) لذا نجد من أهم الأنشطة التي يقوم بها أي فرد جديد في جماعة تنظيمية ما هو محاولة التعرف على قيم و أفكار و وجهات النظر المختلفة التي تدور بين أفراد الجماعة نفسها محاولا بذلك إيجاد أقصر السبل و أسهلها من أجل التعلم و الإندماج، و لا يكون له ذلك إلا من خلال المشاركة و طلب المساعدة من أفراد الجماعة القدامى، و هذا ما يعني أنّ هناك عملية تعلّم غير رسمية و غير منتظمة و مستمرة يتحكم فيها ذلك الثبات النسبي للأعضاء و القادة المكونين لهذه

الجماعة حتى تكوّن لنفسها تاريخاً من الأحداث و المواقف المشتركة التي تمكنها من تكوين ثقافة خاصة بها وتميّزها عن غيرها من الجماعات.

وبما أنّ سلوك الأفراد النابع من خبراتهم المكتسبة و من تأثير البيئة المحيطة عليهم يؤثر و يساهم في تشكيل ثقافة المؤسسة التي يعملون بها، فأنّه يجب علينا دراسة سلوك الأفراد في جماعات العمل من أجل فهم طبيعة و نوعية الثقافة التنظيمية الموجودة في التنظيم، و بالتالي فتح المجال لإجراء أيّ تعديل أو تغيير يستوجبه الموقف التنظيمي، و كذا فهم السلوكات غير المنطقية و السلبية في بعض الأحيان لأداء جماعات العمل في ذات التنظيم.

نجد في المؤسسات كبيرة الحجم أكثر من ثقافة تنظيمية باعتبار وجود اختلافات كثيرة و ربما متعارضة بين جماعات العمل الفرعية، ممّا يعني وجود ثقافات فرعية متعدّدة و جبت دراستها و الإهتمام بها عند القيام بتحليل ثقافة مؤسسة ما. لكن هذا لا ينفي وجود قيم تنظيمية مشتركة، و بالتالي ثقافة تنظيمية قوية تظهر عند الأزمات و الكوارث.

المبحث الثاني

تكوين الثقافة التنظيمية

(المصادر، الأنواع، الخصائص، الوظائف)

الثقافة التنظيمية مفهوم محوري و هام بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لمسايرة التحولات و التغيرات العالمية، باعتبار أنّها مجموعة مشتركة من المعتقدات و القيم غير الرسمية و المدركات التي تنظم و توجّه أنماط السلوك، و التي تشكل القواعد الأساسية لما هو متوقّع من الموظفين و الذي ينتظره الموظفون و يتوقّعه من المؤسسة.

تشبه ثقافة المنظمة الشخصية بالنسبة للفرد أو مفهوم الذات، فلكلّ مؤسسة ثقافة تنظيمية تميّزها عن غيرها من المؤسسات، و مفهوم الثقافة التنظيمية يُعتبر إلى حدّ ما مفهوماً غير واضح المعالم على الرغم من أهميته كقوة مؤثرة إلى حدّ ما في تحفيز أو تثبيط أنواع معيّنة من السلوك الفردي أو الجماعي داخل المنظمات.(ظاظا، 2002: 19) و تلعب الثقافة التنظيمية دوراً جوهرياً في تنمية و تطوير المؤسسات، باعتبار أنّها تمثل الأصل السلوكي للعامل و الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث و فهم مواقف الأفراد، و تعمل على مساعدة التنظيم في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها.

1. مصادر الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة في العديد من المصادر و المكونات التي تساعد الأفراد في فهم بيئة المنظمة، و هي المصدر الأساسي للمدركات و الأفكار و المشاعر و الإتجاهات التي تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك و أداء العمال.

و لكل ثقافة تنظيمية مصادر تعمل على تفسير الأحداث و السلوكيات و الوقائع اليومية التي تحدث في المؤسسة، و التي " يتم توصيلها من شخص إلى آخر و من جيل إلى آخر عن طريق عدّة مرتكزات أهمها و أفعالها (les plus efficaces): القصص و الحكايات، الأساطير، الرموز المادية و اللغة." (Robbins et Judge, 2006 : 601) لكن هناك مصادر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية في تكوينها و التي لم يذكرها Robbins كالطقوس و الشعائر و الإحتفالات، النكت و الطرائف، البطولات و الأبطال...الخ.

أ. القصص و الحكايات Les recits:

و هي القصص و الحكايات القصيرة التي تُروى للأطفال من أجل توفير جو من المرح و تقديم مواقف طريفة ذات عبر و دروس للإستفادة منها حاضرا و مستقبلا، و هي عنوان لتعلّم الحكم و الصبر و الحكم على الآخرين و نحو ذلك. فوجودها بالمؤسسة ضروري لخلق جو من العلاقات الودية غير الرسمية الذي يعمل بدوره على التخفيف من ضغوطات العمل و الملل. " و تستخدم القصص و الحكايات غالبا لتعكس رسالة معيّنة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوّر جهاز إداري... و كيفية تنظيمه و عدد الأفراد العاملين به أثناء إنشائه مقارنة بالوضع الحالي..."، (ظاظا، 2002: 26) أو " عرض قصة أحد كبار المسؤولين منذ حداثة عهده بالمؤسسة إلى اليوم، من خلال كفاحه و معاناته... إلى أن أصبح مديرا ناجحا يُضرب به المثل و نحو ذلك." (أحمد سيّد مصطفى، 2000، 417) " فغالبا ما كانت الحكايات و القصص تدور حول مسار المؤسسين الأوائل للشركات، أصولهم، نجاحاتهم الإقتصادية، تقليص اليد العاملة، التحويلات، قدرات التغيير أو الإمتحانات و الصعوبات التي مرّت بها الشركة." (Robbins et Judge, 2006 : 602) و بالتالي فهي تكوّن إطارا هاما لتفسير الأحداث الجارية بالمؤسسة.

ب. الطقوس و الشعائر Les rituels:

هي حكايات خرافية لا تحمل معنى حقيقياً بل تُستخدم كرموز إجتماعية يُستفاد منها في التعرف على تجارب و خبرات الشعوب و الأمم من أجل استخلاص العبر و الدروس، مثل حكايات ألف ليلة و ليلة، حيث أنّها تأتي كمزيج من الواقع و الخيال و تعتمد في السرد على أسلوب المبالغة و الإثارة و التشويق. و للأساطير أهمية كبيرة في منظمات العمل من حيث أنّها تكون إطارا مفاهيمياً مستمدا من تاريخ المؤسسة، نشأتها، تطوّرها التاريخي، و الذي يعمل على تفسير الأحداث و السلوكيات الصادرة عن الأفراد بالمؤسسة.

ج. الرموز المادية Les symboles materiels :

تقوم بعض الشركات بجلب سيارات فاخرة مع السائق لفائدة إطاراتها، و تسمح لهم بالإستعمال غير المحدود للدرجة الأولى في تنقلاتهم عبر الخطوط الجوية، بينما لا يستفيد ربما قادة آخرون في شركات أخرى من هذا الإمتياز لكنهم يتنقلون كذلك على حساب الشركة، و الفرق الوحيد بين هذا و ذاك هو نوع الخدمة التي توقّرها كل شركة.

"تنظيم مكان العمل، نوع السيارة المقدمة للإطار، و التمكن من عدة إمتيازات أخرى هي من الرموز المادية. وهناك إمتيازات أخرى، كحجم المكاتب، فخامة الأثاث المستعمل، اللباس... الخ كلها تمكّن العمال من معرفة أنه من الضروري الكشف عن درجة مساواة و عدل الإدارة في تعاملها مع موظفيها، من جهة. و من جهة ثانية معرفة نوع السلوك و منه نوع التنظيم الذي تريده أن يسيطر في المؤسسة (مُحافظ، متسلط، تشاركي، فرداني، تصاحبي...). (Robbins et Judge, 2006 : 603)

د. اللغة أو التعبير اللغوي Le langage :

الكثير من المؤسسات تستعمل اللغة كأداة للتعرف على أعضاء ثقافة أو ثقافة فرعية ما. "و هي (اللغة) عبارة عن منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء الجماعة يستخدمونها فيما بينهم للتمييز عن الجماعات الأخرى، و لنقل الأفكار و المعاني الثقافية، حيث أنه في الكثير من المنظمات تعكس اللغة المستعملة من طرف العمال ثقافة تلك المنظمة". (حريم، 2004: 223) " فعندما تدخل إلى شركة بوينغ Boeing و جب عليك تعلّم بعض المصطلحات الضرورية من أجل فهم ما يدور بداخلها مثل (B.O.L.D Boeing online data "Donnees en ligne boeing" أو S.L.O التي تعني " Boeing service level objectives "objectifs de services"، أو غيرها من المصطلحات و الألفاظ الخاصة بهذه الشركة دون غيرها و نفس الشيء نجده في مؤسسات و شركات أخرى. فبمرور الوقت، تقوم مختلف الشركات غالبا باختراع ألفاظ خاصة من أجل التعبير عن الوسائل المستعملة، المكاتب، الموظفين، المتعاملين، الزبائن، أو المنتج المقترون بنشاط تلك الشركة. (Robbins et Judge, 2006: 603) لذلك نجد أنّ الموظفين الجدد يتهمون لمدة زمنية وسط هذا الزخم الهائل من المصطلحات الخاصة حتى يتمكنوا من فهمها و استعمالها وسط الجماعة. فعندما يتم الإندماج بالشكل الجيد، تصبح هذه المصطلحات مجموعة إسمية مشتركة بين أعضاء نفس الثقافة أو ثقافة فرعية ما.

2. أنواع الثقافة التنظيمية:

إقترح Charles Handy أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تتمثل في: النفوذ، و الدور، و الوظيفة، و الفرد. و يعتمد تكوين هذه الثقافات على عدّة عوامل، منها: تاريخ المنظمة، و الملكية، و الهيكل التنظيمي، و التكنولوجيا، و الأحداث الهامة التي مرّت بها المنظمة، و البيئة، و... الخ. (Handy, 1993: 29)

أ. ثقافة النفوذ: Culture de Club

شبه Handy ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت، حيث نجدها لدى الأسر المالكة للمؤسسات صغيرة كانت أو كبيرة. و تقوم هذه الأسر بحصر المسؤوليات في أعضائها فقط بدل من الخبراء في المجال، و يكون النفوذ و اتخاذ القرارات في يد مجموعة محدودة من الأفراد الإستراتيجيين و الأساسيين، و عليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير و القوة. و ترتبط قدرة هذه الثقافة في التكيف مع متغيرات المحيط، بمدى وعي و إدراك الأعضاء الإستراتيجيين بضرورة التأقلم و التغيير، و بالتالي إيجاد مواقف واجبة

التنفيذ من طرف الأعضاء الآخرين، الشيء الذي يعزز الحصانة الأسرية و إزاحة كل محاولة خارجية للتأثير في الأحداث.

تتحدّد قدرة ثقافة النفوذ في التكيف مع المتغيرات البيئية، بإدراك و قدرة الأعضاء الشاغلين لمناصب النفوذ داخل المنظمة، و بالتالي يمكن لها أن تتغيّر و تتكيف بسرعة هائلة أو تفشل في رؤية الحاجة للتغيير فتموت و تضمحل.

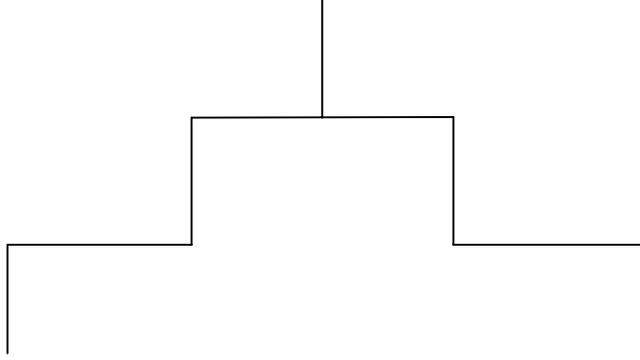
شكل رقم 03: ثقافة النفوذ(نسيج العنكبوت)

ب. ثقافة الدور: Culture de Rôle

شبهه Handy هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم، و غالبا ما يتردّد بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي، حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرار بينما تعكس الأعمدة الوحدات الوظيفية للمؤسسة و التي وجب عليها تنفيذ القرارات التي اتُّخذت في القمة. و تقع قوّة الثقافة في التخصص داخل أعمدها، بحيث تتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف، و الإجراءات، و القواعد و النظم.(ويلسون، 1999: 136)

و يعتبر الوصف الوظيفي أكثر أهميّة من المهارات و القدرات للمنتمين لهذه الثقافة، كما أنّ الأداء الذي يتعدّى إدراك الدور ليس مطلوبا و لا يشجّع عليه.

و يعتبر هذا التنظيم حسب Handy الأكثر انتشارا و أنّ السلطة به لا تُبنى على المبادرة الفردية و لكنها تُنمى عن طريق الوصف الوظيفي و بالتالي احتلال وظيفة معينة. (Handy,1993: 30) و تتلاءم هذه الثقافة مع المؤسسات التي تتميز بالاستقرار و التي لا تميل إلى التغيير الدائم. و بذلك تكون وظائف الثقافة مناسبة في البيئة التي تتسم بالثبات النسبي، لكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة.



شكل رقم: 04 ثقافة الدور (المعبد اليوناني)

المصدر: من تصميم الطالب

ج. ثقافة المهام أو الوظيفة: Culture de taches

تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسات والمهتمة بالأنشطة الخاصة بالبحوث والتطوير. وتكون هذه المؤسسات أكثر ديناميكية ومعرضة باستمرار للتغيير، بحيث تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو لتلبية إحتياجاتها المستقبلية. وتعتبر المعلومات والخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن، كما أنها تتميز بوجود إتصالات كثيفة بين الوظائف والأقسام مما يمكنها من التكيف بسرعة مع المتغيرات. (حنيش، 2007: 25)

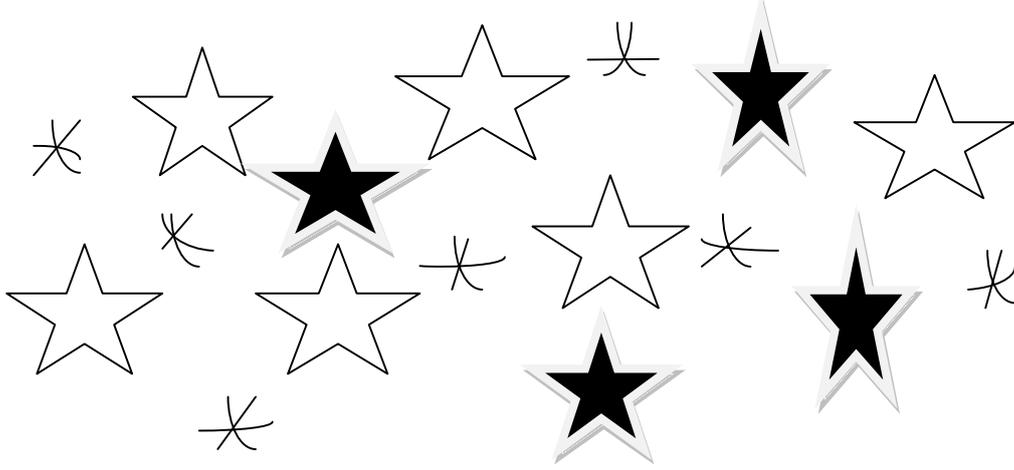
ويعتمد التأثير في ثقافة هذا الفريق على الخبرة والمعلومات الحديثة، أين تكون الثقافة أكثر إنسجاماً مع النتائج. بينما تنشأ خطورة هذه الثقافة عندما يكون هناك قيد على الموارد مما يؤدي إلى تحويل تركيزها نحو النفوذ أو الدور.

شكل رقم: 05 ثقافة المهام أو الوظيفة (الشبكية)

المصدر: من تصميم الطالب

د. ثقافة الفرد:

" تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث يحدّد الأفراد - وبشكل جماعي- داخل الهيكل التنظيمي السبيل الذي ستسير عليه المنظمة، فإذا كان الهيكل رسمياً فإنه سيميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل التنظيم". (ويلسون، 1999: 138)، والملاحظ أنّ المؤسسات التي تتبع هذه الثقافة ترفض السُّلمية الهرمية في إنجاز المهام وما ينجرّ عنه من ممارسات و تقارير رسمية، بمعنى رفض الرقابة الإدارية الرسمية، وتهتم بالمقابل بتلبية احتياجات الأعضاء. وقد يكون هذا ملائماً للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها، ولكنه غير ملائم لمنظمات الأعمال أو المؤسسات والشركات الكبرى.



شكل رقم 06: ثقافة الفرد (العنقود أو المجموعة)

المصدر: من إعداد الطالب

3. خصائص الثقافة التنظيمية:

يكتسب الأفراد قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، وبالتالي نجد أنّ ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأفراد العاملين بها، فهي بذلك تتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية. تشمل البيئة الداخلية النظم الإجتماعية والفنية و عمليات اتخاذ القرار و التخطيط و الرقابة و التقنية المستعملة. وكذلك إجراءات الإختيار و التوظيف و التكوين و سلوك الأفراد خاصة القائد و جماعة العمل. بينما تشمل البيئة الخارجية على النظام السياسي و الإجتماعي و القانوني والإقتصادي و التكنولوجي المحيط بالمؤسسة.

فالثقافة التنظيمية إذن هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الإجتماعية السائدة في بيئة المؤسسة، الشيء الذي يبرر تعدّد ثقافات المؤسسات الكبرى و الشركات المتعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي انحدرت منه عمالتها. ومنه يتضح أنّ الثقافة التنظيمية في مجملها تُكتسب عن طريق التعلم.

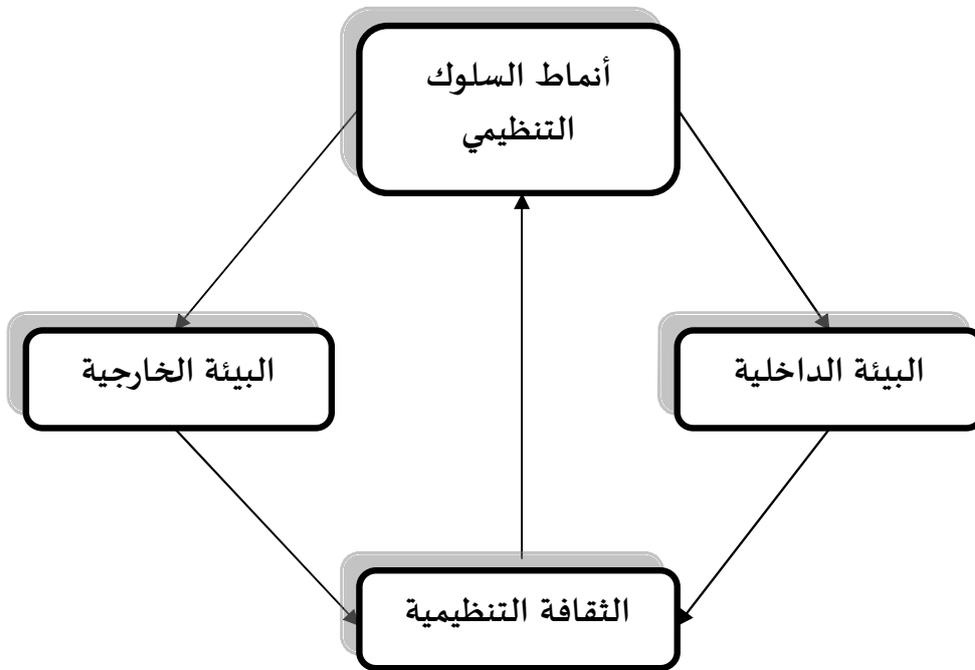
يتضح ممّا سبق أنّ للثقافة التنظيمية خصائص و مميزات تجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من نظام تسييري إلى آخر، و في ما يلي نذكر البعض منها:

أ- الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا:

الثقافة التنظيمية نتاج لتراكم العمليات المؤداة بالمؤسسة وتؤثر على العمليات التي سوف تتم في المستقبل من خلال تدخلها في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم و توقعاتهم. كما أنها تتأثر بالنظم الإجتماعية والفنية كالقيم والاتجاهات و الافتراضات المشتركة لدى أفراد المؤسسة، أي أنّ الإستراتيجيات، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والسلوك تمثل مخرجا من مخرجات الثقافة التنظيمية. (ظاظا، 2002: 35)

وبما أنّ الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا ومخرجا تنظيميا في آن واحد، فإنّه من الصعب تغييرها خاصة لدى المؤسسات المستقرّة نسبيا والتي تمتاز بتقاليد عمل راسخة و متوارثة بين أعضاء التنظيم، فأيّ محاولة لذلك تقابلها مقاومة كبيرة ورفض شديد.

شكل رقم 07: الثقافة التنظيمية مدخلا ومخرجا تنظيميا



المصدر: ظاظا، 2002: 35.

ب- الثقافة التنظيمية نظام مركب:

تتكون من عدة مكونات و عناصر فرعية متفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المدراء. وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

- الجانب المعنوي: يشمل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- الجانب السلوكي: يشمل عادات و تقاليد أفراد التنظيم، و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة.

➤ الجانب المادي: يشمل كل ما ينتجه أفراد التنظيم من أشياء ملموسة، كالمباني ووسائل العمل و المعدات و المنتج النهائي و ما إلى ذلك. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006: 79)
ج. التكيف:

تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف إستجابة للمطالب البيولوجية و النفسية للعمال، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد، و كذا إستجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من تغيّر. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006: 79)
و نشير في الأخير إلى أنّ خصائص الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من نظام تسييري إلى آخر، و ذلك حسب أهداف كل مؤسسة و طبيعة نشاطها و عمرها و درجة تفتحها نحو المحيط الخارجي و اندماجها في البيئة الخارجية.

4. وظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة داخل المؤسسة بإنجاز عددٍ من الوظائف، كتسطير الحدود من أجل تمييزها عن غيرها، و تنمية درجة الإحساس بالهوية لدى أعضاء التنظيم مما يعمل على تعظيم استقرار النظام الإجتماعي و المهني.

تمثل الثقافة التنظيمية الإسمت الذي يحفظ وحدة المؤسسة، من خلال وضع قوانين خاصة تعمل على ضبط أقوال و أفعال الأفراد داخل التنظيم، كما تقترح آلية تفسير و مراقبة تسمح بتوجيه و تهذيب مواقف و سلوك العمال، فهي غير قابلة للإستحواذ أو اللمس طبيعياً، و غير محسوسة. (Robbins et Judge, 2006: 592)
لذلك نجد أنّ كل منظمة تحاول أن تطوّر مجموعة من الفرضيات و التصورات و القواعد الضمنية التي تساعد في التحكم أكثر و في تسيير سلوك الأفراد في مكان العمل.
تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف داخل التنظيم، و لقد ذكر العديد من الباحثين في علم الإجتماع و الإدارة الكثير منها بناءً على طبيعة الموضوع المبحوث، و حجم المؤسسة و عمرها و تاريخها... الخ. و نذكر فيما يلي البعض منها:
أ. الهوية التنظيمية:

مشاركة العمال بنفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، ممّا يطوّر لديهم الإحساس المشترك بواقع المؤسسة و مستقبلها. و قد تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام و الإنضباط لدى الأفراد، ممّا يجعلهم مستعدين لبذل الجهود و إظهار الولاء و الإلتزام للمؤسسة، و كذا التعاون و التشارك من أجل تحقيق الأهداف. "فالمعاني الجماعية المسيرة من طرف الثقافة القوية تضمن تقدم الجميع في نفس الإتجاه". (Robbins et Judge, 2006: 593)

ب. تعزيز إستقرار النظام:

تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الإستقرار داخل المؤسسة، ذلك أنّها تمثّل نظاماً متكاملًا من العناصر الثقافية و الإنسانية و التنظيمية. و ينتج هذا الإستقرار من خلال شعور الجميع بالهدف المشترك، و من ثمّ يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة لـ (مصطفى محمود أبو بكر، 2006: 85، 86)

- ❖ إرساء رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها.
- ❖ توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للفرد وتوصيلها إلى الأعضاء.
- ❖ تقوية الثقافة التنظيمية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة.
- ❖ العمل على جعل السمات الثقافية تقتصر على المنظمة وحدها دون المنظمات الأخرى الناشطة في نفس المجال.
- ج. تشكيل السلوك:

تمثل ثقافة المنظمة مصدراً هاماً للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو ما، ممّا يساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم. " كما تحدّد الثقافة التنظيمية السلوك المقبول وغير المقبول الذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، و من ثمة نوع و أساليب الثواب و العقاب الواجب ضبطها بالمؤسسة". (سيد خطاب، 2001: 130)

المبحث الثالث

الثقافة و الفاعلية التنظيمية:

1. الثقافة و الإستراتيجية:

ترتبط الثقافة التنظيمية إرتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية، حيث إجراء أي تعديل في إحداها يستلزم نفس الإجراء مع الأخرى. فصياغة الإستراتيجية يعتمد بالأساس على قيم و تقاليد و فلسفة و معتقدات الإدارة العليا، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل على كل من الإهتمام بالتطوير أو بالسعر في سوق معينة، أو العدالة في المعاملة بين العمال، أو عدم الإضرار بالبيئة... الخ.

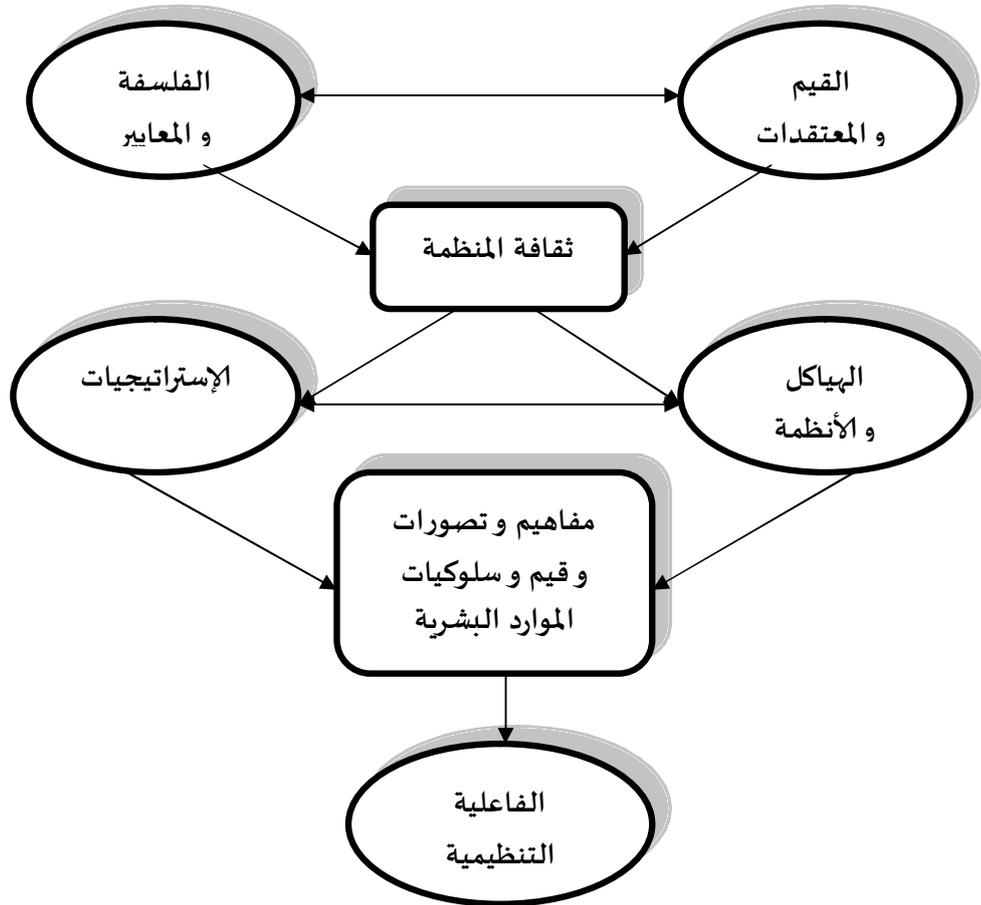
" هذه القواعد و القيم و الافتراضات التي يراعيها أعضاء التنظيم في سلوكهم و تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على إنجاز الإستراتيجية. بينما تتضمن المعتقدات قواعد العمل و معايير التفاعل مع الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء و كيفية التعامل مع العملاء و غيرها". (مصطفى محمود أبو بكر، 2006: 208-209)

و من ذلك، فإنّ تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية من المهام الرئيسية الموكلة للإدارة، و الشكل رقم 08 يبين التفاعلية الموجودة بينهما من أجل تحسين الأداء و الفاعلية.

و من المهام الرئيسية للإدارة أيضاً و التي من خلالها تضمن نوعاً من التواءم و التكيف مع المحيطين الداخلي و الخارجي، نجد عملية الإنتقاء و التوظيف التي تقوم بها المؤسسة و التي يجب أن تحض بعناية خاصة من طرف المسؤولين من أجل ضمان إنصهار La socialisation تام للعمال الوافدة في الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة. كما تلعب عمليتي التكوين و الإحتكاك المستمر دور التعليم من خلال إيصال قيم المؤسسة و عاداتها و معتقداتها و أهدافها للوافدين الجدد، الشيء الذي سيمكنها من تنمية ثقافة تنظيمية قوية تساهم في إنجاح إستراتيجيتها العامة. و هكذا، فإنّ العلاقة الجيدة بين ثقافة المؤسسة و إستراتيجيتها و البيئة الخارجية يمكن أن تدعم الأداء التنظيمي و الفاعلية التنظيمية.

و عادة ما يتحدّد أسلوب التكيف و التوافق بين الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية من خلال درجة الثبات أو التغيير الذي تتطلبه البيئة الخارجية، وكذا التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

شكل رقم 08: تأثير الثقافة التنظيمية و الإستراتيجية على فعالية أداء المنظمة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص. 109.

2. الفاعلية التنظيمية:

تشير الفاعلية إلى درجة الإشباع و الرضا و استغلال الفرص و تجنب التهديدات، من خلال اتخاذ الموقف الإستراتيجي المناسب الذي من شأنه التأثير على اتجاه المؤسسة و مستقبلها، و تقترح وجهة النظر هذه أن تهتم الفاعلية التنظيمية بثلاث مستويات من التحليل: مستوى البيئة، و مستوى التنظيم الإجتماعي باعتباره نظام، و مستوى الأنظمة الفرعية (المشاركين من البشر) ضمن المنظمة. (ماتيسون وإيفانسيش، 1999: 88)

أ. بين الكفاءة و الفاعلية:

تشير الكفاءة إلى البعد الإقتصادي في عملية تحقيق الأهداف، فهي تمثل نسبة المخرجات مقارنة بالمدخلات، و هي بذلك القيام بالمهام بشكل جيد عند مستوى معيناً من النوعية.

و تركز الكفاءة على إمكانية الحصول على الموارد واستخدامها على النحو الذي يعود بالفائدة على المؤسسة و مستقبلها، كما تستخدم كمعيار لتقييم الأداء على المدى القصير. (محمد حسن أحمد، 2007: 102)

بينما تشير الفاعلية إلى تأدية المهام بشكل صحيح من خلال توفير الموارد التي تسمح بتحقيق الأهداف المحددة سلفاً، فهي بذلك مجموعة من المؤشرات النوعية ذات القدرة على تحقيق النجاح بالموارد والإمكانات المتاحة. (محمد حسن أحمد، 2007: 103)

للفاعلية علاقة مباشرة بالإستراتيجية العامة للمؤسسة نظراً لإرتباطها الوثيق بغايات المؤسسة و فلسفة الإدارة و القيم و المعتقدات السائدة بين أعضاء التنظيم. كما تقوم بمساعدة المؤسسة في الإستجابة للتغيرات البيئية المحتملة و غير المحتملة. أي عند التغيرات التنظيمية.

ب. قياس الفاعلية التنظيمية:

يتطلب تطور المعارف حول عوامل و آليات و نتائج الفاعلية التنظيمية جهوداً بحثية واسعة و شاملة، حيث يستلزم قياس هذه الفاعلية تطوير وسائل مناسبة و ملائمة من أجل الوصول إلى مختلف مستويات النتائج.

يمكن أن نميز مقاربتين لقياس و تقييم الفاعلية أثناء عمل و نشاط الفريق، تشير الأولى إلى جمع التقييمات الذاتية التي يقوم بها أعضاء الفريق لقدراتهم الشخصية عند قيامهم بالمهام الخاصة داخل الفريق. بينما تشير الثانية إلى ضرورة جمع مختلف التقييمات التي يقوم بها الأعضاء للقدرات و الكفاءات التي يميز بها الفريق ككل. (Bandura, 2003 : 710)

يمكن قياس الفاعلية التنظيمية لأية مؤسسة من خلال مداخل عديدة، و ذلك بالنظر إلى تعدد الأهداف و تداخل الوظائف و اختلاف البيئة و فلسفة التسيير و الإستراتيجيات لدى كل مؤسسة.

لقد ذكر **Stephen Robbins** ثلاثة مقاربات لقياس الفاعلية التنظيمية. وهي:

♦ مقارنة العناصر الإستراتيجية:

يرى **Robbins** أن المؤسسة الفاعلة هي التي تتمكن من إرضاء زبائنها الموجودين في البيئة التي تنشط فيها. و هذا يعني ضرورة التفاعل البيئي الخارجي و الداخلي، أي الإستجابة للأطراف المتعاملة إستراتيجياً مع المؤسسة.

و تفترض هذه المقاربة أن جل المؤسسات عبارة عن ميادين سياسية متصارعة من أجل السيطرة على الموارد و المكانة في السوق، و بالتالي فإنّ فاعلية المؤسسة وفق هذا المدخل تقاس بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية المتعاملة معها.

و تتمثل الأطراف الأساسية ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة في:

- الزبائن (جودة الخدمة، و قيمتها)
- العمال (الإشراف، و الأجور، و الرضا الوظيفي)
- مالكيين و مساهمين (الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين)
- ممولين و ممولين (أصحاب الموارد الطبيعية، المستوردين، البنوك...)

- المجتمع ككل (ثقافة المجتمع)

- الهيئات الإدارية الحكومية (الوزارات، الهيئات الأمنية، الهيئات الإدارية ذات الصلة).

◆ مقارنة النظم:

يجب تقييم المؤسسة من حيث قدراتها وإمكاناتها في الحصول على مدخلات و تحويلها إلى مخرجات ثم القيام بتوزيعها، إلى جانب الحفاظ على التوازن والإستقرار.

يفترض هذا المدخل حسب Robbins أن المؤسسات تتكوّن من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض، وبالتالي فإنّ سوء عمل إحداها يؤثر مباشرة في الأنظمة الأخرى، وعلى أداء المؤسسة ككل. كما تتطلب الفاعلية هنا التفاعل الإيجابي بين المؤسسة و بيئتها بالشكل الذي يُبعد الموارد التي تستعملها في عملياتها الإنتاجية من استهلاكها من أجل ربح معركة البقاء. بمعنى يجب ألا تضطر المؤسسة للإستعانة بمواردها الأساسية من أجل البحث عن البقاء فقط و إنّما يجب عليها أن تتفاعل إيجابيا مع المحيط بالشكل الذي يعود عليها بالفائدة (قاعدة: رايح / رايح).

و الشيء الذي يعاب على هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير، كالمرونة الواجب على المنظمة التعامل بها مع البيئة المتغيرة.

◆ مقارنة القيم التنافسية:

يتحدّد قياس الفاعلية التنظيمية وفق هذه المقاربة من مبدأ إفتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد يتفق عليه الجميع، فلكل مؤسسة هدف أو أهداف تسعى لتحقيقها غالبا ما تكون مختلفة تماما عن أهداف مؤسسة أخرى تنشط في نفس المجال، كما أنّ لكلّ منها سياسة تسييرية و تنظيمية مختلفة، و بالتالي فإنّ معيار الفاعلية التنظيمية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم. و تتمثل هذه القيم في ثلاث مجموعات و هي:

- المرونة/السيطرة: تشير إلى بعدين متناقضين من القيم المرتبطة بالهيكل التنظيمي. فالمرونة تعكسها متغيرات مثل الإبداع، و التكيف، و التغيير. بينما تتجسّد السيطرة بمتغيرات الرقابة الشديدة، و الثبات، و النظام.

- الوسائل/الغايات: تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل، بينما تؤكّد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

- الأفراد/ المنظمة: يُنظر في هذه المجموعة إلى محور إهتمام المعيار وتعامله مع

الأفراد و مستقبلهم أو تعامله مع المؤسسة و مستقبلها. (Robbins et Judge, 2006: 350, 354)

بينما يركز Bandura في مقارنته لقياس الفاعلية التنظيمية على نوعين من القياس هما:

✓ القياس الفردي للفاعلية: و هو قياس كل فرد من أفراد فريق العمل لفاعلية نفس الفريق الذي ينتمي إليه. لكن هذه الطريقة قد لا تؤدي إلى نتائج موضوعية حسب Bandura باعتبار أنّه لا يمكن لأعضاء الفريق تقديم نفس التقييم أو القياس، و بالتالي لا يمكن إعتماذ كل الأفكار التي تُطرح على الجماعة و التي في بعض الأحيان تكون مختلفة تماما و حتّى متناقضة. كما يمكن لبعض الأعضاء ذوي النفوذ و السيطرة الضغط على البعض الآخر من أجل مصلحة ما، و بالتالي التأثير على موضوعية التقارير أو التقييم الذي يقدم للجماعة.

✓ القياس الجماعي للفاعلية: وهو قياس و تقييم جماعي لكل أعضاء التنظيم لفاعلية هذا الأخير في بلوغه الأهداف المسطرة. فالحكم الوحيد المبني على الإتفاق الجماعي لكل أعضاء الفريق يغطي التنوع في الآراء الموجود لدى كل واحد منهم حول فاعلية التنظيم الذي ينتمون إليه. (Bandura, 2003 : 710, 714)

الشيء الذي يؤخذ على هذه المقاربة هو عدم إمكانية تطبيقها لدى التنظيمات الكبيرة ذات القاعدة العمالية الواسعة.

وما يمكن أن نستخلصه من كل هذا أن وصول كل من المقاربتين إلى النتائج المرجوة من التقييم أو القياس للفاعلية التنظيمية، مرهون بدرجة الجهد المترابط **degré d'effort interdépendant** المبذول من طرف كل الأعضاء من أجل الوصول إلى النتائج الجماعية المرجوة. فلا يجب على أعضاء الفرق في النشاطات التي تتميز بضعف التبادل و التنسيق و التعاون بين أعضائها، الإتكال على بعضهم البعض في تأدية عملهم حتى و لو يؤمنون بنفس الأهداف و يسعون لتحقيقها جماعيا، لأنّ سُلّم و مستوى نجاح الفريق هو مجموع نتاج كل فرد من أفراد ذلك الفريق. ففي هذه الوضعية (ضعف التبادل و التنسيق بين أعضاء نفس الفريق) يصبح جمع الفعاليات الفردية ذو قيمة تنبؤية تخدم الجماعة مستقبلا.

بينما يجب على أعضاء الفرق التي تتميز بنشاطاتها بقوة التبادل و التعاون أن تعمل جيدا و جماعيا من خلال تنسيق المهام و الإستراتيجيات و كذا استحداث قنوات الإتصال الفعالة من أجل بلوغ أهداف الجماعة.

ج. معايير قياس الفاعلية التنظيمية:

من أجل فعالية أيّ فريق عمل ، يجب على كلّ الأعضاء العمل اليد في اليد مع الوعي بالمهام و المسؤوليات الجماعية الموكلة لهم. و من أهم العناصر التي تجعل فريق العمل فعال و أعضائه محفّزين، و يزيد من إحساسهم بالمسؤولية و يجعل العمل أكثر أهمية، نجد الحرية في العمل، و الإحساس بالاستقلالية، و إمكانية استغلال الكفاءات و القدرات المختلفة... الخ. (Robbins et Judge, 2006: 357)

لكن كيف يمكن قياس فعالية فرق العمل أو أعضاء الفريق أو حتى فعالية المؤسسات بأكملها؟ و ما هي المعايير اللازمة لذلك؟

ذكر الدكتور محمد حسن أحمد في كتابه " إدارة التخطيط و التنظيم" عددا كبيرا من المعايير التي يرى أنّه بالإمكان من خلالها قياس درجة فعالية المؤسسة أو عدم فعاليتها، و هي كالاتي:

- الإجماع على الهدف.
- قيمة الموارد البشرية، أي إدراك المؤسسة لمخزونها البشري و تميزه و تنميته و الحفاظ عليه.
- الكفاءة، و هي الوصول إلى أكبر قدر ممكن من المخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

- المشاركة و التأثير المشترك، أي مدى إسهام كافة العمال في المشروع بما يمكنهم من الإطلاع على مختلف الشؤون التنظيمية و التسييرية.
 - التكوين و التطوير، و يعني حجم الجهود المبذولة من طرف المؤسسة بهدف تطوير و تنمية قدرات مواردها البشرية.
 - الإنتاجية، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج تعمل من أجل قيمة مضافة مادية أو معنوية.
 - الربحية، و هي نسبة العائد المالي المحقق من إستثمار أموال و عناصر إنتاجية محددة.
 - الجودة، و تتمثل في خصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقاً لمعايير محددة.
 - النمو، و هو قدرة التنظيم على الإزدهار و التقدم و الإنتشار.
 - الرضى الوظيفي، و يعني مستوى قناعة العمال بجملة الحوافز و الظروف و المعطيات المحيطة و هو تعبير عن الإتجاه المادي و المعنوي لهؤلاء العمال.
 - الحوافز، و هي مجموعة المؤثرات المادية و المعنوية التي توجه سلوك العمال و تؤثر في معنوياتهم.
 - المرونة / التكيف، و هي قدرة المؤسسة على مواجهة الظروف المتغيرة و التأقلم معها إيجابياً.
 - الإستقرار، و يعني التنبؤ بالتغيرات التي تحدث للبيئة المحيطة بالمؤسسة و درجة السيطرة عليه و التحكم فيه.
 - الرقابة، و هي آلية لضبط سلوك العمال داخل التنظيم.
 - دوران العمل، و يعني عدم إستقرار العمال في وظائفهم و تنقلهم من وظيفة لأخرى أو من مؤسسة لأخرى.
 - التغيب عن العمل.
 - حوادث العمل، و ترتبط بمعدل الإصابات أثناء تأدية المهام.
 - الصراع / التماسك، و هما طرفي خط متصل يلتقيان بدرجات نسبية متفاوتة، أي عوامل الصراع مقابلة لعوامل التماسك و الوحدة التنظيمية، و تقتضي الفعالية التنظيمية وجود توازن بينهما. (محمد حسن أحمد، 2007: 116، 117)
- تتطلب فاعلية المؤسسة تحقيق التوافق و المواءمة بين ثقافتها و بيئتها و إستراتيجيتها و التقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المؤسسة مع البيئة الخارجية، بمعنى أن تتضمن هذه الثقافة القيم و المعايير و التقاليد التي تساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة و متغيراتها، كما يجب أن تكون ثقافة المؤسسة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالروتينية منها تتطلب قيماً و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية.

يمكن للثقافة القوية أن تؤدي إلى إنتاجية أعلى (الفاعلية الإنتاجية) حينما تكون مصدرًا للميزة التنافسية، لكن شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي تساعد على الإنجاز والأداء الجيد والأفضل وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد.

لا تظهر ثقافة مؤسسة ما بفضل العصا السحرية بين يوم وليلة، وإنما هي نتاج عوامل كثيرة تمتد لسنين عديدة، حيث أنها عندما تنشأ من الصعب ومن النادر أن تتلاشى بسهولة، فما هي القوى الرئيسية التي تساهم في إنشاء مثل هكذا ثقافة؟ وكيف يتم الحفاظ عليها؟ المبحث التالي كفيل بالإجابة على هذه التساؤلات وأخرى.

3. بعض المشكلات التنظيمية المحتملة:

التنظيم نسق موجه لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، إلا أنه ليس في منى عن التغيرات التي تطاله لعدة أسباب قد تكون تكنولوجية أو إقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو حتى تنظيمية تتفاعل فيما بينها لتشكّل مصدراً للتغير لا يمكن تجاهله، وإن حدث العكس فهي تمارس عليه ضغوطاً من أجل إخضاعه للتكيف معها في حالة ما إذا أراد البقاء.

فالتنظيم إذن ليس نسقاً هادئاً بطبعه يحمل بداخله عناصر تدعمه وتقويه، بل مكوّن من طبقات إجتماعية متباينة لديها مصالح مختلفة وفي بعض الأحيان متعارضة تسعى كل طبقة منها للدفاع عنها ودعمها. فهذا الاختلاف يعكس بصفة طبيعية صراعات عديدة حول السلطة والقوة والنفوذ، أو صراع بين الإدارة والعمال، أو بين الأجيال في نفس التنظيم.

و نقصد بالمشكل التنظيمي هنا إنعدام التوازن والإستقرار في التنظيم أو في نسق من أنساقه، و الناجم عن الإنحراف أو التمرد عن القواعد و المعايير التي حدّدها التنظيم للسلوك الصحيح، فهي بذلك تعتبر تهديداً حقيقياً لكيان التنظيم ولقواعد السلوك المقبول في التنظيم.

من هنا تظهر أهمية دراسة المشكلات التي يمكن للتنظيم أن يقع فيها، كالصراع و التغير، لأنها النافذة الأساسية التي تقود الباحث في هذا المجال لفهم أخطر مشكلات التنظيمات الحديثة.

أ- الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية داخل التنظيم، و يتلازم وجوده بعنصر القوة و بصفة مستمرة، لأنّ توزيع القوة يؤدي إلى الصراع، فهو ناتج عن جوهر تلك القوة و يعتبر مصدراً لها. و يعمل الصراع على ظهور القوة و زيادتها أو نقصانها، فلا يمكن الفصل بينهما في تحليل البناءات الإجتماعية و التنظيمية مع أهمية ربطها بمتغيرات البيئة الخارجية.

و يشير مفهوم الصراع بوجه عام، إلى تلك العمليات التي يحاول من خلالها الأفراد أو الجماعات إلحاق الضرر أو التخلص من المنافسين.

و إلى ذلك ذهب Robbins عندما أعطى لنا تعريفاً للصراع بقوله: "هو وضعية عدم التفاهم أو التنافر أو العداء بين الفاعلين و الناتجة عن الإحساس و الشعور بالفرق و اختلاف الرؤى في الوسائل و الأهداف و الرهانات، مما يُنتج سلوكاً مضطرباً أو مقاومة." (Robbins et Judge, 2006: 512)

و يبقى هذا التعريف عام جدا، بالنظر إلى أنه يصف التجاوزات المحتملة للتفاعلية الموجودة بين الطرفين و تحولها إلى نزاع. فهو بذلك يحتمل كل أنواع الصراع التي يمكن لها أن تظهر داخل المؤسسة: عدم توافق الأهداف، إختلاف في التأويلات، عدم التفاهم حول السلوك المتوقع...الخ.

بينما تعرّف ماجدة العطية الصراع بأنه: "عملية تبدو وتظهر جليا حينما يدرك أحد الأطراف أنّ الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على شيء ما يهّم الطرف الأول". (العطية، 2003: 330، 331)

ينظر Lickert للصراع على أنه " نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة ، مما يؤدي إلى ظهور العداء بينما". بينما يرى كل من مارش وسيمون أنه يمكن تعريف الصراع بأنه: "عرقلة ميكانيزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم". (بوفلجة، 1992: 47)

في هدين التعريفين تأكيد على وجود أطراف للصراع مع وجود صورة غير عادية لعرقلة النشاط عن طريق آليات ما، وفي إشارته لعمليات خلق النظام يرى Henri Mendras أن الصراع عملية لاتخاذ القرار وخلق النظام ، بحيث أن النظام الاجتماعي في حد ذاته مؤسس على الصراعات. (Mendras, 1978: 216) أما جلال عبد الوهاب فيرى أن الصراع عملية إجتماعية أين يسعى الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهدافهم. (عبد الوهاب، 1984: 148)

ما يلاحظ عن التعريفات السابقة أنّها تحاول التأكيد على عمومية الصراع دون تحديد تواجهه في بيئة معينة مما يعطي الانطباع على أنه (الصراع) جزء من عملية تفاعلية تخص الأفراد والجماعات. قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي كأن يكون بين العمال والإدارة أو بين الإطارات المتوسطة والإطارات العليا، كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم كأن يكون مثلا بين مصلحة الإنتاج ومصلحة إختبار الجودة نتيجة الإختلاف حول معايير الإنتاج، كما يمكن أن تكون نتيجة عدم التفاهم الذي يحدث بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على مستوى التنظيم مما يؤدي إلى اتّساع الهوة بينهما. يقع الصراع أيضا حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي تعبّر عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة. (الحسيني، 1985: 112)

يبدو ممّا سبق أنّ مبدأ المعارضة أو عدم التوافق و بعض أوجه التفاعل تدخل هي الأخرى كعناصر مشاركة للتمييز بين مختلف التعاريف المقدمة. لذلك لا يمكن أن نعرّف الصراع أو نتحدّث عن وجوده إلاّ إذا تمّت رؤيته من لدن الأطراف الحاضرة، سواء كانت طرفا في الصراع أو خارجه. هذا الذي يقودنا للقول بأنّ التعريف الذي يُعطى للصراع يجب أن يكون وفق نوع و مكان و أسباب و درجة هذا الصراع، بمعنى أنّ الصراع يُعرّف و يُدرس حالةً بحالة. لكن ما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه أو يؤدّيه الصراع داخل التنظيم؟

هناك عدّة تصورات حول دور الصراع داخل جماعات العمل أو التنظيمات، فالتصور الأول تقليدي يرى أنّه من الضروري تفادي الصراعات داخل أيّ تنظيم بالنظر لدوره السلي في تشتيت و تفريق الجماعة و أعضائها. " ففي سنوات الثلاثينات و الأربعينات من القرن الماضي كان الصراع يظهر على أنّه نتيجة خلل وظيفي للاتصال السيء، و نقص الإنفتاح و الثقة بين الأفراد، و عدم قدرة المسيرين تلبية

رغبات و تطلعات عمالهم". (Robbins et Judge, 2006: 513) و بالتالي فإنّ الصراع طبيعياً نحسيّ و تشاؤميّ يجب القضاء عليه.

بينما يساند التصور الثاني فكرة أنّ الصراع حادث و عنصر طبيعي و لا يمكن تفاديه في حياة الجماعة، و ليس سيئاً بالضرورة، بل بالعكس يملك القدرة على التحول إلى قوة إيجابية يمكن لها أن تساهم في تحسين و تطوير القدرات، فهو بذلك ذو صبغة إنسانية. و بما أنّه يصعب تفاديه فلا بدّ للأعضاء تعلّم كيفية تقبله.

أما التصور الثالث الأكثر حداثة و تفاعلاً فلا يجد في الصراع عناصر القوة و الإيجابية فقط، بل يرى ضرورة وجوده من أجل ضمان تماسك الجماعة و بالتالي فعاليتها. يرى أصحاب هذا الرأي أنّه " من الضروري على المسيرين و القادة التمسك بأدنى أوجه الصراع الكفيل بضمان الحياة و الروح النقدية و الإبداع لدى جماعات العمل." (Robbins et Judge, 2006: 513) لكن هل هذا يعني أنّ كل الصراعات إيجابية و يجب المحافظة عليهما و العمل على إبقائها داخل التنظيم؟

بالطبع لا، فهناك صراعات وظيفية "Fonctionnel" ذات تأثير إيجابي تساهم في تحقيق أهداف الجماعة و في زيادة فعاليتها، و هناك أخرى غير وظيفية "Dysfonctionnel" تضع تماسك و نجاح الجماعة و بالتالي بقاءها في خطر.

إذن، كيف يمكن التفريق بين الصراعات الوظيفية و غير الوظيفية داخل تنظيم ما؟ من أجل الإجابة على هذا السؤال، يجب الإهتمام بأنواع الصراع، و هي - حسب كل من

Stephen Robbins و Timothy Judge - ثلاثة:

- صراع حول المهام: و هو صراع ينبع من الخلافات حول مسائل معينة كالأهداف و محتويات العمل، أو تصميم و تطبيق السياسات أو الإجراءات، و توزيع المهام و الحوافز على العمال. كما ينشأ أيضاً من رفضٍ لتغيير الخطط أو السياسات أو إعادة تنظيم العمل... الخ.

- صراع العلاقات: يركّز على العلاقات الشخصية rapports interpersonnels و يظهر بين أعضاء فريق العمل الرسمي المؤقت أو الدائم بسبب التنافس على مورد مشترك نادر أو محدود مثل الصراع على إختصاصات معينة أو مكتب أو مكافأة أو ترقية... الخ.

- صراع حول التصرفات: ذو علاقة بطريقة تأدية العمل، و غالباً ما ينبع من مشاعر الغضب و عدم الثقة و الكره و الخوف و الإستياء و الإحتكاكات و المناوشات الشخصية.

(Robbins et Judge, 2006: 514)

تُظهر الدراسات أنّ صراع العلاقات دائماً غير وظيفي، لأنّه يعمل على إضعاف الفهم المتبادل بين الأفراد و بالتالي يخلق نوع من سوء الإتصال، كما يساهم في تنمية عدم التوافق المزاجي بين أعضاء الجماعة أو التنظيم، و منه يعمل على عرقلة عملية إتمام المهام المحددة من طرف المؤسسة. أما الصراعات حول المهام و التصرفات فيمكنها أن تمارس أعمالاً وظيفية، حيث أنّه من أجل أن يكون الصراع حول التصرفات إنتاجي و فعال، يجب ضبطه في مستوياته الدنيا، لأنّه إن كان عكس ذلك، فإنّ النقاشات غير المنتهية حول مسؤوليات هؤلاء و أولئك يخلق الشك حول دور الأفراد، و يبطل تنفيذ المهام

و هما مصدران للبس. أما فيما يخص الصراع حول المهام، فإنّ مستوىً ضعيفاً أو معتدلاً من هذا الصراع يُؤثر إيجابياً على النتائج لأنّه يُنعش عملية تبادل الأفكار التي تُعتبر مكسباً مهماً للفريق.

ب- مقاومة التغيير:

التغيير هو عمل الأشياء بشكل آخر، تعديلات دائمة للمحيط، للهيئة، للتكنولوجيا أو للموظفين في مؤسسة ما من أجل تحسين ذو معنى و دلالة لتسييرها و لنتائجها. (Robbins et Judge, 2006: 621)

كما يعرف أيضاً بأنّه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي و تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. و قد يتناول التغيير هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو الجوانب السلوكية فيها، كما يمكن أن يتعرض للمنظمة ككل أو بعضها من أجزائها و قد يكون سريعاً أو تدريجياً". (محمد حسن أحمد، 2007، 124)

أما مقاومة التغيير فيقصد بها أن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير المزمع إجراؤها في المؤسسة، سواء أكان ذلك بالعلن عن طريق الإضراب أو التوقف الجزئي عن العمل، أو التغيب بدون سبب، أو التعبير عن الرفض بشكل سري و حشد الأفراد في التنظيم من أجل إيجاد الحلول المناسبة للتعبير عن رفض التغيير.

و رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن، و في هذا الصدد يصف Mc Crimmon مقاومة العمال للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المؤسسات، و ذلك لأنها تضعف و تقلل من قدرة المؤسسات على التطور و النمو. (Crimmon, 1997: 05)

عرّف حسين حريم مقاومة التغيير بأنها "إستجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي". (حريم، 2004: 384)

و لقد عُرّف كذلك بأنها "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، و قد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة و منافية لعمليات التغيير الإداري". (الأعرجي، 1995: 275)

أمام إعلان التغيير، كل الأنظمة البشرية تقابله مباشرة بالمقاومة، و يتم تشجيع ذلك من طرف كل من لديه مصلحة في بقاء الوضع على حاله: فرد، جماعة، كيان، مؤسسة. رد الفعل هذا يقابل أحد الملكيات الأساسية للأنظمة البشرية: التجانس و التوازن. (Beriot, 2006 : 25, 26)

حسب Sainsaulieu يتم تحويل التنظيمات (التغيير) بتعديل الأعباء السلطة. و تركز هذه

الأخيرة على أربعة أبعاد هي: (Alter, 2002: 190)

- زيادة معرفية و مؤثرة للتبادل.

- توسيع فضاء الآفاق (تحقيق مشاريع جديدة، الشعور و الإحساس بالأعباء)

- تطوير قنوات بديلة للاتصال غير الرسمي وشبكة الحلفاء والمتعاملين.

- حماية مؤسساتية آنية ضد العقاب الإقتصادي والإجتماعي للأخطاء المهنية

لكننا نعلم بأنّ جل المؤسسات ذات التسيير البيروقراطي أو المسيرة وفق النظرية التaylorية تتميز بالإستقرار و ترفض التجديد. فكيف لها أن تتعامل مع الوضع الإقتصادي العالمي الذي يُجبر ويفرض على المؤسسات أن تتماشى مع المتغيرات ذات العلاقة بالشك المتواصل وعدم الإستقرار؟ وبما أنّ العمل دائم التطور وفي سياق لا نهائي، والكفاءات غير مستقرة بالنظر لخضوعها الدائم لمنطق تطور طبيعة العمل، ما هي الحلول التي يمكن للمؤسسة اللجوء إليها لمواجهة تغيرات المحيط داخليا وخارجيا؟.

وجب على المؤسسات اليوم أن تأخذ بعين الإعتبار قدراتها للتجديد التي تتطلب وضع ترتيبات بين مختلف الموارد المتوفرة لديها من أجل مواجهة الضغوطات أو حسن إستغلال الفرص المتاحة. لكن المشكل الذي يصادفها في الغالب هو إجبارية التعامل مع منطق التنظيم و التجديد في نفس الوقت، وهما عنصران متناقضان، ويبقى الهدف هو تحديد مجال الشك أو الريب في المسار الإنتاجي، و التجديد جزء من الشك من أجل تغيير واقع الأمور. " و بالتالي فإنّ هيكله المؤسسة من أجل التقليل من الشك و كيفية الإستفادة منه هو المأزق Le dilemme الذي يجب أن تواجهه المؤسسة في الوقت الراهن." (Alter, 2002 : 190)

نحن نعلم أن المؤسسة المرنة هي الأكثر تفاعلا مع الفرص، و خصوصية قواعد التنظيم التي غالبا ما يميزها الغموض و عدم الوضوح تسمح بتحديد تأثير عوامل الشدة و القساوة داخل التنظيم. " فكلّما كان سير التنظيم شكليّ و غير متحكّم فيه، كلّما تقلّصت قدراته في التسيير، و كلّما تمّ تشجيع التوافق و التلاؤم المتبادل mutuel، كلّما تناقصت الحاجة للمتابعة و المراقبة." (Alter, 2002 : 186)

فندت الأبحاث الأنجلو سكسونية Anglo-saxons المعروفة بنظريات الإحتمالات الهيكلية Les théories de contingences structurelles فكرة أنّه لا توجد إلاّ طريقة جيدة واحدة لتنظيم العمل " The one best way " ل تايلور، لكن في الحقيقة تخضع قواعد التنظيم لضغوطات خاصة بكل مؤسسة مثل: عمر المؤسسة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، طبيعة المنتج، نوع المنافسة... الخ. هذه الضغوطات توضح شكلية القوانين في مؤسسة ما (تقنيها، دقتها، و تطابقها و تنسيقها) و بالتالي قدراتها في التجديد. فكلّما كانت الهيئة شكلية، كلّما عملت صرامتها الداخلية (البيروقراطية) و الروتين على التقليل من قدراتها في التجديد و التطوير. و بالتالي يفسر التغيير كنتيجة لتأقلم المؤسسات مع محيطها. و على هذه المقاربة تقع أسس التدخلات التسييرية التي تهدف إلى عصنة المؤسسات بالشكل الذي يجعلها تنفتح على الضغوطات التي يفرضها التجديد. وهذا هو التفسير المناسب " لمدى حرص المؤسسات الحديثة على امتلاك أحدث تقنيات و طرق التسيير دائمة التجدد لكونها تجمع بين منطقي التجديد و التنظيم." (Alter, 2002: 190) و الذي سبق و أن قلنا بأنّهما متناقضان. فمي تحاول من خلال إستغلالها لهذه التقنيات أن تتجاوز المخاطر خاصة في المرحلة الإنتقالية التي تلازم التغيير.

من خلال الدراسات المكرسة للسلوك الفردي و التنظيمي، نجد إحدى النتائج المؤكدة تتعلق بمقاومة التغيير المعبر عنها من طرف التنظيمات و أفرادها، و هذا شيء إيجابي بالنظر لما تجلبه من

الإستقرار النسبي للسلوك. حيث لو لم تكن هذه المقاومة موجودة، فإنّ السلوك التنظيمي يصبح فوضوياً ومشكوك فيه ويصعب من خلاله تحقيق النتائج والأهداف.

لا يتم التعبير عن مقاومة التغيير بعنفوية، حيث يمكن أن تكون مقاومة واضحة وعلنية أو خفية وغير معلن عنها، أنية أو بعدية و مؤجلة. فمن السهل على المسير أن يقضي على المقاومة في الحالة الأولى، أي عندما تكون واضحة وعلنية؛ حيث يتم إقتراح التغيير، فيقوم العمال برد فعل سريع معلنين رفضهم عن طريق الإضراب أو بالتهديد بمقاطعة العمل و ما إلى ذلك، الشيء الذي يجعل هذه المقامة أخفّ وأسهل للتعامل معها. لكن إذا كانت المقاومة متسترة و خفية فهي شكل من أشكال المراوغة و المكر و بالتالي يصعب تسييرها و القضاء عليها لأنّ المسير في هذه الحالة أشبه ما يتعامل مع الأشباح. فالشكل الأوّل من المقاومة يتستر تحت تأثير الغموض و عدم فهم الأمور، فينجرّ عن ذلك فقدان الوفاء للمؤسسة و نقص التحفيز و تضاعف الأخطاء المهنية، أو سوء معالجة الأمور و تطوّر أشكال التغيير.

تأخذ مقاومة التغيير صوراً وأشكالاً مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات مناوئة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة و البطء في الأداء، أو زيادة حجم الأخطاء، أو تمارض العاملين وزيادة نسبة الغياب.(شنديك، 1996: 286)

و من أهم المصادر التي يمكن لها أن تتسبب في مقاومة التغيير، سواء على مستوى الفرد أو التنظيم نجد:

♦ المصادر الفردية:

- العادات: يستعين المسيرّ بالعادات أو الإجابات المبرمجة من أجل تحمّل تعقيدات الوضع الذي يعيشه في المؤسسة. لكن عند التغيير، يصبح هذا التوجه لرد الفعل - كما جرت العادة القيام به- مصدراً للصمود و المقاومة.
- الأمن: الأفراد الذين يعبرون عن الحاجة الكبيرة للأمن هم الأكثر مقاومة للتغيير، و الذي ينظرون إليه كخطر.
- العوامل الإقتصادية: إذا كان التغيير يطال المهام أو طرق و أساليب العمل، و زيادة خوف العمال من عدم قدرتهم تقديم طاقات أفضل ممّا سبق عليه العهد، يبدأ القلق على وضعهم الإقتصادي بالظهور خاصة إذا كان أجرهم مرهون بكمية الجهد المبذول.
- الخوف من المجهول: في المكان المعروف و الوضعية المعروفة، يُدخِلُ التغيير الغموض و الشكوك بين أعضاء التنظيم، لذلك يقال كل ما هو مجهول غير مرغوب فيه.
- المعالجة الإنتقائية للمعلومة: يقوم الأفراد بمعالجة المعلومة بشكل إنتقائي من أجل المحافظة على إحساسهم و شعورهم الأصلي، حيث يسمعون كل ما يريدون سماعه و يتجاهلون كل ما يعكّر عالمهم الذي كوّنه.

♦ المصادر التنظيمية:

الجمود الهيكلي: تمتلك المؤسسات آليات داخلية كثيرة خاصةً ما تعلق بسياقات الإنتقاء و القوانين الرسمية التي تضمن الثبات و الإستقرار. لكن عندما تصبح المؤسسة أمام ضرورة التغيير، يقوم هيكلها بعمل القوة المضادة من أجل الحفاظ على هذا الإستقرار.

- التركيز المحدود: تتكون المؤسسات من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة، بحيث لا يمكن تغيير أحدها بدون المساس بالآخرين. لذلك فإن كل محاولة للتغيير داخل النظام الفرعي يتم القضاء عليها من طرف النظام العام.
- إستقرار الفرق: حتى وإن أراد الأفراد تغيير السلوك، فإن المعايير العامة للجماعة تقف حيال ذلك.. (Robbins et Judge, 2006: 623)
- إضافة إلى ذلك ذكرت إبتسام حلواني بعض الأسباب التي تدفع العمال لمقاومة التغيير بشكل عام في النقاط التالية:
- الجهل بغرض التغيير وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره والأشخاص المشمولين بالتغيير.
- إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة: وذلك لأن التغيير يتطلب تعديلات وتبديلات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصا عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
- توقع الخسارة: فغالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر، لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسايرة السابقة. الأمر الذي يُعَرِّض الكثير من الأفراد إلى المساءلة والميزان، وخصوصا أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو إحباط في الإنجاز، أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو ترقية غيرهم على حسابهم.
- التخوفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير قد يُهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تعديل في معدلات الدخل، الأمر الذي قد لا يُرضيه أو يلي طموحاته خصوصا وأنه قد تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.
- القلق الاجتماعي: التغيير بطبيعته قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة، وربما يستلزم بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبذون التعامل معها.
- الشعور بالارتياح في الوضع الراهن: يحبذ الأفراد الاستقرار عامة وقد يبذل البعض جهدا كبيرا للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحا ومؤكدا، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة ولذلك يُقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار. (حلواني، 1990: 49)
- أما طارق السويدان، فقد أرجع سبب مقاومة التغيير من طرف الأفراد بصفة عامة إلى التمرد، فحسبه من يقاوم التغيير إنما يفعل ذلك بسبب شعوره بأن هذا التغيير مفروض عليه بالقوة، لأن الأفراد لا يقاومون التغيير في حد ذاته بقدر ما يقاومون كونهم يتغيرون، و بالتالي فهم مجبرون على تحطيم العادات وتعديل الأمور التي تعودوا عليها لمدة طويلة من الزمن. (السويدان، 2002: 33)
- بينما يُرجع محمد فريد الصحن سبب مقاومة التغيير إلى عنصرين أساسيين هما:
- عدم التأكد: ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العمال بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم

تناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه، أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي وبالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير.

- التغيير في هيكله المصالح الخاصة: قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضفي عليهم نوعا من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حاليا، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في وحدات أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير. (الصحن و آخرون، 2002: 135، 136)

كما ذكر **Dominique Bériot** سببين رئيسيين يدفعان النظام للمقاومة:

- الحماية من عدم يقين وريب المستقبل.
- الخوف من التخلي على العادات، هامش التحرك، المكتسبات، الظهور في صورة عدم القدرة، زيادة وتيرة العمل، خلخلة الحياة العائلية و الإجتماعية، زيادة النفقات الناجمة عن الخيارات السيئة، الوقوع في فخ التهميش. (Beriort, 2006: 27)

يمكن أن نخلص في الأخير بالقول أنّ مقاومة التغيير سلاحٌ ذو حدّين: لها جانب إيجابي في الحالة التي يضمن فيها نوع من الإستقرار للنظام القائم خاصة إذا كان التغيير سيؤدي إلى هلاك هذا النظام أو حتى خلخلته. وهناك جانب سلبي ضار و مؤذي خاصة إذا كان التغيير يعمل لصالح النظام و الجماعة، ففي هذه الحالة تكون المقاومة خطرا على بقاء ذات النظام.

ج- التغيب:

عدم تواجد العامل في مكان عمله أمر وارد، سواء تعلق الأمر بأسباب يتخذها العامل كذريعة للتهرب من العمل، أو لأسباب موضوعية ترتبط بالظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيشها، فهو (العامل) يتأثر بعوامل شتى: إقتصادية، مهنية، إجتماعية. وقد يفتعل أسباب و يقدم تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل، أو إزدحام الطريق، أو عدم وجود وسيلة نقل،... الخ. و على العموم يعتبر التغيب كمؤشر لعدم الرضا و عدم الإرتياح في المؤسسة ككل أو في مكان العمل. و " للتغيب قيمة دلالية بالنسبة لأهميته من الناحية الأخلاقية: عدم الإرتياح المهني تأكيد على عدم التأقلم الفردي، منه على عدم الرضا الجماعي" (Albou, 1975: 89) و التغيب في معناه العام: "هو تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر بإذن أو من دونه، و يعتبر تعبيراً صامتا من جانب العمال لعدم راحتهم في وظائفهم عن الأعمال التي يزاولونها. و بالتالي من الصعب تحديد أسباب التغيب، فقد يكون السبب مرضا مفاجئا أو إستياء من العمل نتيجة الأمراض المهنية، أو الحوادث أو عدم كفاية الأجر. كما توجد أسباب أخرى خارج المصنع، وهي عدم وجود سكن ملائم بالقرب من العمل، أو عدم وجود مواصلات". (لحرش، 1992: 28) وهذا يدل دلالة قاطعة على أن للظروف الموضوعية تأثير على العامل و سلوكه إتجاه العمل الذي يقوم به.

يعرّف سفير ناجي التغيب بأنه: "الظاهرة التي يشكّلها غياب العامل عن مكان العمل في الوقت الذي يفترض أن يكون موجودا بصفة طبيعية لتأدية المهمة الموكلة له في إطار عملية الإنتاج". (Safir, 1985, 114)

رغم توسع مفهوم التغيب وعدم القدرة على حصره بالصفة التي تؤدي إلى إدراج كل ما يعنيه من معنى إلا أننا حاولنا أن نجمله في أنه بصفة عامه يعني عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد الذي من المفترض أن يكون فيه موجودا ليؤدي العمل طبقا لنظام الإنتاج.

و ذهب سفير ناجي بعد ذلك إلى طرح قضية جوهرية في دراسة موضوع التغيب تتمثل في كيفية قياسه، فهو يرى أنه يمكن التعبير عن ذلك بطريقتين أساسيتين هما:

- الطريقة المطلقة: حيث يمكن التعبير عنه في وحدة ما(ساعات أو أيام العمل مثلا) العدد الإجمالي وحدات الوقت الضائع.

- الطريقة النسبية: يمكن التعبير عنه بصفة عامة (بالنسبة المئوية)، حيث يُبيّن العدد العام للوحدات من الوقت الذي كان من المفروض عمله، ولم يتم العمل فيه تبعا للغياب، و العدد العام لوحدات الوقت التي تم عملها فعلا، وهكذا بالنسبة لكل وحدة إنتاجية مأخوذة بعين الاعتبار. (Safir,1985,115) وبالتالي فالتغيب هو عدم حضور العامل في الوقت المحدد، سواء كان ذلك:

- إدعاء التأخر عن العمل لوقت وجيز و جزئي.
- التغيب غير المبرر ليوم أو بعض اليوم و هو يعبر عن حالات عدم القدرة على التكيف.
- التغيب المبرر و فيه يدّعي العامل المرض على سبيل المثال مبررا ذلك بملف طبي أو شهادة طبية تثبت ذلك.

د. دوران العمل:

يمثل الدوران الوظيفي أو دوران العمل حركة الموظفين و العمال في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، وتشتمل هذه الحركة من جهة الموظفين الخارجين من المؤسسة سواء بإرادتهم أو بفصل أو بنقل من طرف الإدارة نفسها، أو حتى لأسباب قهرية مثل حالات الوفاة أو التقاعد بقوة القانون. و من جهة ثانية العمال القادمون إلى المؤسسة أي المُعيّنين حديثاً أو المنقولين إليها أو الموظفين القدامى العائدين إليها. و يجب هنا التفريق بين مفهومي الدوران الوظيفي و التسرب الوظيفي، لأنّ في كليهما نجد انتقال الموظفين إلى خارج المؤسسة، لكن الإختلاف بينهما يكمن في أنّ الدوران الوظيفي يشمل حركات الانتقال من وإلى المؤسسة، بينما يقتصر التسرب الوظيفي على عمليات الانتقال من المؤسسة إلى خارجها فقط.

فكما عبّرت تلك التحركات العمالية باتجاه تغيير العمل من المؤسسة الأصلية إلى مؤسسة أخرى فإنها يمكن أن تعبّر أيضا عن " حركة داخلية و هو الانتقال من مهنة إلى أخرى، أو من منصب إلى آخر داخل نفس المؤسسة من أجل تكسير الرتابة و الروتين في منصب العمل، أو من أجل تفادي التعيين في المناصب الأقل أهمية لنفس الأفراد. و يمكن للدوران أن يحدث في المناصب المتشابهة أو التي لها نفس المهام." (Potocki, 2006 : 50) و قد يكون من منطقة إلى أخرى، و بالتالي فالعامل يعبر هنا بطريقة ما عن عدم الرضا عن تواجده في المؤسسة الأصلية نتيجة لعوامل يمكن أن تكون مادية، أو إجتماعية، أو نفسية، كعدم القدرة على الإستقرار و التكيف ولعل هذا ما يشير إليه سفير ناجي بقوله: " دوران العمل يعني مغادرة وترك مكان العمل، إما لأسباب إضطرارية تُفرضُ على العامل، مثل الفصل عن العمل أو لأسباب أخرى كتعرض العامل لعقوبة التوقيف، أو تكون مغادرة العامل لمكان عمله نتيجة تقديم

الإستقالة، أو الرغبة في تغيير مكان العمل، أو ترك العمل الصناعي إتجاه نشاط مهني آخر". (Safir, 1985:115)

و يمكن القول بأنّ ترك الأفراد للعمل بالمؤسسة تركا دائما يؤدّي إلى ضرورة ملء الوظائف الشاغرة بموظفين جدد، و قد يستلزم ذلك إهتماما خاصا و تكوينا متخصصا للوصول إلى الأداء المطلوب. وهناك نوعان من الترك للعمل:

ترك دائم: تقاعد إجباري، إستقالات، موت، عجز صحي،...الخ

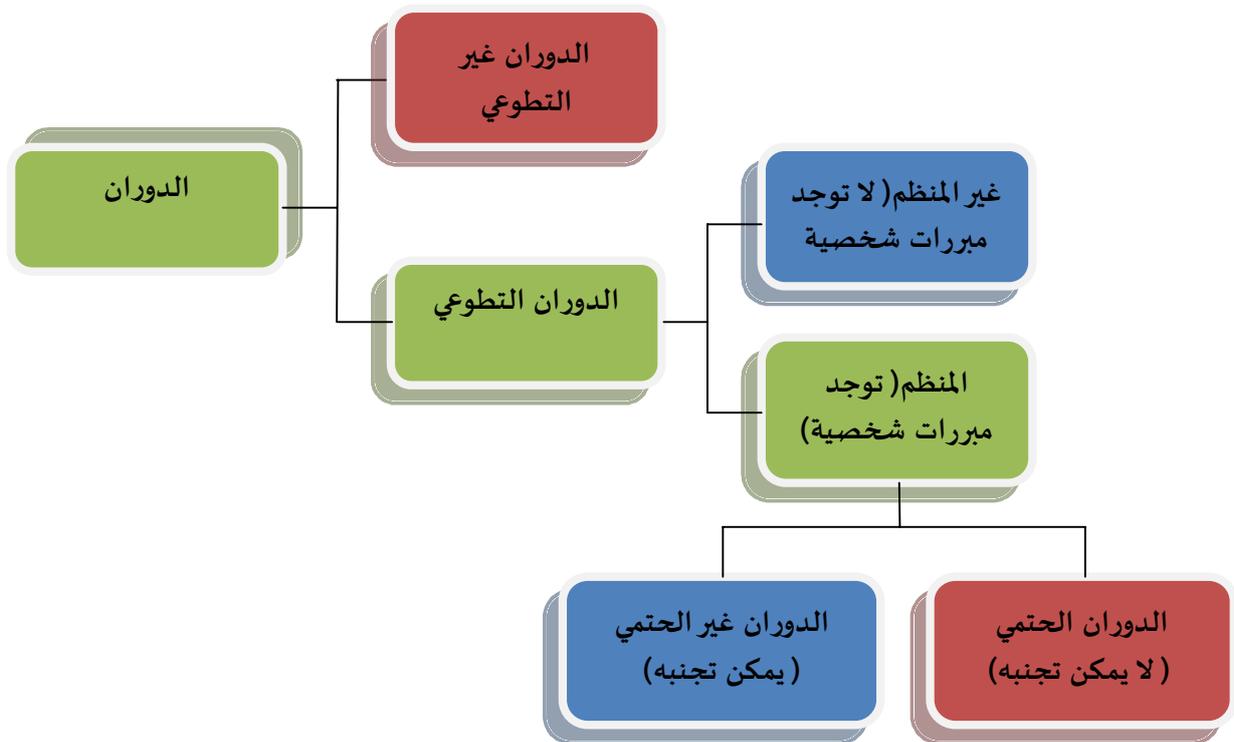
ترك مؤقت: عطل أو ظروف خاصة بالموظف، الإستقالة من العمل، إنهاء الخدمة، توقيف الفرد

عن العمل.

❖ أنواع دوران العمل:

صنفت الأدبيات السابقة دوران العمل إلى صنفين، دوران تطوّعي و آخر غير تطوّعي. الأول هو جهد الموظف في البحث عن ظروف عمل أفضل، أمّا الثاني فهو جهد الإدارة أو المؤسسة لصرف أو إقالة موظف، و الشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 09: أنواع دوران العمل



المصدر: Allen, 2008: 41

و علاوة على ذلك، يقسم الدوران التطوّعي إلى دوران غير منظم: و هو خروج العمل من تلقاء نفسه بسبب أدائه المتدني في العمل، و دوران منظم: و هو خروج أصحاب الداء العالي من العمل، (Allen, 2008: 40, 41) و هو أمر يحتاج إلى معرفة أسبابه و التي يرجعها الباحثين في المجال غالبا إلى وجود مشكلات تنظيمية و التي يجب دراستها و محاولة إيجاد الحلول المناسبة لها لتفادي مثل

هكذا خسائر في الموارد البشرية الكفاءة. كما يوضّح الشكل السابق أنّ الدوران التطوّعي هو الذي يمكن تجنّبه، وبذلك يسجّل الدوران التطوعي وغير الحتمي أفضل مؤشر للدوران.

المبحث الرابع

تكوين الثقافة التنظيمية و المحافظة عليها

1. تكوين الثقافة التنظيمية:

تبين الأبحاث السوسولوجية المعمقة حول المؤسسات، و ظروف العمل بها، و تنظيمها، و علاقاتها الاجتماعية، أنّ البعد الثقافي متواجد في كل الأنساق الاجتماعية و الاقتصادية. (Sainsaulieu, 1987: 214) وهذا إثبات هام يزيد من أهمية النظام الاجتماعي للعلاقات المنظمة كمكان سيرورة التحولات التي بإمكانها التأثير على الحياة و القدرة التطورية لمؤسسة ما. فتعبئة الموارد البشرية من أجل الربحية الاقتصادية يخضع لضوابط العلاقات الاجتماعية للإنتاج، التي يمكن لها أن تعمل على بروز و ظهور الأنشطة و تكاملها جماعيا، و التعاون، و الإتصال و الإبداع داخل النسق الاجتماعي.

لذلك نجد بعض المؤسسات ترى محدودية المشاريع الإنمائية و توجيهها أساسا من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، بينما ترى أخرى أنّ الثقافة التنظيمية الموروثة تلعب دور المعرقل و الكابح للمبادرات التنموية. وهناك إتجاه ثالث ممن لا يجد في مشروع المؤسسة إلا وسيلة للبقاء دون التغيير أو التطور. "تتوقف عادات و تقاليد و طرق عمل أية مؤسسة على مخزونها من الأفعال و على الأنشطة السابقة الموقّفي فيها و التي جلبت لها نجاحات مختلفة، و هذا ما يقودنا إلى المصدر الأول لثقافتها: مؤسسها". (Robbins et Judge, 2006: 596)

يؤثر مؤسسي مؤسسة إقتصادية ما تأثيرا بالغا على ثقافتها الأولية، حيث يمتلكون رؤية دقيقة حول ما يجب أن تكون عليه، بعيدا عن العرقلة أو زرع الكراهية ذات الجذور التاريخية أو المذهبية. يذكر Robbins أنّه من أجل تكوين ثقافة تنظيمية ما يمكن إتباع ثلاث طرق مختلفة، وهي إما بأن يقوم المؤسسين الأوائل بتوظيف العناصر التي يرون أنّها تتقاسم معهم نفس الأفكار و نفس الرؤى و التي تتقاسم معهم نفس الأحاسيس، أو أن يقوموا بتغذية هذه العناصر الجديدة دوريا بالأفكار و الأحاسيس، أو أخيرا أن يكونوا من خلال سلوكهم و تحركاتهم "النموذج"، و هكذا يتم تشجيع العمال على كسب الهوية الجماعية (هوية المؤسسة) و بالمقابل يتم إخفاء أفكارهم و قناعاتهم و قيمهم و مبادئهم. (Robbins et Judge, 2006: 596, 597) و هكذا يخضع الأعضاء الجدد لعملية التطوع الاجتماعي الذي يعتبر من العناصر الرئيسية التي تسهم في بناء و استمرار الثقافة التنظيمية، "ذلك لأنّه يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الإعتقادات و القيم و الافتراضات التي تكوّن الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي يُنقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل و من شخص إلى شخص...". (هارولد بكت، 1987: 255)

و هكذا، فإنّه عندما تسجل المؤسسة نجاحا ما، فإنّ رؤية المؤسسين تفرض نفسها طبيعيا كأساس و سبب هذا النجاح، و بالتالي لا يمكن التفريق أو الفصل بين شخصياتهم و الثقافة التنظيمية الموجودة.

- من هنا يمكن أن نحدّد الخطوات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية وفق الترتيب التالي:
- ضرورة الحرص و الجدية في إختيار العمال بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على تبني ثقافة المؤسسة و التكيف معها.
 - تجريد العمال الجدد من الثقافة والخبرات و القيم و التجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة و كذا قواعد السلوك الخاصة بالمؤسسة.
 - التدريب الدوري للعمال.
 - إستخدام نظام المكافأة و التحفيز بعناية من أجل تدعيم الأداء الجيد الذي يحقق بدوره أهداف المؤسسة.
 - إرشاد العمال دوريا للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد الجدد للثقافة السائدة في المؤسسة.
 - تعريض العمال للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.
 - تكليف العمال ببعض الأعمال من خلال التقليد و المحاكاة، ك تدريب لهم لتمكينهم من تبني الثقافة السائدة بالمؤسسة. (مرسي و ثابت، 2002: 400)
 - و لقد ذكر Robbins بعض العناصر الأساسية التي تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية من بينها:
 - مسار الإنتقاء أثناء التوظيف.
 - معايير تقييم القدرات.
 - حصص التكوين و التطوير المهني.
 - طرق الترقية.
 - أسلوب الإشراف.
- وجود كل هذه العناصر في التنظيم يضمن -حسب Robbins- إندماج العمال و تكيفهم السريع مع الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة. (Robbins et Judge, 2006: 597)

2. المحافظة على الثقافة التنظيمية:

بعدما تتشكل الثقافة التنظيمية، تسمح بعض تصرفات و سلوكيات العمال من المحافظة عليها من خلال تمكينهم من معايشة تجارب مماثلة تسمح لهم بالتكيف معها و بالتالي ترسيخها و إدامتها. و لا يتم ذلك إلا من خلال إتباع مراحل ضرورية و متسلسلة ذكرها سعيد محمد المصري في كتابه "التنظيم و الإدارة" و هي:

- الإهتمام الشديد باختيار الأعضاء الجدد الذين تتوقّر فيهم السمات التي تتماشى مع ثقافة التنظيم.

- وضع الأعضاء الجدد في سلسلة من التجارب المتنوعة التي تهدف إلى إثارتهم للتساؤل عن القيم وأنماط السلوك السائدة، ثم متابعتهم للتعرف على مدى تقبلهم لتلك القيم والأنماط. تسمى هذه المرحلة بمرحلة الصدمة الثقافية *L'étape du choc culturel*.
- تدعيم أداء العضو الجديد إذا مرّت تجربة الصدمة الثقافية بنجاح وذلك عن طريق تكثيف تأهيله وتكيفه مع بيئة العمل.
- الإهتمام بقياس أداء الفرد و مكافأته عن تميّزه في الإسهام في تحقيق الفعالية والإلتزام بالقيم وإنماء السلوك الذي يشكل ثقافة المؤسسة.
- محاولة ربط التضحيات التي يقدّمها الفرد نتيجة إلتزامه بثقافة المنظمة بقيم إنسانية أعلى تربطه بالمجتمع الأكبر الذي ينتمي إليه.
- الإعتراف بعضوية الفرد و انتمائه للتنظيم و ترقيته خاصة أولئك الذين يثبتون إمكانية استخدامهم كنماذج أو كقدوة لمن يمكن أن ينظّم إلى التنظيم كعضو جديد في المستقبل. (المصري، 1999: 84، 85)

"و في ما يخص نقل و توصيل الثقافة للعمال. فبالإضافة إلى العناصر السابق ذكرها هناك أيضا المراسيم و المناسبات و الاحتفالات و القصص و الحكايات و الرموز و اللغة و غيرها من العناصر الظاهرية للثقافة" (حريم، 2004: 335)، و التي سبق ذكرها آنفاً.

فالمؤسسة تؤثر في القيم الشخصية من خلال أساليب التدريب و التكوين و التعليمات و محاكاة الأدوار و تشكيل المواقف و نظم و أساليب التعامل، كما يمكن لقيم الأفراد أن تؤثر في التنظيم من خلال المواقف و الإتجاهات و المساهمات و الخصائص الشخصية و المعايير السلوكية.

فالثقافة التنظيمية إذن قوة خفية ذات تأثير مزدوج، فهي تؤثر على المؤسسة من خلال ما تُزوّد به التنظيم من الإحساس بالهوية، فكّما كانت إمكانية التعرّف على الأفكار و القيم التي تسود في المؤسسة كلّما قوي إرتباط العمال برسالتها و بهدفها و بالتالي إلتزامهم بذلك كما تقوم بدعم معايير السلوك. و أمّا في حالة عدم توافق هذه القيم و الأفكار السائدة في التنظيم مع تطلعات العمال و هدفهم، فإن ذلك سيخلق مشاكل تنظيمية داخل المؤسسة. (بوفلجة، 1999: 87)

خلاصة

تحدد الثقافة التنظيمية، بما تحويه من قواعد سلوكية وقيم، السلوك الوظيفي المتوقع للعمال، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، وبيهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يعملون معها، حتى ملابسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمون بها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات. لذلك فإن على القياديين في المؤسسات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظمتهم، ووضعها في الحسبان. ونظرًا لما للثقافة التنظيمية من أثر في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم؛ فإن ذلك ينعكس سلبيًا أو إيجابيًا على كافة عمليات وأنشطة المؤسسة بشكل عام، وعلى عمليات التكوين بشكل خاص، وفقًا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها. ومنه، فإن الشركات التي لديها ثقافة تنظيمية قوية وصحيحة، يمكنها زيادة المبيعات عن الشركات التي لا توجد لديها ثقافة سليمة. وعليه، فالمؤسسة الناجحة تحتاج أكثر من مجرد وجود إستراتيجيات فعالة، على غرار ثقافة جيدة تدعم تلك الإستراتيجيات. لذلك أصبح الرهان الأساسي لمنظمات اليوم يكمن في كيفية تحقيق الإكتفاء الذاتي من اليد العاملة الكفاءة، والقادرة على تشكيل ثقافة تنظيمية وتسييرية، تعمل على تحقيق التفوق وخلق الثروة والتميز. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال حسن إنتقاء عناصرها وتوظيفهم وتكوينهم، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق القيمة المضافة، والتطور المنشود.

قائمة مراجع الفصل

1/ المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000.
3. أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
4. الأعرجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
5. الحسيني سيد، نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
6. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
7. العديلي ناصر، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة، العدد 36، الرياض، 1980.
8. السويدان طارق ، منهجية التغيير في منظمات الأعمال، دار ابن حزم، الطبعة 01، بيروت، لبنان، 2002.
9. الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
10. المصري سعيد محمد، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. بكت هارولد، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات، ترجمة طائل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.
12. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
13. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، الجزائر، 1999.
14. حلواني إبتسام، التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد30، العدد67، معهد الإدارة العامة، الأردن، جويلية 1990.
15. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دارزهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

16. حنيش مليكة، الثقافة التنظيمية والتسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: راجح كشاد، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، بحث غير منشور، 2007.
17. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية السيد عمادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
18. سلامة عبد الحفيظ، علم النفس الإجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
19. سويسي عبد الوهاب، (المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
20. سيد خطاب عايده، العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001.
21. شنديك محمد رضا: الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، الطبعة 01، مصر، 1996.
22. ظاظا حنان علي، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، إشراف: حسن العلواني و إبراهيم درويش، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.
23. عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية و الإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
24. لحرش موسى، الإضراب العمالي في القطاع العمومي، خلفياته و أبعاده. دراسة ميدانية بوحدة البناءات المصنعة Batimetal، عناية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تحت إشراف، فؤاد بوقطة، غير منشورة، جامعة عناية، 1992.
25. ماتيسون و إيفانسيش، كلاسيكا الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر و التوزيع، عمّان، الأردن، 1999.
26. محمد مرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة و السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.

II/ المراجع باللغات الأجنبية:

1. Albert Bandura, Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle, 1ere édition, éd. De Boeck, Paris, 2003.
2. Allen D.G, Retaining talent: a guid to analyzing and managing employee turnover, SHRM Fondation's effective practice guidelines series, 6th report, 2008.
3. Charles Handy, Understanding organization, ed. Penguin education, England, 1993.
4. Danielle Potocki Malicet, Eléments de sociologie de l'entreprise, éd. Economica, Paris, France, 2006.
5. Dominique Bériot, Manager par l'approche systémique : s'approprier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité, éd. D'organisation, Paris, France, 2006.

6. Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, éd. Jossey-bass, San-Francisco, 1992.
7. Mc Crimmon, The Changer Master : managing adapting to organizational Change, Pittman publishing, London, 1997.
8. Nadji Safir, Essais d'analyse sociologique, o.p.u, Alger, 1985.
9. Norbert Alter, Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle, in, Les organisation : état des savoirs, éditions sciences humaines, France, 2002.
10. Paul Albou, problèmes humains de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 1975.
11. Philippe Bernoux, La sociologie des organisations : Initiation, éd. Du Seuil, France, 1985.
12. Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris, France, 1987.
13. Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, 2006.
14. Terrence. E. Deal et Allan. A. Kennedy, Corporate cultures: Organizational cultures in theory and practice, ed. Gower publishing Co, England, 1989.
15. T.J.Peters, et R.H.Waterman, In search of excellence, ed. Gower publishing Co, England, 1989.

الفصل الرابع

المورد البشري: إستثمار أم تكلفة؟

لا يقاس المجتمع بكمية ما يملك من أشياء بل بمقدار ما فيه من أفكار
مالك بن نبي

تمهيد

المبحث الأول: الماهية و التطور

1. ماهية الموارد البشرية

2. تطوّر الموارد البشرية

3. تطوّر إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: المورد البشري كمدخل للميزة التنافسية

1. التوظيف

2. التكوين و تنمية القدرات

3. فاعلية و تقييم الأداء

4. المكافآت و الحوافز

المبحث الثالث: البعد الإستراتيجي للموارد البشرية

1. رأس مال بشري أو رأس مال فكري؟

2. إستراتيجيات إدارة و تثمين رأس المال البشري

3. الكفاءة الإستراتيجية

خلاصة

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

يعدّ مفهوم الموارد البشرية حيزاً معرفياً و تطبيقياً مستحدثاً، أو يمكن اعتباره مفهوماً جديداً للمفهوم التقليدي لـ"شؤون الموظفين". يُعدّ المورد البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة، حيث يشار إليه في الكثير من الأحيان برأس المال البشري. وهو أصل من أصول المؤسسة.

و جاء هذا الاعتبار للأفراد كموارد أو أصول المؤسسة بشكل حديث، بعد ما كان ينظر إليهم بأنهم عبء على المؤسسات، يجب العمل على تقليلهم و الحد من النفقات التي يسببونها. لكن اليوم أصبحت الموارد البشرية، و في ظل إقتصاد المعرفة، هي الموارد الذكية التي تمتلك القدرة على التفكير و الإبداع والتنظيم و التطوير، فهذا في حد ذاته يُعدّ شكلاً من أشكال رأس مال المؤسسة.

جاء هذا الفصل لبيّن الدور الفعلي للموارد البشرية في تطوير المؤسسات الإقتصادية سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو خدمية، من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الموارد البشرية وإدارتها و تطورها التاريخي، ثمّ التعرّض في المبحث الثاني إلى الوظائف الأساسية للموارد البشرية بدءاً بالإستقطاب و التوظيف و التعيين، ثمّ التكوين و تنمية القدرات، بعد ذلك التطرق لمختلف عمليات التقييم التي يمرّ عبرها الموظف، ثمّ دراسة سياسة المكافآت و الحوافز التي يجب الإعتماد عليها من أجل تعظيم قدرات اليد العاملة و الرفع من إنتاجيتها، بينما سيتطرق المبحث الثالث للتنظيم الإستراتيجي للموارد البشرية.

المبحث الأول الماهية والتطور

1. ماهية الموارد البشرية

إتسمت السنوات الماضية بتطورات و تحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية على إدارة الموارد البشرية، فمنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي و مفهوم إدارة الموارد البشرية يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين و الباحثين المهتمين بقضية الموارد البشرية. و نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجيا الحاصلة في الدول المتقدمة، تم استبدال مفهوم إدارة الأفراد بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فقد أدركت الشركات و المؤسسات في هذه الدول أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

يعرف حسن إبراهيم بلوط الموارد البشرية بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات و نشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات. حيث تقسم هذه المواد إلى خمسة مجموعات هي: - الموارد الإحترافية،- الموارد القيادية، - الموارد الإشرافية، - باقي الموارد المشاركة،- الإتحادات العمالية.(بلوط، 2002: 17)

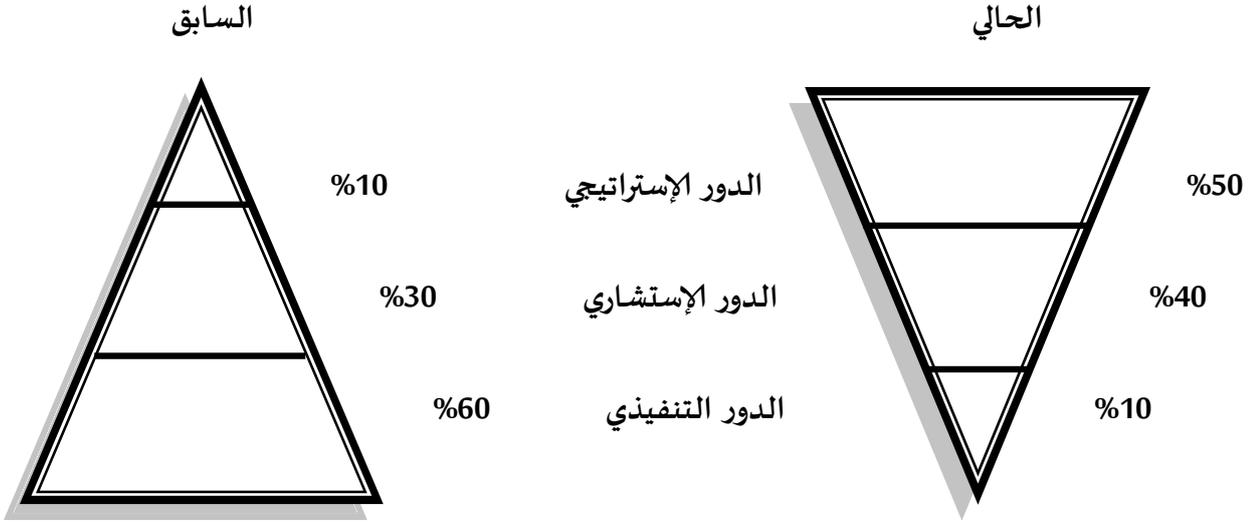
كما تعتبر الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة (رؤساء و مرؤوسين)، و الذين تمّ توظيفهم فيها من أجل أداء كافة وظائفها و أعمالها و تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية والمستقبلية، مقابل تقاضي تعويضات متنوعة تتمثل أساسا في الأجور و المزايا الوظيفية الأخرى ذات العلاقة، في عملية تبادل للمنفعة بينهم و بينها.(باري كاشواي، 2008: 12)

و بذلك يشير الرأسمال البشري إلى مجموع المعارف و المهارات و الخبرات، و كل القدرات التي تمكّن من زيادة إنتاجية العمل لدى الفرد أو الجماعة.

و يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة و الولاء. لذا يمكن القول بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على عدة مبادئ أهمّها أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة. و يمكن لهذه الأخيرة أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات و إجراءات و أهداف الأفراد مع أهدافها و استراتيجياتها، و يمكن للثقافة التنظيمية هنا أن تلعب دور المؤثر و الموجه لتحقيق التميز، و ذلك من خلال حسن استغلال و تسيير قياداتها الإدارية.

يقترن الإستثمار في الرأس المال البشري بالمفاهيم التالية: الإبداع، التجديد، القيمة المضافة، الاختراع، و الابتكار. لذلك نجد التوجهات الحديثة في تصميم و تنفيذ إستراتيجية التكوين و تنمية الموارد البشرية، باعتبارها جزءا مترابطا و متكاملا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الحديثة و استراتيجياتها الوظيفية في مجالات الإنتاج و التسويق و غيرها من الأنشطة، تسعى إلى جعل التكوين و تنمية المورد البشري في المؤسسات ليس غاية في حدّ ذاته، بل وسيلة لتحقيق أهداف و استراتيجيات المؤسسة، و ذلك من أجل تأكيد تفوقها في السوق و تحقيق العائد على الاستثمار الذي تستهدفه الإدارة.

شكل رقم 10: تغير دور الموارد البشرية في المنظمات



المصدر: (الخطيب، 2001: 76)

يتضح من خلال هذا الشكل أنّ هناك تغيراً ملحوظاً في الأهمية النسبية للأدوار الثلاثة للموارد البشرية في المؤسسات، حيث انخفضت أهمية الدور التنفيذي، وازدادت بالمقابل أهمية كلٍّ من الدورين الإستراتيجي والإستشاري، مما يُبرز المكانة الكبيرة التي أصبحت تحتلها الموارد البشرية في المنظمات الحديثة.

2. تطوّر الموارد البشرية:

برز مفهوم إدارة الموارد البشرية منذ السبعينيات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية كبديل لإدارة الأفراد، و تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي (الإستقطاب، التكوين، المكافآت، وإدارة القوى العاملة) إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المؤسسة، تصميم الهياكل، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل.

تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المؤسسات، وكذا المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها، بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفاعلية. (حنا نصرالله، 2001: 03)

تحدّدت ملامح نظرية رأس المال البشري في الستينات من القرن الماضي، حين كان أغلب الإقتصاديين ينتقدون استخدام مفهوم رأس المال البشري معتقدين أنّه يعامل البشر كرأس مال مجرد يستخدم لتحقيق الربح للمؤسسة. إلاّ أنّه، وبظهور تلك النظرية، أصبح يُنظر إلى القرارات المتعلقة بالتعليم أو بتنمية المهارات والقدرات على أنّها قرارات إستثمارية.

و تمتد جذور نظرية الموارد البشرية إلى أعمال شولتز Schulz التي إرتبطت بمدلولات التعليم، وأبحاث بيكر Becker حول الإستثمار في التكوين. ولقد تزايد إهتمامها برأس المال البشري معتبرة إياه المنشئ للمعرفة الجديدة ومنقّدها.

ولقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية هي:

- أن النمو الإقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية، يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري.

- يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقاً للاختلاف في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي. (راوية حسن، 2002: 66)

و بذلك نجد أن شولتز ركّز إهتمامه على التعليم و المعرفة كإستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية، إذ يعتبره أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق من جهة خدمة إنتاجية ذات قيمة إقتصادية، ومن جهة ثانية يُصبح هذا الإستثمار جزء من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة. وبذلك نجده ينتقد النظر إلى التعليم كإستهلاك، بل اقترح أن يُنظر إليه كإستثمار يؤدي إلى تراكم رأس المال البشري و إلى تقديم خدمات إنتاجية للإقتصاد ككل، لأنّ التعليم حسبه يساهم في تحسين قدرات الأفراد و زيادة إنتاجهم، و بذلك يكون (شولتز) من الأوائل الذين وضعوا و بشكل واضح أسس رأس المال البشري. (يحضية، 2004/2003: 114)

كما تعدّ أعمال (Gary Stanley Becker 1993) من أهم الأبحاث المساهمة في تطوير نظرية رأس المال البشري، حيث ركّزت على الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي و غير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري. و أكثر ما ركّز عليه بيكر هو دراسة الأشكال المختلفة للإستثمار البشري، من تعليم و تكوين، و تدريب. كأحد أهم جوانب الإستثمار البشري فاعلية.

3. تطوّر إدارة الموارد البشرية:

لم يكن الشكل الحالي لإدارة الموارد البشرية وليد الساعة، إنّما هو نتيجة تطوّرات و تحولات عديدة يرجع عهد بدايتها إلى الثورة الصناعية. و لقد ساهمت هذه التطوّرات بشكل كبير في تنامي الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، و ممّا ساهم في تعظيم الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة و كفرع هام من فروع الإدارة نجد:

- التوسع و التطوّر الصناعي المتزايد الذي أدّى إلى ظهور مشاكل و خلافات بين الإدارة و العمال عجّلت بظهور تنظيمات عمالية دافعت من جهة عن حقوقهم و ساهمت من جهة ثانية في تأسيس مصلحة خاصة بإدارة شؤون العمال داخل المصانع و عملت على رعاية حقوقهم و حل مشاكلهم.

- إنتشار و توسع أسباب التعليم و التثقيف أمام العمال، ممّا ساهم في الرفع من درجة وعيم نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي و التعليمي، ممّا تطلّب توقّر متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية من جهة، و توفير وسائل عمل و تعامل جديدة و متجدّدة تساهم في التغييرات التي تطرأ على ذهنية و ثقافة العمال.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل و ذلك من خلال إصدار قوانين و تشريعات جديدة، أدّت بدورها إلى استحداث إدارات متخصصة تلتزم بتطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسات في مشاكل و صراعات مع الجهات الوصية.

أ. مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد تطورت تسميات الإدارة التي تختص بشؤون البشر كعمال في المؤسسة مع تطور مفاهيم وفلسفة هذه الإدارة. فمن «إدارة المستخدمين» إلى «إدارة الأفراد» إلى «إدارة شؤون العمال» إلى «إدارة القوى العاملة» إلى «إدارة الموارد البشرية»، ففي المسمى الأول كانت النظرة للفرد العامل كمستخدم، وحتى مع مسمى إدارة الأفراد على أنه مجرد فرد، ولم تختلف النظرة كثيرًا مع مسميات تزامنت مع هذه التسمية مثل شؤون العمال، ولكن مع مسمى إدارة الموارد البشرية اختلف الأمر، أي اختلفت النظرة، مما أدى إلى ظهور الاحتياج إلى علم وممارسات مستقلة للموارد البشرية. وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أرباب العمل والعمال في التعقيد. وظهر ذلك واضحًا منذ الثورة الصناعية، مع ظهور الآلات في مجمعات العمل. و سنعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة شؤون المستخدمين، وصولًا إلى إدارة الموارد البشرية.

(1) الثورة الصناعية:

تميّزت هذه الفترة بظهور البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، إذ لعبت الثورة الصناعية دورا بارزا وملحوظا من خلال ما تميّزت به من ظهور الآلات والمعدات والأجهزة والمصانع الكبيرة، وكذا بداية نشوء الرقابة في العمل التي كان لها الدور الكبير أحيانا في تغليب العنصر الآلي الإنتاجي على العنصر البشري واحتياجها أحيانا أخرى إلى عمالة متخصصة؛ حيث أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها). كما أدى الأمر أيضا إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا في الكثير من الأحيان المعاملة مع العمال الذين ينشطون تحت إمرتهم. كما أدى أيضًا إلى رقابة روتينية للعمل وسؤم العمال. ولقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل. لقد اتّسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث كان أغلبها يسيّر من قبل مالكيها، أما وظيفة الأفراد كممارسة فقد كانت موجودة لكن دون أن تُدرج في الهياكل التنظيمية. فعادة ما يتولّى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالعودة إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة والتي أكّد عليها فايول Fayol دون الإشارة إلى وظيفة الأفراد.

(2) ظهور الحركات العمالية:

لقد أدّت الظروف الصعبة المترتبة عن الثورة الصناعية وجوباً إلى إتّحاد العمال من أجل مواجهة أصحاب العمل. ولقد ظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات مؤسسية، ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمالية، تطالب بحقوقهم، وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

بدأت وظيفة إدارة الأفراد تأخذ مكانها في المؤسسات نتيجة حدوث العجز الكبير في اليد العاملة، وتجاوبا مع متطلبات الحرب العالمية الأولى من اليد العاملة، وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية من أجل الوصول بالإنتاج إلى ذروته. ولقد تمثّلت معالم تلك الحاجة في اختيار الأفراد الجدد الذين تتطلّبهم الصناعة مع تلقينهم أصولها، ثمّ تدريبهم وتكوينهم على عملياتها، وذلك عملا بتعاليم الإدارة العالمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل. علاوة على أنّ نمو الحركة النقابية إبان الحرب قد ساهم في خلق مشكلات جديدة خاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي "المساواة الجماعية" في العمل. كما كان لتدخّل

الحكومات كطرف ثالث أملت ضرورة توفير المزيد من المعلومات و الحقائق ذات الصلة المباشرة و غير المباشرة بحاضر و مستقبل العمال و المؤسسة معا، بالإضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية و توفير الأسس و الشروط المؤمنة للإستخدام الأقصى لهذه الموارد.

(3) الإدارة العلمية فردريك تايلور (Fredrick Taylor):

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير الموارد البشرية بداية القرن الماضي، نجد حركة الإدارة العلمية التي أعطت تصوّرًا محدّدًا للعلاقة الرابطة بين الإدارة و العمال من خلال إستخدامها للنموذج العلمي في اختيار و توظيف العمال و تحديد مواصفات الوظائف. فلقد حاول تايلور أن ينظم هذه العلاقة من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسة الحركة و الزمن، و الاختيار المناسب للعمال، و تكوينهم، وإعطائهم أجوراً محفزة.

(4) ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية ذلك الإهتمام من طرف علماء النفس بدراسة ظواهر مختلفة في بيئة العمل، مثل الإجهاد و الإصابات. و أهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به. و ركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف. ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحاً كبيراً في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

(5) مدرسة العلاقات الإنسانية:

توصّلت هذه الحركة إلى نتيجة مفادها أن إنتاجية العمال لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة و ساعات العمل و الهدوء...الخ)، بل أيضاً بالاهتمام بشؤون العمال، و نمط الإشراف عليهم، و نوع الخدمات المقدمة لهم. و لقد ظهرت هذه الحركة كردّة فعل لما قامت به حركة الإدارة العلمية من تهميشها للعنصر البشري و تركيز كل إهتمامها على عملية الإنتاج فقط. كما أنّها جاءت كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن التي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo) نهاية العشرينيات و بداية الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث قدّمت رؤى جديدة لأسلوب تعامل الإدارة مع العمال، ذلك لتيقنّها بأنّ إنتاجية العامل و كفاءة أدائه لا تُقرّر فقط في ضوء الطريقة التي يقدم بها عمله، أو في إتباع أسلوب الإدارة في تحديد أسلوب و عوامل تصريف أجور العمال، بل في الإهتمام بالعوامل النفسية و الإجتماعية و الإنسانية للعامل، لأنّ المصلحة حسماً متبادلة بين أرباب العمل و العمال، و بالتالي لا بدّ من التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف عمّالها.

(6) ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

أولى المؤسسات أخذاً بمفاهيم الإدارة العملية، و علم النفس الصناعي، و العلاقات الإنسانية كانت منظمات الجيش و الحكومة. و من أهم الممارسات التي سُجّلت في تلك الفترة نجد: وضع شروط في عمليات التعيين، و استخدام الاختبارات النفسية، و الإهتمام بأنظمة الأجور، و خدمات العمال، و منع الفصل التعسفي.

(7) ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية و الجيش بتوظيف عمال متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، و التدريب، و الأجور، وخدمات العمال (الأمن الصناعي، و الرعاية الطبية و الاجتماعية... الخ).

(8) ظهور المدرسة السلوكية:

أثارت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين عملية تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية. و من أمثلتها: إثراء و تعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي، و مراكز التقييم الإدارية. و ما ميّز هذه الفترة هو التغير الكبير في ملامح الكثير من وظائف إدارة الأفراد.

(9) تدخل الدول بالقوانين و التشريعات:

نشطت الكثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب العمل (أي المؤسسات والشركات) و العمال. حيث ركزت هذه التشريعات على موضوعات عدّة من أهمها: الحد الأدنى للأجور، التأمينات، المعاشات، الأمن الصناعي، و صحة العمال. اتّسمت هذه الفترة بتعاظم دور الدولة كمستخدم و معدّل *employeur et régulateur*، ونامي قوة النقابة ممّا أدّى إلى ظهور مواقف و صعوبات خطيرة كان لا بدّ من مواجهتها و القضاء عليها كتنقيح الإنتاج، الإضرابات و مقاومة التغيير. و لقد تميّزت هذه الفترة أيضا بتطوير التشريع الإقتصادي وتنشيط المفاوضات الجماعية الشيء الذي أدّى إلى ظهور ما يسمّى بإدارة العلاقات الصناعية تأكيدا على العلاقات بين الشركاء الإجماعيين، فلقد تحوّلت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة إجماعية مسيرة من طرف أداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون.

(10) الشهادات المهنية:

ظهرت العديد من المؤسسات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة و التمويل. و يتقدم للحصول عليها أولئك الحاصلين على شهادات البكالوريا، مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، و تخطيط القوى العاملة، و الاختبارات المهنية، و التعيين، و التدريب، و الأجور، و الحوافز، و تقييم الأداء، و المسار الوظيفي. و هذا ما يوحي إلى ظهور التخصص في مجال تسيير الموارد البشرية.

(11) مدرسة إدارة الموارد البشرية:

بناءً على الإنتقادات التي وجهت لمدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت مقاربة جديدة لتسيير الأفراد تتمثل في إدارة الموارد البشرية، و التي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية هي:

- التوازن بين حاجات المؤسسة و حاجات الفرد في تطبيق مبادئ الإدارة.
- تنمية الأفراد (العمال) و تسيير حياتهم الوظيفية على أحسن حال باعتبارهم إستثماراً يمكن أن يعود بالربح على المؤسسة.

- إنشاء إطار عمل يشجّع العمال على تطوير كفاءاتهم و قدراتهم بما يخدم مصالحهم

الخاصة و مصلحة المؤسسة بشكل أوسع. (Benraouane, 2014: 21)

(12) مدرسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

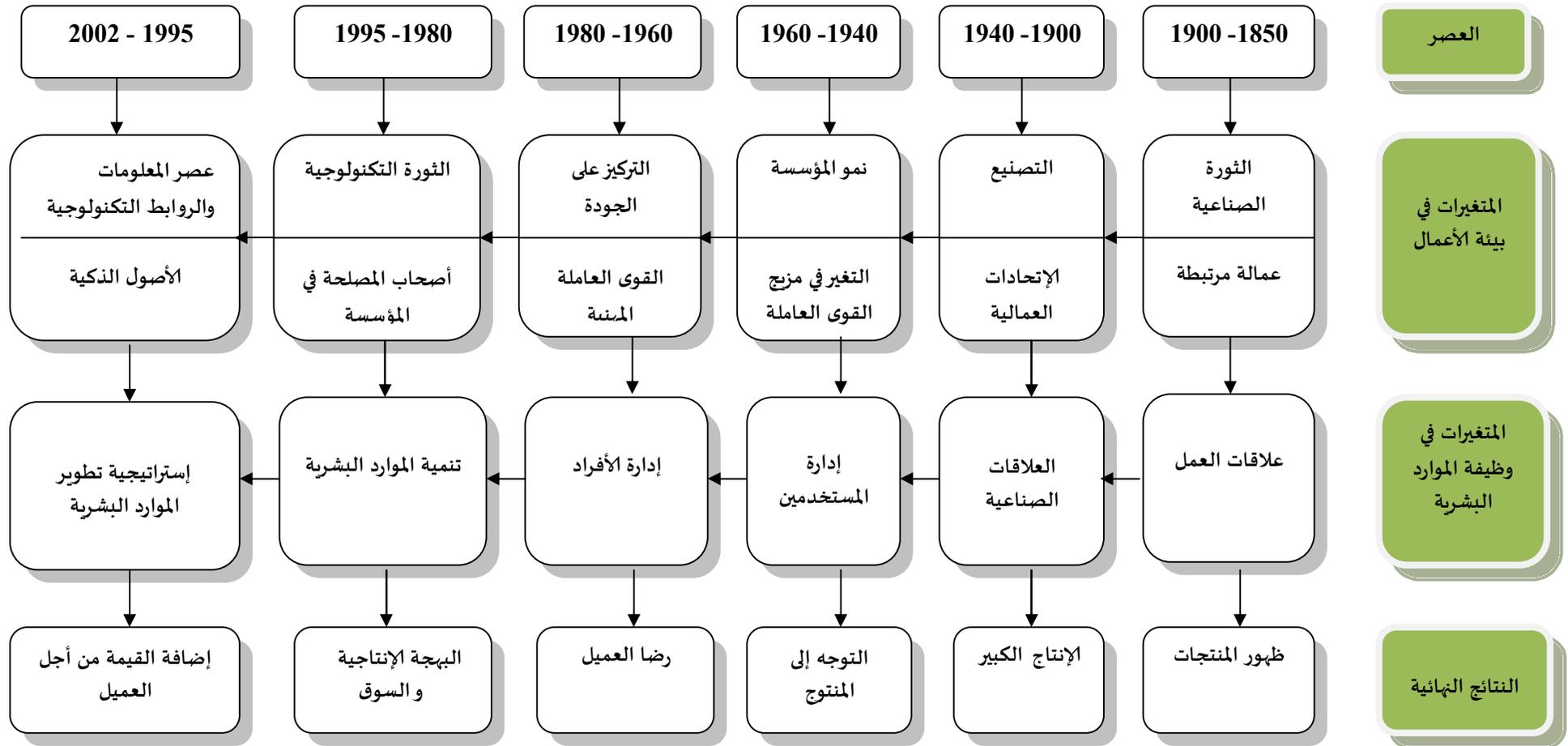
ظهر مصطلح الإستراتيجية مع بداية القرن الحالي كتكملة لما وصلت إليه مدرسة إدارة الموارد البشرية، ولقد حلّ هذا المفهوم في معظم كبريات الشركات و المؤسسات في العالم، ليحمل معه بعض التغييرات تتمثل في:

- إعتبار الأفراد (العمال) عناصر إستراتيجية يجب الإهتمام بها من خلال عمليات التاهيل وتحقيق أهدافهم وطموحاتهم بالشكل الذي يحقّ درجة عالية من الوفاء والولاء، وبالتالي تحقيق التميّز. ولقد تأكّد ذلك بعد أن تبين أنّ العامل البشري تحرّكه إعتبارات سيكولوجية معيّنة تفوق و لحدّ كبير غيرها من الإعتبارات المادية الأخرى، وأنّ السبيل للإنتفاع من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والترغيب، وأنّ الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقّق إذا ما بذل العمال جهودهم طواعية وإختيارا لا كرها وقهرا وإجبارا.

- إعتبار عملية إدارة الموارد البشرية كشريك أساسي في عمليات التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة.
- دخول الوظيفة الإجتماعية مرحلةً نوعية تخطّت فيها الجهد الديناميكي للعمال، و انتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد و تحفيزهم بكيفية تؤهّلهم و تمكّنهم من تعظيم النتائج و التأكيد على المشاركة في اتّخاذ القرار.

- إعتبار الأفراد موارد يجب تعبئتها و تطويرها و صيانتها، بالشكل الذي يجعل منها أهم مورد إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة احتدام المنافسة و تسارع التغيّر التكنولوجي و تغيّر تقنيات العمل. لذلك كلّه أملت تحدّيات سنوات التسعينات من القرن الماضي تعديلات و تغييرات جعلت من المورد البشري منبع قوّة و تطوير و نجاح للمؤسسات التي كان عليها رفع التحدي **le challenge**. وإعادة ترتيب الأولويات بالشكل الذي جعل من الموارد البشرية المدخل الفعّال لمواجهة التحديات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسات. و بالتالي فإنّ المفهوم الجديد للموارد البشرية يؤكّد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطى إقتصادي أو قوّة دفع، و كمتغيّرة إستراتيجية بدلا من النظر إليه كثقل و قيد.

الشكل رقم (11) التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: (تشاندي وكابرا، 2002: 17)

لم تُختر مختلف التسميات التي تم إعطاؤها لوظيفة الموارد البشرية عشوائياً وإنما هي نتاج ممارسات و فلسفات تسييرية تحكّمت فيها معطيات إقتصادية وإجتماعية و في بعض الأحيان سياسية إمتدّت لعدّة حقبات تاريخية بداية بإدارة العلاقات الصناعية، مروراً بإدارة العلاقات الإنسانية و إدارة المستخدمين، و انتهاءً بإدارة الموارد البشرية.

تمثّلت أنشطة الموارد البشرية عبر المراحل التاريخية التي مرّت بها في بعض الوظائف ذات العلاقة بالعمال، مثل توظيف الأفراد و تعيينهم في مناصب العمل، و متابعتهم عبر سجلات خاصة و صرف مستحقّاتهم و وضع أنظمة للتكوين و الترقية و النقل، بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات ذات العلاقة بالرعاية الإجتماعية و الصحية و التأمينات.

و مع تعاظم الإهتمام بالعمال شيئاً فشيئاً، تحوّل مستوى الإشراف الإداري من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية.

لكن مع تنامي الإدراك بأهمية العنصر البشري في تحقيق التنمية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره أتمن أصول المؤسسة، تغيّر مسمّى الجهاز المشرف على تسيير شؤون العمال إلى إدارة الموارد البشرية، حيث اتّسع نطاق إهتمام الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمّن الفرد و الوظيفة و المؤسسة و البيئة الخارجية. (علي عبد الله، 2002: 6-8)

لقد أصبح الإبداع و الابتكار مفتاح النجاح، الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعّال و بناء في إدارة الموارد البشرية، بحيث يقوم على الفعل و ليس ردّ الفعل... (علي عبد الله، 2002: 9)، و هذا إحياء إلى ضرورة التخطيط و وضع إستراتيجيات عمل تأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الداخلية و الخارجية بالإضافة إلى التحديات التي يملها العصر، و العمل على تشجيع الإبداع لدى الأفراد و تنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق و المشاركة في حلّ المشاكل و تحمّل المسؤوليات.

المبحث الثاني

المورد البشري كمدخل للميزة التنافسية

تمثل الموارد البشرية أصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها أيّة مؤسسة، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف دون الإهتمام بهذا العنصر الذي يجب الإستثمار في تنمية مهاراته و كفاءاته ليكون قادراً على تحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية، و يساعد و بشكل كبير في مواجهة التحديات و التغيرات التي تطرأ على المؤسسة. و بالتالي لم يعد المصدر الحقيقي لثروة أيّة أمة في امتلاك المواد الخام أو الآلات وإنما في بناء القوى، و لقد تغيّرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات و نظم العمال إلى كونها إستراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة و المستدامة. لذلك لم يعد العنصر البشري كأحد عوامل الإنتاج فحسب، بل أصبح يحتسب أفضل السبل و الآليات لاستثمار طاقاته و توظيف قدراته الذهنية و الإبداعية في تنمية المزايا التنافسية في شكل سلع و خدمات و تقنيات حديثة و متفوقة. (السلمي، 1997:

تتجه المؤسسات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، ثم تقوم بوضع مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية والتي تنبع كلّها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كلّ منها تختصّ في مجال من المجالات ذات الأهمية الكبرى، و بالتالي يمكن تصوّر وجود الإستراتيجيات التالية:

- توظيف الموارد البشرية
- تكوين وتنمية قدرات هذه الموارد
- فاعلية وتقييم الأداء
- التعويض والمكافآت

1. التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، بالنظر إلى أنه أساس التميّز والتفوّق إذا ما تمّ وفق معايير موضوعية يُراعى فيها مستقبل المؤسسة وسبل تحقيق أهدافها. وحسب منصور أحمد منصور فإنّ التوظيف هو تلك العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثمّ اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثّهم وترغيبهم في العمل والإستمرارية فيه لضمان توفير عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. (منصور أحمد منصور، 1975: 94)

و منه فإنّ التوظيف وسيلة المؤسسة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها في التوقيت المناسب، وهو يغذّي عملية الإختيار التي تسعى لإنتقاء أفضل الذين تمّ استقطابهم أي جذبهم للتقدّم بطلبات التوظيف. و بالتالي فإنّه (التوظيف) يظمّ ثلاثة خطوات أساسية هي الإستقطاب، الإختيار والتعيين. (أحمد سيّد مصطفى، 2008: 173)

أ- الإستقطاب:

تشير هذه العملية إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن مرشحين محتملين لسد شواغر الوظيفة وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. (خالد عبد الرحيم، 2008: 123) و إلى ذلك ذهبت عايدة سيد خطاب عندما ذكرت أنّ عملية الإستقطاب يقصد بها ترغيب وجذب عدد كافٍ من الأفراد المؤهلين للتقدّم لشغل الوظائف الشاغرة. (سيد خطاب، 2007: 126) كما يستهدف الإستقطاب ترغيب العناصر المناسبة في التقدّم للإلتحاق بالوظائف الشاغرة بالمنظمة. وتتوقف فاعليته على عاملين أساسيين هما: مدى قدرة المؤسسة على جذب الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، وقدرتها على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن تستمد منها القدر اللازم من المتقدمين لشغل الوظائف. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 174) و المتمثلة عادة في: الحوافز المادية والمعنوية (الأجور والترقيات)، طبيعة المنصب الشاغر، فرص التكوين والتطوير، ظروف العمل، قرب المؤسسة من مكان الإقامة.

- تعتمد عملية الإستقطاب على مصدرين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في:
- الترقية الداخلية: ويقصد بها ترقية العمال في المؤسسة لشغل وظائف أعلى وفق شروط معينة خاصة بالعامل والمنصب الشاغر.
 - الإعلان الداخلي: يتم عن طريق لوحة الإعلانات الموجودة بالمؤسسة، حيث يوضّح المعايير والأسس التي يتمّ وفقها الإختيار.
 - النقل الوظيفي: وهو تغيير منصب العمل لأيّ عامل وفق متطلبات المنصب الجديد وذلك في حالة ما إذا لم تتمكن المؤسسة من التوظيف الخارجي.(شاويش، 2005:159)
 - يفضّل مسيّري الموارد البشرية الإستقطاب الداخلي لما له من إيجابيات كثيرة، حيث يتمّ بموجبه ترقية عمّال موجودين بالمؤسسة لمناصب عليا ممّا يجنّب المؤسسة من جهة مصاريف التوظيف، و من جهة ثانية عناء الإدماج وما يتطلّبه من مال ووقت.
 - بينما يمثّل المصدر الثاني الإستقطاب الخارجي الذي غالبا ما يُشار إليه "سوق العمل"، و ينقسم إلى عدّة مصادر أهمّها:
 - التقدّم المباشر إلى المؤسسة: وذلك عن طريق كتابة طلب يشمل كل المعلومات الخاصة بطالب الوظيفة حيث يتمّ ترتيبها وتصنيفها والعودة إليها عند الحاجة.(أحمد ماهر، 1985:145)
 - الإعلان: يتمّ من خلال الإشهار المباشر في الصحف اليومية أو المجلات أو الدوريات.
 - وكالات ومكاتب التوظيف المتخصصة.
 - النقابات العمالية والمنظمات المهنية.(أحمد ماهر، 1985:147)
 - أقارب العمال بالمؤسسة الذين يرشحون من قبلهم في حالة ما إذا كانت سياسة الإختيار بالمؤسسة تسمح بتعيينهم.
 - الكفاءات الموجودة في المؤسسات الأخرى، إمّا عن طريق الإنتداب أو الإستعارة أو النقل.(أحمد سيد مصطفى، 2008:178).
- و بالتالي فإنّ الإستقطاب الخارجي يسمح بالولوج إلى شبكة توظيف أوسع وأشمل، كما يساهم في ظهور و بروز أفكار وتقنيات تحمل إبداعات جديدة للمؤسسة، بالإضافة إلى تقليص فاتورة التكوين باعتبار أنّه غالبا ما يكون لدى الموظف الجديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة.
- تعتبر الوظيفة الرئيسية لعملية الإستقطاب أداة وصل بين تخطيط الموارد البشرية(تحديد الإحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية) و عملية إختيار الوظائف. لذلك يصعب تحقيق النجاح في الإستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها، فبغضّ النظر عن كون الوظائف المراد شغلها موجودة فعلا أو سيتمّ خلقها، فإنّه لا بدّ من تعريفها و توصيفها من حيث متطلّباتها بطريقة دقيقة كلّما أمكن ذلك من أجل الرفع من مستوى فعالية الإستقطاب.

ب- الإختيار:

تُعرف عملية الإختيار بأنّها العملية التي يتمّ بمقتضاها تقسيم المترشحين للتعين إلى مجموعتين: مجموعة تقبل شغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و مجموعة أخرى ترفض ذلك، حيث تنتهي العملية باختيار الأفراد المناسبين و استبعاد الأفراد غير المناسبين، و ذلك بالإعتماد على عملية توصيف

الوظائف. (المرسي سنان، 2006: 109) كما يمكن تعريف هذه العملية بأنها العملية اإدارية التي يقسم بمقتضاها المرشحون إلى فريقين: فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظائف الشاغرة، وفريق ترفضه أو تؤجله أو هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة، حيث يتم ذلك عن طريق التعرف على مهارات وقدرات وشخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وعملية فعالة. (راوية حسن، 2000: 133)

يتمثل الإختيار الفعّال في إنتقاء أحسن المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة من بين المتقدمين لشغلها، وذلك باستخدام أدوات الإختيار المناسبة والمتكاملة. و أنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة المراد شغلها. ولما كان توفر هذه المتطلبات في المتقدم لشغل الوظيفة رهنا بما سيحدث في المستقبل، فإن هدف علمية الإختيار هو تعظيم إحتتمالات إختيار المتقدمين الذين تتفق خصائصهم مع توقعات و أهداف المؤسسة ممثلة في المتطلبات المحددة لشغل الوظائف. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 189)

ويمكن تحديد أهداف عملية الإختيار فيما يلي:

- معرفة مدى توفر الخصائص الفردية كمتطلبات لازمة لشغل الوظيفة.
- توفير قوة عمل فعالة و منتجة من خلال الإختيار الفعال للأفراد المقبلين على شغل الوظيفة.
- تهيئة أساس سليم للتدريب، فالفرد المناسب للوظيفة يسهلُ تدريبه و يساعد على التخفيض من التكلفة المخصصة لذلك.
- تحقيق درجة رضا عالية لدى العمال مما يسهم في تعظيم شعورهم بالإنتماء للمؤسسة، و يعزز لديهم إمكانية تحقيق التقدّم في المسار الوظيفي. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 189)

ج- التعيين:

يقصد به عملية إصدار القرار بتعيين المرشح في وظيفة معينة بقسم أو إدارة محددة إعتباراً من تاريخ محدد. و يترتب على هذا القرار حقوقاً للموظف كالأجر و المزايا الإضافية و واجبات و مسؤوليات. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 228)

و بعد تصفية ملفات المترشحين للعمل من خلال المراحل السالفة الذكر، يصبح اتّخاذ قرار التعيين للمترشحين المقبولين أمراً ضرورياً، خاصة و أنّ المؤسسة يمكن لها أن تقع في مشاكل تتعلق بزيادة عدد الأفراد الصالحين و المحتملين للعمل عن عدد المناصب الشاغرة، و في هذه الحالة تتم المفاضلة بينهم على أساس معايير تتعلق بالسن أو الجنس. (صلاح الدين عبد الباقي، بتصرف 1999: 198)

بعد اتّخاذ قرار التعيين، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي وجه إليها، حيث يجب الإهتمام بهذه الخطوة لما لها من أهمية في مساعدة العامل الجديد في التأقلم مع الوظيفة و الزملاء و الجو الجديد الذي وُضع فيه، و ذلك من خلال تعريفه بالمحيط الجديد الذي يعمل فيه بإعطائه فكرة عامة حول التعليمات و النظم المعمول بها في المؤسسة.

و من أجل الحكم على كفاءة سياسة التوظيف و التعيين التي قامت بها المؤسسة، تضع الإدارة بعض المقاييس الخاصة بذلك، منها:

- متابعة الموظف الجديد في العمل، و التعرف عن قرب على مدى استعداده و كفاءته في أداء عمله الموكل إليه. و مقارنة ذلك بالتنبؤ الذي أجري خلال مراحل تصنيف الطلبات و المقابلة والإختبار، و استخدام هذه الدراسات لترشيد عمليات الإختيار المستقبلية.
- التعرف على إمكانيات الفرد في التأقلم مع زملائه و ظروف عمله الجديد.
- ملاحظة الرؤساء المعنيون لأنماط الأداء و السلوك الفعلي للأفراد في مواقع العمل مقارنة بأنماط الأداء و السلوك المتوقعة أو المعيارية. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 233)
- معرفة مدى تناسب قدرات الفرد و أداؤه و خبراته و مؤهلاته مع طبيعة العمل الذي يقوم به.
- حساب معدّل دوران العمل الخارجي، و معرفة مدى نسبة ترك الأفراد الجدد للعمل بالمؤسسة و الإنتقال إلى مؤسسات أخرى. (صلاح الدين عبد الباقي، 1999: 199)

2. التكوين و تنمية القدرات:

لا تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية على تخطيط إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و استقطابها و انتقاء الأحسن منها ثمّ توظيفها و تعيينها في المناصب المناسبة لها، و إنّما تمتدّ إلى تحسين قدراتها و الرفع من كفاءتها و مساعدتها على ممارسة نشاطها في المؤسسة وفق أسس صحيحة. ذلك أنّ العنصر البشري هو المورد الحيوي الذي تحيا به المؤسسات و هو المحرك الأساسي لجميع أنشطتها و المصدر الأوّل لفاعليتها إذا ما توفّرت فيه الشروط المطلوبة من القدرات و المؤهلات العلمية و الفنية، و الإستعدادات النفسية التي تجعل منه عنصراً هاماً لرفع التحديّ و تحقيق التنافسية المطلوبة لتطوير قدرات المؤسسة بما يتماشى و مخططاتها و إستراتيجياتها.

و التكوين مفهوم مركب يتكوّن من عدّة عناصر، فهو تارة يعني التغيير نحو الأحسن أو تطوير معلومات الفرد و قدراته و مهاراته و أفكاره و سلوكياته و اتّجاهاته، و ذلك بهدف إعدادة إعداداً جيّداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية و تنمية مهاراته الفنية و الذهنية لمواجهة الإحتياجات المستقبلية. (كامل علي متولي عمران، 2001: 101) و تارة أخرى، و في أبسط معانيه، هو ذلك النشاط العلمي المنظم الذي يهدف إلى صقل المهارات و تنمية القدرات و الكفاءات و تغيير السلوكيات. و بذلك يعتبر التكوين وسيلة إدارية و فنية و عملية و علمية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حدّ ممكن، بالشكل و بالأسلوب الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة (تعظيم القدرات). (شاويش، 2005: 232) بينما جاء مفهوم التكوين من الناحية الإدارية مرادفاً لمفهوم التنمية لدى حسن إبراهيم بلوط، حيث قال أنّه: "مجموعة النشاطات المصممة و الموجهة إمّا لرفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد، أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم أو سلوكياتهم... و إنّ التنمية أو التطوير تظال الموظفين و المدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا و لأهداف تقريرية و تنفيذية مستقبلية". (بلوط، 2002: 236)

كما عُرّف التكوين بأنّه تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدّد في المؤسسة التي يعمل فيها.

بينما عرف هنري منتزيرغ Henry Mintzberg التكوين بأنه: "السياق الذي يتم من خلاله تعليم المعارف و الكفاءات المتعلقة بالعمل، و السياقات التي يتم بموجها تحصيل معايير التنظيم" (Mintzberg,2006: 109-110)

أ- أهمية التكوين:

تعمل العديد من المنظمات على إعادة النظر في برامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية و جودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقا مع إستراتيجية المنظمة، و يؤدي إلى تحقيق المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات و الخدمات بالنوعية المرغوب فيها. و بما أن التكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العمال بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة و متواصلة من أجل تحقيق الأهداف، فإن ذلك لا يعني في أي حال من الأحوال تدني مستوى أداء الأفراد في المؤسسة، و إنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يُطمح الوصول إليه. و حيث أنه من الطبيعي أن يوجد تفاوت في أداء العمال بسبب الفروق الفردية، فإن التكوين يوفر فئة متميزة من موظفين تسمح للمؤسسة الإستفادة منهم في زمن المنافسة و التحولات التكنولوجية، الأمر الذي يضمن إستمراريتها في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها. و لما كان التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العمال، فإن التكوين يعتبر الوسيلة المثالية التي تساعدهم في الترقية والوصول لشغل مناصب عليا.

تقوم إستراتيجية التكوين النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمؤسسة: التسويق و العمليات، الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة و المالية، و البحوث و التطوير. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 277)

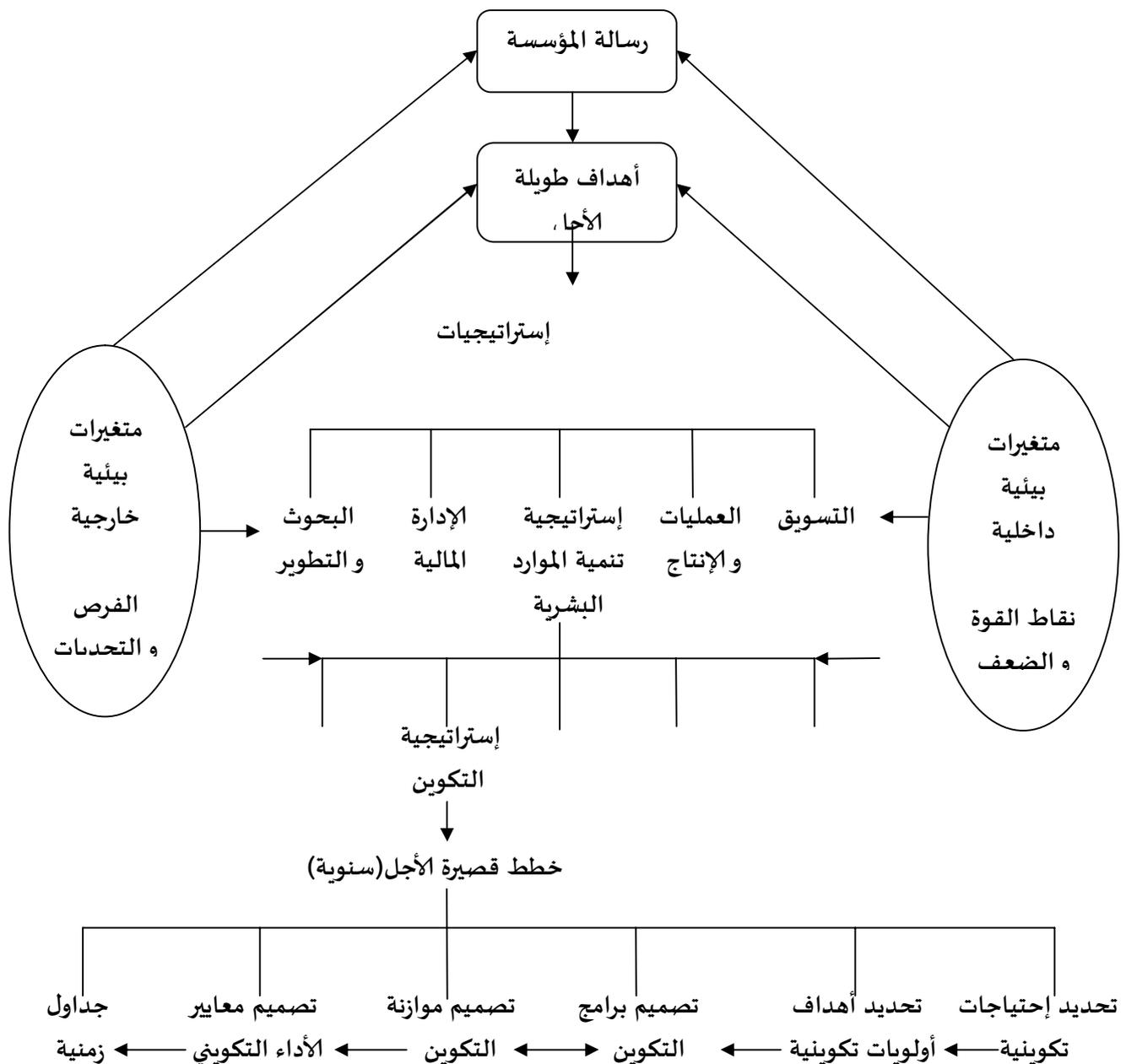
و لأن الأهداف التكوينية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فإنه يتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف، فمثلا من أجل تحقيق نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو إجراء قدر معين من التوسعات في الأسواق القائمة، أو خفض التكلفة على المدينين القصير و الطويل، فإنه يستدعي توفر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 276)

من ناحية أخرى يجب تكييف إستراتيجية التكوين مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المؤسسة (النمو، الإستقرار أو الإنكماش)، حيث ترتبط إستراتيجية النمو بتوجهات المؤسسة نحو التوسع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو منتج جديد... الخ. بينما ترتبط إستراتيجية الإستقرار بتوجهات المؤسسة نحو تحقيق إستقرار نسبي في المبيعات و الإيرادات و الأرباح، فتتمثل في تنوع المنتجات و التركيز على نشاط جديد واعد، و إعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي. أما إستراتيجية الإنكماش، فهي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين استغلال الموارد و خفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 279) ففي كل حالة من الحالات السابقة تستدعي من القائمين على المؤسسة إستراتيجية تكوين تتماشى و متطلبات الوضع و المرحلة.

و يعتبر التكوين حسب Mintzberg، المعيار التصوري الذي يسمح للمؤسسة باستعمال آلية التنسيق التي سمّاها تنميط Standardisation القدرات. و من أجل ذلك تحتاج المؤسسة إلى مكوّنين ذوي قدرات عالية وخاصة، وفي حالة عدم توفر مثل هؤلاء الأفراد، يجب إجراء التكوين خارج المؤسسة سواء من طرف هيئات (مراكز) مختصة أو جامعات، وفي هذه الحالة تفقد المؤسسة جزءا من المراقبة، ليس فقط عند إختيار العمال، ولكن أيضا على الأساليب التي يستعملونها في العمل. (Mintzberg, 2006: 111)

و يوضّح النموذج التالي أصول و مصادر إستراتيجية التكوين و علاقتها باستراتيجيات و أهداف المؤسسة.

شكل رقم 12: إستراتيجية التكوين ضمن إستراتيجية المؤسسة



المصدر: أحمد سيّد مصطفى، 2008: 277.

يوضّح هذا الشكل المخطط الإستراتيجي للتكوين النابع من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تقوم إستراتيجية التكوين على إدراك أهمية التوجهات الإستراتيجية في كل الوظائف الرئيسية للمؤسسة (التسويق، العمليات و الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة المالية، و البحث و التطوير)، ثم تقوم بترجمتها إلى نقاط قوة و نقاط ضعف، و إلى توقعات و برامج تكوينية، ثم تقوم بإدخالها ضمن هيكل معلومات من أجل تحديد الإحتياجات التكوينية.

و بالتالي لا يجب في أيّ حال من الأحوال على المخطط الإستراتيجي للتكوين أن يغفل عن تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج الترقيات أو النقل... الخ. (أحمد سيّد مصطفى، 2008: 278)

و تعتبر زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من بين أعظم الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة، إذ أنّ إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم، سيساعدهم حتما في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و ترشيد الإنفاق بالنسبة للموارد المادية المستخدمة في الإنتاج. و يكتسب التنظيم بفضل العمليات التكوينية المختلفة، المرونة و القدرة على التكيف في الأجل القصيرة مع المتغيرات الخاصة بحجم و نوع العمل، كما يضمن إستمراره و استقراره و قدرته في الحفاظ على فاعليته أثناء الأزمات أو التذبذبات الناتجة خاصة عن تغيير المسؤولين أو تحويلهم. (سعداوي، 2004/2005: 5-6)

كما يعمل التكوين على تنمية الحس الإيجابي لدى الأفراد نحو العمل و الإهتمام أكثر بالمؤسسة، مما يساهم في توضيح السياسات العامة و الهدف المشترك بين الطرفين. كما يبعث التكوين أيضا على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أنه يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. إذ بدون ذلك قد تواجه المؤسسة مشاكل تقنية، أو حالات من الإغتراب لدى العمال بالنظر لعدم معرفتهم للتقنيات الحديثة المدرجة في العمل و التي فرضتها و لا تزال التكنولوجيا المتغيرة دوريا. و يعمل التكوين على تحقيق الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة، ذلك أنه بمثابة حافز معنوي و مادي يساعد العامل في الترقية و في تحسين وضعيته المادية. (محمد فالح صالح، 2004: 102)

و يحقق التكوين من جانب آخر فوائد أخرى للعمال من أهمها: توضيح أدوارهم تجاه مهامهم و تجاه المؤسسة، و تقليل توترهم الناجم عن النقص في المعرفة و المهارة، و يساهم في تنمية القدرات الذاتية لديهم، كما يقلل من حاجتهم إلى الإشراف.

و يمكن للتكوين أن يساهم في تنميط العادات و القيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، و هو ما يسمح بتحقيق التوافق بين الفرد و عمله، و بينه و بين مجموعته، و بينه و بين مؤسسته. (الهيبي، 2005: 226)

ب- أهداف التكوين:

تختلف أهداف التكوين من مؤسسة إلى أخرى تبعا لأهمية العملية التكوينية، و اختلاف الظروف العامة المؤثرة في العمل، لذلك نتحدّث عن أهداف إدارية و فنية و إقتصادية و إجتماعية و التي نلخصها فيما يلي:

- تدعيم روح الإتصال داخل الجماعة و إعطاء الأهمية أكثر للمعلومات التي يتم نقلها.
- المساعدة على انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل، كما أن العامل الذي يتلقى تكويننا يجعله ملما بالتقنيات التي تنمي لديه مهارات العمل و الإحساس بالأمن و الأهمية داخل المنظمة، مما يكسبه الثقة بالنفس و بالتالي يؤهله للقيام بالأعمال دون الإعتماد على الغير.
- تطوير سلوك الفرد المكوّن و اتّجاهاته و إكسابه قيما و اتّجاهات جديدة نحو مسائل و مواقف معيّنة.

- إكساب الفرد المكوّن مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية و العملية بما يحقق كفاءة و فاعلية الأداء. (الهيبي، 2005: 236)
- إكساب الفرد الصفات التي تؤهله للترقية و لما لا لشغل المناصب القيادية، و هذا ما يسمح له باكتساب رصيد مادي و ثقافي معيّن.

أما الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التكوين فنجد:

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- تضيق الفجوة القائمة بين الإنجازات و الطموحات التي تود المؤسسة الوصول إليها.
- المساهمة في خلق الإتجاهات الإيجابية لدى العمال نحو العمل و المؤسسة معا.
- المساعدة في تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق و المتغيرات في البيئة داخليا و خارجيا.
- تخفيض معدّل دوران العمل، و الغياب، و الحوادث و الشكاوى، و عدم الرضا عن العمل.
- من بين المشاكل التي يسعى التكوين لحلّها نجد: انخفاض الروح المعنوية لدى العمال، و تقادم طرق و أساليب العمل.

- زيادة المرونة التنظيمية و تحقيق الإستقرار في العمل، و من ثمّ تحقيق التوافق بين مصالح العمال و مصلحة المؤسسة. (الموسي، 2003: 334-335)

- تقليل الحاجة إلى الإشراف بتخفيض العبء على المشرفين، لأنّ تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته و تعميق معلوماته و تكثيف مهاراته و تعزيز إتجاهاته الإيجابية نحو العمل و الزملاء، و بالتالي التقليل من حاجته للإشراف و المتابعة المستمرة.

- النهوض بالإنتاج من حيث الكمّ و الكيف، فالقدرات و المهارات العالية تؤدّي إلى زيادة الإنتاج كما و كيفا مع تخفيض نسب الضياع. (الهيبي و الطويل، 1999: 404-407).

- خلق صف ثانٍ مؤهّل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة و تحقيق لامركزية الأداء، و في الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى.

- المساهمة في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمّال. فإذا حدث فائض في عدد العمال في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التكوين التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى لسدّ العجز فيها. (أحمد سيد مصطفي، 2008: 290)

ج- أساليب التكوين:

الأسلوب التكويني هو الطريقة المستخدمة لنقل المادة التكوينية من المكوّن إلى المكوّن بصورة تُنتج الأثر المطلوب. (محمد فالج صالح، 2004: 108-109) لذلك لابدّ على أساليب التكوين المختلفة أن تتلاءم و تتوافق مع الهدف المراد تحقيقه من خلال البرامج التكوينية المختلفة، حيث نجد مثلاً أنّ التكوين من أجل تطوير المهارات و القدرات يختلف تماما عن التكوين الذي يهدف إلى تغيير الميول و الإتجاهات. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف طرق و أساليب التكوين إلى:

• التكوين في موقع العمل:

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي، و يقوم المسؤول أو المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين و التوجيه وفق خطوات محددة، تتاح من خلالها الفرصة للمتدرب للتعلم و نقل ما يتعلمه و تطبيقه بعد ذلك، و هو التكوين الذي يقدم للعمال الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات و الخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، وهذا ما يسمّى بالتلمذة الصناعية. (الموسي، 2006: 359)

كما يمكن التكوين الداخلي من تنوع واجبات الفرد و تكوين مهامه، من خلال إسناد مسؤوليات جديدة إلى المسؤوليات التي يتضمّن عملها، مستهدفاً بذلك زيادة إنتاجية الفرد و ارتفاع درجات رضاه عن العمل و تنوع مهاراته و إفادته من فرص الترقية المفتوحة أمامه، و هذا ما يسمّى بالإثراء الوظيفي. (الكفافي، 2007: 179)

و قد يساهم التكوين في تسهيل عملية نقل العمال من قسم إلى آخر داخل المؤسسة، و ذلك من خلال توجيههم نحو المنصب المنقول إليه، و توسيع مجال معارفهم و زيادة مهاراتهم. كما يساعد المؤسسة في مواجهة الظروف الإستثنائية عند الحاجة (قلة اليد العاملة المتخصصة) و عند شغور مناصب العمل، وهذا ما نسمّيه بالتدوير الوظيفي أو التناوب أو التنقل. (الكفافي، 2007: 179)

و من سلبيات هذه الطريقة، انخفاض إنتاجية المدرب و المتدرب أثناء فترة التكوين، بالإضافة إلى أن الإعتماد على المشرف المباشر كمكوّن يحتم نقل الممارسات و السلوكيات التقليدية باستمرار، و ربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي قد تتنافى مع المتغيرات البيئية.

• التكوين خارج العمل:

تتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات و المعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات و التكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل، كما أوجدت المتغيرات البيئية غير المستقرّة (التكنولوجية، المنافسة، متطلبات الإبداع، التحديات الخاصة بإرضاء الزبائن...) الحاجة إلى طرق تكوينية معاصرة، قد تُلزم المؤسسات بإخراج المتريصين أو المستهدفين من العملية التكوينية من مكان العمل إلى هذه الأماكن المجهزة، قصد إكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل. و من بين الأساليب التي تجسّد هذه الطريقة:

- تمثيل الأدوار: يقوم المكوّن بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثمّ يقدّم مثالا عمليا على أن يقوم المتكوّنون بتنفيذه. وما هذه الطريقة إلا محاولة لتقليد الواقع من خلال تكوين الدارسين على مواجهته. كما تعتبر من أقدم أساليب التكوين وأكثرها انتشارا. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار، التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والعلاقات العامة. (أحمد سيد مصطفى، 2002:2006)

- دراسة حالة: هو أسلوب تنموي إداري طوّره كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية في العشرينيات من القرن الماضي واشتهرت به. يقوم هذا الأسلوب بعرض حالة مكتوبة معينة على المدرب بحيث تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، ثمّ يُطلب منه تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها، ثمّ اقتراح الحلول المناسبة. (بلوط، 2002:282-283)

- الندوات و المؤتمرات و المحاضرات و ملفات المناقشة: تعدّ الأكثر شيوعا و انتشارا، و الأكثر اقتصادا للوقت والجهد و المال، حيث تسمح هذه الأساليب بالحركة و التفاعل بين المكوّنين و المتكوّنين. فتسمح المحاضرات مثلا بتلقيّن المادة التكوينية بصفة مباشرة مع الشرح المفصّل، إلا أنّ ذلك يتوقف على كفاءة المحاضر و خبرته. فيما تعدّ المؤتمرات لتكوين الإطارات العليا و أفراد الإدارة بصفة خاصة لما تتطلبه من مستوى عالٍ، بينما تسمح الندوات و حلقات المناقشة بتبادل الآراء و الخبرات و المساهمة في تطوير قدرات المشاركين على استخدام مناهج و أساليب البحث العلمي. (عليان، 2007:302-303)

د- الإحتياج التكويني:

تتمثل الإحتياجات التكوينية في الفرق بين مستوى الداء الفعلي و مستوى الداء المرغوب لدى عدد من العمال في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر. بحيث يؤدي سدّ هذه الإحتياجات لتحسين الأداء أو معالجة مشكلات قائمة. (أحمد سيد مصطفى، 2008:284-285)

يمثل تحديد الإحتياجات التكوينية العنصر الرئيسي و الهيكلي في معادلة التكوين، حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التكوينية و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة. إذ أن أي خلل بهذا الهيكل سيطيح بجميع الجهود التي تبذلها المنظمة من أجل الإرتقاء بمستوى مهارات و كفاءات العاملين بها. و بالتالي فإنّه من الصعب تحديد أهداف التكوين و محتوى البرامج و طريقة إختيار الأفراد المعنيين بالعملية، دون تحديد دقيق و موضوعي للإحتياجات التكوينية للمؤسسة.

و ترجع عملية تحديد الإحتياجات التكوينية في الأساس إلى الحاجة إلى علاج مشكلات العمل من خلال التكوين، كما أنه توجد مشكلات أخرى قد لا يفيد فيها التكوين، و هو ما قد يظهره التحليل التنظيمي للمؤسسة و الذي يسبق عادة تحديد الإحتياجات التكوينية. و منه يصبح تحديد الإحتياجات التكوينية هو الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير و تنمية قدرات و أداء الأفراد من خلال العملية التكوينية، و بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة. و هكذا، و من خلال عملية تحديد الإحتياجات التكوينية، يمكن للمؤسسة أن تعرف الفارق بين الوضعية الحالية و الوضعية المرجو الوصول إليها.

و حتى يتمّ الإرتقاء بمكانة التكوين في المؤسسة، لا بد أن يؤخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين (مكان التكوين)، و الفوائد المرجو تحقيقها، و طبيعة الفجوة التي يغطيها التكوين، و المجال الزمني للعملية التكوينية.

1) أهمية تحديد الإحتياج التكويني:

يعتمد نجاح عملية التكوين تخطيطا و تنفيذا و متابعة على دقة تحديد الإحتياجات التكوينية، إذ تعدّ هذه الأخيرة المؤشر الذي يوجّه التكوين نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه لا يمكن الحديث عن برنامج تكويني فعّال إلا إذا كان ترجمة صادقة للإحتياجات الفعلية للمؤسسة و مواردها البشرية. و بالرغم من ذلك فإنّ هناك نسبة ضئيلة من المؤسسات التي تقوم بتحديد إحتياجاتها التكوينية بشكل سليم، و بالتالي فإنّ النتيجة الحتمية هي عدم فعالية العديد من البرامج التكوينية. و من أجل تفادي ذلك، يجب على القائمين على العمليات التكوينية في المؤسسات الأخذ بعين الإعتبار بعض العوامل التي تحول دون تحقيق برامج التكوين لأهدافها و التي تتمثل في:

- عدم إعلام الفرد بالمؤهلات التي يمكن له تنميتها، فيقوم بمفرده بتحديد إحتياجاته التي قد لا ينتج عنها بعد التكوين تحسّن ملموس في أدائه لمهامه، أو يقوم باختيار برنامجا يراه مناسبا من بين الإقتراحات المقدمة له، ليقوم المسؤول بعد ذلك بالمصادقة عليه دون نقاش. أو يقوم المسؤول ذاته بتسجيل الفرد في برنامج تكويني دون إشراكه في القرار المتخذ، فيكون بذلك العامل مجبرا على الإنخراط في برنامج تكويني غير مجدي، بالنظر لعدم وجود الدافعية لديه للقيام بهذا التكوين أو غيره.
- إستخدام التكوين من أجل القضاء على المشاكل التنظيمية.
- إعداد برامج تكوينية دون معرفة قدرات و إمكانيات الأفراد (المستوى التعليمي، الخبرة، القدرة على الإستيعاب، الإستعداد الذهني... الخ) التي تسمح لهم بالتربص.
- قيام إدارة التكوين باختيار تنظيم خارجي متخصص من أجل تقديم خدمات التكوين حول موضوع معيّن دون التأكّد من ضمانات النوعية اللازمة التي من المفترض أن يقدمها هذا التنظيم. (Meignant et Dapere, 1994: 43-44). و بالتالي يتعيّن على مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة تحديد هذه الفوارق في الكفاءة، أي بين تلك التي يمتلكها الأفراد و المفترض امتلاكها للقيام بواجباتهم، ثمّ العمل على ملء هذه الفوارق بواسطة التكوين الذي يتم بناؤه إنطلاقا من أهداف دقيقة و محدّدة. (Strief, 1993 : 29)

و عليه تكمن أهمية تحديد الإحتياجات التكوينية في:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- الكشف عن مشاكل العمل و العقبات التي تواجه المؤسسة ككل، أو على مستوى الوحدات المختلفة.
- تشخيص الأداء المطلوب ، و الأفراد المعنيين بالعملية التكوينية، و كذا نوع التكوين و مدّته، فضلا عن نوع و مستوى المادة التكوينية.
- توجيه التكوين نحو تحقيق الأهداف. (مرزوقي، 2006/2005: 28)

(2) طرق تحديد الإحتياج التكويني:

○ تحليل المنظمة: يُقصد به فحص الجوانب التنظيمية والإدارية مثل أهداف المؤسسة و وظائفها واقتصادها وسياستها وكفاءتها ومواردها البشرية، وذلك من أجل تحديد المواقع التنظيمية التي تحتاج إلى التكوين و معرفة النوع الذي يلزمها. و من أهم النقاط التي يتكوّن منها تحليل التنظيم نجد:

- الفهم الواضح لأهداف المؤسسة و إستراتيجيتها، كونها تعكس المؤشرات الأساسية لتحديد الإحتياجات.
- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعرفة نقاط الضعف.
- دراسة تركيب القوى العاملة للمؤسسة كمّا ونوعا.
- تحليل البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية للمؤسسة، من خلال دراسة التغيير والتطوّر في أنشطتها و حجم العمل بها.
- تحليل نسبة الكفاءة، و نعني بها الإستعمال الأمثل للموارد المتاحة. و يمكن تحديد هذه النسبة وفق المعادلة التالية: نسبة الكفاءة الإجمالية = قيمة الإنتاج الكليّ / إجمالي تكلفة عناصر الإنتاج. (الساعاتي، 1997: 94-95)
- الإستبيان: يعتبر إعداد الإستبيان و تطبيقه على كل الموارد البشرية أو على عينات مختارة منهم، من الوسائل الشائعة الإستخدام في جمع البيانات الخاصة باحتياجات التكوين، حيث تحتوي معظم الإستثمارات على عدد من الأسئلة الموجهة و المتعلقة بأوجه السلوك و المهارات الخاصة بالأداء، حيث يُطلب من المستجوبين تقييم أنفسهم وفق مقياسٍ تنقيطي معيّن. و يتميّز الإستبيان بقلّة تكلفته، و كذا قلّة الجهد المبذول والوقت المطلوب. لكن تطرح هذه الإستبيانات إشكالا هاما يتعلّق بقلّة الإجابات خاصة لدى الفئات غير المؤهلة أو الأقلّ تأهيلا، و بالتالي يجب أن يرافق هذا الإستبيان إستمارة أخرى موجهة للمسؤولين، مع ضرورة الإستعانة بسجلات أداء العمال. (Peretti, 1998 : 200)
- تتطلب هذه العملية فحصا و تشخيصا دقيقا لجميع العوامل التنظيمية، كثقافة المؤسسة ورسالتها و هيكلها التنظيمي. إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من مجالات نشاط المؤسسة. و التكوين ليس هدفا في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي. لذلك فإن نقطة البدء في تقدير إحتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد. و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة، يمكن استخلاص إستنتاجات عن مدى الإحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي.
- و يتضمن تحليل المؤسسة أو التنظيم النقاط الآتية:

○ الأهداف الحالية للمؤسسة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمؤسسة في كونها تعد أساس و سبب وجودها و استمرارها طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة و المجتمع، هذا من ناحية. و من ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف و استيعابها و فهمها من قبل العمال يساعد أكثر

في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المؤسسة توضع في إطار رسمي يسمى رسالة المؤسسة.

○ دراسة تطور المؤسسة: تنصب دراسة تطور المؤسسة من حيث الأهداف و الموارد وأساليب العمل و الإنتاج و الأسواق الحالية، و كذا دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها، و الأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، و أساليب العمل التي تتبعها المؤسسات المماثلة لنشاطها. إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية، و بالتالي تحديد التوجه العام للإحتياج التكويني وطبيعته و مواقعه. الشيء الذي يفرض على المؤسسة و يجبرها على مسايرة التطورات و تركيز اهتمامها على هذه النقطة الهامة التي تستطيع المؤسسة أن تعرف وضعها في الماضي و في الوقت الحالي.

○ تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد هذا التحليل على تحديد و معرفة كل الأقسام و الهياكل الرئيسية و الفرعية التي تتكون منها المؤسسة وفق اختصاصها و حجمها، و أساليب الإتصال المعتمدة، و الصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال و مدى ملاءمتها لذلك، و مدى ممارسة الصلاحيات الحالية. إن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها الحالية تستدعي أيضا دراسة سياساتها المعتمدة في مختلف المجالات، و كذلك النظم و اللوائح و التعليمات التي تحكم ذلك، و مدى تفهم العمال لها و مساهمتهم في وضعها و صياغتها و الإيمان بها. و الهدف من ذلك كله هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمؤسسة.

○ تحليل المهام: يمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المؤسسة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة، و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية. و يهدف تحليل المهام تحديد نوع المهارات، و المعلومات، و الإتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل. و لا يتم ذلك إلا من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، و أهداف الوظيفة، و معدلات الأداء. و الهدف الرئيسي من عملية تحليل المهام، و تعريف العمال بمهامهم و مسؤولياتهم اتجاه المؤسسة بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم، و من ثم تحديد نوع المعلومات و المهارات التي تلزمهم. و بذلك تتمكن عملية تحليل المهام من الحصول على تصور متكامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية، من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء و بين الإنجاز الفعلي.

و من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام نجد:

- توصيف الوظائف: يتطلب إعداد وصف للوظيفة تحليلا كاملا لطبيعة كل واجب من واجباتها، و هذا يفترض إعداد وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا دقيقا لكل من واجبات و مسؤوليات و متطلبات الوظيفة، حيث أن عدم الوضوح في الوصف يؤدي إلى عدم الوضوح في الإحتياجات.

و منه لابدّ لوصف الوظيفة أن يشمل على إسمها، و يوضح الغرض أو الغاية منها، و واجباتها الأساسية، و حدود السلطة و أطرافها في الهيكل التنظيمي. عادة ما يكون وصف الوظيفة مصاحبا لمواصفاتها الذي يعني تحديد و معرفة المعلومات، و السلوك، و المهارات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة. و تكمن الأهمية من هذا النوع من الوصف و التحديد في التغلب على نقاط الضعف في شاغل الوظيفة و التمهيد لتأهيله للقيام بأعبائها على أكمل وجه.

- تحديد الأهداف : بعد أن يتم وصف الوظيفة و تحديد مواصفاتها (Ses profils)، نأتي إلى مرحلة أخرى تسمى مرحلة تحديد أهداف العمل على المستوى الفردي، حيث يُطلب من كل فرد أن يقوم بتحديد أهدافه المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها، و الأهداف التي يطمح إلى تحقيقها في المستقبل، على شرط أن لا تتعدد هذه الأهداف حتى يستطيع الفرد العامل التوفيق بين مهامه و الأهداف المرجو تحقيقها. و منه يقوم الفرد العامل بالتعاون مع مسؤوله المباشر بتحليل الفوارق و الإختلافات بين الإنجازات و الأهداف مع تحديد الفجوات الواجب تغطيتها عن طريق التكوين.(الدوري، 1980: 114)

○ تحليل خصائص الفرد : تحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و مردوديتهم في العمل عن طريق تحديد الإنحرافات المحتملة بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة. و يتطلب تحديد الحاجات التكوينية، توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني، و التي يجب أن تكون دقيقة و واضحة و مفهومة من قبل جميع الأفراد، و أن تكون قابلة للتحقيق و الإنجاز. و يهدف تحليل خصائص الفرد إلى التعرف على نوع المعلومات، و المهارات و الإتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة، لكي يطور أداءه، و يرفع إنتاجيته، و يشبع رغباته الوظيفية و الشخصية، و يقوم مسؤول التكوين بدراسة الآتي:

- المواصفات الوظيفية للفرد كمؤهلاته و خبراته و مهاراته.
- الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد كإتجاهاته، و دوافعه، و استعداده للتعلم، و حاجاته التي يطمح في إشباعها.(السلمي، 1985: 267-269)بتصرف.
- هـ. البرامج التكوينية:

بعد عملية تحديد الإحتياج التكويني وفقا للطرق الثلاث التي تم عرضها سابقا، تبدأ مرحلة تصميم برامج التكوين التي تفي بالحاجة. و يتضمن تصميم أو بناء برنامج التكوين عدة مواضيع، أهمها تحديد المحتوى التكويني، ثم أساليب التكوين و الأدوات المساعدة لتنفيذ هذا البرنامج، و من ثم تحديد مراكز التكوين المستهدفة وفق الشروط الموضوعية لتنفيذ البرنامج، ثم تحديد فترة التكوين، ثم توفير مستلزمات التكوين.(شاويش، 2005: 235-249) و أخيرا يتم وضع نظام أو نموذج تقييمي لمتابعة البرامج التكوينية و الإنجازات التي يحققها لفائدة الأفراد و المؤسسة معا.

بينما حصر أحمد سيد مصطفى عناصر البرنامج التكويني فيما يلي:

- هدف أو أهداف البرنامج.
- الفئة المستهدفة من التكوين.
- إطار موضوعات البرنامج (المادة التكوينية) الذي لا يجب أن يكون تقليديا منقولاً من برامج سابقة، بل يكون متطوراً مسائرا للمستجدات في بيئة المنظمة و مخاطبا للتحديات التي تواجهها.
- إنسجام أساليب التكوين مع أهداف و طبيعة مواضيع البرنامج التكويني، و التي يجب ألا تكون تقليدية، بل شاملة لأحدث الأساليب كاستعمال الحاسوب، التكوين الافتراضي(عن بعد)، والسلوك النمذجي.

- جدول تكوين موضوعي يساعد على تكريس الإهتمام بكل عنصر بما يتناسب مع وزنه أو أهميته النسبية ضمن إطار عناصر البرنامج التكويني ككل.(أحمد سيد مصطفى، 2008: 291)

و بالتالي يجب على المؤسسة أن تعرف كيفية ترتيب احتياجاتها حسب الأولوية، أخذاً بعين الإعتبار مشاكل الخلل الوظيفي الحالية (تردي نوعية الإنتاج، تكرار أخطاء التسيير، زيادة مدة الإنجاز بالمقارنة مع المدة الزمنية القانونية، ضعف المردود الجماعي، تعطل الآلات و أجهزة العمل، سوء إستعمال الآلات، ظهور الفجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات اللازمة لتفادي أو تجنب المشاكل... الخ) و لهذا تلجأ بعض المؤسسات إلى تحديد أو وضع استثمارات خاصة من أجل معاينة ومتابعة النجاعة.

أما المرحلة الموالية لإعداد برنامج التكوين، فهي تخص اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص تحديد ووضع الإحتياجات اللازمة لبناء مخطط أو برنامج التكوين، حيث يتم إتخاذ القرار أو الفصل في ذلك بالتعاون و التنسيق مع كل الأطراف المعنية الذين لديهم الكفاءات الكافية و القدرات للقيام بمهامهم المرتبطة بمنصب العمل و نشاط المؤسسة.

و تتمثل الإختيارات الهامة و الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الميزانية و إختيار الأهداف و وضع محتوى البرامج التكوينية، و إختيار نوع و مدة التكوين، و بالتالي يظهر برنامج التكوين الخاص بالمؤسسة.

و لا يتم إنجاز برامج التكوين إلا بالأخذ بعين الإعتبار التكوين الذي له علاقة وطيدة بالوظائف المهنية الموجودة بالمؤسسة، حيث سيسمح ذلك بضمان نجاح سياسة التكوين التي تتوافق مع أهداف المؤسسة، و أن يوجه المخطط نحو تحديد أهم الأولويات، و هذا تبعاً لحجم النشاطات في المؤسسة وأسلوبها في التسيير.

1) تقييم البرنامج التكويني:

يعتبر تقييم البرنامج التكويني جزءاً أساسياً من نشاط التكوين، حيث يمكن تعريفه بأنه تلك الإجراءات التي تُقاسُ بها كفاءة البرامج التكوينية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاسُ بها كفاءة المتكويين و مدى التغير الذي نجح التكوين في إحداثه فيهم، و كذلك تُقاسُ بها كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ عملية التكوين. (شاويش، 2005: 251)

التقييم مهم بالنسبة للأفراد و للمؤسسة معاً، و ذلك من حيث أنه يعتبر محطة هامة تبين مدى نجاح إستراتيجية المؤسسة و مخططاتها من عدمه. فبالنسبة للأفراد يقوم التقييم بتدعيم قدراتهم نحو اقتراح معايير تغيير و تحسين الأداء لم تكن مدرجة ضمن أهداف التكوين، كما يساعد كذلك على إعانة المتكويين من تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصيل عليه من معارف و مهارات من خلال عملية التكوين التي استفاد منها، لا سيما أن التقييم شرط ضروري و أساسي لضمان فاعلية التكوين و في تحسين كفاءة الأفراد و تدعيم الثقة لديهم.

أما أهمية التقييم بالنسبة للمؤسسة فتظهر في تدعيم الهيئة المسيرة في المؤسسة على تكوين الأفراد بأكثر فعالية و أكثر سرعة و دقة، و عادة ما تلجأ الإدارة إلى ممارسة التقييم في نشاطها من أجل تحقيق الممارسة الجيدة.

و بغض النظر عن أهداف البرنامج التكويني و درجة توافقه مع الحاجات التكوينية و كذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف و العوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التكويني في الواقع، من

هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة و اتجاهات المدير و إيمانه بأهمية التكوين و التعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

و نستخلص من كل ذلك أن التوافق بين الأهداف الإستراتيجية و أهداف التكوين، و كذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فاعلية البرنامج التكويني.

(2) مقاييس تقييم فاعلية البرنامج التكويني:

○ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنتهاء التكوين: حيث يتم توزيع إستمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، تتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج و مدى فائدته بالنسبة للمتكونين، و طرق التكوين وأسلوبه و درجة التفاعل بين المكوّن و المكوّن، و درجة ملاءمة فترة التكوين ومكانه و الوسائل المستخدمة في العملية التكويني... الخ، إذ من هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف.(شاويش، 2005: 251)

يعتبر هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكوّنين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فاعلية البرنامج التكويني بموضوعية و صدق.

○ تعلم المتكوّنين المحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، و هذا يتم من خلال إجراء إختبارات بعد الإنتهاء من التكوين، و غالبا ما تكون هذه الإختبارات كتابية تتضمن أسئلة حول المواضيع التي تم تقديمها طيلة مدة التكوين، و من ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى و فق النتائج المتوصّل إليها.(شاويش، 2005: 252)

قد لا يكون هذا المقياس شموليا، بالنظر إلى أنّه يركز على المفاهيم و الأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتكوّنين في الواقع العملي، إذ أن الإستخدام و التطبيق لهذه المفاهيم ميدانيا هو أساس و هدف معظم البرامج التكوينية.

○ إستخدام المهارات الجديدة و المعارف التي تم إكتسابها: يتم تحديده بعد إنتهاء التكوين و ممارسة العمل، إذ يتم قياس أداء المتكوّن بعد ممارسته العمل و يقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، و هذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق و اللاحق، أي قياس الثغرات في الأداء.(شاويش، 2005: 252)

يعتبر هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الإعتماد عليها لتحديد الفاعلية الإجمالية للبرنامج التكويني، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

○ العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الإقتصادية من التكوين: يعتبر هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة و تحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج و أدائه و تقييمه. و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ تقييم مدى الإستفادة من التكوين لا يمكن أن يتمّ إلا بعد مضي فترة زمنية مناسبة تعقّب فترة التكوين و عودة المتكوّنين إلى مناصب عملهم.(شاويش، 2005: 252)

و بذلك نخلص بالقول أنّ قياس و تقييم البرامج التكوينية يعتبر من الأمور الصعبة و المعقّدة، وذلك للأسباب التالية:

- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات بشكل موضوعي عن نتائج عملية التكوين.
- قياس العائد من التكوين بحاجة إلى وقت طويل نسبياً.
- تأثر عملية التكوين بجوانب سلوكية ونفسية كثيرة تؤثر على كفاءة عملية التقييم.
- صعوبة فصل الأثر التكويني على الأداء عن المؤثرات الأخرى (التكنولوجيا، بيئة العمل الجديدة، الحوافز،... الخ)

3. فاعلية وتقييم الأداء:

تتوقع معظم المؤسسات تأدية مواردها البشرية للوظائف المسندة إليها بفاعلية كبيرة، لذلك تقوم بتقييم أداء الأفراد لتتعرف على مواطن الضعف والقوة لديهم، وللحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء ما تعلق منها بالتوظيف (إستقطاب، إختيار، تعيين)، أو بالتكوين والتطوير، أو كوسيلة جذب للموارد البشرية ذات القدرات النوعية التي تحتاج إليها المؤسسة.

غير أن عملية تقييم الأداء تتطلب استخدام أسلوبين هامين ورائجين هما: المراقبة والحكم على الأداء، كما أنّها تتطلب معايير وأدوات تقييم واضحة وعلمية لكي تحظى بقبول الأفراد. (بلوط، 2002: 359)

يعرف الأداء بأنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة، بينما تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوة وضعف المساهمات التي يقدمها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها والقيام بها. إذ عرف فيشر ورفاقه الأداء على أنه العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محدّدة. (بلوط، 2002: 360)

و ذهب آخرون إلى وصف الأداء بكونه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادته (الفرد) والمنظمة والمجتمع. (Schuler, 1995 : 306)

بينما ذهب جيل أمادو Gile Amado إلى إبراز أهمية وضرورة تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة من خلال التركيز على ثلاث مستويات يراها أساسية لذلك تمثلت في: الجانب الإنساني، الإقتصادي، والتنظيمي.

- يرى في المقام الأول أنّ تقييم الأداء، هو تعبير عن حاجة إنسانية، لأنّ كل فرد بحاجة إلى تقييم نفسه بالنسبة لوظائفه، وبالنسبة لفاعليته الخاصة.

- كما أنّ المؤسسة بحاجة إلى ممارسة الرقابة على إنتاجها الخاص، فنوعية المنتج ضمن المنافسة في السوق ومتطلبات الزبائن تمثل ضغوطاً تجعل من هذه العملية أكثر من ضرورية.

- بينما يمثل تقييم الأداء ضرورة على المستوى التنظيمي، وذلك بالنظر إلى إسهامه في التعرف على حسن أو سوء التكيف والتناغم بين الموارد البشرية ووظائفها، وكذا الحكم على نوعية هياكل التنظيم القائمة. (Peretti, 1998 : 329)

تبرز أهمية تقييم الأداء في أنّه يساعد على دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم لدى الفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته

لوظيفة أخرى. (صالح الدين عبد الباقي، 2000: 303) كما تبرز هذه الأهمية أيضا في كون تقييم الأداء عملية مستمرة ذات بعد إستراتيجي تشمل تقييم وقياس أداء المورد البشري من أجل التأكد من قدرته على ممارسة أعباء الوظيفة الموكلة إليه من جهة. ومن جهة ثانية معرفة إمكانية نجاحه في وظيفة أعلى وما يترتب عن ذلك من تكوين.

أ. أهداف تقييم الأداء:

هناك أهداف عديدة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عمليات التقييم التي تقوم بها لموظفيها، نذكر منها: (سلطان، 2004: 123)

- الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد، ومن ثمّ العمل على تحسينه (الأداء) وتطويره إما ذاتيا أو عن طريق الوسائل التي توقّرها الإدارة لأجل ذلك.
 - تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر في العمل.
 - الرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.
 - التعرف على الكفاءات العالية من أجل تحضيرها لشغل مناصب عليا.
 - تحسين وتدعيم سبل الإتصال وإرساء علاقات إجتماعية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - العمل على تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب قياسا لمستوى الكفاءة والأداء.
 - توفير أساس موضوعي وعادل لتوزيع المكافآت والأجور على الأفراد بالنظر إلى مستوى أداء كل فرد.
- ولعلّ أبرز أهداف تقييم أداء الموارد البشرية، هو الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تعكس مردوديتهم في وظائفهم. وعندما يتم الكشف عن ضعف في الأداء وعدم بلوغه المستوى الأدنى المطلوب، فهو بذلك كشفٌ وإقرارٌ بحاجة العمال للتكوين، فتسعى بذلك الإدارة إلى إقتراح و برمجة دورات تكوين مناسبة، مع مراعاة التخصص والفروق الفردية بين العمال. (Galens, 1994 : 108)
- فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد، حيث قد يأتي أداء الموظف الجديد ضعيفا في المراحل الأولى ولا عيب في ذلك، لكنّه مطالب بالتركيز على تحسين أدائه سواءً أكان ذلك بدافع شخصي أو بأمر من رئيسه المباشر.

ب. معايير تقييم الأداء:

يقصد بها العوامل التي تُستخدم كركائز لعملية التقييم، وأكثر المعايير المعتمدة في تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة و التي تشتمل عليها التقارير الخاصة بذلك، نجد تلك التي صنّفها جربييه Gerbier إلى أربع مجموعات هي:

(1) المعايير المعرفية، وتشمل:

- المعارف العامة
- المعارف التقنية والخاصة
- الخبرة المهنية

(2) معايير الإستعدادات، وتضمّ:

- الإستعدادات النفسية والشخصية

- الإستعدادات الفكرية
- إستعدادات التعامل مع الآخرين
- (3) معايير المسؤولية، وتمثّل في:
 - المسؤولية تجاه فرق العمل
 - المسؤولية تجاه البرامج
 - المسؤولية تجاه المواد والمنتجات
- (4) معايير شروط العمل، وتشمل:
 - القدرة على التكيف
 - القوى الجسدية (Gerbier, 1993: 642-643)

ويُعتمد على هذه المعايير كأساس لعملية مقارنة الأداء الفعلي للمورد البشري بالمعيار المحدد للحكم على مستوى الأداء. وإن كان تحديد هذه المعايير سهلاً إذا تعلّق الأمر بالعمل في الورشات أو في العمل الإنتاجي المباشر (كمية ونوع المنتج أو جودته)، فإنّه معقّد في العمل الإداري (التنظيم والتسيير). لأنّ هذا الأخير يعتمد على العمل الذهني (القدرات الذهنية)، وبالتالي لا نعتد هنا على معايير نواتج الأداء وإنما المعايير المحدّدة للسلوك والصفات الشخصية للعامل، ومن الأمثلة على ذلك:

- إدارة الاجتماعات
- معالجة شكاوى العملاء
- المواظبة
- التعاون
- قيادة المرؤوسين
- المبادرة
- الدافعية للعمل
- الإنتباه

ومنه نقول أنّه يتمّ اختيار المعايير تبعاً لحجم المؤسسة، نشاطها، وكذا الهدف من عملية التقييم. ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني، ذكر إبراهيم بلوط بعض المعايير التي يمكن الإستعانة بها في ذلك منها:

(5) وضوح أهداف التقييم: أشارت معظم الدراسات التي عالجت موضوع تقييم أداء الأفراد، إلى أنّ قلة من أنظمة التقييم أثبتت نجاحها. وأظهرت هذه الدراسات بأنّ حوالي 20% أو أقلّ من برامج التقييم حققت بالفعل أهدافها. ومما لا شكّ فيه أنّ عدم وضوح أهداف التقييم هي من بين الأسباب التي ساعدت على فشل عملية التقييم، وتدني نسبة الأفراد المؤمنين ببرامج التقييم والتي تتراوح في أحسن الأحوال بين 30% و 50%. منه نستنتج بأنّ وضوح أهداف التقييم معيار مهمّ وداعم لنجاح عملية تقييم الأداء.

6) شرعية التقييم: المقصود بها هنا هو ارتكاز التقييم على مقاييس تتعلّق بخصائص وظيفية محدّدة وهامة وذات الصلة بإنتاجية و أداء الأفراد. فالمؤشرات و العوامل التي لا صلة لها بخصائص الوظائف المحدّدة في توصيف الوظائف، تستبعد نهائياً من عملية التقييم لأنّها غير جديرة بالإهتمام و بالتالي تعتبر غير شرعية مقياساً و دلالةً. و يعتبر المقياس شرعياً إذا ما قام بقياس الأجزاء الهامة للتركيب الوظيفي بأوصافه و مضامينه و المتعلقة بفاعلية الأداء.

7) جدارة التقييم: و يقصد به هنا صدور تقييم شبه واحد للموظف الواحد من طرف مقيمين اثنين أو أكثر. فالتقييم المتشابه جدير بالثقة، كونه حضي بإجماع أو شبه إجماع صانعيه. كما أنّه يأتي أكثر فاعلية عند قياسه لأداء الموظف الواحد في حال حصول هذا الموظف على تقييم واحد متفق عليه من قبل مقيمين اثنين أو أكثر. إلا أنّ جدارة التقييم ليست دائماً ثابتة كون الأداء يتغيّر بتغيّر الظروف الداعية إليه، فقد يكون الموظف فعالاً في أداء بعض المهام الوظيفية و غير فعّالٍ في أخرى، مع الإشارة إلى تحسّن الأداء لديه بمرور الزمن و نتيجة لإكتساب الخبرة و نوع التكوين الذي يتلقّاه.

8) تحرّر التقييم من الإنحياز: و يتمّ ذلك إذا توفّر شرطان أساسيان هما: عدالة التقييم وموضوعيته. يفرض الأوّل على المقيّم أن يكون منصفاً في تقييمه للأفراد بغض النظر عن جنسهم و جنسيتهم و ديانتهم... الخ. بينما يفرض الثاني الموضوعية في التقييم، لأنّ غير ذلك سيؤدّي بالمقيّم إلى الإنحياز و عدم التحرّر، و بالتالي يصبح أسيراً لأهوائه الشخصية. (بلوط، 2002: 396)

بينما ذكر أحمد سيد مصطفى معايير و أسس التقييم الفعال فيما يلي:

1) إستخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العمال في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة و موضوعية القياس و التقييم.

2) تأصيل مفهوم أنّ التقييم ليس مصيدة للأخطاء أو إتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، و إنّما هو تعرّف على نمط و مستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، و تحديد التقصير والعمل على تداركه.

3) توفّر نظام اتّصال فعّال بين الرؤساء و المرؤوسين، ممّا يتيح النقل السليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم آراء المرؤوسين.

4) إستقاء المعلومات عن أداء الأفراد من المصدر الأصلي، المعتمد كالفرد نفسه أو رئيسه المباشر.

5) المشاركة في عملية التقييم من خلال ملء نموذج تقييمي واضح، أو مقابلة، أو عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه.

6) تأسيس التقييم على قياس الجدارة التي تشمل على المعارف و الخبرات اللازمة للأداء. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 389-390)

ج. طرق قياس الأداء:

1) التقييم على أساس النتائج:

تقوم على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه. و لقد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفّر لها الموضوعية في التقدير، و تنمّي روح التعاون بين الرئيس

و المرؤوس بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون الرؤساء و أهداف المؤسسة. و من أهم خصائص هذه الطريقة نجد:

- الإتفاق بين الرئيس و المرؤوس بشأن المعايير التي يتم استخدامها كأساس في عملية التقييم لأداء المرؤوس.

- تحديد الأهداف المرجوة و المدة الزمنية الكفيلة بذلك.

- التأكد من سير العمل حسب الخطة الموضوعة، و متابعة العامل و توجيهه خلال تأدية عمله.

- عند حلول ميعاد عملية قياس الأداء، يجب على الرئيس الإرتكاز على قدراته و كفاءته من أجل مساعدة العامل و إرشاده إلى الأداء الأمثل من أجل إحراز النتائج المرجوة.

و تدلّ الدراسات العملية على أنّ استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوًا مناسبًا من التعاون و المشاركة في المسؤولية، و تحريك الدوافع الإنسانية نحو مجالات إيجابية مثمرة. و من جهة أخرى تشيع هذه الطريقة الطمأنينة و الأمان في نفوس العمال، و تجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء. (شاويش، 2005: 96)

2) طريقة الوقائع (الأداء):

تتمثل هذه الطريقة في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي يقيّم أداؤه خلالها. و قد تكون هذه الوقائع أو الأعمال ممتازة، أو رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المؤسسة. و ترمي هذه الطريقة إلى تسجيل الرئيس المباشر للوقائع أو الأعمال في سجلّ خاص بالموظف أو العامل. و تشمل التسجيلات كل الوقائع، الإيجابية منها أو السلبية.

و تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العملية تتطلب من المشرف التواجد بقرب العامل من أجل إجراء التسجيلات حال وقوع الأعمال. و بالتالي فإنّ استعمال هذه الطريقة يتطلّب من الرئيس الإشراف اللصيق الذي قد ينعكس على العامل ليأخذ لديه صورة الخوف أو الإضطراب، و كذا باعتبار أنّ أيّ حركة تصدر منه (العامل) سيتمّ تدوينها في سجلّ سلوك العمال أو تصرفاتهم.

و باعتبار أنّ المشرف المباشر يقوم بتدوين الوقائع الممتازة أو الرديئة فقط دون العادية منها (السلوكيات و التصرفات الروتينية)، فإنّ سجلّ الأعمال الخاص بكلّ فرد لا يمكن اعتباره مرجعا يعطي صورة شاملة لكلّ أعمال و تصرفات العامل. (شاويش، 2005: 97-98)

3) طريقة البحث الميداني:

تعتمد هذه الطريقة على المشاركة الفاعلة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العمال في المؤسسة، و يتمّ الحصول على البيانات عادة شفهيًا، و دون استعمال أيّ نماذج أو التأشير على قوائم محدّدة. و بذلك لا يقوم الرئيس المباشر بتعبئة النماذج أو الكتابة على القوائم الموضوعة بشكل مسبق.

و يتمثل تطبيق هذه الطريقة في قيام ممثل أو ممثّلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه و توجيه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد يعمل تحت إمرته و إشرافه. بعد ذلك يتم جمع الإجابات و صياغتها في شكل وصفي مكتوب، ثمّ يتمّ على أساسها ترتيب قياس أداء الأفراد وفق التقديرات التالية: ممتاز- جيد- مُرضٍ أو مقبول- غير مُرضٍ.

و مما يعاب على هذه الطريقة كون أنها مكلفة و تستغرق وقتاً أطول للإنتهاء من عملية التقييم، كما أنّ قياس أداء العامل يتمّ دون حضوره أو حتّى مقابله، الشيء الذي قد يؤثّر على سلامة النتائج أو موضوعيتها في بعض الحالات. (شاويش، 2005: 99)

4) طريقة التقدير الجماعي:

يتمّ بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة مكوّنة من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل... و بالرغم من أنّ الرئيس المباشر هو صاحب الصلاحية في قياس أداء العامل، إلا أنّ علمه المسبق بأنّ تقييمه الذي ستتمّ مناقشته معه من قبل اللجنة سوف يجعله أكثر دقة و حرصاً في تقييمه، وهذا يعتبر مزيةً من مزايا هذه الطريقة.

5) أسلوب الإدارة بالأهداف:

شاع استعمال هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة لدرجة أنّه أصبح يُنظر إليه في بعض المؤسسات كأنّه «موضة»، حيث لم يكن من المقبول أن يقوم العمال في المستويات التنظيمية الدنيا بتحديد و وضع أهدافهم في العمل. و لكن عند استخدام و تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، أصبح يُطلب من العمال القيام بذلك و بشكلٍ إجباري.

طبقاً لهذه الطريقة يقوم المرؤوس- من واقع إختصاصات و مسؤوليات وظيفية- بإقتراح أهداف محدّدة، لفترة زمنية محدّدة. ثمّ يقوم مع مرؤوسه بمناقشتها(الأهداف) من أجل الوصول إلى إتفاق أو ورقة عمل حول: الأهداف التي يمكن للمرؤوس تحقيقها، خطة العمل الملائمة لذلك، و المعايير التي تستعمل لقياس الأداء. و عند انتهاء الفترة المحددة، يجتمع الطرفان من أجل مناقشة النتائج المحققة، و على ضوءها يتمّ تصحيح الأخطاء إن وُجدت، ثمّ يتفقان من جديد على خطة عمل أخرى لمدة زمنية مقبلة.(أحمد سيّد مصطفى، 2008: 413-414)

كما يمكن النظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف باعتباره مدخلاً أو عملية تتكوّن من عدّة خطوات هي:

- تحديد مجالات الأداء و المعايير بالإشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - تحديد الأهداف بالإشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - وضع خطط عمل و تنفيذها من طرف المرؤوسين.
 - وضع عناصر المراقبة بالإشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
 - إستعراض مدى التقدّم في تحقيق الأهداف بالإشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- (شاويش، 2005: 99-100)

يتبيّن من خلال الخطوات السابقة أنّ الخطوة الأخيرة هي التي تمثل تقييم أو قياس الأداء، و يكون محورها معرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق و أن اشترك مع الرئيس في تحديدها. ثمّ يتمّ بعد ذلك اتّخاذ القرار بشأن الخطوات التي يجب إتباعها في حالة تسجيل أداء غير مرضٍ أو مرضٍ أو ممتاز، حيث توضع لذلك خطة تفصيلية يكون هدفها تطويرياً و تنموياً.

6) الإتجاه السلوكي في قياس الأداء:

تكمّل هذه الطريقة الطريقة السابقة (الإدارة بالأهداف)، لأنّها تحاول أن تقيّم كيفية الأداء، و من أهمّ ملامحها:

- إبراز أهمية الأهداف التطويرية.
- التركيز على الوظائف الفردية.
- تحديد السلوك الذي يقيّم بالشكل الذي تسهّل ملاحظته ويسهّل قياسه.
- التمييز بين السلوك و الأداء و الفاعلية. (شاويش، 2005: 100)

يتبيّن من خلال النقاط السابقة أنّها جاءت من أجل التمييز بين العمل الفردي و العمل الجماعي، ذلك أنّ الأداء يقاسُ فردياً و جماعياً. لكن نجد إبراهيم شاويش قد ركّز هنا على السلوك الفردي و الأداء الفردي و الفاعلية الفردية كأساس لقياس أداء العامل في المؤسسة.

4. الحوافز:

تنبع أهمية الحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي تساهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. فهي في ظاهرها تعتبر كمقابل للأداء المتميّز، تعمل على توفير المتطلبات الأساسية و الضرورية لحياة العامل و أسرته مقابل ما يقدمه هذا الأخير من جهد. "لكنها تعبّر من جهة أخرى عن تلك الفرص و الوسائل (مكافآت، علاوات،... الخ) التي توفرها إدارة المؤسسة لتثيّر بها رغبات الأفراد و تخلقُ لديهم الدافع للسعي من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم". (شاويش، 2000: 208) و بالتالي فهي بمثابة مؤثّر خارجي يشجّع الفرد العامل و يحفّزه و يوجّهه نحو أداء أفضل.

تمثل الحوافز أحد أكبر ألغاز السلوك البشري، حيث تقوم بدفع الأفراد نحو إصدار سلوك معيّن بدون ضغوط أو إكراه من طرف ما. كما تقوم أيضاً بإثارة Stimuler الإرادة و الإنعاش لدى الأفراد أثناء مواجهة الصعاب أو عند الإحساس بالكره l'ennui. و الحوافز التي أدّت وظيفة الدافع بالأمس، يمكن أن لا تؤدّي نفس الوظيفة اليوم، و بالتالي فهي لا تمثّل للفرد أيّ إهتمام، لكن يمكن أن تعود و تحركّ غدا عواطفه و بالتالي تستهويه و تدخل مجال إهتمامه. (Dortier, 2015) لذلك يجب التركيز على الجوانب التي تعمل على إرضاء العامل عن العمل الذي يؤدّبه، سواء تعلّق الأمر بالتشجيع المادي أو الحفز المعنوي.

لذلك يمكن اعتبار الحوافز كمقابل للأداء المتميّز، حيث يفترض أن يكون الأجر قادر على تغطية المتطلبات الأساسية للحياة و طبيعة الوظيفة و قيمة المنصب. و بالتالي تمثل الحوافز مكافأة تُقدّم مقابل أداء يفوق المعدّل المطلوب الذي يؤجر عليه العامل. و لا نقصد بالحوافز الأجر الذي يتقاضاه العامل مقابل الجهد المبذول، و إنّما الزائد عن ذلك، هذا من جهة. كما يمكن للحوافز أن يكون استباقياً للعامل بغية تعظيم قدراته و إمكانياته، و من ثمّ تحصيل العائد المرجو منه.

و تشير الحوافز إلى القوى المتصرفة في الفرد و التي تدفعه للتصرف بطريقة خاصة موجّهة نحو الهدف. و تؤثر الدوافع أو الألاعيب التي يخضع لها العمّال في عملهم في إنتاجيتهم. لذلك يعمل المسيرّون

على استثارة الدوافع الفردية لصالح أهداف المؤسسة. لأنّ كل محفّز موجّه لهدف معيّن، بمعنى النتيجة التي يريد كل فرد بلوغها. (Louart, 2002: 03)

و حسب ماك كلاند Mc Clelland تتعلّق عملية تحفيز الفرد بقوة إرادته المتمثّلة إمّا في تأدية مهام معيّنة بالنظر إلى نموذج إمتياز ما، أو حملها على المنافسين. لذلك يحبّ الفرد العالي الفاعلية تحديد أهدافه الخاصة مسبقا و بنفسه. (Louart, 2002: 12)

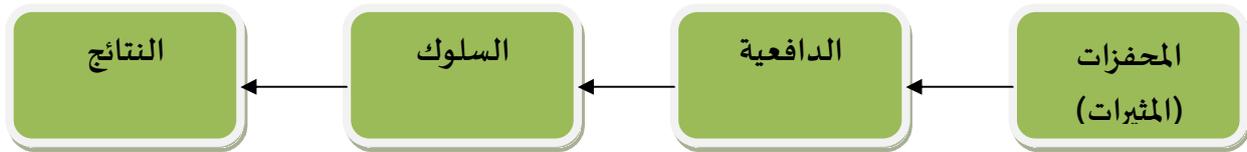
بينما يعتبرها السلمي بأنّها شيء خارجي موجود في المجتمع، أو في محيط العمل، يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل إشباعا لرغبة يشعر بها. (السلمي، 1993: 327).

أما Schuler فإنه يعرف الحوافز على أنها: تحديد و تقدير إسهامات العمال لغرض القيام بالتوزيع العادل و المتساوي للأجور و المكافآت المباشرة و غير المباشرة مقابل تلك الإسهامات. (Schuler, 1995: 430)

كما عُرّفَت الحوافز بأنّها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف. (Meignant, 2000: 226)

و تختلف الحوافز عن الدوافع، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل. لذلك فإنّ الدافعية هي العملية التي يتمّ من خلالها تحريك العامل المنشط وتوجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل. كما أنّ عملية الدفع تعقب عملية التحفيز و ذلك لكون الحافز مؤثّر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته و سلبيته، فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه السلوك الإيجابي و الأداء الأفضل، أو قد يكون مثيرا لعوامل تنتج عنها حالة من الإحباط النفسي الذي يقود إلى سلوك سلبي غير مرغوب و أداء أقل. (الهيبي، 2005: 254) أمّا الحوافز فهي القوى أو العوامل المحرّكة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تحثّه على تحسين مستوى أدائه. (حرشوش، و مؤيد السالم، 2006: 190)

شكل رقم 14: العلاقة بين الحوافز و السلوك



المصدر: الهيبي، 2005: 254.

تشير الدراسات إلى أنّ الإهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية عند تايلور (الحوافز المادية) و بمدرسة العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو (الحوافز المعنوية) و أبراهام ماسلو (سَلَم الحاجات)، و تطوّر عبر مراحل الفكر بوتيرة متصاعدة إلى أن أصبح أكثر أهمية في الوقت الحاضر و ذلك للأسباب التالية: (الهيبي، 2005: 253-254)

- إزدياد حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلزم استخدامها مع التطوّرات التقنية خاصة تلك التي تحتم زيادة قدرة المؤسسات على اجتذاب المهارات اللازمة، و حفز العمال على

تطوير قدراتهم و معارفهم. فالحوافز تلعب دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل و وضعهم في المكان المناسب.

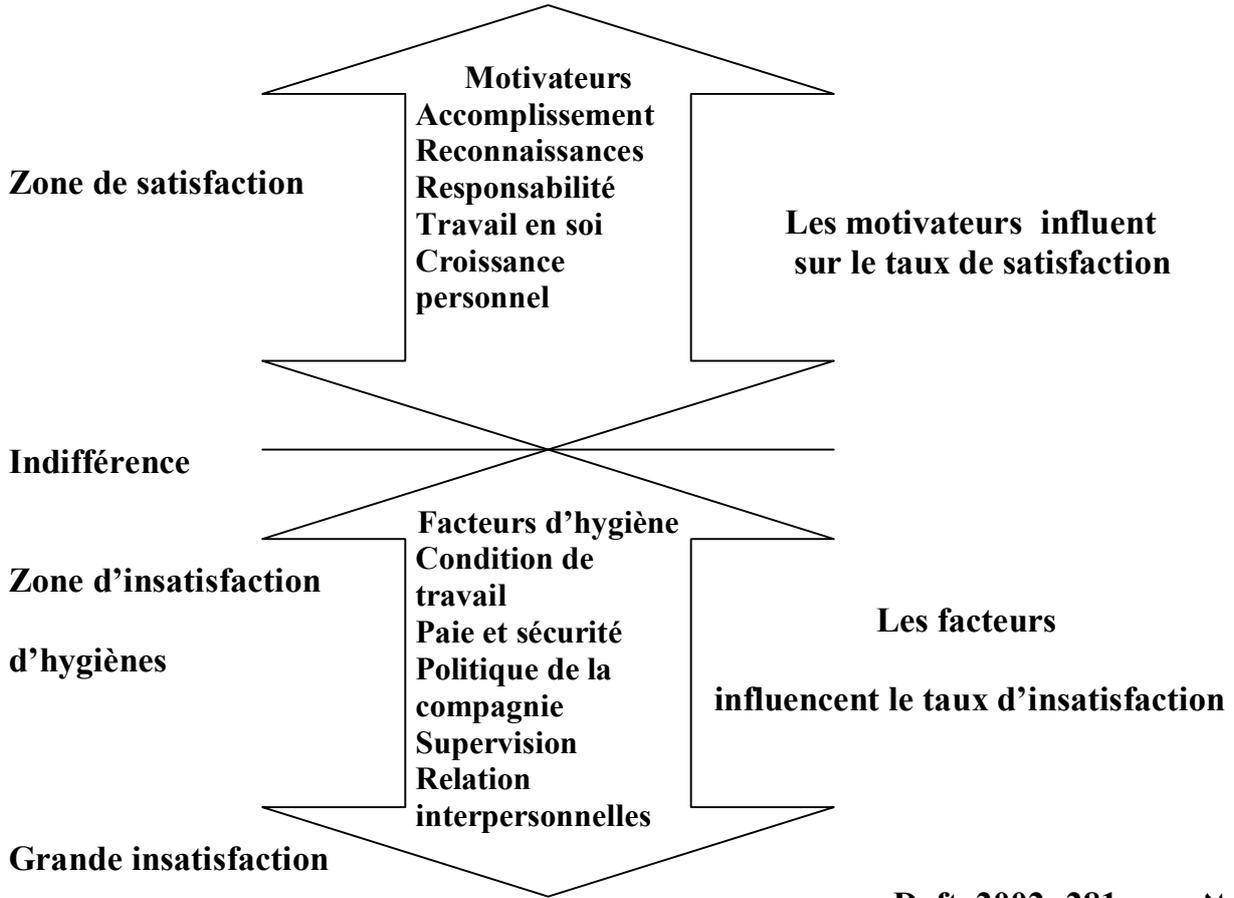
- غموض مفهوم و مضمون عملية التحفيز لإرتباطها بمجموعة من العوامل النفسية و الإجتماعية و التنظيمية المعقدة و المتشابكة. الأمر الذي أدى إلى جذب إهتمام الكثير من الباحثين و اعتماد التحفيز موضوعا لدراساتهم قصد التوصل إلى فهم واضح و عام للعملية و معرفة العوامل المؤثرة في نجاحها.
- تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات (العولمة، الحرية الإقتصادية، المنافسة،...) و التي تؤثر مباشرة على قدرات المؤسسة و عملها من أجل البقاء و الإستمرار، فالتحفيز قد يُسهم في الحفاظ على استقرار العمالة لديها و وسيلة للحد من تأثير القيود و التحديات.
- زيادة حجم المؤسسات و تنوع أنشطتها و ميلها نحو العالمية في النشاط، جعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العمال للإنتقال إلى مجتمعاتٍ و دولٍ أخرى للعمل. وقد استخدمت تلك المؤسسات التحفيز المادي أو المعنوي أو كلاهما كأحد الوسائل للتشجيع و خلق الرغبة **Inciter** لدى العمال و الإطارات خاصة للعمل خارج مناطق سكنهم أو بلدانهم.
- تأكيد العديد من الدراسات بأنّ للحوافز دورٌ كبيرٌ في زيادة دافعية الموارد البشرية و ضمان استقرارها في المؤسسة.

إقترح فردريك هيرزبرغ **Frederick Herzberg** و مساعديه إنطلاقا من دراسة نوعية واسعة، التمييز بين العوامل التي يمكن أن تولّد الرضا في العمل عن تلك التي يمكن لها في أحسن الأحوال أن تقود إلى تغييب عدم الرضا في العمل. لذلك ميّز (هيرزبرغ) بين:

✓ العوامل الموجودة في محور الرضا التي تسمى كذلك بالمحفّزات (**Facteurs motiveurs**). مثل التشجيع، تحقيق الذات، تطوّر المسار المهني، الإستقلالية، العمل في حدّ ذاته، المسؤوليات، التطوير الذاتي،... الخ.

✓ العوامل الموجودة في محور عدم الرضا، و التي يسميها كذلك بعوامل المحيط (**Facteurs d'hygiènes**). مثل سياسة الأجور، نظام الإشراف، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، النظام الأساسي، علاقات العمل (القادة، الزملاء)، و الشكل التالي يمثّل عوامل التحفيز عند هيرزبرغ.

شكل رقم 14: نظرية العاملين عند هيرزبرغ La theorie des deux facteurs de Herzberg
Pleine satisfaction



المصدر: Daft, 2002: 281

و إذا أردنا تحفيز الأفراد في العمل -حسب هيرزبرغ-، يجب اللعب على العوامل التي تحقق الرضا(العوامل التحفيزية). و هي العوامل ذات العلاقة المباشرة بمحتوى العمل كالنجاح، التقدير، الإستقلالية، المسؤولية، الترقية. و يقترح بذلك مفهوم إثراء العمل مع تدخّل مضاعف لمحتوى هذا العمل:

- التوسيع الأفقي للعمل، و ذلك بتقديم أكبر قدر ممكن من المهام للفرد، مع التأكيد على أن تكون هذه المهام متنوعة. تعدد الإستخدامات، المرونة و النوعية.
 - توسيع المهام أو الإثراء العمودي للعمل: و يعني تفويض الأفراد مستويات عليا للمسؤولية في عملهم بغض النظر عن مستوياتهم الهرمية.(Robbins et Judge, 2006 : 238-240)
- و بالتالي يمكن إختزال عملية التحفيز عند هيرزبرغ في المعادلة التالية:

التحفيز = غياب عدم الرضا + الرضا

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أنّ هيرزبرغ كان مُنتقداً دائما لكونه لا يفرّق بين التحفيز و الرضا في العمل. هذا الأخير الذي يعني الإشارة إلى واقع عاطفي إنفعالي إيجابي نتيجة تقييم أُجري من طرف فرد لعمله أو لمجموع تجربته في العمل.(Locke, 1976: 1300)

أ. أهمية الحوافز:

يرى Ficher أنه ليس هناك حوافز بدون الإعتراف بالتميز، وليس هناك تميز بدون تقديم حافز. ففي الأولى يرى أنّ المؤسسة تضيّع على نفسها فرصاً عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعمال، بينما يرى في الثانية أنه ليس من المنطقي الإعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته.

إن تزايد حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها، و ظهور المنظمات المتعددة الجنسيات ساهم في زيادة حدة المنافسة على الموارد البشرية الكفاءة بما يتلاءم مع استخدامها (المنظمات) للوسائل التقنية الحديثة، مما أوجب عليها البحث عن أساليب جديدة في استقطاب المهارات المطلوبة من أجل ديمومة بقائها ونموها في عالم متغير باستمرار، لذا برزت أهمية استخدام سياسات فاعله لتحفيز العمال، تتميز بعدالتها وارتباطها بمستوى الأداء. ، عادة ما يعمد العمال إلى مقارنة ما يتقاضونه من أجور و مكافآت مع عوائد أقرانهم، فإذا كانت نتيجة المقارنة إيجابية تظهر علامات الرضا لديهم تجاه منظمهم، أما في حالة ظهور العكس تبدأ حالات الاستياء وعدم الرضا لديهم. لذلك فإن اعتماد المؤسسات لسياسات تحفيز فعالة يحقق لها نتائج عديدة من أهمها:

- تشجيع الأفراد على أداء واجباتهم بدرجة عالية من الكفاءة.
- زيادة أرباح المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية العمال.
- جذب و استقطاب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم، و تحقيق ميزة تنافسية على بقية المؤسسات.
- تنمية قدرات العمال و تفجير طاقاتهم و حثهم على الابتكار و التجديد.
- القضاء على الكثير من مشاكل العمل، كالغياب و دوران العمل و الصراع السليبي بين العمال.

(Schuler, 1995: 432)

ب. أنواع الحوافز:

1) الحوافز المادية:

تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من قطاع إلى آخر، و تتمثل أساسا في المكافآت المادية، حيث يعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، بالإضافة لذلك فإنها (الحوافز المادية) تتناسب مع مفهوم العمل لدى الأفراد. و يتمثل التحفيز في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، و الذي يوزع على العامل أو الموظف بطرق شتى، تختلف من مؤسسة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل و نظام الأجور المتبع. و نجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز و دفع العامل لزيادة الأداء و الاستمرار في العمل منها:

- الأجر اليومي: لهذه الحوافز عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للموظفين أو العمال لبذل جهد أعلى و ذلك لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من الموظفين غير الأكفاء، إلا أنه على الرغم من ذلك فإن حافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت. و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

- الأجر الشهري: و هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر نظير ما قام به من عمل خلال هذه الفترة (الأجر الثابت) حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

وهناك أنواع عديدة للحوافز و المكافآت (les rémunérations variables)، والتي تتمثل في صور مختلفة مثل: (Robbins et Judge, 2006: 248-250)

- العلاوات المستحقة بداية كل عام: تتمثل في الزيادة السنوية للعمال أو الموظفين و تحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق عادة على جميع العمال بالدولة أو القطاع الخاص و يكون لها حد أقصى و حد أدنى.

- مكافأة نوعية العمل: و هي رتبة في الدرجة تمنح اعترافاً بالأداء ذي النوعية العالية و الذي يتجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية، و يجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهراً منذ بداية عمله و هي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافأة إلى جانب التميز في العمل. تقتضي هذه العملية الإنتقال من الأجر الثابت إلى الأجر المتعدد وفق اجتهاد العامل و نوعية العمل الذي يقدمه. و بالتالي يعتبر ضمّ التحفيز للفاعلية كعامل لرد الإعتبار، و بذلك يفوق الحق الوحيد في الأجر الذي يتمناه كل عامل. لذلك نجد أنّ عدم تطوير و تعظيم فاعلية الأفراد، سيجعل أجرهم ثابتاً طيلة سنوات عديدة، بينما يرتفع الأجر تدريجياً لدى الأفراد الذين ترتفع و تزداد فاعليتهم و إسهامهم في العمل. (Robbins et Judge, 2006: 249)

- مكافأة الموظف: و هي مبلغ نقدي، أو جائزة عينية، أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المؤسسة في كل عام نظير تميزه و إبداعه في العمل و لإسهاماته البارزة على أن يكون مستوفياً لمعايير استحقاق مكافآت الانضباط الوظيفي، كالتالي قدمها الرئيس المدير العام لشركة آبل الأمريكية سنة 2002 و المقدّرة بـ 90 مليون دولار نظير إعادة إحياء المؤسسة. (Robbins et Judge, 2006: 250) و تنتشر هذه العملية شيئاً فشيئاً حتى تعم على العمال ذوي المناصب الأقل مرتبة.

- مكافأة الانضباط في العمل: و هي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع و من شروطها الحضور المبكر إلى العمل و عدم التأخر، و التواجد في مكان العمل و عدم الانصراف خلال ساعات العمل، و عدم التغيب عن العمل إلا في العطل السنوية.

- مكافأة نهاية الخدمة: و هي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بالمؤسسة، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، و تختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى.

(2) الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الأداء داخل المؤسسة، ذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه و لا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام و تقدير الآخرين له. كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية و التي تختلف من شخص لآخر. و يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن الوظيفي و الانتماء للجماعة و المكانة الاجتماعية والعلاقات الحسنة بالرؤساء و الزملاء، بالإضافة أيضاً إلى حاجته للاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه

أو احترام الآخرين له و ذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة و القدرة و الكفاءة في العمل. و عكس ذلك تماما، إذ يولّد نقص هذه الحاجات الإحساس بالضعف و العجز و الإحباط. و بذلك تبرز أهمية الحوافز المعنوية المتجاوزة للنواحي المادية في تحفيز العمال، و من الأمثلة على الحوافز المعنوية:

- إشراك العمال في تحديد الأهداف و زيادة دورهم و تفاعلهم مع المؤسسات التي يعملون فيها، حيث يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العمال و النظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لديهم. كما يجب العمل بأسلوب الإدارة بالأهداف على اعتباره أنه يشكّل حافزاً أساسياً في هذا الاتجاه، و يشتمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:
- إشراك العمال على كافة المستويات في تحديد الأهداف.
- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، و احترامها من طرف الجميع و ضمن المعطيات المعروفة.
- المتابعة و التغذية الراجعة Feed back لمستوى الأداء المحقق، و التصرف على ذلك الأساس عند إجراء عملية تقييم و تقويم الأداء، إذ تعتبر هذه التغذية الراجعة كمحفّز رئيسي في غالب الأحيان. (الهيبي، 2005: 268)

- الاعتراف بجهد العمال: حيث يعطي العمال أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم، و يعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، و من الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعمال مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة... الخ. كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، و مكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، و إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات، تصبّ في اتجاه زيادة ولائهم (العمال) للمؤسسة. و لقد برهنت الكثير من نتائج الدراسات و التجارب على غرار ما قام به إلتون مايو و أبرهام ماسلو في مدرسة العلاقات الإنسانية¹ التي أخذ بها الكثير من المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة- على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية تزيد من ارتباط العامل بمنصب عمله و بالمؤسسة معاً تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح و التشجيع و وضع أسماء العمال المجدين ضمن قائمة الحاصلين على لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

و للحوافز المعنوية صوراً عديدة بالإضافة لما ذكر سابقاً منها:

- مكافأة مدة الخدمة: هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة و الذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة، أو الذين يمثلون القدرة و النشاط و الجدية للآخرين، و التي تمنح في حفل رسمي.

¹ أنظر المقاربة النظرية في الفصل الثاني: العنصر الخاص بإسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو و أبراهام ماسلو) في التنظيمات.

- رسائل التقدير و الإطراء: و تعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، و كذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية.
 - المدح و التأييب: و هي تقديم المدح و الثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، و توجيه اللوم و التأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة و غير سليمة.
 - التيسير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، لذلك لابد من وجود جو للمنافسة داخل المؤسسة، و لكن في إطاره الشرعي، و تسمى بالمنافسة الإيجابية.
 - دوافع العمل النفسية: و هو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته و عمله و مستقبله ومستقبل أولاده، من خلال تأمينه إجتماعياً ضد حوادث العمل، و أمراض المهنة و الشيخوخة و البطالة و الوفاة. حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أدائه، و إذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، و قد أشارت العديد من البحوث إلى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية و زيادة إنتاجيته.
 - دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير و احترام الآخرين و أن تكون له مكانته الاجتماعية و بمنأى عن نبذ المجتمع، أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية إجتماعية و أن وجوده وجهوده لها قيمة و تأثير على الآخرين، ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن و يزيد من الرغبة في العمل الجماعي.
 - العمل و الحاجة إلى التقدير: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين، و تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحبة، المكانة الاجتماعية.
 - العمل و الحاجة إلى تحقيق الذات: و المقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته و طاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، و ذلك للوصول بها لطموحاته و أهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز. و تعتبر هذه الحاجة كدافع للفرد للتعبير عن ذاته و إثبات شخصيته، و بالتالي يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه.
 - دوافع الإنجاز: تتمثل من خلال شعور العامل بالرغبة لتأكيد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات و ابتكارات و اختراعات للعمل، أي إحساسه و شعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. إرتبطت هذه الفكرة بالعالم ماك ليلاند الذي قام بدراسة ثلاث حاجات لدى الفرد هي: الحاجة للقوة، الحاجة للإنتماء، و الحاجة للإنجاز. و قد وجد بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة الأخيرة أي الإنجاز، إذ أن إشباع و لقد حدّد خصائص الإنجاز العالي في: الأهداف المقبولة، تحمّل المسؤولية، الإعتماد على التغذية العكسية أو الرجعية. (الهييتي، 2005: 262-263)
- إستناداً إلى هذه النظرية، فإنّ عملية التحفيز يمكن أن تنجح إذا ما استطاعت تمكين الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، و منحته العمل الذي يتضمّن مسؤولية مباشرة، و دعت بمعلومات عن أدائه الجيّد أو السيء.

• دوافع الاستقرار: أي حاجة العمال إلى الشعور بالاستقرار في العمل، و أن هناك عدالة في المعاملة و لا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل و ما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.

ج. متطلبات نجاح نظام الحوافز و مقومات فاعليته:

(1) متطلبات نظام الحوافز:

لكي يتم تحفيز العمال لابد من توفر عدّة متطلبات تتمثل في:

- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء المسؤولية و التحكم في العمل و تحقيق الأداء الأفضل.

- تحديد حاجات و دوافع للعامل ترتبط أساسا بنوعية المهام و الأعمال و طبيعة العمال.

- تحديد قائمة الحوافز التي تقرّر المؤسسة استخدامها و تستطيع توفيرها.

- توفير كلّ ما تقدّم لكل فئة مهنية على حدّى، حيث أنّ تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء

والموظفين العاديين، لهذا يحتاج ذلك إتباع أنظمة تحفيز مختلفة لكل فئة. (Toshiba, 2006: 121)

(2) شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية الواجب أخذها بعين الإعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز

من أجل إنجاز المهام و زيادة المردودية، منها:

- إرتباط الحوافز بأهداف الإدارة و العمال معاً.

- إختيار الوقت المناسب لإستخدام الحوافز خاصة المادية منها.

- ضمان استمرارية الحوافز، ممّا يولّد الشعور بالطمأنينة لدى العمال بتوقع انتظام

تلقي هذه الحوافز.

- يجب أن تتصف سياسة الحوافز بالعدالة و المساواة، و تقديمها على أساس الأهمية

و الكفاءة في العمل.

- أن يكون الحافز مناسباً لأداء العامل. (زويلف، 2000: 62)

أمّا في حالة عدم الإهتمام بعمليات التحفيز، فإنّ ذلك يؤدّي إلى مشكلات و مخاطر تؤثر سلباً

على أداء العامل منها:

• تدني مستوى العمال

• إنخفاض معدّلات الإنتاجية إلى مستويات أقلّ من الأهداف المحدّدة

• شعور العمال بعدم الرضا في العمل

• القضاء على روح التعاون و العمل الجماعي

• إرتفاع نسب التغيب الإزادي بدواعي مختلفة غالباً ما تكون مرضية أو إجتماعية أو عائلية.

• إرتفاع نسب دوران و ترك العمل في حالة توفر فرص عمل لدى مؤسسات أخرى

• عدم تمتّع الإدارة العليا بالإحترام و التقدير من طرف العمال و لومها على سوء التسيير و التقصير

في تحقيق مطالبهم و تلبية رغباتهم.

• إرتفاع نسبة حوادث العمل و الأمراض الناتجة عن عدم إتباع شروط السلامة و الأمن عند مزاوله العمل.(عباس، 2006:241)

(3) مقومات فاعلية نظام الحوافز:

- الإدارة الفاعلة هي تلك التي تتفهم العمال بمختلف شرائحهم و باختلاف مراتبهم السوسيو مهنية، و تتنبع أحوالهم الإجتماعية و المهنية و مستوى الأجور...الخ. بغية تقديم مزيج من الحوافز الذي يتيح لهم أقصى إشباع ممكن. لذا كلما أحسن العامل بأهمية الحافز المقدم كلما كانت الدافعية لديه و إليه كبيرة. لذلك، يتطلب نجاح نظام الحوافز توفر عدة مقومات أساسية تساهم في زيادة مستوى الرضا لدى العمال، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة و يرفع إنتاجيتهم و يحسن أداءهم. من هذه المقومات نجد:
- دراسة العمال من طرف الإدارة (شخصياتهم، مشكلاتهم الإجتماعية و العملية).
- إختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة (مادية كانت أو معنوية).
- وضوح نظام الحوافز و إقناع العمال بمزاياه.
- التقييم و التقويم المستمر لنظام الحوافز لكي يضمن تلبية رغبات العمال و الإدارة بنفس المستوى من المزايا.(أحمد سيّد مصطفى، 2008:469)

المبحث الثالث

البعد الإستراتيجي للموارد البشرية

لقد أدركت مؤسسات اليوم أنّ العامل الوحيد الذي يبقها في السباق نحو الريادة، و يوقر لها الميزة التنافسية المستدامة هو عنصرها البشري. و يتجلى ذلك من خلال التحولات الجارية في المؤسسات، فيما يخصّ مواردها البشرية، خاصة و أنّ العالم يتجه نحو إقتصاد و مجتمعات المعرفة التي تصبح فيها اليد العاملة المزودة بالمعارف و الخبرات مسألة جوهرية.

لذلك يعتبر كل من (Huseled 1995) و (Preffer et Wright 1994) نمط تسيير الموارد البشرية كمصدر للأداء التنافسي المميّز، إلّا أنّهم يركّزون أكثر على النمط التسييري المعتمد على التأهيل و التجنيد، و تنمية الموارد البشرية. بينما يؤكّد كل من (Hamel et Prahalad 1995) أنّ الموارد البشرية ك رأس مال بشري و فكري تُعدّ مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.(عايدة سيد خطاب، 1999:508) و لقد أشار (Jeffrey 1994) إلى أنّ الكثير من المؤسسات إستثمرت بشكل ضخم و كبير في التكنولوجيات الحديثة و في مجال الأبحاث و التطوير و التسويق، إلّا أنّها تجاهلت المجال الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية و هو العنصر البشري، فهو قوة العمل الذكية التي تتسم بالولاء و الإلتزام، و هو العنصر الحاسم لتحقيق الميزة التنافسية لأيّ مؤسسة.(العززي و علي صالح 2009:155)، بينما يؤكّد Preffer أنّ البيئة التنافسية الجديدة و السريعة التغيّر المتّسمة بعوالة الأسواق، و شدّة المنافسة و تغيّر أذواق الزبائن و تعدّد حاجاتهم، لا تزال تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها و إنتاجيتها و جودة منتجاتها، عن طريق الإبتكار و تطوير الوظائف و العمليات، من خلال توظيف رأس مال فكري يعمل على تأدية دوره المحوري في تحسين أداء المؤسسة، و تعزيز ميزتها التنافسية.(العززي و علي صالح، 2009:161)

و عليه، يجب على المؤسسات والشركات الراغبة في تحسين أدائها وجعله تنافسياً، أن تُحسِّن الإستثمار في مواردها البشرية وبالتالي مقوماتها الفكرية، وأن تكون لها القدرة على جلب الكفاءات ذات المهارات والقدرات غير الموجودة لدى المنافسين، وبالتالي فإنَّ المطلوب هو الإنتقال من العمل التقليدي ذي النشاط المحدود والمسؤوليات المحدودة، إلى العمل المعرفي الذي يقتضي توسيع نطاق العمل والمسؤوليات.

فللمورد البشري مساهمة كبيرة في تطوير النماذج التي تطوّر بدورها أساليب الإدارة والتسيير، لذلك فإنَّ التحدي الذي يواجه المؤسسات الإقتصادية في العصر الحالي، هو كيفية تحرير الطاقة الإبتكارية لدى الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم، خاصة تلك (المؤسسات) التي تعاني النقص في اليد العاملة ذات التأهيل والتعليم العاليين.

1. رأس مال بشري *capital humain* أو رأس مال فكري *capital intellectuel*؟

(أ) رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري حسب *Edvinson et Malone* في المعرفة التي يمتلكها ويولدها العمال، كالمهارات، والخبرات، والإبتكارات، ومعارفهم بالمؤسسة. (نجم عبود نجم، 2010: 136) يشير مفهوم رأس المال البشري إلى مجموع المعارف والخبرات والمهارات وكل القدرات والخصائص المختلفة الكامنة في الأفراد والتي لها صلة وإرتباط بالنشاط الإقتصادي. *Woodhall* (1996: 221)، وبالتالي فهو أصل غير ملموس ضمن طاقات المؤسسة، يعمل على دعم وتعزيز الإنتاجية ومن ورائها عمليات الإبداع والإبتكار، وعمليات تعظيم قدرات العمال الإنتاجية. (*Black et Lynch*, 1996: 263) كما عُرّف بأنه مجموع المهارات، والخبرات، والمعرفة التي يتمتع بها العمال بالشركة. (عبد الستار حسين يوسف، 2005: 08)

يرى *Schultz* أن الإستثمار في البشر حقق معدلات نمو أعلى في المجتمعات الغربية ممّا حققه الإستثمار المادي، حيث ترجع أهمية هذا الإستثمار عامة إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل، والتي تتحوّل من مهارات يدوية إلى مهارات فكرية. (راوية حسن، 2002: 65) وينطوي مفهوم الإقتصاديين لرأس المال البشري على القدرات المنتجة للعنصر البشري، التي يعبر عنها بالقدرات والجوانب المعرفية التي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما، فضلاً عن إمكانية تسعيرها في أسواق العمل. منه فإنَّ هذا التعريف يبرز الجوانب الأساسية التالية:

- تمثّل كل من المهارات والمعارف رأس مال بسبب تعظيمها للإنتاجية، ويقصد بذلك أنّ العمال يمثلون قيمة مضافة من خلال ما يقدمونه من خدمات مخزنة لدى المؤسسة، حيث أنّ جزء من هذه القيمة يضاف مباشرة لمنتجاتها (المؤسسة) أثناء عملية التحوّل، إلا أنّ الجزء الأكبر من هذه القيمة يكون غير مادي مثل حل المشكلات وتنسيق العمل بين الأقسام وتقديم القرار السليم في المواقف التنظيمية المختلفة.

- يعدّ رأس المال البشري نتيجة إعداد إستثماري منظم ومقصود من طرف المؤسسة من خلال مختلف عمليات التطوير والتكوين الداخلي، حيث يتمّ هذا الإنفاق الإستثماري عن طريق مصلحة إدارة الموارد

البشرية التي تعتبره خسارة من خلال تكلفة الفرصة البديلة، لكن يمكن للأمر أن يكون مختلفا إذا ما كانت العوائد المتوقعة هي زيادة الإنتاجية. كما تعتمد قيمة الإنفاق الإستثماري في رأس المال البشري على المساهمات المتوقعة للعمال، حيث كلما ارتفعت هذه المساهمات المتوقعة كلما زادت الجاذبية الإستثمارية في رأس المال البشري، و كلما زاد الإنفاق. لكن ارتفاع التكلفة الإستثمارية في رأس المال البشري، قد تحدّ من طموح المؤسسات في تحقيق ما تصبو إليه بالنسبة للمورد البشري.

- للكفاءة البشرية سعرٌ في سوق العمل بالنظر لأهميتها بالنسبة للمؤسسات، ومنه فإنّ رأس المال البشري عنصرٌ قابلٌ للتحويل، حيث لا يمكن للمؤسسات إمتلاكه إمتلاكاً فعلياً كباقي الأصول الأخرى الملموسة منها وغير الملموسة، الشيء الذي يمنحه الحرية الكاملة في الإنتقال من مؤسسة إلى أخرى في ظل قيود محدّدة. و أنّه و حتّى ظلّ العمال بالمؤسسة، فإنّ مساهماتهم تتوقّف على درجة قبولهم واستعدادهم للعمل، بل أكثر من ذلك، فإنّ تكلفة الإستمرار و التحفيز المتمثلة أساسا في الأجور، ينبغي أخذها في الحسبان كإستثمارٍ في رأس المال البشري. (مبروك و شحاتة، 2005: 36)

يصنّف رأس المال البشري كمحفظة إستثمارية إلى أربعة أنواعٍ رئيسية من خلال بعدين أساسيين يعكسان الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثّل البعد الأوّل في الأداء، ويشير إلى الإنجازات الفعلية للعمال مقارنة بأهداف الوظيفة التي يشغلونها، بينما يتمثّل البعد الثاني في الأداء المحتمل، ويشير إلى احتمال المساهمات المتوقعة للعامل شاغل الوظيفة.

تقوم نظرية رأس المال البشري على الإستثمار المتواصل و الدائم لهذا المورد من خلال عمليات التكوين الأساسي و المستمرّ، و أيضا من خلال التراكم المعرفي الناتج عن التربية بدءا بالأسرة مرورا بالمدرسة و انتهاءً بالجامعات و المعاهد المختصة، أو المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل. و يتطلّب هذا كلّ تكاليف مباشرة تشترك فيها الدولة و الأسرة و حتّى المؤسسات الإقتصادية، و التي تتمثل في تكاليف ومصاريف الدراسة و النقل و الإطعام... الخ (مصارييف التكوين بصفة عامة). و تقوم الدولة أو المؤسسة بتكوين و تدريس هؤلاء الأفراد كإستثمار مباشر تبغى منه الحصول على قيمة مضافة تتمثل في المداخيل التي يجب في كل الأحوال أن تكون أكبر من التكاليف التي تمّ صرفها لأجل ذلك. و منه، فإنّ الكفاءات المتحصّل عليها قد تكون في الإطار العام، و بالتالي يمكن إستغلالها في أيّ مؤسسة حسب التخصص، أو تكون في الإطار الخاص بحيث لا يمكن إستغلالها إلا في المناصب المخصصة لها و بالمؤسسات التي تنتمي إليها فقط.

تكمن أهمية رأس المال البشري في نشاط أيّة مؤسسة في:

- لا تكمن أهمية رأس المال البشري في مدخلاته فقط، وإنما في مخرجاته. فمثلا مخرجات الجامعات و المعاهد العليا متاحة لكل الشركات المتنافسة، ولكن التميّز يكون لدى تلك المؤسسات التي تحقق بهم و عند استخدامهم مزايا و نتائج عظيمة.

- لا تتفوّق المؤسسات و لا تميّز بعدد العمال الذين تشغلهم، أو بعدد سنوات الخدمة التي يقدمونها بالمؤسسة و غيرها، بل يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين (Les talents) من خلال تحليّ الدقة في إجراءات إختيار الموظفين الجدد و من ثمّ تعيينهم بالمؤسسة.

و من أهم الجوانب التي يجب أن تراعيها المؤسسات في سبيل تنمية رأسمالها البشري نجد:

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تتمتع المؤسسات بنظام فعال في عملية الإختيار، وتعيين الموظفين الجدد، وتوفير أسس التكوين ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة بالمؤسسة.
- تحفيز رأس المال البشري، وذلك من خلال تشجيع العمال على انضمامهم لبرامج التدريب والتكوين و تشارك المعرفة و اكتسابها و توزيعها داخل المؤسسة.
- المحافظة على العمال المتميزين، حيث لا يتم ذلك إلا من خلال توفير نظم و أساليب الإدارة القائمة على الثقة و تشجيع الإبداع.
- إيجاد بيئة التعلم: تتميز المؤسسات المعرفية(التي تعتمد على المعرفة) بوجود رأسمالها في عقول إطاراتها و عمالها الذين يكونون عرضة لاستقطابهم من طرف شركات منافسة أخرى، لذلك لابد من إيجاد أسس متينة لتقوية و ترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.
- و منه فإنّ بقاء و تطور المؤسسات حاليا مرهون بمدى قدرتها على التأقلم مع التغيرات الدائمة التي يشهدها المحيط الإقتصادي، السياسي، و المالي...، للمؤسسة. و كذا إستباق anticiper و تلبية إحتياجات الزبون الذي أصبح مطلبي أكثر. و بالتالي فإنّه من الضروري على المؤسسة و على عمالها مواصلة تهيئة المستقبل و وضع إستراتيجية حقيقية لتنمية القدرات (Eray, 1999: 147)
- تعتبر وظيفة الموارد البشرية اليوم كمفتاح لإنتاج القيمة، و كسلاح لمواجهة التحديات التي يجب على قادة المؤسسات مجابهتها، مثل:

- عولمة الإقتصاد، و تسارع التبادلات.
- المنافسة القوية
- التصاعد السريع للتكنولوجيا
- تطور تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال

ضمن هذا المحتوى الجديد، تساهم الكفاءات في جعل المؤسسات أكثر مرونة Flexible و تفاعلية reactive، و ذلك من خلال تعبئة كل الأفراد حول وظائفها و مشاريعها، من خلال الإهتمام أكثر بمواردها البشرية توظيفاً و تكويناً و متابعةً. و بالتالي يجب على المؤسسات شيئاً فشيئاً التخلي عن منطق التكوين الحالي من أجل الإنتقال نحو منطق إنتاج، و تطوير، و صيانة الكفاءات. (Weiss, 1999: 446)

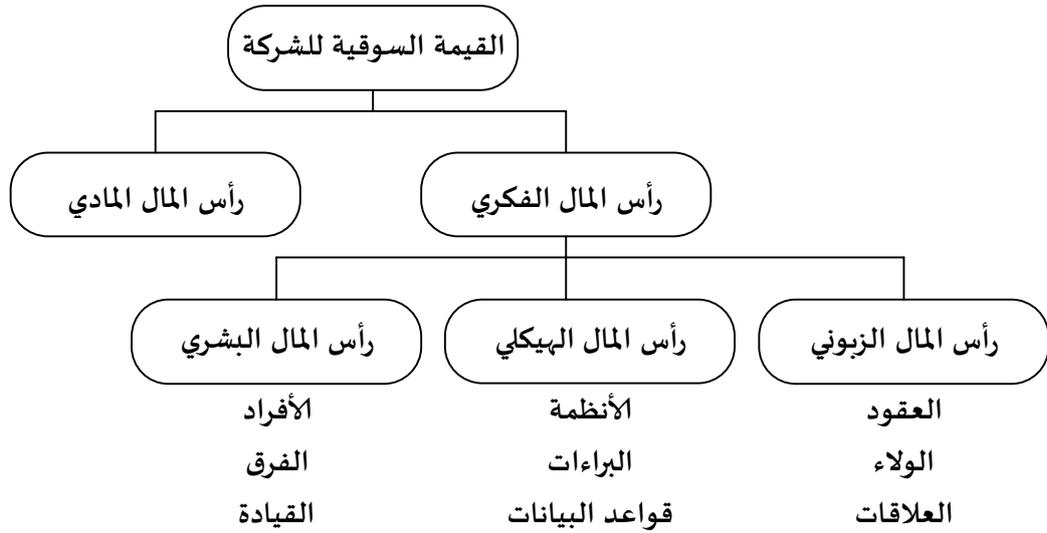
(ب) رأس المال الفكري: Le capital intellectuel

يعرّف Stewart رأس المال الفكري بأنّه: " المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية و الخبرة التي توضع قيد الإستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة"، ذلك أنّ اقتصاد اليوم يختلف في الأساس عن اقتصاد الأمس. و إلى ذلك ذهب كلّ من علي العنزي و علي صالح في تحديدهما لهذا المفهوم بالقول: "رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة." (العنزي و علي صالح، 2009: 71)

بينما عرّفته منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCDE بأنّه: " القيمة الإقتصادية غير الملموسة لفئتين من موجودات الشركة هما رأس المال التنظيمي و رأس المال البشري". (عبد الستار حسين يوسف، 2005: 04) يبين هذا التعريف هنا أنّ رأس المال البشري هو مكوّن من مكوّنات رأس المال الفكري.

منه يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من العمال يمتلكون قدرات عقلية (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء المؤسسة وتطوير مساحات إبداعها بشكلٍ يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، و من ثمّ إستغلال كل ذلك من أجل خلق الثروة. و الشكل التالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم 15: هيكل رأس المال في الشركات



المصدر: (عبد الستار حسين يوسف، 2005: 07)

كما يسمح التفاعل الحيوي للعناصر المكونة لرأس المال الفكري بالتمييز بين رأس المال المادي ورأس المال البشري إستنادا إلى أبعاد محدّدة يُبرزها الجدول التالي:

جدول رقم 01: أبعاد التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال البشري

البعد	رأس المال المادي	رأس المال البشري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي و غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الآلات ، المعدات ، المباني	الأفراد ذوي المعارف و الخبرات
الزمن	يرتكز على الماضي	يتجه نحو المستقبل
المحتوى أو المضمون	تكلفة	قيمة
الديمومة	ظرفي	مستمر
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
النوع/ الكم	كمي	نوعي

المصدر: (سعد غالب ياسين، 2007: 54)

2. إستراتيجيات إدارة و تئمين رأس المال البشري:

يرى المساهمون في الإدارة أنّ رأس المال البشري هو من أئمن الأصول في المؤسسة، لذا نجد الإهتمام به في تزايد مستمر من طرف أرباب العمل و كبريات المؤسسات و الشركات العالمية، من أجل زيادة قيمته بما يساهم في ضمان البقاء و الحفاظ على الإستمرارية في السوق من خلال زيادة كفاءة وفاعلية العمليات.

يتطلب اعتبار رأس المال البشري كمورد إستراتيجي مسؤول عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها بقية الموارد الإستراتيجية من منظور المقاربة المبنية على الموارد وفق ما يلي:

- موردٌ تئمين: تجعل الطبيعة المتباينة لرأس المال البشري، بالنظر إلى اختلاف المستويات و القدرات (الفروق الفردية)، مساهماته في خلق القيمة و الثروة متباينة، فبقدر ما يكون العمال أكفاء و مجتهدون، بقدر ما يكون أداؤهم جيّداً، و بالتالي فإنّ إضافتهم تزيد من قيمة المنتج أو الخدمة. و بقدر امتلاك المؤسسة للكفاءات البشرية ذات الأداء العالي، بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال الفكري قيّما و مميّزا.

- موردٌ نادرٌ: لكي يكون المورد مصدرا للميزة التنافسية و جب أن يكون نادراً. و بالنظر إلى التباين الطبيعي بين البشر في القدرات الذهنية و الإدراكية، فإنّ رأس المال الفكري يعتبرُ موردا نادرا ، ممّا يجعل منه ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة التي تمتلكه و تستخدمه.

- موردٌ لا يمكن تقليده: أهمّ ما يصعب إمكانية تقليد المورد و الكفاءات البشرية نجد ما يلي:
- طبيعة ثقافة المؤسسة التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، فلكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها.
- تداخل النشاطات يصعب تحديد مساهمة كل فرد في القيمة التي تمّ استحداثها في المؤسسة.
- التعقيد في العلاقات الإجتماعية يصعب تكرارها بخصوصياتها الجوهرية التي كانت من وراء عملية خلق القيمة.

هذا الذي يجعل المعرفة و الكفاءات البشرية كميزة تختصّ بها كل مؤسسة، حيث تظهر فيها بصماتها المميّزة لها، و التي تكون قد تكوّنت بمرور الزمن و بتكاليف عالية. فمثلا الإطار الذي ينجح و يحقق ميزة في شركة مايكروسوفت ربّما لا ينجح في بيئة مؤسسة أخرى، و العكس صحيح. و بالتالي، فإنّ صعوبة التقليد تكمن في اختلاف ثقافة مؤسسة ما عن مؤسسة أخرى. (العززي و علي صالح، 2009: 167) و بالتالي، و حتّى إذا استطاعت مؤسسة ما استقطاب كفاءات من مؤسسة منافسة، فهذا لا يعني نجاحها الأكيد بالمؤسسة المستقبلية.

و منه، فإنّ من أهمّ متطلبات التحول و الإندماج في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة، هو العمل على زيادة و تفعيل وعي المؤسسات بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري، باعتباره خزّان الثروة الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية، و باعتباره كذلك مورد إستراتيجي و مصدر للدعامة التنافسية. ممّا يفرض و يستدعي التمكن من آليات التسيير الإستراتيجي بهدف تنمية تلك الأصول و توظيف طاقاتها من أجل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

❖ أهمية الإستثمار في المورد البشري:

تعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم، باعتبارها تقع على رأس المكونات الرأسمالية و الأصول المؤثرة في الوضع الإقتصادي و الإجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري و درجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التطور. و قد أكد علماء الإقتصاد أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية، حيث إعتبر آدم سميث في كتابه " ثروة الأمم " أنّ كافة القدرات المكتسبة و النافعة لدى سائر أعضاء المجتمع ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت. حقيقة أنّ اكتساب القدرات أثناء التعلم يكلف نفقات مالية كبيرة، لكن بالنظر إلى النتائج المرجوة من وراء ذلك و المتمثلة في الحصول على المواهب الكفاءة التي تعتبر بدورها جزءا هاما في ثروة الفرد التي تشكل جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه.

كما أكد ألفريد مارشال على الأهمية التي يكتسبها الإستثمار في المورد البشري باعتباره إستثمارا وطنيا، حيث يعتبره أعلى و أعلى أنواع الإستثمار، إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم، فهو الذي يحوّل الثروات من مجرد أعداد نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التطور المنشود.

3. الكفاءة الإستراتيجية:

تعتبر عملية البحث عن الكفاءة عموما من أبرز المشكلات التي تعاني منها إدارات تسيير الموارد البشرية، حيث ينبغي على هذه الأخيرة تحديد الكفاءات المتوفرة لدى العمال و العمل على تحيينها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. فلا يمكن إذن إعتبار الكفاءة كإستراتيجية يجب تميمها و تعظيمها إلا إذا كانت متغيرا و مطلبا أساسيا في عملية تكييف المؤسسة مع محيطها الخارجي.

و بالتالي لا يمكن إعتبار تسيير المؤسسة إستراتيجيا إلا من خلال قراءة جيدة لدرجة التفاعلية *l'interdépendance* التي تكون بينها و بين محيطها الخارجي. فهي تحاول التأثير على محيطها من خلال إستغلالها الأمثل لمواردها الداخلية، و ذلك لإعتبار أنّ منطق إستراتيجية الموارد المتاحة يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارات التقنية *savoir faire technique* و مهارة التسيير و التسويق، و التي تعتبر بدورها مصادر أساسية للتميز.

و يمكن إعتبار المؤسسة كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، و المتجذرة في بنيتها و التكنولوجيا التي تستعملها، و عملياتها الروتينية اليومية، و العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين فيها. لذلك يجب إيجاد توليفة *combinaison* مناسبة بين هذه العناصر تجعل منها مصدرا من مصادر النجاح و التميز.

و بذلك يمكن الحديث عن الكفاءات المفتوحة *les compétences clés*، و الكفاءات الأساسية *les compétences fondamentales*، و الكفاءات المميزة *les compétences distinctives*، و الكفاءات الخاصة *les compétences spécifiques* من أجل تحديد مجال التميز لأية مؤسسة مقارنة بمنافسها في السوق. كما يمكن تنمية هذه الكفاءات الإستراتيجية إنطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد: المادية (المعدات، التكنولوجيا، الهياكل القاعدية... الخ)، و البشرية (كفاءات الأفراد)، و التنظيمية (الهيكل، نظام الإتصالات، نظام التنسيق، الرقابة، فاعلية و تقييم الأداء الفردي و الجماعي... الخ).

وبالتالي فإنّ الرهان الذي تواجهه المؤسسات اليوم هو الرفع من درجة التنسيق بين أعضائها والإستغلال الأمثل لمجموع الكفاءات المتوفّرة. أي تتحصل الكفاءة الإستراتيجية من الأسلوب المستعمل و من خلال آليات التنسيق المستعملة من أجل خلق تكامل بين الكفاءات الفردية، لأنّ الكفاءة الإستراتيجية هي مجموع هذه الكفاءات الفردية (كفاءات جماعية). و جوهر هذه العملية هو تحقيق ميزة تنافسية من خلال حسن إختيار عمالة عالية المهارة و الإلتزام في بيئة ديناميكية سريعة التغيّر. (أحمد سيّد مصطفى، 2008: 18)

خلاصة

تقوم نظرية رأس المال البشري على فرضية مفادها أنّ هناك اختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الإستثمار في المهارات و الخبرات و القدرات. و بناءً عليه، أصبح الفرد أصلاً من أصول المؤسسة يمكن تحديد قيمته و القيمة المضافة التي بإمكانه تقديمها للمؤسسة. لذلك من المتوقع أن تكون هناك معايير جديدة لتوظيف اليد العاملة و ترقيتها و الحفاظ عليها، بالنظر إلى التطور المعرفي الكبير الذي آلت إليه مؤسسات هذا القرن، و الذي يستلزم عناية خاصة من كافة المؤسسات المعنية بإعداد و تطوير العنصر البشري تعليماً و تكويناً و تطويراً بدءاً بالمؤسسات التربوية و التعليمية مرورا بالمراكز المتخصصة و انتهاءً بالمؤسسات الموظفة. فمن مهام هذه الأخيرة غرس ثقافة الإبداع و أهميّة تطوير القدرات في نفوس العمال، و إعدادهم بالشكل الذي يضمن لها رفع التحديات التي تنتظرها محلياً و دولياً من خلال زيادة قدراتهم الإبداعية، و تحسين الإنتاجية و امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية.

قائمة المراجع المعتمدة في هذا الفصل

1/ المراجع باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1985.
4. أشوك تشاند و شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002.
5. الدوري حسين، نظريات التطوير و التنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1980.
6. العنزي سعد، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. الساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر الغربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
8. السلمي علي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
9. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. المرسي سنان، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة، دار حامد الأولى، الأردن، 2006.
11. الكفافي محمد جمال، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2007.
12. الهيتي خالد عبد الرحيم و الطويل أكرم أحمد، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، و التجارب، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن، 1999.
13. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
14. باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط3، القاهرة، 2008.
15. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
16. حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
17. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، ط1، مصر، 2000.

18. حرشوش عادل، و السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحيث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006.
19. حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
20. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
21. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية، دار المجدلاوي للنشر، عمان، 2000.
22. سعداوي نعيمة، التكوين و أنماطه، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة المسيلة، 2005/2004.
23. سلطان محمد سعيد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2004.
24. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الإقتصادية منشورة، جامعة الجزائر، 2004 /2003.
25. سيد خطاب عايده، العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001.
26. سيد خطاب عايده، تحديد الإحتياجات التدريبية: مدخل لتحقيق الأداء التنافسي للشركات، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للإستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1999.
27. شوايش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2005.
28. عادل مبروك محمد و صبري شحاتة السيد، تقييم إتجاهات الإدارة العليا في ضوء مفهوم رأس المال البشري، الدار العربية للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
29. عباس سهيلة، إدارة الموارد البشري: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
30. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
31. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
32. عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
33. عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم لمؤتمر كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.
34. عليان ربحي مصطفى ، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار أصفاد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
35. غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
36. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.

37. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
38. مرزوقي رفيق، أهمية التدريب و أثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة بعض حالات المؤسسات الصناعية العمومية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إشراف، بوهزة محمد، قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2005.
39. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في الإدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
40. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات - إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2010.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. Alain Meignant et Robert Dapere, la qualité de la fonction ressource humaine, éd. Liaison, Paris, 1994.
2. Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, éd. Liaisons, Paris, 2000.
3. Cecilia Toshiba, sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity, Journal of Human Resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6. 2006.
4. D.WEISS : Les ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris, France, 1999.
5. E.A. Locke, The nature and causes of satisfaction, in Dunette M. D, éd. Handbook of Industrial and Organizational psychology, Nelly, Chicago, 1976.
6. Henry Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation, Paris, France, 2006.
7. Jacques Galens, audit des ressources humaines, éd. Liaisons, Paris, 1994.
8. Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaine, éd. Vuibert, 7eme éditions, Paris, 1998.
9. Jean Gerbier, Organisation et fonctionnement de l'entreprise, éd. Tec et Doc, Paris, 1993.
10. Jean-François Dortier, Comment se remotiver soi-même, in : Sciences Humaines, n°268, Mars, 2015.
11. Joël Strief, plan et besoin de formation, éd. Eska, Paris, 1994.
12. M. Woodhall : Human capital concepts, in, economics of education research and studies, Oxford, England, 1996.
13. P. Eray, Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, France, 1999.
14. Pierre Louart, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, éd. CLARREE, Lille, France, 2002.
15. Renault Sainsaulieu et Blaise Ollivier, L'entreprise en débat: dans la société démocratique, presses de sciences politiques, Paris, 2001.
16. R.L.Daft, The Leadership experience, éd.Thomson-South-western, 2nd edition, U.S.A, 2002.

17. R. S. Schuler, Managing human resources, West publishing company, 5th edition, USA, 1995.
18. S. E. Black et Lynch, L. M : Human capital investment and productivity, the American economic review, no 86/2, USA, 1996.
19. Sid Ahmed Benraouane, Le Management des ressources humaines : Etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, o.p.u, Algérie, 2014.
20. Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, 2006.

الفصل الخامس

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و الفاعلية التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: المؤسسة بين رواسب الماضي و تحديات المستقبل
نماذج من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية

1. مرحلة التسيير الذاتي
2. مرحلة التسيير الإشتراكي
3. إعادة الهيكلة
4. إستقلالية المؤسسات
5. الخصوصية.

المبحث الثاني: تشخيص القدرات البشرية من أجل التغيير
(عناصر القوة المعتمدة في المرحلة الانتقالية)

المبحث الثالث: نشأة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية و مهامها

1. التعريف بالمركب
2. التعريف بمختلف الهياكل التنظيمية لمؤسسة ENIEM
3. المحتوى القانوني لنظام تسيير الموارد البشرية للمؤسسة
4. التعريف بخصائص العينة.

خلاصة

قائمة مراجع الفصل

تمهيد

أثبتت الدراسات الإستراتيجية (الإقتصادية و الإجتماعية)، أنّ تحقيق التنمية الشاملة لأيّ مجتمع إنّما تتمّ من خلال الإهتمام بمصادر هذه التنمية المتعدّدة، خاصة ما تعلق منها بالتربية و التعليم والصحة والعدالة و الإقتصاد. يتطلب تطوير هذا الأخير الإهتمام بتنوع مصادر الدخل التي نجد من بينها الإهتمام بالمؤسسة الإقتصادية، من خلال التحكم في كفاءتها الإنتاجية و تعظيم فاعليتها و تحسين أدائها، بما يمكنها من مواكبة تغيرات المحيط، و بالتالي تحقيق التنمية المنشودة.

وفق هذا المنطق، عرفت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تحولات عميقة منذ الإستقلال إلى اليوم عبر مراحل تنظيمية و تسييرية، باحثة في كلّ مرحلة عن أنجع الطرق و أفضل الأساليب التي تمكنها من تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتوفرة مادية كانت أو بشرية، من أجل الوصول إلى تحقيق أحسن أداء يضمن لها البقاء و الإستمرارية في السوق. و بالتالي يمكن اعتبار المؤسسة الإقتصادية العمومية الوطنية، العمود الفقري و محور التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، التي ركّزت عليها سياسات الحكومات المتعاقبة منذ الإستقلال.

لذلك سيحاول الباحث من خلال هذا الفصل إستقراء تجربة هذه المؤسسة، من خلال التطرق لأهمّ المحطات التاريخية التي ساهمت في نشأتها و بنائها و تطورها، و من ثمّ التعرّض لبعض التحدّيات التي تنتظرها مستقبلا. و بما أنّ المورد البشري هو أساس التقدّم و التطوّر، كما بيّنا ذلك في الفصل السابق، وجد الباحث أنّه من الضروري تشخيص القدرات البشرية التي ستركّز عليها المؤسسة في المرحلة الإنتقالية الحالية، و التفكير في بناء إستراتيجية نموّية، تمكنها من تشخيص عناصر القوة التي ستعتمد عليها في المستقبل في إطار ما يسمّى بالتنمية المستدامة.

المبحث الأول

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

بين روااسب الماضي و تحديات المستقبل

المنتبع للتطور الذي واكب المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يمكنه الوقوف على مراحل بارزة تركت أثرا واضحا على تسييرها و تطورها ابتداءا بالتسيير الذاتي غداة الإستقلال، ثم الإشتراكية مع بداية السبعينات. لكن و بعد الإختلالات المالية للمؤسسة الاقتصادية و المديونية التي أنهكت كاهل الدولة، تقرر إصلاح المؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال إعادة هيكلتها المالية، بداية الثمانينات من القرن الماضي، لكنّها، ورغم الميزانية الكبيرة التي خصّصتها الدولة من أجل ذلك، إلا أنّها بقيت تسجل إخفاقات و نتائج سلبية أثرت على ميزانيتها، ممّا إستدعى الدولة إجباريا إصدار مرسوم 1988 المتعلق بإستقلالية المؤسسات. و رغم محاولات الدولة العديدة للإبقاء على نشاط هذه المؤسسات، إلا أنّها، و بعد أزمة البترول الخانقة التي عرفتها الجزائر بداية سنة 1986، بالإضافة إلى الأزمة الأمنية لسنوات التسعينات، جعلها تميل إلى الخيار الصعب خاصة على الجبهة الإجتماعية آنذاك و المتمثل في الخصخصة، و فتح رأس مال المؤسسات العمومية أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي بغية تحسين الأداء المالي و الاقتصادي للكثير منها، و كذا من أجل مساندة التحولات الاقتصادية العالمية و تحسين فاعليتها و بالتالي تطوير قدراتها الإنتاجية و التسويقية.

1. مرحلة التسيير الذاتي:

لقد كشفت الحقائق التاريخية غداة الإستقلال، أنّ القوى الإجتماعية التي شاركت في الثورة لم تكن لها القدرة الكافية لفرض سلطتها على الأفراد و الجماعات، و السيطرة على أجهزة الدولة. فبالرغم من تأكيد قادة الثورة خلال مؤتمر طرابلس سنة 1963 على تطبيق الاشتراكية، غير أنّ ذلك لم يُترجم في الواقع، حيث كانت تدخلات الدولة غير محدودة و متناقضة في بعض الأحيان. (بن أشهبو، 1982: 11)

تميّزت هذه الفترة إذن من جهة بهيمنة الدولة على القطاع العام من خلال إضفاء طابع الإشتراكية على المؤسسات الإنتاجية و التجارية. و من جهة ثانية التأمينات التي شهدتها الشركات الفرنسية العاملة بالجزائر. و من أهمّ الأهداف التي رمت إلى تحقيقها الدولة في هذه الفترة ضمن إستراتيجيتها التنموية الشاملة نجد:

- ♦ العمل على استغلال الثروات الوطنية.
- ♦ التخلّص من التبعية الاقتصادية من خلال بعث قطاع صناعي قوي يكون الداعم الأساسي للتنمية
- ♦ واجب الإنسجام بين مختلف القطاعات الإنتاجية خاصة ما تعلّق بالقطاعين الصناعي و الزراعي.
- ♦ تحقيق الإستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.
- ♦ توزيع الأرباح المحققة على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

و لا يمكن استغلال ثروات البلاد إلاّ بدمجها مع مختلف القطاعات الاقتصادية ذات الأثر الفعّال في التنمية، و بذلك كان النموذج التنموي المستقل الذي يعتمد على الصناعة المكثفة التقنية أو ما كان يسمى آنذاك بالصناعة المصنعة هو المتبني من طرف الدولة من أجل:

✓ إقتصاديا: تحقيق الإستغلال الأمثل للثروات من خلال استرجاعها، و جعل ملكية وسائل الإنتاج في يد المجتمع.

✓ إجتماعيا: التطور الإجتماعي و الإشتراكي و ترقية الإنسان من خلال إنشاء صناعات منتجة لوسائل الإنتاج، و التي كانت تسمى بالصناعات القاعدية.(رتيمي، 2009: 206)

و ما يمكن استنتاجه في هذه الفترة هو صياغة الهدف العامة لإستراتيجية التنمية الوطنية، و توفير الأرضية الصلبة لقيامها في الواقع من خلال:

- التوسع في عمليات التأميم للإحتكارات الأجنبية و خاصة في المجال الصناعي.
- بعث مؤسسات وطنية بديلة عن هذه الإحتكارات، تضطلع بعمليات البناء و التشييد لمواكبة مخططات التنمية.
- إعتبار المؤسسات العمومية الوطنية الركيزة الأساسية للتنمية الإقتصادية و الإجتماعية لا سيما من خلال تبنيها لنموذج منفرد للتنمية المستقلة.
- الإعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم و تسيير المؤسسات، باعتبار أنّ الدولة تفتقر للإطارات الكفاءة و المؤهلة.

و هكذا، فقد تضمّن نموذج التسيير الذاتي الصناعي العديد من التناقضات خاصة فيما تعلق بشكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا من جهة. و تناقض المفهوم الإجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية الدولة من جهة ثانية. كما أدى تعدّد هيئات التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير) إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة و استغلالها لأغراض و نهايات شخصية. و بمرور الوقت، تمكّنت هذه الهيئات من التحالف ممّا جعل مهامها تتحوّل من الدفاع عن حقوق و مصالح العمال، إلى المعارض الأوّل لطموحاتهم و مصالحهم الإجتماعية المقرّرة.(سعدون، 45)

2. مرحلة التسيير الإشتراكي:

تعرف المؤسسة الإشتراكية بأنّها المؤسسة التي يتكوّن مجموع تراثها من الأموال العامة، هي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، و تسيّر حسب مبادئ التسيير الإشتراكي. ففي بذلك شخصية معنوية لها خاصة المدنية، و الإستغلال المالي، و تظّم وحدة أو عدّة وحدات، تحدث بموجب مرسوم باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية و التي تحدث بموجب القانون.(ج.رج.ج، مرسوم رقم، 71-74: 1971)

تتميّز هذه الفترة بالانتقال من شكل المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الإشتراكية، و ذلك من خلال تحوّل تسيير المؤسسة العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العمال عناصر نشيطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهماتهم الفعلية في ذلك. و بذلك تكون الدولة قد

حدّدت الأهداف الكبرى للتسيير الإشتراكي الذي يتمّ بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي العام، والسعي من أجل تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حتى يصبح أكثر فاعلية. بالإضافة إلى تغيير الروابط والعلاقات الإجتماعية السائدة قبلا ، من خلال تحويل العامل من صفة الأجير الذي لا يتمتع بأية إمتيازات إلى عامل منتج و مسير في نفس الوقت (Boutefnouchet, 1978: 38)

لقد عرفت هذه الفترة التسييرية عوائق وصعوبات جمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (بن عنتر، 2002: 113-116)

♦ تعدّد مراكز اتّخاذ القرار: أنتج من جهة الثنائية التسييرية، و من جهة ثانية تعدّد مراكز القرار والقيادة، التي كانت نتيجة جهل الإطار المسير و قلة ثقافته ونقص تكوينه، وكذا تغذية العلاقة التنافرية بين المسؤول و العمال من جهة و بينه و بين النقابة من جهة ثانية. كما يمكن إيعاز ذلك أيضا إلى تأثر المسيرين بنماذج التسيير المستوردة و سعيهم الحثيث لتطبيقها دون مراعاة خصوصيات المجتمع الجزائري و الإقتصاد الوطني الذي يتسم بالحدائثة.

♦ تعدّد المهام و الوظائف: ساهم التوجه الجديد للمؤسسة العمومية صوب إهتمامات ثانوية ذات طابع إجتماعي، من جهة و تخليها جزئيا عن رسالتها الأساسية المتمثلة في الإنتاج من جهة ثانية، في تدني إنتاجيتها ممّا أثر على أدائها و فاعليتها.

♦ ضخامة حجم المؤسسة: أفرز إضطلاع المؤسسة العمومية بعدد كبير من المهام الثانوية و التقليدية من تموين و إنتاج و توزيع، ضخامة في جهازها الإداري و في هياكلها و وسائلها، ممّا تسبّب في تبذير الجهود و تكرار العمل و تداخل المسؤوليات ، و تشعبا مفرطا لوحداتها و وظائفها أدّى إلى صعوبة التحكم في تسييرها، و عدم القدرة على ضبط تكاليفها، و اختلال و قصور نظام المعلومات و القرار بداخلها، ممّا أدّى في الأخير و في نهاية العملية الإنتاجية إلى تكبّد خسائر كبيرة.

♦ نقص تأطير الكفاءات و تهيمش الإطارات: نقص التأطير و عدم الإستيعاب للمهارات و عدم التحكم في سير العمل الإنتاجي بالصورة المطلوبة من جهة، و التهميش العمدي للإطارات الوطنية رغم قلّتها من طرف الشركات المتعدّدة الجنسيات التي أوكلت لها مهام تنفيذ مشاريع التنمية الوطنية آنذاك، بالرغم من المساعدات الفنية و المادية المسخّرة لأجل التمكن و الإستفادة من الخبرات الأجنبية من جهة ثانية، حال دون الإدماج الفعلي للإطارات خاصة في المجال التطبيقي، و بالتالي عدم تمكّنهم من إبراز قدراتهم و كفاءاتهم في مختلف الإختصاصات وفق معارفهم و ميولهم الشخصي.

♦ التضخّم المفرط لليد العاملة: ترجع ظاهرة تكبّد اليد العاملة و عدم إحترام حجمها من طرف إدارات المؤسسات الإنتاجية، إلى انعدام الدراسات الإقتصادية المرجعية و جهل المسؤولين لآليات التسيير ، و سوء تخطيط الإحتياجات الدورية من العمالة.

♦ عدم ملائمة المناصب لأصحابها: و هذا ناتج إمّا لنقص في التكوين، أو تكوين غير مناسب، من حيث التقنيات الواجب تعلّمها و الخاصة بنوع معيّن من التكنولوجيا. (داداي عدون، 1998: 180)

♦ المركزية المفرطة للتسيير: أنتجت هذه الإجراءات علاقات شخصية أعاققت المؤسسة العمومية عن أيّ مبادرة للتهوض بالنشاط الصناعي أو تطويره، من بين هذه الإجراءات:

- تدخّل الجهة الوصية في كلّ صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة، ممّا أدّى بالمسيّرين الإداريين إعتقاد سياسة المراوغة و إخفاء الحقائق عند إعداد تقارير الأداء الموجهة إليّهما.
- إعادة تقنين الدور المنوط بالمؤسسة وفق منظور جديد يأخذ على عاتقه:
- أ. التكاليف الحقيقي بالاحتياجات الإجتماعية، قصد تدارك النقص المسجّل فيها، وتحسين الظروف المعيشية في ظلّ التحديات القائمة.
- ب. الرفع من مستوى الكفاءات الإنتاجية للتمكّن من الإستفادة من الطاقات المتاحة.
- ج. توجيه النظام الإنتاجي الوطني نحو الإستخدام الأمثل و الفضل عبر تحسين ظروف العمل، و التكفل بضمان الإنسجام و التكامل و التأمين لقنوات هذا النظام.
- د. إعتقاد إطار تنظيمي يرمي بالدرجة الأولى إلى رفع القيود و اكتساح المعوقات من خلال إنهاء الوصاية البيروقراطية ذات المشارب المتعدّدة، و السعي لتوفير المحيط المناسب لتجسيد الغايات والأهداف إعتقادا على واقع التجربة المتحققة.
- و بالرغم من أنّ قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أنّ هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية و إعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات، إلّا أنّ هذا الهدف لم يترجم في الواقع، بل أبعد من ذلك عندما عبّر عن عجزه في تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات. (سعدون، 17)

3. إعادة الهيكلة:

- حدّد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكّن من التخلّص من البيروقراطية المفرطة التي قضت على روح المبادرة و الإبداع، و تسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، و عدم السماح لها بتحقيق الإنتعاش في الجهاز الإنتاجي و تحسين الفاعلية الإقتصادية، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة. (سعدون، 24) و من الأسباب التي أدّت إلى تبني مشروع إعادة الهيكلة: - نقص التحكم في التكنولوجيا و تسيير المؤسسات، حيث إزداد اللجوء للمساعدات الأجنبية رغم وجود جهود وطنية معتبرة، و عدّة دواوين و مكاتب مختصة في المساعدة التقنية، و هذا إن دلّ على شيء فإنّه يدلّ على سوء التسيير داخليا و خارجيا بالنسبة للمؤسسات.
- ضعف و صعوبة المراقبة المالية و التسيير سواء من إدارة المؤسسة أو من الهيئة المركزية.
- سوء فهم التسيير الإشتراكي للمؤسسات و توجهاته، ممّا جعل المؤسسة تتجه نحو تلبية الحاجات الإجتماعية للعمال (التعاونيات الإستهلاكية، محو الأمية، الصحة، دور الحضانة و المخيمات الصيفية لأبناء العمال) على حساب المهمة الرئيسية المتمثلة في الإنتاج، الشيء الذي أدّى إلى إرتفاع الأجور و تدني رقم الأعمال الذي أدّى بدوره إلى انخفاض مردودية العامل بسبب إنعدام العلاقة بين العمل المقدم و الأجر المتحصّل عليه. (تفسيّ عقلية البايلك أو البقرة الحلوب)
- عدم لعب العمال للدور المنتظر منهم، بسبب الجهل و انتشار الأمية في أوساطهم، بالإضافة إلى نقص أو سوء فهم للأهداف التي جاء من أجلها التسيير الإشتراكي. (رتيمي، 2009: 212-213)
- و من الأهداف الرئيسية التي جاء بها مشروع إعادة الهيكلة بشقيها العضوية و المالية نجد:

♦ تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم، و أكثر تخصصاً و كفاءة، حيث كان تعداد المؤسسات العمومية الوطنية حينذاك 85 مؤسسة، و تعداد المؤسسات الجهوية و المحلية 526 مؤسسة، و كان الهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة، و الثانية إلى 1200 مؤسسة. (بن عنتر، 2002: 115)

♦ تدعيم اللامركزية و توزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية و الأنشطة الإنتاجية.

♦ تشجيع المبادرات و تدعيم استغلال الكفاءات إستغلالاً عقلانياً. (سعدون، 26)

و من أهدافها أيضاً حسب المادة رقم 02 من المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة:

1. تحسين شروط عمل الاقتصاد.
2. تحكم أكبر في جهاز الإنتاج.
3. وجوب ربط نتائج المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المسندة إليها، عن طريق التخطيط الوطني.
4. التخلص من نموذج تنمية ممرکز، الذي كلف الدولة مبالغ ضخمة و خاصة بالعملية الصعبة. (دادي عدون، 1998: 176)

و من جهته يرى بن أشهنو، بأن إعادة الهيكلة تهدف إلى:

1. تحسين شروط تغيير الاقتصاد الوطني، و ضمان التطبيق الفعلي للامركزية.
2. تدعيم فعالية المؤسسات العمومية، بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق إستعمال عقلاني للكفاءات و الموارد المالية.
3. توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.
4. تحقيق الإصلاح الهيكلي من جهة، و إصلاح منهجية الإدارة و التسيير من جهة أخرى.
5. تصحيح السياسة القديمة (التسيير الإشتراكي)، و محاولة التجديد وفق طرق و أساليب

متعلقة بالتكنولوجيا الحديثة. (Benachenhou, 1984 : 123)

و من الأهداف التي رمت إليها إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات نجد:

1. إعادة هيكلة ديون المؤسسات و تصفية الذمم فيما بينها. مع اتّخاذ جملة من الإجراءات تلتزم بها المؤسسات من بينها ضرورة التحكم في تكاليف الإنتاج الفعلية (إدارة، تسويق، نقل...)

2. تجسيد الإستقلالية المالية للمؤسسة و بالتالي التخلّص من الإعتماد على إعانة الدولة. و عليه لجأت السلطات الاقتصادية الجزائرية في بداية الثمانينات، إلى هذا الإجراء الإصلاحي المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات التي تضمنت، تفكيك أو تجزئة الشركات إلى مؤسسات أقل حجماً و ذات تخصص عال، و ذلك بالفصل بين العمليات الثلاث: الإنتاج، التنمية، و التسويق. حيث أنه بموجب هذا التغيير الهيكلي الواسع النطاق، أصبح للعديد من الوحدات التي كانت تابعة لشركات وطنية، كيان معنوي و مادي مستقل. و من ضمن المسائل الأخرى المطروحة في النقاش على المستوى الاقتصادي، مسألة دعم التوازن الاقطاعي الذي أحدث تضخماً في التكاليف. (سعدي، 1984: 305-306)

لاشك أن التخفيف من حجم المؤسسات سيؤدي، حسب التوقعات، إلى تحسين كمي و نوعي للإنتاج، و القضاء على الفوضى و الإهمال، و التقليل من التبذير مع المساهمة في القضاء على البيروقراطية و تحقيق ديمقراطية القرار. لكن كلّ ذلك لم يُوفَّق فيه مشروع إعادة الهيكلة، حيث كانت نتائجه عكس المتوقع تماماً والتي يمكن سردها فيما يلي:

أ- على مستوى النظام الإداري: رغم التقليل من حجم المؤسسات و توزيعها إلى عدة وحدات إلا أن صغر حجمها لم يكن له التأثير المرغوب، و تميزت إدارتها بعدة نقائص منها:

1. تدخل المركز في الشؤون الإدارية الداخلية للوحدات، خاصة عن طريق المخططات.
2. عدم استعمال وسائل التوجيه الإقتصادي من طرف المركز.
3. سوء متابعة العمال و المؤطرين لعملية إعادة الهيكلة، و إجرائها بطرق غير واضحة.
4. طريقة توزيع الطاقات البشرية، حيث لم يعط لإلتفاف العمال حول الإدارة أي أهمية خدمة المؤسسة ككل.

ب- على مستوى النظام البشري: سجّل تدخل المركز في سياسة التشغيل و الأجور أثراً سلبية، خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم الأجور، الذي كاد أن يكون موحداً على المستوى الوطني، دون ترك مجال للمؤسسة في تحديد الأجور حسب خصوصياتها، و دون ربطها بالمدرودية الخاصة بالعمال. كما أدى رفع عدد الإطارات دون إعطائها صلاحيات في اتخاذ القرار في التسيير، إلى تهميش عدد كبير من الطاقات الوطنية.

ج- على مستوى النظام التقني: عملت عملية إعادة الهيكلة بتقسيم المؤسسات إلى وحدات، على تشتيت الطاقات البشرية، كما أدت إلى توزيع الإمكانيات و الوسائل الإنتاجية. التي ورغم توفرها بشكل مقبول في الفترة الأولى على الأقل، قبل انخفاض أسعار البترول، إلا أن المؤسسات بقيت تعاني من نقص المدرودية. (داداي عدون، 1998: 177)

و بصفة عامة لم تهدف إعادة الهيكلة إلى تحقيق النجاعة الاقتصادية المرجوة، لأن العقلنة الاقتصادية كانت مؤجلة لوقت لاحق، إلى أن يتم تحقيق هيكلة النظام الجديد و بسط نفوذ سلطته على المجتمع.

و عليه يرى جيلالي اليابس DJILLALI LIABES أن الإصلاحات التي تخضع لها المؤسسة الاقتصادية لا تهدف، على الأقل في المرحلة الحالية، إلى تحقيق النجاعة الاقتصادية بقدر ما تهدف إلى ترتيب موازين القوى بين الأطراف المعنية بالتنمية... إنها إجراءات تدجين تحت هاجس تحقيق النجاعة الاقتصادية في المستقبل... فمجموعات العمل لا بد أن تقلص و تخضع قبل أن تُعبأ و تُستغل لأغراض النجاعة الاقتصادية. (Liabes, 1989: 214-215)

بينما يرى مقدم عبد الحفيظ في هذا الشأن بأن عملية إعادة الهيكلة، كانت وليدة تحليل سياسي لم يحتكم إلى العلم عندما شرع في تشخيص الصعوبات و المشاكل المطروحة. و في الوقوف على الأسباب التي ساعدت على ذلك، إذ كثيراً ما كان الخلط بين الأغراض و الأسباب واردا... و التفكير المنطقي لا يعارض ذلك بل يستبعد أن يكمن الحل لجميع المشاكل المطروحة بمجرد إدخال متغير واحد كإعادة الهيكلة، أضف إلى هذا فإنه، عندما يشرع في مثل هذه العمليات الهيكلية غالباً ما يستعان بعمليات

وتدخلات مصاحبة و ممكنة، بغية تحقيق النجاح و الفاعلية المستمرة للتغيير المستحدث.(مقدم، 1992: 230-229)

4. إستقلالية المؤسسات:

لم تكن مرحلة إعادة الهيكلة إلا عملية تمهيدية لمشروع الإستقلالية الذي باشرت الدولة في تطبيقه بداية التسعينات من القرن الماضي تزامنا مع إصلاحات الدخول إلى اقتصاد السوق. و الملاحظ لهذه التطورات و الإصلاحات المتسارعة، يُخيل له أنّها كانت تجرى وفق برنامج مسطر مسبقا، و بدراسة متأنية ووفق إستراتيجية محدّدة. (رتيمي، 2009: 215) غير أنّ الواقع أثبت عكس ذلك حيث لا تكاد تبدأ إصلاحات في بعض المؤسسات إلا و تتوقف لتدخل في إصلاحات جديدة.(داداي عدون، 1998: 197) ولتوضيح ذلك، أكثر تجدر الإشارة بداية إلى خصائص المؤسسة العمومية و الظروف المحيطة بها عشية الإصلاحات، و التي من بينها:

- عدم تمتع المؤسسة العمومية بالحرية التامة في علاقاتها الإقتصادية و التجارية بما فيها إختيار العملاء داخليا و خارجيا. فعلى المستوى الداخلي عدم حرية المؤسسة في التوزيع و البيع، حيث تظهر هذه العملية و كأنّها نشاط إداري دون مراعاة المعايير الإقتصادية و قوانين السوق خاصة قانوني العرض و الطلب.

- عدم قدرة المؤسسة العمومية التحكم في تسيير أموالها، لأنّ هذا الأمر يوكل للبنك الذي يتولّى مراقبة و تسيير تلك الأموال بتفويض من المركز.

- عدم تحكم المؤسسة في تجديد و تنمية قدراتها و طاقتها، بالنظر إلى مركزية القرارات الخاصة بالإستثمار بصفة عامة، و كذا عدم إدماج مخطط المؤسسة في مشاريع التخطيط على المستوى الوطني.

• إفتقاد المؤسسة لروح المبادرة، نظرا لتخوفها من النتائج المحتملة. (سعدون، 30-31)

و منه نقول أنّ هذه الوضعية التي آلت إليها المؤسسة العمومية الوطنية خاصة في النصف الثاني من عشرية الثمانينات من القرن الماضي مردّها خاصة إلى تدهور أسعار البترول بداية من سنة 1986 ممّا أحدث خلل كبير و شرخ في الإقتصاد الوطني ككل، الشيء الذي أشعل، كنتيجة حتمية، الجبهة الإجتماعية بما كان يسمّى بأحداث الـ 05 أكتوبر 1988.

لذلك كلّه بادرت الحكومة آنذاك إلى اتّخاذ سلسلة من الإجراءات و الإصلاحات تتعلّق أساسا بتنظيم الإقتصاد الوطني، و قد عُرّف هذا الإصلاح باسم "إستقلالية المؤسسات". حيث يقوم هذا النظام -حسب الميثاق الوطني لسنة 1986- على هدف رئيسي يتمثل في تحسين فاعلية المؤسسات الإقتصادية سواء تعلّق الأمر بنموّها الخاص، أو مساهمتها في عملية التنمية الإقتصادية و الإجتماعية بصفة شاملة، و بخاصة عن طريق إحترام معايير الإنتاج و الإنتاجية، و بالتالي ضمان تحكّم أفضل في قواعد التسيير. (ح.ج.ت.و، الميثاق الوطني، 1986: 142) أمّا فيما يخصّ إستغلال الطاقات البشرية المتوقّرة، فقد تقرّر بموجب هذا النظام إعادة توزيعها على مختلف الوحدات و الفروع الإنتاجية عوض تركزها على مستوى المقرات الرئيسية و تهميشها عن إختصاصاتها و مناصب عملها الفعلية التي يجب أن تتواجد فيها. و لقد

تزامنت هذه العملية، وفي إطار البحث عن الكفاءة في التسيير، مع عملية ردّ الاعتبار للمعايير و المؤشرات الاقتصادية الكفيلة بتمكين المؤسسة قياس مدى كفاءتها و درجة فاعليتها. (طرطار، 1993: 122) و بذلك يمكن القول أنّ سياسة التسيير الذاتي جاءت كذلك من أجل القضاء على السلبيات التي كانت تميّز التسيير السابق و التي من بينها:

- تعدّد المهام و كثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.
 - كبر الحجم، و ذلك من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.
 - إستيعاب التكنولوجيا، و ذلك من خلال إرساء هياكل تكوين و تدريب كفيلة بذلك.
 - التوزيع الجغرافي و القطاعي للمشاريع، و الإعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن، و التنوع في المشاريع الجهوية و توزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد. (المقابلة، 1995: 39)
 - إعادة توازن القطاعات القادرة على إعادة بعث التنمية الاقتصادية من أجل تخفيض نسبة البطالة المتزايدة.
 - تخليص الدولة من الثقل المالي المتسبب في الخسائر الدائمة للقطاع العمومي، خاصة مع أزمة البترول و ندرة الموارد المالية التي تعاني منها. (رتيمي، 2009: 219)
- يسمح هذا الإجراء بانتقال بعض المؤسسات إلى شكل مؤسسة اقتصادية، مع التأكيد على أن التحكم في ميكانزمات الإصلاح يشكل إحدى مسببات النجاح. بالإضافة إلى ضرورة تحليل نظامي لمختلف العمليات، بغية الحفاظ على بلورة شاملة لمجموع الأشغال الواجب تحقيقها، بإعتبارها من الأولويات الضامنة لنجاح أي برنامج إصلاحي.

5. الخصوصة:

لقد دخلت مؤسسة القطاع العام في مرحلة جديدة لم تمر بها من قبل، إذ أصبحت معرضة لتغيرات جذرية و عميقة لا تتوقف عند حد الاستقلالية فحسب، و إنما تتعداها للإنتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص، و من اقتصاد مركزي موجه من طرف الدولة، إلى إقتصاد حر تتحكم فيه سوق العرض و الطلب ... وبالتالي العمل في ظل المنافسة. (بعلي، 1992: 61). ففي هذه الفترة بالذات تمّ التصديق من جهة على قانون الإستثمارات، و من جهة ثانية إستحداث وزارة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة و إنشاء وكالة المساهمة و الإستثمار (APSI). (رتيمي، 2009: 219)

يشير مفهوم الخصوصة إلى مختلف أشكال تحويل ملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين، ممّا يؤدي إلى تحكّم فعّال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلا. و يمكن لهؤلاء المساهمين أن يكونوا لأشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين محليين أو أجانِب. (Ben osmane, 1996: 13)

لقد تزايد في هذه الفترة الإهتمام بالخصوصة بفعل الضغوطات التي كان يمارسها كلّ من صندوق النقد و البنك الدوليين على الدول النامية المدينة، و بإيعاز من الدول الرأسمالية و الصناعية الكبرى التي أصبحت تشجّع هذه البلدان على تحويل مؤسسات القطاع العام و بيعها للقطاع الخاص بدعوى تحرير النشاط الاقتصادي من قيود البيروقراطية. (الموسوي، 2001: 20) لكن السؤال الذي كان يُطرح آنذاك

هو إمكانية إيجاد آليات عمل تساعد في التغلب على المشاكل العديدة المصاحبة لهذا التحول، و بالتالي حسن اختيار الأدوات التي تناسب خصوصيات الإقتصاد الوطني بالشكل الذي يخفّض من نسبة الضرر على الطبقات الإجتماعية الواسعة من جهة. و من جهة ثانية ضمان سلاسة التحول من الناحية الإقتصادية.

و من ضمن الأهداف التي وضعتها سياسة خوصصة القطاع العمومي نجد:

• إصلاح و تحسين ميكانزمات السوق، حيث تسمح المنافسة من إستخدام أحسن الموارد المتاحة.

• تحسين نجاعة المؤسسات و استرجاع فاعليتها و مردوديتها المالية و الإقتصادية، ممّا يسمح بالرفع من قدراتها التنافسية.

• تحديد تدخل الدولة و إيجاد الحلول لمشاكل الميزانية و المديونية.

• تسهيل حركية رأس المال الذي يُعدّ القوة المحركة للنظام الرأسمالي، و الذي يسمح أيضا بتوفير الإمكانيات المالية و الإقتصادية.

• تطوير المساهمة الشعبية من أجل تجاوز تلك الأفكار التي كانت تتهم النظام الرأسمالي الحر بكونه السبب المباشر في اللاعدالة، و في ظهور الطبقات الفقيرة في المجتمع.

• توفير الغطاء المالي اللازم الذي يسمح بتدعيم المشاركة الشعبية في تسيير المؤسسات

الإقتصادية. (Ben osmane, 1996 : 13-14)

أمّا من الناحية التسييرية للموارد، فإنّه يجدر بنا البحث عن مدى وصول الإطارات و العمال الجزائري إلى درجة وعي تؤهلهم للمساهمة في الهدف المسطرّ الخاص بالكفاءة و الفاعلية؟ أم أنّهم بعيدين كل البعد عن المنظور الثقافي الجديد الخاص بتسيير المؤسسة؟

لقد إنعكست الاصلاحات الاقتصادية والتنظيمية على عمل الاطارات في المؤسسة العمومية، فنجدها قد غيرت من دور هذه المؤسسات في إطار أدائها نشاطات جديدة في ظروف جديدة، أثارت حاجات جديدة منها، تكوين فعال للإطارات، بما يضمن من جهة تكيفها مع هذه التغيرات و تحفيزها من أجل المحافظة على ديناميكية المؤسسات، و ضمان استمرارها. و التأثير في محيطها الخارجي (المؤسسة المفتوحة) من خلال إشراك الإطارات في تنظيم مؤسساتهم بما تقتضيه الفلسفة التسييرية الجديدة والمعايير الثقافية المستحدثة(تحسين علاقات العمل، إحترام الآخر، التقليل من الفردانية و الإنتهازية...) و من جهة ثانية العمل على تغيير اتجاهات ونظرة السلطات المركزية نحو المؤسسات بالشكل الذي يعيد لها الثقة في قدراتها و إمكانياتها من أجل إحداث النقلة المرجوة.

لقد أملت الإصلاحات الاقتصادية، التي كانت تعيشها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تغيرات ملحوظة في توقعات المؤسسات و إطاراتها نحو مفهوم التكوين، و ذلك بإعطاء الأولوية في التكوين لتحسين الإنتاج من خلال تحسين الأداء الفردي و الجماعي. و بوضع إستراتيجيات و تصوّرات تسمح بتعظيم قدرات الموارد البشرية المتوفرة و جعلها منتجة و قادرة على المنافسة.

لكن هذا الإهتمام المتواصل بالموارد البشرية لا يكفي وحده من أجل تحقيق النجاعة الاقتصادية وبالتالي النقلة المرجوة، ما لم يتم التفكير في القضاء على بعض القيود و الحواجز المصطنعة و المتمثلة أساسا في عنصرين هامين هما:

- توفير المناخ الإقتصادي المحفّز على الإبداع و الإبتكار.

- تشجيع التعامل بالآليات الحقيقية لإقتصاد السوق.

تمرّ الخوصصة حسب تيممير Thiemeyer إلى القول بعدة مراحل، تستهدف في أولها تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفاعلية، بينما تستهدف في المرحلة الثانية خوصصة الإحتكارات الحكومية. لأنّه، و حسب العديد من المنظرين الإقتصاديين، يمكن للقطاع الخاص أن يوفر إدارة مسيرة متماز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة، بحيث من جهة توجه الإدّخار نحو المشاريع المربحة، و تساهم من جهة أخرى في خلق سوق مالية نشطة تشجّع على الإدّخار و توفر قناة مناسبة للتمويل. و بالتالي فهي تساهم في تخفيف الأعباء المالية التي كانت الحكومة تتحمّلها سابقاً، من خلال تمويل بعض المشاريع الهامة. (الموسوي، 2001: 20)

إنجّر عن الإصلاحات التي قررتها الحكومة إستجابة لمطالب صندوق النقد الدولي FMI، إنعكاسات سلبية على الطبقات الإجتماعية، من خلال تسريح العمال، و تقليص عملية التوظيف مما أدى إلى تفاقم مشكلة البطالة، و تدني مستوى المعيشة لفئات عريضة من المجتمع. و في إطار عملية تسريح العمال، توقع الإصلاح استخدام إمكانات مرنة لتكليف مناصب العمل مع الوضعيات الجديدة، و من أهم هذه الحالات نذكر على سبيل المثال: العمل وفق عقود محدودة الأجل، تخفيض عدد ساعات العمل، الإحالة على التقاعد و التقاعد النسبي، تحويل العمال باتجاه نشاطات أخرى أو فروع مؤسسات أخرى.

و بالنظر لحتمية المعطيات الجديدة، شرعت معظم المؤسسات في عملية التقليص التدريجي لليد العاملة، مستخدمة في ذلك سياسة الذهاب الإرادي *Depart volontaire* كأحد الحلول و المخارج السهلة، مقابل دفع مبلغ من المال لأصحاب متخذي هذا القرار من العمال، أو اللجوء لسياسة التقاعد المسبق بغية إخلاء المناصب، و بالتالي الحد من المصاريف الإضافية.

يقودنا هذا الطرح إلى الحديث عن تلك الأفكار المسبقة التي ظلّت تلتصق ببعض الذهنيات التي ترى بأنّ القطاع العام هو سبب انخفاض إنتاجية المؤسسات، بالنظر إلى الخسارة المسجلة بفعل السرقات و المحسوبية و الرشوة، و في المقابل نجد الثناء التام على القطاع الخاص الخالي-حسب نظرهم- من كل هذه المظاهر السلبية، متجاهلين بذلك الأعباء و التكاليف الإجتماعية التي كان يتحمّلها القطاع العام و التي شكّلت و لا تزال حجر عثرة و عائق كبير يحول دون تحقيق الأداء الجيد إقتصادياً. و من ثمّ فإنّ انخفاض المردودية و الربحية لا يجب أن يفسر فقط من جانب فشل إدارة المؤسسات العمومية و عدم قدرتها على التسيير بعقلانية، و إنّما يمكن إرجاع ذلك أيضا إلى سياسة الأسعار التي وجب أن يُراعى فيها ضرورة تغطية التكلفة الإجتماعية لفئة واسعة من أفراد المجتمع (سياسة الدعم).

و تعقبيا على ذلك نقول، أنّه كان من الواجب آنذاك على الشركات و المؤسسات العمومية أن تربط مشكل تسريح اليد العاملة بإحداث إعادة هيكلة صناعية كفيلة بترشيد الموارد البشرية و تفادي اللجوء

إلى الحلول السهلة. مستهدفة في نفس الوقت تحقيق عدة طموحات إن على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي من خلال تكييف الذهنيات و سلوكيات الأفراد مع فلسفة الإصلاح الجديدة. و يتعلق الأمر بداية بحسن إدارة الموارد البشرية، بغية تحسين إنتاجية العمل و رأس المال، بالإضافة إلى تحرير المبادرات و تشجيع الطاقات على الإبداع و التجديد، مع إمكانية ترقية الكفاءات و استرجاع مكانة ومفهوم العمل المنتج و الجهد المبذول ودرجة الإستحقاق، أمام حد أدنى من التحسين لمضمون و لكيفية تنظيم علاقات العمل وفق الإمكانيات المتوفرة و النتائج المحصل عليها.

أصبحت مؤسساتنا اليوم أكثر انفتاحا، تعمل في بيئة تنافسية مغايرة للظروف التي نشأت فيها وعلما، لذلك وجب إعادة النظر في الممارسات و التطبيقات السائدة من علاقات إنسانية و نظم رقابية، و نظم الإستحقاق و منظومة الحوافز، و طرق التوظيف و حيثياته، و الترقية و دواعيها... الخ بالشكل الذي يسمح لها بالتحكم في الهيكل التنظيمي القائم، و نمط التسيير المناسب، بل و التحكم أكثر في طريقة وضع الخطة الإستراتيجية المطلوبة و تنفيذها.

يتبين من خلال ما سبق شرحه حول وضعية المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل التغيرات و التحولات الإقتصادية، بما كان يعرف بـ"عهد الإصلاحات"، أنّ هذه التغيرات حملت في طياتها أهدافا سياسية و اجتماعية أكثر منها إقتصادية، فالآثار المترتبة عنها (تسريح العمال، خصوصية المؤسسات،...)، ما هي إلا دليل على ذلك، وبالتالي انعدام التخطيط و التسيير العقلاني للموارد المالية و البشرية، عقّد وضعية المؤسسات و أدى بها في نهاية الأمر إلى الإفلاس و الغلق.

ويمكن في الأخير إيجاز أهم التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية منذ الإستقلال إلى غاية التحضير للدخول في الإقتصاد الحر و التي ذكرها عبد الحفيظ مقدّم في النقاط التالية:

- 1- معظم التغيرات التنظيمية التي وقعت خلال الستينات والسبعينات كانت إديولوجية سياسية.
 - 2- لم تكن هذه التغيرات، بما فيها إعادة الهيكلة و الإستقلالية، مبنية على أساس عقلائي علمي، وإنما كان أساسها وجهات نظر خاصة و ذاتية نحو تنظيم الإقتصاد الوطني.
 - 3- لم يشارك مديري المؤسسات الإقتصادية في رسم و تخطيط هذه التغيرات المختلفة، و إنما كانت مهمتهم في كل مرة هو تنفيذ السياسة المركزية، مما أنتج وجود خلل في التسيير، و انعدام الحماس، و الإلتزام بتحقيق هذه السياسات بل و في مقاومتها ضمنا أحيانا أخرى. (مقدم، 1992: 233)
- و أخيرا نقول أنه، وبالرغم من تعاقب السياسات التنظيمية و التسييرية التي مرّت بها المؤسسة الإقتصادية العمومية من 1962 إلى يومنا هذا، إلا أنّها لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها و تجاوز العقبات التي تعترضها في مسعاها للوصول إلى الفاعلية الإقتصادية. و ما توسّع عمليات الخصخصة التي تطال الكثير منها من سنة إلى أخرى إلا دليل على عجزها و عدم قدرتها على تسيير شؤونها و بخاصة مع أزمة البترول التي عصفت مرّة أخرى بالإقتصاد الوطني، الشيء الذي دفع بالبرلمان الجزائري بغرفتيه إقرار مواد تعمل على تنازل الدولة للعديد من الشركات العمومية للقطاع الخاص الوطني.

المبحث الثاني

تشخيص القدرات البشرية من أجل التغيير

لم تعد ظروف مؤسسة ما أو مجتمع بعينه تتحكم في البعد الاستراتيجي لموضوع تنمية وإدارة الموارد البشرية، بل أصبح هذا الموضوع ذو بعد عالمي. حيث أملت ظروف العولمة على جميع المجتمعات بدون استثناء ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالقوي العاملة والنظرة إلى هذه القوي باعتبارها عاملاً تنافسياً رئيسياً تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية تكتسح من خلاله الأسواق العالمية.

"نحن نعيش في عالم معقد ومتغير يفرض علينا التطوير والتحديث المتواصل بل يجعله أساسياً مما يفترض وجود تفاعلات ثابتة بين الفاعلين الاجتماعيين من أجل الكشف عن المشاكل في وقتها، وتشجيع المبادرات، وتشكيل إجابات تأخذ بعين الاعتبار الوضعيات الخاصة" (Crozier, 1999 : 156).

لذلك تبنت العديد من المؤسسات اليوم مبدأ الإهتمام بالموارد البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة في هذا القرن الذي أصبح يركز فيه على إقتصاد المعرفة، وعلى إنتاج رأس مال بشري يعمل على إطالة بقاء المؤسسات في السوق. ففي الوقت الذي كانت فيه المؤسسات في الماضي تتسابق للبحث عن الميزة التنافسية في التكنولوجيا المستخدمة أو في نوعية المنتج أو حتى في السعر، أصبحت اليوم، بالنظر لصعوبة إحتكار المعلومة أو التكنولوجيا المتطورة بفعل عولمة الأسواق واللعب بالمكشوف، تبحث عن الإستثمار في أهمّ مواردها المتمثلة في الموارد البشرية من أجل تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها. ذلك لأنها أدركت أنّ الإستثمار في هذا المورد و تنمية قدراته سيسمح ببتّ الوعي و المعرفة، و صقل القدرات و المهارات، و زيادة الفاعلية و تحسين الأداء و الإنتاجية.

لذا فإن القدرة التنافسية للمؤسسات اليوم تتمثل من جهة في قدرتها العلمية و العملية، و من جهة ثانية في رأسمالها البشري و الفكري، لذلك وجب عليها التخلي عن نهجها التقليدي و توجيه إهتمامها نحو الموارد البشرية، باعتبار أنّ التأثيرات الفكرية و الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و التنظيمية لإقتصاد المعرفة، تستدعي الحاجة إلى رفع كفاءة و قدرات العمال بالقدر الذي يمكن هذه المؤسسات من استغلال الفرص المتاحة إقليمياً و عالمياً، و الحد من التهديدات التي تواجه عمالها و التكيف مع التطورات التكنولوجية المتلاحقة و أساليب التسيير الجديدة. و هنا تظهر أهمية التغيير وفق ما تتطلبه المستجدات و تفرضه المعطيات في الواقع، و ليس بوضع سياسات إملائية من طرف الحكومات و على المؤسسات تطبيقها في الواقع، كما كان يحدث في الماضي. ففي المنظور الديمقراطي للتسيير في المؤسسات، ليس من مهام المسيرين إعادة الهيكلة من الأعلى و فرض آرائهم، أو إقتراح حلول معروفة مسبقاً، و إنّما الإستثمار من أجل تغيير النظام. (Crozier, 1999 : 156) و لا يكون ذلك إلا بالتركيز على المعرفة و مراكز البحث العلمي و التطوير.

1. لماذا التغيير؟

يُقصد بالتغيير من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة، أو في أيّ عنصر من عناصر العمل التنظيمي إستهدافاً لأحد الأمرين:

- إحداهن نوع من الإنسجام بين التنظيم و المحيط بفرض ملاءمة التنظيم و أساليب عمل الإدارة و نشاطها مع تغيرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، أي خلق ظروف مناسبة للتكامل و التناسق بينها.

- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية و أساليب إدارية و نشاطات جديدة تساعد التنظيم في تحقيق التطور على غيره من المنظمات، و بالتالي تمكنه من إنجاز أهدافه الاقتصادية. (السلمي، 1975: 237)

لقد أفرز إنتشار إقتصاد المعرفة العديد من التحديات أمام المؤسسات، إذ ساهم في تغيير العديد من القواعد التي كانت تتحكم في تنافسية الأعمال، فلقد كانت مساهمة الإدارة في القرن الماضي تتمثل في زيادة إنتاجية العمل اليدوي، لكن الأكثر أهمية اليوم هو زيادة إنتاجية العمل المعرفي. (الصميدي و العسكري، 2005)

أ. تغير توقعات الموارد البشرية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا ثقافيا و تكنولوجيا كبيرا ساهم في توجه ميول و اهتمامات العديد من القوى العاملة نحو التحصيل المعرفي و الثقافي، حيث بلغت معظم الفئات النشطة المؤهلة للعمل مستويات لا بأس بها من التعلم، تحتم على إدارة الموارد البشرية إعادة بناء أدوارها و توقع رؤية إستراتيجية مستقبلية اتجاه هذه الفئات. هذا الذي جعل هذه الفئات تطالب بأدوار أكبر و ضرورة إشراكها في مختلف القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات. و بهذا تحول التركيز على الأداء على حساب العامل إلى التركيز على العامل بهدف تحسين الأداء، و هو ما بات يعرف بأئسنة المؤسسة الذي أصبح الشغل الشاغل لمعظم المؤسسات الكبرى التي تعمل على تحقيقه، و ذلك بتفعيل إدارة الموارد البشرية من خلال دعم عائلات الأفراد العاملين من خلال المساهمة في توفير مراكز الرعاية و الاستشفاء و الراحة لهم ولأسرهم و في تأمينهم و توفير التعليم الملائم لأبنائهم. (بلوط، 2002: 61-62)

و أمام هذا الجو العام الذي يعرفه الإقتصاد العالمي، و تداعياته المباشرة على المؤسسة الإقتصادية الوطنية و المجتمع الجزائري برمته، تشكلت ثقافة في أوساط العمال عامة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) إرتبطت أساسا بعملية و كيفية التسيير، بمعنى أنها تشكل مجموعة من المعارف و القيم و المبادئ التي توجه سلوك الميسرين في ممارستهم لمهامهم التسييرية، وفق منطق يستند إلى الوضعية الإقتصادية التي آلت إليها المؤسسة الإقتصادية بفعل التحولات الجذرية التي مستها. و منه لا يمكن فصل فاعلية التسيير عن البيئة الخارجية، إذ أصبح من المسلّم به أنّ الأسس العلمية للتسيير وحدها لا تكفي لتطوير المؤسسات ما لم تقم هذه الأخيرة بدراسة نسق القيم الذي يحدّد مدى نجاح أو فشل هذه الأسس العلمية، و مدى إرتباطها بالبنية الهيكلية و التنظيمية التي ترسم مسار تطور المؤسسات. (رتيمي، 2009: 224-225). و من خلال عملية التسيير يأتي الميسر كفاعل و مصدر السلطة في المؤسسة، و بيده القدرة على تجسيد كل تغيير مطلوب من خلال إعادة بناء النسق الثقافي لهذه المؤسسة. و الملاحظ في مؤسساتنا الإقتصادية في سابق عهدها، أنّ ثقافتها التنظيمية و التسييرية تتسم بطابع القانونية و السلطوية، ترى فاعليتها في القدرة على إصدار الأوامر و ليس في العمل على تماسك

أفرادها، و عدم إشراك باقي المستويات التنظيمية في السلطة بدل العمل وفق مبدأ تفويض السلطات، وبالتالي فقد ابتعدت عن السلوك العقلاني الذي أنتج علاقات قائمة على أساس المسافة الهيكلية و ليس على أساس التكيف مع المواقف التنظيمية.(رحال، 1999: 08)

و بما أنّ الموارد البشرية لا تساهم فقط في تحصيل المخرجات، بل أيضا في الطرق التي تطوّر أساليب الإدارة و التسيير، فإنّ التحديّ الكبير لمؤسسات اليوم يتمثّل في تحرير الطاقة الابتكارية للأفراد و كسب كامل التزامهم. خاصة تلك المؤسسات التي تعاني من نقص في الإطارات العالية التأهيل و التعليم، بما سيؤدّ حرباً شبيهة معلنة بين مختلف الشركات و المؤسسات، من أجل كسب رهان الحصول و التميّز في اليد العاملة الأكثر كفاءة و تأهيلا، و التي يسمّونها المناجمنت بالأصول الذكية أو رأس المال الفكري. يشير هذا المفهوم إختصارا إلى تلك المواد و الممتلكات الذكية، و المعرفة و المعلومات و الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة.

و باعتبار أنّ مفهوم الكفاءة مقرون بالإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، كان من الضروري على المسؤول في المؤسسة تحديد نوع الكفاءة التي تتوقّر عليها مؤسسته، و من ثمّ مقارنتها مع تلك التي يتطلّبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ثمّ تخطيط التقويمات الواجب القيام بها. فالكفاءة في هذه الحالة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلاّ إذا كانت متغيّرا ضروريا لتكبير المؤسسة مع محيطها التنافسي. وبالتالي، فإنّ منطق إستراتيجية الموارد يربط بين قدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية (le savoir faire technique) و المهارات الإدارية، التي تعتبر مصدرا أساسيا للتمييز.

لذلك قبل الحديث عن تأهيل و تفعيل المؤسسات العمومية الوطنية، و جب في المقام الأوّل الحديث عن تأهيل ذهنيات الإطارات خاصة من خلال تشخيص ما هو موجود و التعرف على الكفاءات ذات الإستعداد و القابلية للتعبئة، و الكشف عن نوع تلك الكفاءات المراد الحصول عليها مستقبلا، ممّا سيسمح للمؤسسة بوضع خطط و إستراتيجيات توظيف و تكوين و إدارة المسارات المهنية للعمال توصلها حتما إلى تحصيل تلك الكفاءات.

و من أجل توصل المؤسسة العمومية إلى العقلانية و الفاعلية المنشودة يجب أن تتوقّر على المرتكزات التالية:(رحال، 1999: 10)

- المرتكزات الثقافية

- الديناميكية التنظيمية و الهيكلية

- السلوك الإستراتيجي

وهي في حدّ ذاتها كانت و لا تزال مشكلات تعرقل سير المؤسسات الاقتصادية العمومية، من حيث أنّ المرتكز الثقافي لهذه المؤسسات - كما سبق ذكره- يعتمد على ترادفية مفهوم التسيير مع السلطة، حيث أنّ المسؤول لم يتمكّن من التخلّص من المفهوم التقليدي للمسؤولية الذي غيّب لديه كليا الديناميكية و التفاعلية في التسيير. بينما يتميّز سلوك المسير بمحدودية المبادرة بالنظر إلى الإملاءات التي تأتيه من الوصاية أو المركزية. لذلك كان على المؤسسات الإهتمام بهذه العناصر لما لها من تأثير مباشر على سير المؤسسة و إنتاجيتها من خلال إعادة وضع نمط تنظيم و تسيير عقلاي يأخذ بعين الإعتبار النقائص التي سجّلتها النماذج التسييرية المتعاقبة.

و بناءً على تلك الخصائص المميّزة للموارد المسؤولة عن الأداء التنافسي، و التي تبين لنا إمكانية إسقاطها على الموارد البشرية، فإنّ هذه الخبرة يمكن لها أن تساهم في اكتساب المؤسسات الاقتصادية العمومية للأداء التنافسي إذا تمّ توفير عاملين أساسيين هما:

- جودة المورد البشري: و يعني ذلك توفر المؤسسة على رأس مال بشري ذو جودة عالية وأصلية. أي الموارد التي لها إمكانيات و قدرات ذات كفاءة من الأساس و ليس بعد إعدادها و تكوينها.
- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: و نعي بذلك إنتقاء المؤسسة لأحسن و أفضل النظم التسييرية، و اعتماد أنجع الإستراتيجيات التي تمكّن من تثمين القدرات و الكفاءات المتوقّرة، سعياً منها لامتلاك موارد بشرية ذات ميزة تنافسية مستدامة، لا تتأثر بتغيّر التركيبة البشرية للمؤسسة بفعل التقاعد أو الذهاب الإزادي... الخ

بالإضافة إلى هذين العنصرين، لابدّ أن يهتم التسيير بقدره المؤسسة على التكيف مع متغيّرات البيئة التنافسية و مدى اعتمادها على مبدأ التعاون و التوافق بين القدرات التكنولوجية و القدرات الفكرية، فضلاً عن ضرورة تعويض الهياكل التنظيمية التقليدية التي تجاوزها الزمن و لا يمكنها رفع التحديات الخاصة بمؤسسات المعرفة. (أحمد سيد مصطفى، 2002: 19) ذلك أنّ عدم فاعلية طرق التسيير المعتمدة رغم توفر الموارد المادية، يعدّ سبباً رئيساً في فشل إستراتيجيات و سياسات المؤسسة التنافسية. لذلك يعتبر رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات، كأحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك الميزة التنافسية التي تهيء للمؤسسة فرص النجاح أو عوامل الفشل.

و لقد ذكر أحمد سيّد مصطفى بعض التوقعات التي يرى أنّها ستمثّل من جهة سمة من سمات الموارد البشرية مستقبلاً، و من جهة أخرى من متطلبات التوظيف و الحفاظ على الوظيفة. و التي يلخصها الباحث فيما يلي:

• ستزداد أهمية التعليم كخدمة عالية القيمة، ممّا سيعلي من شأن المدارس المتخصصة والجامعات المتميّزة.

• الأفراد الذين لا يسايرون التطوّر قد يفقدون وظائفهم بسرعة إن تواضعت قدراتهم ولم تتمكّن من مواكبة توقعات الإدارة.

• ستبيّن تكنولوجيا المعلومات فرصاً أوسع للعمال و بخاصة الإطارات و المسؤولين لأداء عملهم خارج مكاتهم و حتّى خارج مؤسساتهم، حيث سيصبح بإمكانهم العمل من منازلهم و يتم إرسالها عن طريق البريد الإلكتروني. و بالتالي تزول فرضية العمل في الأوقات المخصصة للعمل. و هذا الذي بدأ ينتشر خاصة في البلدان الأوروبية و الولايات المتحدة الأمريكية.

• مع تحوّل النظم الاقتصادية من عصر الصناعة إلى عصر تكنولوجيا المعلومات، ومنه إلى عصر المعرفة، سيكون الأفراد المؤهلون في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات هم المميّزون في مؤسساتهم. (أحمد سيد مصطفى، 2008: 517-518)

ب. التطور المعرفي و التكنولوجي:

تعد الثورة العلمية و التكنولوجية أحد الانجازات الضخمة للعشرين سنة الماضية و أهم تحدي في نفس الوقت لإدارة الموارد البشرية، حيث يزداد أثرها من حيث الطلب المتزايد على العمال المؤهلين،

وإن بقاء واستمرار إدارة الموارد البشرية رهينٌ بمدى قدرتها على إدراك هذا الواقع. لذا ينبغي أن يكون تركيزها الرئيسي على التحول من الكمية إلى النوعية و من اليد العاملة الأساسية إلى المهارة المتخصصة واستيعاب التكنولوجيات الحديثة، باعتبارها صناعة نوعية للمهارات. من هنا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بقراءة و تقييم واقعي و موضوعي للاحتياجات الراهنة و المستقبلية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تحملها هذه الثورة.

كما يمارس هذا التطور تحدياً جديداً لإدارة الموارد البشرية بفعل الانفجار المعرفي الكبير، فقد أصبحت المعرفة إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى، بدلا من الصراع على الموارد المادية. ففي السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المؤسسات وهياكلها وعدد العمال فيها.

فالتوجه السائد الآن هو الاتجاه نحو "التقلص" الذي يستدعي الاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط. الشيء الذي يفسر التحول الكبير لرؤساء المؤسسات نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

● إستراتيجية إدارة و تميم رأس المال البشري

- إدارة المعرفة:

يعرف بيتر دراكر المعرفة بأنها: "ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية." (الكبسي، 2005: 09)

لقد تعاضم دور المعرفة في حياة منظمات الأعمال اليوم، و أصبح يُعزى إليها النصيب الأكبر في تحقيق النجاح، ذلك لأنها أصبحت موجودا جوهريا غير ملموس دفع المؤسسات إلى البحث في أفضل السبل لتحصيله و استغلاله و إدارته بما يضمن لها التنافسية و التميز و البقاء.

تعتبر إدارة المعرفة من أهم الفروع بالنسبة لإستراتيجية المؤسسة ككل، حيث تقوم بخلق وتحديد وتمييز و تقاسم المعارف داخل المؤسسة. و يقتضي مسعى التغيير هنا تحوّل عميق في طريقة التسيير، الذي يتطلب بدوره تعديل طريقة تفكيرنا. و بالتالي يجب الإنتقال من منطق التسيير العلمي المزعوم، إلى منطق أكثر ديمقراطية و الذي يعتمد على رأس المال البشري. (Crozier, 1999 : 157)

وبالتالي يجب أن تكون وظيفة القائد(صاحب القرار) تعلم كيفية الحكم بشكل آخر. (Crozier, 1999 : 158)

- إدارة رأس المال:

و يتعلق الأمر هنا بإدارة براءات الإختراع(رأس المال الفكري)، و المهارات التنظيمية، بالإضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء و الموردون. حيث يتم ذلك من خلال تدريب الأفراد و كوينهم و تعليمهم، وإعدادهم لرفع تحديات العصر الذي يمتاز بالتقدم التكنولوجي المتسارع و الإبداع التقني العالي، لذلك سيصبح من متطلبات الحصول على منصب عمل الإمتياز بالمهارات العالية والخبرات المتعددة و المتنوعة، و ذلك بالنظر لما تتطلبه قيادة التغيير من إصلاح لأنظمة التفكير التي تتطلب بدورها تكوين جديد للقادة المثقفين. و لا يُقصد هنا التخلّص من المسيرين، و لكن يجب على هؤلاء التعلّم ليصبحوا قادرين على

التفاوض، السماع، تنظيم مقابلات، دفع ديناميكيات التغيير و ليس إقتراح حلول موجودة أصلا. (Crozier, 1999 : 161)

- خلق المعارف و تحويلها:

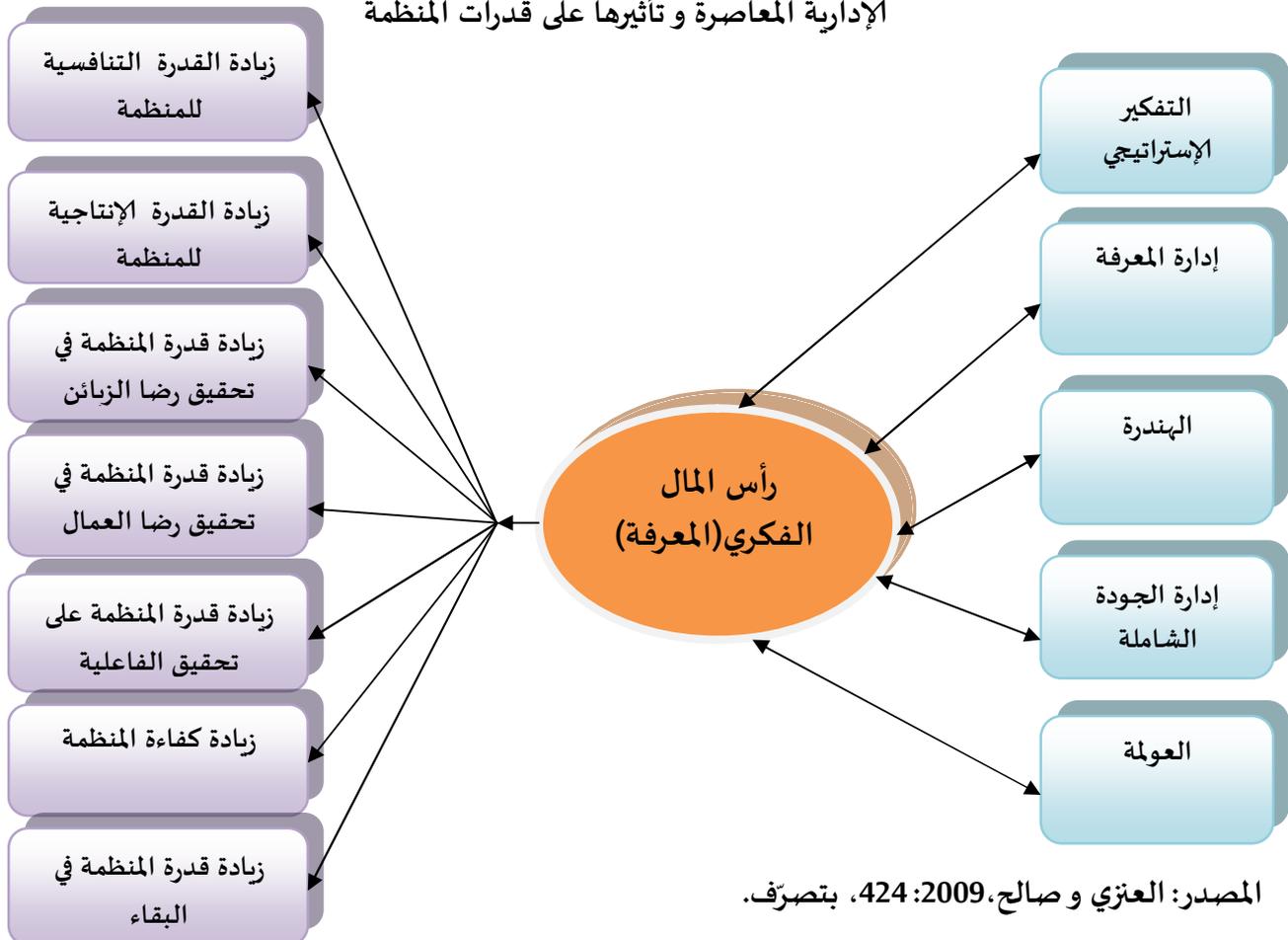
يتم ذلك من خلال البحث و دراسة العمليات و بحوث التسويق، و كذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية. حيث أن البحث عن مفاهيم جديدة في مجال الإدارة و التنظيم من أجل التعامل مع متغيرات المحيط المعقدة، من المتطلبات و الأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الفاعلية و النجاعة و المحافظة على بقائه و وجوده و استمراريته.

تكتسب المعرفة أهميتها الجوهرية من خلال ربطها بمفهوم الميزة التنافسية، التي تبحث عنها كل مؤسسات اليوم، و التي لا يمكنها أن تحققها إلا إذا أحسنت إستغلال مواردها الداخلية المبنية على عنصر أساسي هو المعرفة. (زيري، 2003: 39)

و المعرفة بمفهومها الواسع تعدّ مصدرا تنظيميا أساسيا يركز على الكفاءات الفردية، و بالتالي فإنّ اعتبارها مع القدرة على التعلم و معالجة المعلومات، موارد تساهم في خلق القيمة لا يعدّ أمرا جديدا، بل هو صيانة و استخدام و تطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة. (الكبسي، 2005: 13) و الشكل التالي يوضّح الدور المحوري للمعرفة.

شكل رقم 16: علاقة رأس المال الفكري بالتحديات

الإدارية المعاصرة و تأثيرها على قدرات المنظمة



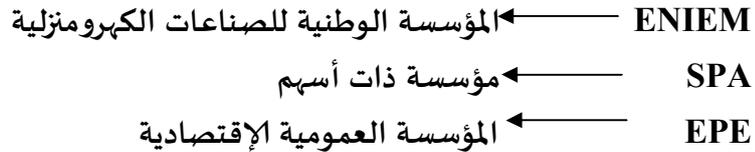
المصدر: العازي و صالح، 2009: 424، بتصرّف.

- ويمكن إبراز أهمية المعرفة في المؤسسة الاقتصادية في النقاط التالية:
- أسهمت المعرفة في جعل المؤسسات أكثر مرونة، وذلك من خلال اعتمادها أشكالاً مرنة للتنسيق والتصميم والهيكلية.
- أسهمت المعرفة في تحوّل المؤسسات إلى مجتمعات معرفية، من خلال إحداث تغييرات جذرية ساهمت في تكيفها مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ومواجهة التعقيد المتزايد فيها.
- أصبحت المعرفة الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- تعدّ المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة. (علي عبد الله، 2008: 04)

المبحث الثالث

نشأة مؤسسة ENIEM و مهامها

كانت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية « ENIEM » تابعة للمؤسسة الوطنية لتكوين الأدوات الكهربائية والإلكترونية SONELEC منذ 1974، حيث تم إنشاؤها بمرسوم رقم 19/83، وتوسعت ابتداءً من تاريخ 1983/01/02، وذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة، وإستقلت ذاتياً في 08 أكتوبر 1989، وحملت إسم « ENIEM »، SPA، EPE، ويعني ذلك:



كما يقدر رأس مالها الإجمالي بـ 10.279.800.000 د.ج. مع حصولها على شهادة إيزو 9002 في سنة 1998، وشهادة إيزو للجودة 2008/9001، وشهادة إيزو 2004/14001 الخاصة بالبيئة.¹

1. التعريف بالمركب:

تعد هذه المؤسسة رائد الكهرومنزلية في الجزائر، إذ تقع في قلب المنطقة الصناعية "عيسات إيدير" بوادي عيسي، على بعد حوالي 07 كلم عن مقر ولاية تيزي وزو، وتمتد على مساحة تقدر بـ 5.5 هكتار، تشرف عليها الإدارة العامة بوسط المدينة.

أ. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية « ENIEM »:

من خلال المعطيات السابقة، يتضح بأن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في صناعة و تسويق و تصدير المنتجات الكهرومنزلية المختلفة، و الأخذ بعين الإعتبار عمليات ما بعد البيع (خاصة توفير قطع الغيار والصيانة). و من أهم منتجاتها:

- منتجات التبريد.
- منتجات الطهي.
- منتجات المكيفات الهوائية.

¹ معطيات مأخوذة من وثائق المؤسسة

- المنتجات الصحية.

حيث تتكون المؤسسة حاليا من الوحدات التالية:

LA DIRECTION GENERALE (D.G)	○ المديرية العامة
UNITE DE FROID (U.F)	○ وحدة التبريد
UNITE CUISSON (U. CUI)	○ وحدة الطهي
UNITE CLIMATISATION (U.CLI)	○ وحدة المكيفات
UNITE PRESTATIONS TECHNIQUES (U.P.T)	○ وحدة الخدمات التقنية
UNITE COMMERCIALE (U.C)	○ وحدة التسويق
UNITE SANITAIRE (U.S)	○ الوحدة الصحية
UNITE FILIALE -	○ وحدة فيليال فيلامب
	FILAMP

كل هذه الوحدات تابعة للإدارة المركزية، ماعدا الوحدة التجارية التابعة للمديرية العامة. كما نشير إلى أنّ وحدتي "الصحية" و"فيليال لامب" موجودتين خارج المركب، الأولى (الصحية) تتواجد بمليانة ولاية عين الدفلى، بينما تتواجد الثانية « FILAMP » بالمحمدية بولاية معسكر.

ب. المهام الرئيسية لمختلف الوحدات:

(1) المديرية العامة (D.G):

هي المسؤولة على إستراتيجية و تطور المؤسسة، و هي التي تتحكم في تنظيم و تسيير الوحدات و المديريات.

(2) وحدة التبريد (U.F)

مهمتها إنتاج و تطوير منتجات التبريد الكهرومنزلية، و يتركز نشاطها في:

- تحويل المعادن.

- معالجة و تغيير سطح الطلاء و البلاستيك.

- تحقيق البلاستيك (سبغه)

- صناعة القطع و تركيبها.

- التجميع.

و نجد عدّة أنواع لمنتجات التبريد:

أ- المجمدات Congélateurs

BAHUT CF 1301 -

220 F -

ب - المبردات: Réfrigérateurs

FR SU 20 GA -

520L ADE -

520 S DEB -

FROST FR 4506K -

350 S -

320 L -

290 C -

240 L -

160 L -

ج- خزانة Armoire

1597 N -

د- حافظ Conservateur

- حافظ VB

(3) وحدة صناعة الأفران (الطهي) (U.CUI):

مكلفة بإنتاج طبابخات الطهي بالغاز و الكهرباء. أما نشاطها فيتمثل في:

- تحويل الصفائح.

- العناية بالهياكل وصبغها بمختلف الأصباغ كالزنك و الكروم.

- التركيب.

و تحتوي على 03 نماذج من آلات الطهي:

- فرن الطهي INOX 6540

- فرن الطهي 8210 ب 5 أفران لكل أنواع الغاز

- فرن الطهي ب 04 أفران لكل أنواع الغاز

بالإضافة إلى:

- سخان مائي 10L 3 P

- سخان غاز طبيعي Radiateur à gaz naturel 2,98 ASQ

- غسالة ملابس DWD F1 011

(4) وحدة المكيفات الهوائية (U.CLI)

تتمثل مهمتها في إنتاج و تطوير منتجات التكييف الهوائي و المدفئات، و منتجات أخرى مثل: آلات

الغسيل، و مدفئات الغاز الطبيعي.

يرتكز نشاطها على:

- تحويل الصفائح.

- العناية بالهياكل و صبغها بمختلف الأصباغ.

- التركيب.

و تحتوي على نموذجين من المكيفات:

- مكيف هوائي SPM Tropicalisés

- خزانة تكييف الهواء Armoire de climatisation

(5) وحدة الخدمات التقنية (U.P.T)

يتمثل دورها في مختلف الخدمات التقنية و المصالح الأساسية، التي تسمح بالتسيير العادي و الدائم لمختلف الوحدات، و ينحصر نشاطها في:

- تخطيط و تصنيع الوسائل و القوالب.
- تصنيع مختلف قطع الغيار.
- مراقبة و تعديل وسائل القياس.
- نتاج الطاقات.
- صيانة البنايات.
- القضاء على السوائل الخطيرة.
- المراقبة و الحفاظ على أمن المركب.
- الخدمات الإجتماعية.

(6) وحدة التسويق:

تتكفل هذه الوحدة بتسويق مختلف منتجات المؤسسة داخليا و خارجيا، و خدمات ما بعد البيع، فيتمثل نشاطها في:

- إشهار المنتج.
- البيع.
- خدمات ما بعد البيع.
- تخزين المنتجات المصنعة.

(7) وحدة الترصيص الصحي (U.S) الكائنة بمليانة:

ضمت هذه المؤسسة إلى المؤسسة الأم عام 2000م، حيث تتمثل مهامها في:

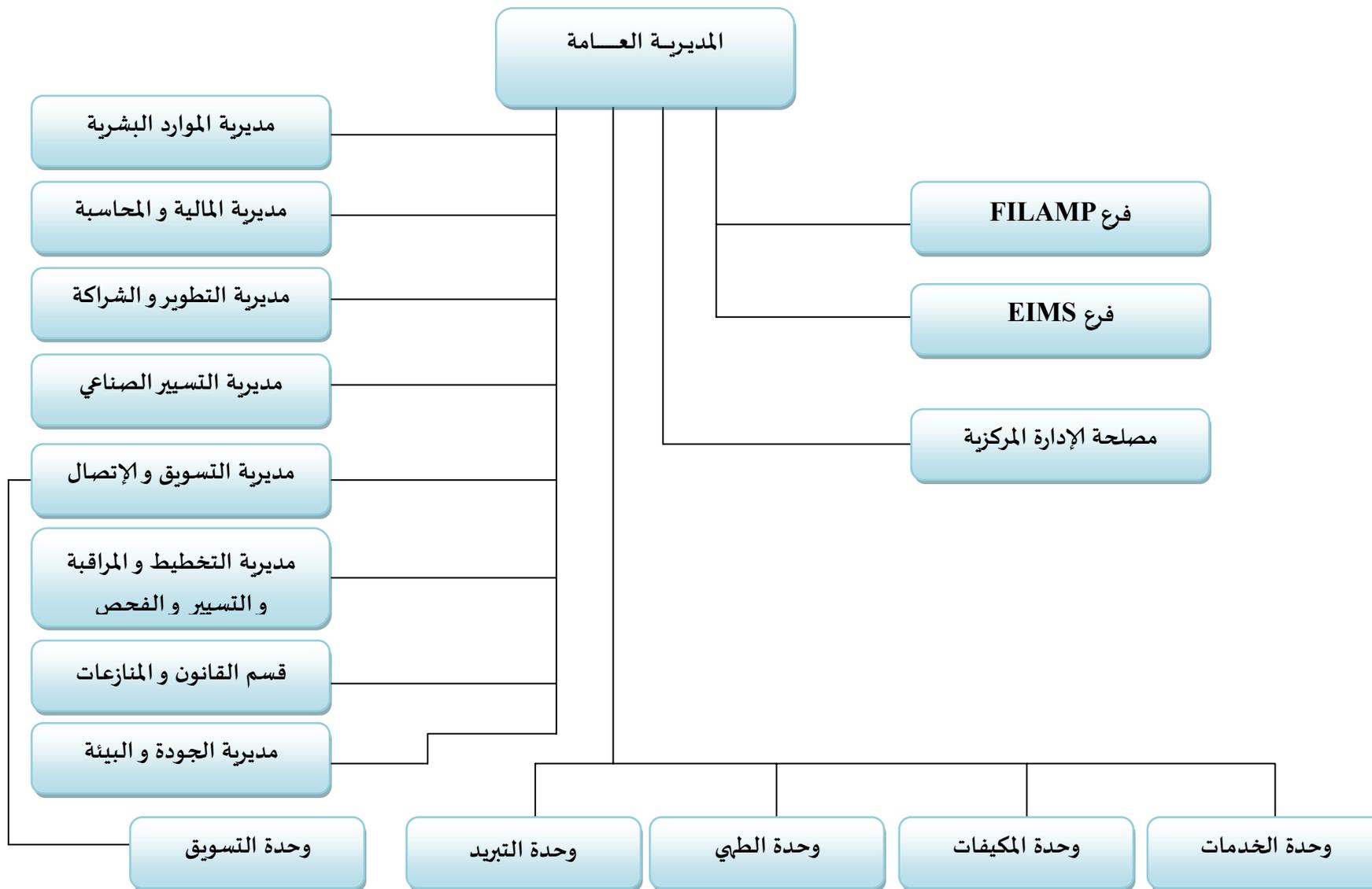
- إنتاج و تطوير منتجات الترصيص الصحي.

(8) وحدة FILAMP (الكائنة بالمحمدية بمعسكر).

تأسست هذه الوحدة سنة 1979 من أجل إنتاج المصابيح المنزلية و مصابيح الثلاجات، و لكن أدمجت للمؤسسة الأم ENIEM، في جانفي 1997م. كما يحتوي المركب على الورشة المركزية، التي تهتم بتصنيع القطع الميكانيكية المستعملة في كل الآلات، و على مخبر للقياس، الذي يهتم بدوره بالتحقيق و متابعة القطع المصنوعة من الخطط.

2. التعريف بمختلف الهياكل التنظيمية لمؤسسة « ENIEM »

شكل رقم 17: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (2013)



المصدر: وثائق المديرية العامة بالمؤسسة

جدول رقم 02: توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية لسنة 2009

العدد	الفئات السوسيو مهنية
58	الإطارات السامية
291	الإطارات المتوسطة
748	أعوان التحكم
1291	عمال التنفيذ
2028	المجموع

ويمكن توزيع الطاقة البشرية عبر الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي من خلال هذا الجدول.

جدول رقم 03: توزيع العمال على مختلف الوحدات لمؤسسة ENIEM لسنة 2009.

المجموع العام	فيلامب Filamp	المجموع الجزئي	وحدة التسويق	وحدة الخدمات التقنية	وحدة المكيفات	وحدة الطهي	وحدة التبريد	المديرية العامة	الوحدات الفئة السوسيو مهنية
1291	43	1248	95	258	39	202	645	09	عمال التنفيذ
748	52	696	62	158	28	96	340	12	أعوان التحكم
291	05	286	42	59	18	44	109	14	الإطارات المتوسطة
58	03	55	06	10	01	06	12	20	الإطارات السامية
2388	103	2285	205	485	86	348	1106	55	المجموع

3. المحتوى القانوني لنظام تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM:
- نحاول التطرق في هذا العنصر إلى الجوانب التشريعية و التنظيمية لتسيير الموارد البشرية، في ظل الإتفاقيات الجماعية للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من سنة 1995 إلى 2010.
- المحور الأول : عملية التوظيف.
- المادة 29: توظيف الأشخاص داخل المؤسسة، يجب أن يُحصل عليه من أجل هدف توفير عمل لوظيفة شاغرة أو لإنشاء وظيفة.
- المادة 32: لا أحد يستطيع أن يتوظف في المؤسسة من أجل منصب معطى إذا لم يمارس شروط و متطلبات المنصب من خلال الصفات و الشهادات التي تثبت كفاءته و قدراته المهنية من أجل شغل المنصب.
- المادة 33: أولوية المصدر الداخلي في توفير منصب العمل مع إحترام ملزم لإحتياجات المنصب، ثمّ عن طريق المصدر الخارجي، أي عندما تكون الإمكانيات الداخلية غير متوفرة.
- المادة 34: توظيف المترشح في منصب عمل يخضع إلى :
- تقدير صفاته، شهاداته و مراجعه المهنية.
 - تقدير قدراته المهنية التي نالها عن طريق الإمتحان أي إختيار الإنتقاء.
 - التزوّد بملف إداري يتضمن سيرته الذاتية، الشهادة، ...إلخ.
- المادة 36: تأخذ علاقة العمل في المؤسسة منشأ إلزامي منذ إنشاء عقد مكتوب ممضي من الطرفين، تسلم نسخة من كل عقد للعامل المعني.
- المادة 8: يتسلم العامل (الموظف) بمجرد مباشرة مهام العمل، نسخة من النظام الداخلي للمؤسسة.
- المادة 43: كل عامل يوظف حديثا يكون ملزما بأن يخضع إلى مرحلة تجربة، و يمكن لهذه الأخيرة أن تؤجّل.
- المادة 44: توجد بالمؤسسة مرحلة إختبار لمختلف الفئات السوسيو مهنية و التي تثبت كما يلي:
- شهرين ← عمال التنفيذ
 - 4 أشهر ← أعوان التحكم
 - 6 أشهر ← الإطارات المتوسطة
 - 9 أشهر ← الإطارات السامية
- المادة 45: عند الإنتهاء من مرحلة الإختبار أو التأجيل، يثبّت العامل بالضرورة حسب الأجال التالية:
- شهرين ← عمال التنفيذ
 - 4 أشهر ← أعوان التحكم
 - 4 أشهر ← الإطارات المتوسطة
 - 9 أشهر ← الإطارات السامية
- المادة 49: طويلة فترة الإختبار، يمكن أن تلغى علاقة العمل في أي وقت و بدون أي تعويض.
- المادة 50: منذ إستلامه للوظيفة، يصبح للعامل نفس الحقوق و نفس الواجبات التي لدى العمال المرسمين الذين يشغلون مناصب عمل مشابهة.

المادة 51: عند الإنتهاء من مرحلة الإختبار تسلم النتائج لصاحب المصلحة و تحسب فعليا، إنطلاقا من تاريخ إستلام الوظيفة في المؤسسة.

المادة 52: يقوم المستخدم بتأسيس قائمة المناصب الشاغرة تطبيقا للأحكام القانونية المعمول بها، حيث تكون شروط و كفاءات الحصول عليها مثبتة من طرف صاحب المؤسسة، بعد الأخذ برأي اللجنة المتساوية الأعضاء.

المادة 53: تطبيقا للأحكام القانونية المعمول بها، تستطيع المؤسسة اللجوء للتوظيف الخارجي، عندما تكون اليد العاملة المحلية غير مؤهلة.

يتميز التوظيف بمؤسسة ENIEM بمرحلتين أساسيتين هما:

المرحلة الأولى:

1- القيام بنشر الإعلان في جريدتين وطنيتين على الأقل، و ترسل نسخة الإعلان إلى الوكالة الوطنية للتشغيل، و يشمل الإعلان على:

- تسمية المنصب الشاغر.

- الشروط الواجب توفرها لطالب العمل، كالشهادة، التجربة المهنية، السن، القدرات البدنية.

2- إستقبال طلبات المترشحين.

3- إختيار ثلاث مترشحين من بين الذين تتوفر فيهم الشروط المذكورة.

4- إستدعاء المترشحين للقيام بإختبارات.

5- القيام بإختبارات مختلفة، و هذا بمشاركة المصالح المعنية بالتوظيف.

6- البث النهائي في قرار التوظيف.

المرحلة الثانية : تسمى بمرحلة الإختيار، و تحتوي على عدة عناصر و هي:

- إجابة طالبي العمل، الذين لم يتم إختيارهم.

- إستدعاء المترشح الفائز لمباشرة العمل.

- الإمضاء على عقد العمل.

- إصدار قرار توجيهه نحو منصب العمل.

- إخضاع هذا العامل إلى مرحلة الإختبار، التي تمتد إلى 6 أشهر، و يتم بعد هذه الفترة سواء

تأكيد تثبيته في منصبه أو توقيفه، و هذا إستنادا إلى كفاءته التي أبدأها في العمل.

المحور الثاني : عملية تقييم الأداء.

نجد في هذا المحور، بعض المواد القانونية المنظمة لعملية التوظيف، و يحمل في طياته بعض

المواد التي تتكلم عن الإختبار أي تقييم الأداء، تستعرض فقط بعض الأطر العملية المنظمة لعملية

التقييم، و الموجودة بالدليل التنظيمي لمؤسسة المؤسسة.

و الغرض من تقييم الأداء هو:

✓ أولا: الأجر

أ- منحة المردودية الفردية: و هي تمنح لكل عامل في المؤسسة، من طرف الرؤساء المباشرين إستنادا إلى

إنضباطهم، و أدائهم لمهامهم على أكمل وجه.

و تتمثل العلامة الأقصى المعطاة 10 / 10، حيث تدوم مدة التقييم شهرا كاملا، و تمنح العلامة صفرا لكل عامل يتغيب من 24 ساعة فما فوق.

ب- منحة المدرودية الجماعية: و هي تمنح قياسا لحصول كل وحدة على إنتاجية معينة، حيث أن الحصول على 80% أو أقل يؤدي إلى الحصول على علامة الصفر، أي أن العلامة تحسب بدءاً من 81% فما فوق، لتصبح 10/10، إذا ما تحصلت الوحدة على نسبة 100% أو أكثر، و تدوم مدة التقييم شهرا كاملا.

ج- منح المسؤولية: تمنح للإطارات فقط، و هي كما يدل إسمها تستند إلى درجة مسؤولية الإطار و قدرته على خلق جو مناسب للعمل كنوعية القيادة، والمعلومات التي يبثها في مجموعته و سرعة أدائه، و التحكم في الصراعات، و هي تمنح من طرف مسؤول الدائرة، غير أن لمدير الوحدة كلمته الأخيرة. في هذه النقطة، يمكن زيادة أو نقصان في العلامة المعطاة، إذ أن العلامة على 30% من الدخل القاعدي. أما مدة التقييم فتدوم 3 أشهر.

✓ ثانياً: الأداء من أجل التثبيت

عندما يترشح الإطار إلى منصب أعلى شاغر، فإن مسؤول المستخدمين يفتح وثيقة لتقييم أدائه، ثم يرسلها إلى المسؤول المباشر بعد 6 أشهر بالنسبة للإطار و 9 أشهر بالنسبة للإطار السامي، و هو وقت كافٍ لتقييم أداء الإطار.

و تستند عملية التقييم إلى عدة عناصر منها:

- درجة الوصول إلى الأهداف.
- القدرة على التحليل.
- نوعية القيادة.
- المبادرة.
- القدرة على التنظيم.

بعدها تملأ وثيقة التقييم، ترسل إلى مسؤول الوحدة، ليدي برأيه إستنادا إلى ملاحظته في الميدان، وكذلك تقييم المسؤول المباشر للإطار، و بعد ذلك تحوّل إلى المدير العام للموارد البشرية، بغرض دراستها و تحليلها و أخذ القرار النهائي فيها، و الذي يكون على شكل وثيقة تثبيت الإطار أو رفضه¹ الغرض الثالث: تقييم من أجل تجديد العقود.

يتم تقييم أداء العمال المتعاقدين سداسيا، أو سنويا، بهدف تجديد عقودهم أو وضع حد للعقد، في حالة إذا كان أداء العامل غير مرضي، ويرتكز هذا الأداء على الإنضباط العمال خلال فترة تقييمهم.

- الحضور و السلوك.
- درجة المسؤولية عند المتعاقدين من فئة الإطارات.
- درجة تسييرهم للمجموعات التي يتكفلون بها.

¹ أنظر في الملحق، وثيقة خاصة بتقييم أداء الإطار بغرض التثبيت في المنصب.

وتملأ هذه الإستمارة من طرف رئيس المصلحة، ثم رئيس الدائرة و أخيرا مدير الوحدة¹

المحور الثالث : عملية التكوين و الرسكلة.

المادة 87: تهتم المؤسسة بتعليم نشاطات التكوين، الرسكلة، التحسين و الإختصاص لفائدة عمالها، هذه النشاطات تهدف إلى :

- تلبية إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- تنمية المستوى المعرفي للعمال.
- تحسين أداء العمال وذلك بتكليفهم لصرامة المؤسسة وتطويرها.
- تسهيل عملية الترقية الداخلية في المؤسسة.
- التحضير لشغل مناصب أخرى في المؤسسة.

ما عدا ذلك تهتم المؤسسة بتعليم نشاطات التكوين طبقا لقانون التعلم.

المادة 88: توضع نشاطات التكوين طبقا لإحتياجات المؤسسة، و ذلك وفق مخطط سنوي يكون عن طريق لجنة المشاركة، طبقا للأحكام القانونية المعمول بها.

المادة 90: من اجل تحقيق نشاطات التكوين، تطلب المؤسسة من كل عامل يملك المؤهلات المطلوبة لهذه الغاية، مع ذلك تستطيع المؤسسة اللجوء إلى إمكانيات (مصادر خارجية)، عندما لا تستطيع أخذ أعباء هذه النشاطات ضمن إمكانياتها الخاصة.

المادة 91: يستدعي العامل لمتابعة تعلم التكوين، حيث يحافظ صاحب العمل خلال فترات التكوين على:

- توافق الأجر على أساس آخر منصب شغله المكوّن.
- يرتبط بتعويض الأقدمية.
- الإفتراض الإجتماعي المعمول به.

بالإضافة إلى التكفل بنفقات النقل، الإيواء، والضمان عندما يكون التكوين خارج المؤسسة.

المادة 93: يخضع التكوين الذي يدوم أكثر من 3 أشهر، إلى إمضاء عقد بين صاحب العمل والعمال المعني.

المادة 94: النتائج المتحصل عليها عند انقضاء مدة التكوين أو الرسكلة، يتم تقييم (تقدير) بالإستحقاق أو الجدارة إما للتقدم أو الترقية.

المادة 95: يخصص تعويض نفقات التكوين للعمال المشاركين في نشاطات التكوين المتواصل خارج المؤسسة.

المادة 96: تخصص تعويضات لتكوين العمال المؤمنين لنشاطات التكوين في المؤسسة (داخليا)، حيث يحدّد مقدار هذه التعويضات و كيفية دفعها ضمن ترتيبات الإتفاقيات الجماعية.

¹ معطيات مقتبسة من دليل تنظيم و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM

نستخلص من هذا أن عملية التكوين تشمل على مراحل متتابعة هي:

✓ المرحلة الأولى : توضيح إحتياجات التكوين.

يأتي التكوين من خلال :

- أهداف المؤسسة.
- طلب شخصي للعامل.
- المسؤول المباشر للعامل.

يتم إرسال هذه الإحتياجات من طرف رئيس الدائرة، الذي يرسلها بدوره إلى مسؤول المستخدمين لتحليلها، ثم إرسالها إلى مدير المؤسسة لإبداء رأيه فيما قبل أن تبعث إلى المدير العام للموارد البشرية، لكي تصبح مخططا واضح المعالم. هذا الأخير يشمل بصفة عامة تسمية التكوين، أسماء المكونين، الغرض من التكوين، مكان التكوين، برنامج التكوين.

ومنه، تتمحور إحتياجات التكوين بمؤسسة ENIEM على 5 أنواع من التكوين:

أ- التكوين المتخصص: ويشمل على معارف دقيقة حول منصب معين و هي طويلة المدى (سنة أو أكثر)، و تنتهي بمنح المكون شهادة.

ب- تحسين الأداء الممي: تتمثل في منح العامل القدرة على الإندماج الدائم مع منصب عمله، لكي يتكيف مع التطور التقني و التكنولوجي، وهذا بالرفع الدائم لمعارف و قدرات العامل.

ج- التكوين من أجل الرسكلة: يسمح للعامل بشغل منصب مختلف عن منصبه الأول، و لكن بنفس التأهيل.

د- التكوين عن طريق الملتقيات: هذا التكوين قصير المدى، من يوم إلى 5 أيام، يسمح للعامل بتجديد معارفه و كسب بعض التقنيات الجديدة.

هـ- التكوين في مكان العمل: و هو تكوين متواصل يومي في مكان العمل، يقوم به الإطارات أو أعوان التحكم، و يهدف إلى جعل العامل متعدد المناصب، خاصة العمال الجدد.

✓ المرحلة الثانية : تسيير عملية التكوين.

يمكن أن يكون التكوين على شكل مخطط أو حسب الإحتياجات العاجلة، يتم تنظيمها سواء في أماكن العمل داخل المؤسسة، أو في قاعات خاصة أو في مراكز متخصصة خارج المؤسسة.

- التكوين المخطط: و هو مجموعة من الأنشطة يحتويها المخطط الواضح المعالم، و الأهداف، و التكاليف. قد يكون هذا المخطط قصير أو متوسط المدى. و تعود مسؤولية التطبيق للمستخدمين،

حيث يجب إعلام مدير المؤسسة بكل مراحل التكوين، طبيعته، تطابق التكوين مع البرنامج التكويني، الهيئة المكلفة به، كالمعاهد أو مراكز التكوين، قائمة الأفراد المعنيين بالتكوين، هويتهم و مناصبهم، تاريخ

بداية و نهاية التكوين، مدته و تكاليفه... إلخ.¹

¹ أنظر في الملحق، وثيقة خاصة بمخطط التكوين.

أ- التقييم أثناء التكوين:

يقوم مسؤول المستخدمين بمتابعة صارمة لعملية التكوين، حيث يطلع على وثيقة الحضور اليومي.¹

كما يطلع على السير الحسن لبرنامج التكوين، كما يمكنه طلب كشف النقاط (كشوف) العمال المكونين لدى الهيئة المشرفة، التي تقوم بإرسال النتائج و الإنضباط بصفة عامة. كما يمكنه التنقل شخصيا إلى مكان التكوين، لكي يطلع بصفة دقيقة على كل مراحل التكوين، و هذا مرة كل شهر.

ب- التقييم بعد التكوين:

عند نهاية التكوين ينبغي على الهيئة المشرفة منح العمال شهادات و كشوف نقاط، و تبقى نسخة منها في ملف العمال، و بعد فترة رجوعهم من التكوين يتم تقييمهم في مناصب عملهم، حيث تختلف مدة التقييم باختلاف المكانة السوسيو مهنية، و تتم بالشكل التالي:

- شهرا واحدا بالنسبة للعمال المنفذين.
- شهرين لأعوان التحكم.
- ثلاثة أشهر للإطارات المتوسطة.
- أربعة أشهر للإطارات السامية.

المسؤول المباشر يرسل إلى مسؤول المستخدمين، وثيقة التقييم ما بعد التكوين.²

أما فيما يخص الملتقيات التي تُجرى خارج المؤسسة، فالتقييم يتم على أساس إستمارة يتم ملؤها من طرف العمال المكونين مباشرة بعد رجوعهم إلى المؤسسة.³

• مراقبة عملية التكوين:

يقوم مسؤول المستخدمين بالتأكد من أن الهيئة المشرفة على التكوين تمتلك الوسائل المادية و البشرية لإنجاح العملية، كما يقوم بالتأكد بأن العمال المكونين لهم مستوى يسمح لهم بعملية التكوين، كذلك يدرس المسؤول و يحلل برامج التكوين و مدى تطابقها مع الأهداف المبدئية للتكوين.

- التكوين غير المخطط (الإستعجالي).

هذا النوع من التكوين يأتي من طرف سواء العمال أو المسؤولين (مديرية الموارد البشرية)، و يتمثل غالبا في الملتقيات أو الأيام الدراسية التي تسمح للمستخدم بتجديد معارفه النظرية و التطبيقية. و تخضع عملية التكوين غير المخطط إلى قرار قبول من طرف مدير الوحدة، و كذلك من مدير الموارد البشرية، و يحتوي الطلب على: هوية المستخدم، نوعية التكوين، عنوان التكوين، المدة و تكاليف التكوين، الهيئة المكلفة، الغرض العام من التكوين.

¹ أنظر في الملحق، وثيقة متابعة عملية التكوين في الميدان.

² أنظر في الملحق، وثيقة تقييم العامل بعد التكوين (داخل المؤسسة).

³ أنظر في الملحق، وثيقة تقييم العامل بعد التكوين (خارج المؤسسة).

- دراسة الطلب على التكوين الإستعجالي:
- يقوم المدير العام للموارد البشرية بدراسة الهدف العام من طلب التكوين:
- التأكد من أن التكوين لصالح المؤسسة.
- التأكد من تطابق قدرات المكونين مع أهداف التكوين.
- التأكد من قدرات الهيئة المكونة فيما يخص الوسائل و الإمكانيات الضرورية للسير الحسن للتكوين.

بالتالي يأخذ مدير الموارد البشرية القرار النهائي برفض أو قبول الطلب، ففي حالة إذا كانت إجابته إيجابيا يرسل الطلب إلى مدير الوحدة، و الذي بإمكانه مراسلة جميع الوحدات لتسجيل أفرادها في هذا التكوين.

✓ المرحلة الثالثة: تقييم عملية التكوين:

تشمل عملية التقييم على كل مراحل عملية التكوين من بدايته إلى نهايته، كما يتم تقييم الهيئة المستخدمة على أساس وثيقة التقييم.

أما التقييم الكلي لعملية التكوين، فيتم بصفة دائمة و مستمرة سداسية أو فصلية أو سنوية، من طرف المديرية العامة للموارد البشرية، لتحليلها و إبداء الرأي فيها.

المحور الرابع : عملية الترقية المهنية

أ- التقدم:

المادة 67: التقدم يقر من خلال الإستحقاق المهني للعامل طيلة مساره المهني، إذ يقدم مكافآت و يزيد المعارف التطبيقية و نوع العمل و الخبرة المهنية.

المادة 68: نتائج المؤسسة تحدد الفرص المناسبة لمنح التقدم و الإستحقاق المهني.

المادة 69: التقدم يحدث سنويا على شكل إقتراح مرتب حسب المهارة لكل عامل، غير أن هذا التقدم يستطيع أن يحدث قبل نهاية الأجل للعمال الأكثر إستحقاقا.

المادة 70: التقدم الأفقي من باب الإستحقاق المهني، يكون مختلفاً ومستقلاً لزيادة قيمة الأقدمية.

المادة 71: كفاءات و شروط الإهتمام بنظام التقدم، تكون مثبتة من طرف التنظيمات الداخلية للمؤسسة.

ب- الترقية المهنية:

المادة 72: الترقية في المؤسسة، تقرر على احتلال مرتبة مهنية، تستطيع أن تحدث في نفس المرتبة أو من مرتبة لأخرى.

المادة 73: كل عامل يُرقي يوضع في مرحلة الإختبار في منصبه الجديد، و التي تتحدّد وفق الشكل التالي:

- شهرين ← لعمال التنفيذ
- 4 أشهر ← لعمال التحكم
- 6 أشهر ← للإطارات المتوسطة
- 9 أشهر ← للإطارات السامية

المادة 74: إذا تمّ تثبيت العامل في منصبه الجديد، يحصل على قرار الإثبات و التعيين الخاص بذلك المنصب. و إذا ألغي العامل في وظيفته الجديدة، فإنه يعود إلى منصبه السابق (الأصلي)، و الذي يكون معادلا لمؤهلاته المهنية.

و في حالة تغير الترقية ما بين الوحدات، فالوحدة تشغل مركز العامل الملغى لمنصب معادل لترتيبه الأصلي.

إذن في نهاية مرحلة الإختبار، يتم إبلاغ المصلحة التي يثبت فيها فعليا، و يحصل قرار الإثبات من طرف الهيئة أو السلطة المخولة لها.

المادة 75: الترقية هي نتيجة لكفاءة و استحقاق العامل الدائم، حيث يثبت في منصب عمل عالي و الذي يخضع للشروط التالية:

- وجود منصب شاغر.

- إحترام إحتياجات المنصب.

المادة 76: لا يمكن منح الترقية للعمال الذين يعاقبون طيلة:

- العام الماضي لإرتكابهم أخطاء من الدرجة الأولى.

- العامين الماضيين لإرتكابهم أخطاء من الدرجة الثانية.

- الثلاث أعوام الماضية لإرتكابهم أخطاء من الدرجة الثالثة.

المادة 77: علاوة على الشروط المؤكدة في المواد السابقة، معدل الغياب يكون معيار محدد في إختيار العامل للترقية.

المادة 78: الإجراء الداخلي للمؤسسة، يعين كيفية و شروط تطبيق نظام الترقية.

يظهر جليا من خلال المواد القانونية، بأن إجراءات عملية الترقية تتم وفق مناهج تسيير الإطارات داخل المؤسسة، إذ يمكن تقسيمها إلى:

○ إقتراح الترقية: يقوم مسؤولي الإطارات بصفة عامة، بإقتراحه في منصب أعلى، هذا

الإقتراح يتوجه إلى مسؤول مصلحة المستخدمين، و يحتوي على:

- هوية الإطار أو الإطار السامي.

- هوية المنصب المقترح .

○ دراسة الإقتراح من طرف مسؤول المستخدمين:

يقوم مسؤول المستخدمين بالمراحل التالية:

- فتح ملف الترقية حيث يوضّح فيه كل المعلومات الخاصة بشروط المنصب و قدرات الإطار.

- يجب أن يحتوي الملف على آراء و إمضاءات مسؤولي هذا الإطار، و المسؤولين عن المنصب الذي يود شغله.

- يوجه هذا الملف إلى مدير المؤسسة لإبداء رأيه.

- إذا تمت الموافقة على المراحل الثلاثة المذكورة سابقا، فإن الملف يرسل إلى المدير العام للموارد البشرية، الذي يقوم بدوره ب:

- دراسة و تحليل الملف.
 - طلب معلومات إضافية عن شخصية الإطار لكي يثبت بالقرار النهائي، و يتمثل القرار في إصدار وثيقة التعيين في المنصب الجديد.
- فهذه الوثيقة تشمل تسمية المنصب، الرتبة، الأجر القاعدي، فترة الإختبار والتي تدوم 6 أشهر حسب النتائج التي تحصل عليها الإطار.*

4. التعريف بخصائص العينة

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب السن.

المجموع	السن				إطار	إطار	الوظيفة
	+ 50	41-50	31-40	20-30			
59	7	28	22	2	التكرار	إطار سامي	
100,0%	11,9%	47,5%	37,3%	3,4%	النسبة		
41	4	24	13	0	التكرار	إطار متوسط	
100,0%	9,8%	58,5%	31,7%	,0%	النسبة		
100	11	52	35	2	التكرار	المجموع	
100,0%	11,0%	52,0%	35,0%	2,0%	النسبة		

عند قراءتنا للجدول نجد أنّ أغلبية الإطارات المشتغلين في مؤسسة ENIEM يتراوح سنهم بين (41 و 50 سنة) بنسبة 52%، بينما تأتي في المرتبة الثانية فئة الإطارات التي يتراوح سنها بين (31 و 40 سنة) بـ 35%، و تأتي فئة الإطارات التي يزيد عمرها عن الـ 50 سنة بنسبة 11%، بينما تأتي في الأخير فئة الإطارات التي يتراوح عمرها بين 20 و 30 سنة و ذلك بنسبة 2%.

و عليه نجد أنّ أغلبية الإطارات يزيد عمرها عن الـ 40 سنة. فهي بذلك جد محافظة على مركزها و مكانتها في المؤسسة مقارنة بمختلف الفئات السوسيو مهنية الأخرى.

و نجد عند فئة الإطارات السامية، أنّ أغلبهم يزيد سنهم عن الـ 40 سنة، حيث لأغلبهم أقدمية و تجربة مهنية مكنتهم من الترقية في مناصب المسؤولية، و بذلك فهي تأخذ مواقع محافظة سواء تعلق الأمر بالمنصب أو المسؤولية، إذ نجدها تتمركز بشكل خاص في مناصب قيادية للمصالح و الدوائر.

* معطيات مقتبسة من دليل و إجراءات تنظيم و تسيير الموارد البشرية لمؤسسة ENIEM.

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المجموع	أنثى	ذكر			
59	7	52	التكرار	إطار	الوظيفة
100,0%	11,9%	88,1%	النسبة	سامي	
41	1	40	التكرار	إطار	
100,0%	2,4%	97,6%	النسبة	متوسط	
100	8	92	التكرار	المجموع	
100,0%	8,0%	92,0%	النسبة		

يتبين لنا من خلال هذا الجدول، بأن أغلبية فئة الإطارات هم من فئة الذكور و ذلك بنسبة 92%. أما العنصر النسوي فهو قليل جدا لا يمثل سوى 08% من مجموع مفردات العينة. و غالبا ما نجد الفئات النسوية في الوظائف الإدارية، و هذا راجع إلى خصوصية نشاط المؤسسة الذي يطغى عليه الطابع الإنتاجي للصناعات الكهرومنزلية. كما نجد أن وظيفة الإطار السامي غالبا ما تمنح للذكور، و هذا راجع لطبيعة العمل و المسؤوليات في مجال تسيير و تنظيم الوحدات و الأفراد، ممّا يستدعي تحمل هذه الشريحة لثقل المسؤولية الملقاة على عاتقها خاصة على مستوى المصالح و الدوائر و الوحدات.

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي					
	جامعي	ثانوي	متوسط			
59	6	10	43	التكرار	إطار سامي	الوظيفة
100,0%	10,2%	16,9%	72,9%	النسبة		
41	13	23	5	التكرار	إطار متوسط	
100,0%	31,7%	56,1%	12,2%	النسبة		
100	19	33	48	التكرار	المجموع	
100,0%	19,0%	33,0%	48,0%	النسبة		

عند قراءتنا لهذا الجدول، نجد أنّ المستوى التعليمي الغالب لدى الإطارات متوسط و ذلك بنسبة 48%، تليها فئة الثانويين بنسبة 33%، و أخيرا فئة الجامعيين بنسبة 19%.
توحي هذه المعطيات إلى أن الإطارات ووظفوا في البدايات الأولى من إنشاء المركب، و في ظروف خاصة جدًا، و بشروط كذلك تفرضها الحاجة و الندرة. و عليه نستخلص بأن أغلبية فئة الإطارات ووظفوا بمستواهم التعليمي المتوسط. هذا من جهة،

و من جهة أخرى نجد أنّ غالبية الإطارات السامية، لهم مستوى تعليمي متوسط أيضا بنسبة 72.9%، مقابل 16.9% لحملة المستوى الثانوي، و 10.2% فقط لذوي المستوى الجامعي. وهذا راجع كونها وظفت في ظروف خاصة أملت الظروف كما سبق و أن فسّرناه آنفا، بالإضافة إلى أنّ سياسة التوظيف للمناصب العليا التي تنتهجها المؤسسة تعتمد في المقام الأوّل على الترقّيات الداخلية لإطاراتها ذوي الكفاءة و الأقدمية اللازمة لشغل تلك المناصب.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

المجموع	الأقدمية				التكرار	إطار سامي	الوظيفة
	أكثر من 22 سنة	من 15 إلى 21 سنة	من 08 إلى 14 سنة	أقل من 07 سنوات			
59	4	26	15	14	التكرار	إطار سامي	الوظيفة
100,0%	6,8%	44,1%	25,4%	23,7%	النسبة		
41	2	25	8	6	التكرار	إطار متوسط	الوظيفة
100,0%	4,9%	61,0%	19,5%	14,6%	النسبة		
100	6	51	23	20	التكرار	المجموع	الوظيفة
100,0%	6,0%	51,0%	23,0%	20,0%	النسبة		

يتضح من خلال هذا الجدول بأن أغلبية الإطارات تتراوح أقدميّتهم ما بين (15 - 21 سنة)، بنسبة 51%، إذ يتضح بأنّها مستقرة و محافظة على مناصبها في المؤسسة و بالتالي فهي آمنة وظيفيا، إذ تتمتع بثقافة عملية و تسييرية إكتسبتها بحكم أقدميّتها في مناصب المسؤولية التي تعاقبت عليها. تلمها فئتي الإطارات ذوي الخبرة التي تتراوح بين 08 و 14 سنة بنسبة 23% و فئة الإطارات الأقل من 07 سنوات بنسبة 20%، وهي الفئة الممثّلة من الإطارات الجامعيين التي تمّ توظيفهم بعد الأزمة التي ألمّت بالمؤسسة سنوات التسعينيات من القرن الماضي.

خلاصة

أثبتت التجارب الإقتصادية العالمية أنّ أقصر طريق نحو التنمية عامة يمرّ بالضرورة عبر المؤسسات الإقتصادية، من حيث فاعليتها و التحكم في كفاءتها الإنتاجية و تحسين أدائها العام. لذلك عرفت المؤسسة الإقتصادية الجزائرية تحولات كبيرة عبر مراحل تاريخية، كانت في مجملها تبحث عن أنجع الطرق الموصلة إلى تعظيم جهود مواردها البشرية، و تنوع مصادر تمويلها، و إصلاح هيكلها بما يمكّنها من البقاء و التميّز.

لكن فشل المخططات التنموية تباعاً، أدّى بالقائمين على القطاع الصناعي نهاية الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، إلى التحوّل الجذري من الإقتصاد المخطط (الإشترائي) إلى الإقتصاد الحر (الرأسمالي، الليبرالي) كحتمية أملتّها التحولات العالمية في شتى المجالات، و الذي بات يُعرف بالعمولة.

و بالرغم من التحوّل الكبير للإقتصاد الوطني نحو العالمية و الحرية، إلّا أنّ المؤسسة العمومية الجزائرية، لم ترسّ بعدُ على قواعد ثابتة و آليات تتحكّم فيها بشكل دقيق، يضمن لها التطوّر و مساهمة التغيرات التي تفرضها السياسات الإقتصادية العالمية تحت قبة النظام العالمي الجديد.

و لكي يشرح الباحث و يفهم ما يجري ميدانيا بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية، و يقف عند واقعها التنظيمي و التسييري، إرتأى في الفصل السادس من هذه الدراسة، التقرب من المؤسسة الوطنية الصناعات الكهرومنزلية ENIEM الواقع مقرها بالمنطقة الصناعية وادي عيسي، ب تيزي وزو، من أجل دراسة وضعية إطاراتها، و معرفة درجة إسهامهم في بناء الإستراتيجية التنموية لمؤسستهم.

قائمة مراجع الفصل

1/ المراجع باللغة العربية

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة النشر: الأصول و المهارات، دار الكتب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
3. العنزي سعد ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
4. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
5. الصميدي محمود جاسم و العسكري أحمد شاكر، إنعكاسات إقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-28 أفريل 2005.
6. الكبسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
7. المقابلة علي حسين، التحول نحو إقتصاد السوق بين النظرية و التطبيق، مجلة آفاق إقتصادية، عدد 62، 1995.
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات.
9. الموسوي ضياء مجيد، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية: آراء و اتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
10. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
11. بن أشهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
12. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة افقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
13. حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر، 1986.
14. داداي عدون ناصر: دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد و التسيير، جامعة الجزائر، 1998.
15. رتيبي الفضيل، رتيبي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد العاشر(10)، جوان 2013.

16. رحال سليمان، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، في: مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 05، جامعة عنابة، الجزائر، 1999.
17. سعدون يوسف، علم الإجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون ذكر سنة النشر.
18. سعدي نور الدين، إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، مجلة العلوم القانونية و الاقتصادية، عدد رقم 2، الجزائر، 1984.
19. طرطار أحمد، الترشيد الإقتصادي للطاقات الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
20. عبد الله علي، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 3/2 ديسمبر 2008.
21. مقدم عبد الحفيظ، الثقافة و التسيير: أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

II / المراجع باللغات الأجنبية

1. Abdellatif Benachenhou: Planification et développement de l'Algérie 62-80. 2éme Ed. O.P.U, Alger, 1984.
2. Mostapha Boutefnouchet, le socialisme dans l'entreprise, éd. S.N.E.D, Alger, 1978.
3. Djilali Liabes: L'entreprise entre économie, politique, et société: Algérie et la modernité, sous la direction d'Ali Kenz, éd. CODESRIA, Dakar, Sénégal.1989.
4. Mehfoud Ben osmane, la privatisation des entreprises publique en Algérie, in : revue Perspectives, vol. n° 02, université d'Annaba, décembre 1996.
5. Michel Crozier, le pouvoir confisqué, in, les organisations : état des savoirs, éd. Sciences humaines, France, 1999.

الفصل السادس عرض وتحليل معطيات البحث الميداني

تمهيد

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

1. التوظيف

2. التعيين

3. نتائج الفرضية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

1. التكوين

2. نتائج الفرضية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

1. العدالة التوزيعية

2. العدالة الإجرائية

3. العدالة التفاعلية

4. نتائج الفرضية

قائمة مراجع الفصل

الخاتمة

المراجع

الملاحق

تمهيد

يستعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية التي قام الباحث، بجمعها من الميدان بعد تطبيق الأداة على أفراد عينة البحث التي قدرت بـ 100 إطاراً من إطارات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية لوادي عيسى بـ تيزي وزو. و بعد ترميزها و تفرغها ثم تبويبها على شكل جداول إحصائية، سيحاول الباحث تحليلها على مستويين: يتم التركيز في المستوى الأول على إبراز و تحليل الإتجاه العام لعينة البحث عند كل فرضية من فرضيات الدراسة، من خلال ما تظهره عملية التحليل الإحصائي لنتائج أفراد العينة على مقياس الاتجاهات نحو الإستثمار في المورد البشري وفقاً لمتغيرات الدراسة، في حين يسعى الباحث في المستوى الثاني إلى تحليل المعطيات الجزئية كما تبدو في مختلف النتائج الإحصائية للبنود التي سجّل عندها فروقا ذات دلالة إحصائية.

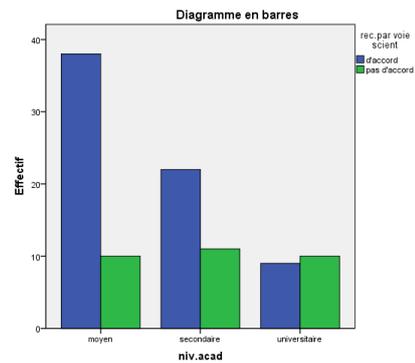
المبحث الأول

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

توجد فروق دالة في اتجاه الإطارات نحو عملية التوظيف والتعيين في المناصب.

جدول رقم 08/ يبين عملية التوظيف

Khi-deux	المجموع	يتم التوظيف بطرق علمية				
		لا	نعم			
6,560 ^a	48	10	38	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
	100,0%	20,8%	79,2%	النسبة		
درجة الحرية	33	11	22	التكرار	ثانوي	
	100,0%	33,3%	66,7%	النسبة		
2	19	10	9	التكرار	جامعي	
مستوى الدلالة	100,0%	52,6%	47,4%	النسبة		
α	100	31	69	التكرار	المجموع	
0,038	100,0%	31,0%	69,0%	النسبة		



نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق معنوية يفرضها متغير المستوى التعليمي عند مؤشر التوظيف بطرق علمية حيث كانت قيمة K^2 دالة إحصائياً والتي قدرت بـ $6,560^a$ ، عند درجة الحرية 2 و مستوى الدلالة $\alpha=0,038$.

و تظهر عملية مقارنة النسب المئوية المبيّنة في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للإطارات المبحوثين يميل إلى التأييد والتأكيد بأن التوظيف بالمؤسسة يتم بطرق موضوعية ووفق معايير علمية مدروسة و ذلك بنسبة 69%. مع الإشارة إلى أنه كلما زاد المستوى العلمي للإطار كلما تقلّصت لديه

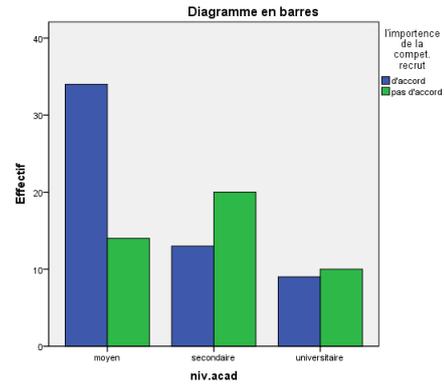
القناعة بذلك. ومنه فقد احتلت فئة الإطارات ذات المستوى المتوسط الرتبة الأولى بنسبة قدرها 79.2%. بينما جاءت فئة الثانويين في الرتبة الثانية بنسبة 66.7%، وأخيرا فئة الإطارات الجامعيين بنسبة 47.4%. مقابل ذلك نجد ما نسبته 31% فقط من المعارضين لوجود أية موضوعية في عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة، تتقدمها فئة الإطارات الجامعيين بنسبة 52.6%، تليها فئة الإطارات الثانويين بنسبة 33.3%، ثم فئة الإطارات ذوي المستوى المتوسط بنسبة قدرت بـ 20.8%. فكيف يمكن تفسير هذا الإتجاه الإيجابي وهذه الفروق بين الفئتين؟

إن دلّ هذا على شيء فإنه يدلّ على حرص المؤسسة الكبير على استقطاب و توظيف أحسن الكفاءات من أجل رفع التحديّات التي يمكن أن تواجهها بالنظر إلى كثرة المنافسين لمنتجاتها محليا ودوليا، وبالنظر أيضا للدور الكبير الذي يمكن أن يؤديه المورد البشري في النهوض بالمؤسسة وتجنّبها الوقوع في الهفوات التنظيمية والتسييرية. من هنا نجد بأنّ المؤسسة تحاول - و من خلال إستراتيجيتها في التوظيف- أن ترفع التحدي الأول والأساسي بالنسبة لمؤسسات القرن الـ 21 و المتمثّل في التميّز عن طريق المورد البشري، وبذلك تحاول وضع حدّ و لو نسبيا و تدريجيا لعمليات التوظيف العشوائية وغير المسؤولة التي كانت سائدة قبلا والتي يغلب عليها طابع العلاقات الشخصية و الوساطة و الجهوية والعشائرية. وهذا ربّما ما كان ينوّه إليه أولئك الذين أجابوا بعدم وجود أيّة علميّة في مختلف عمليات التوظيف التي أجرتها المؤسسة و هم يمثلون حوالي ثلث مفردات العينة، مشيرين بذلك إلى بقاء المؤسسة على حالها الأول أو على الأقل وجود نوع من الذاتية أو الفردانية، وذلك بتسبيق المصلحة الشخصية على المصلحة الجماعية و مصلحة المؤسسة ككل، و التي كانت تعتبر -و إلى وقت قريب- للأسف من السمات الملازمة للإطارات الجزائرية و التي كوّنت لديهم ثقافة سلبية أدّت إلى إفلاس العديد من الشركات العمومية سنوات التسعينيات من القرن الماضي. وهذا ما رمى إليه أحد إطارات المؤسسة بقوله أنّ هذه الأخيرة تعتمد في سياستها التوظيفية على معايير موضوعية تبدأ بتحديد أهداف التوظيف بدلالة قيود و خصوصيات المحيط، ثمّ إعداد سياسات توظيف مدمجة و منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة.

و تحتاج وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة لإمتلاك نظام معلومات فعال حول تسيير الموارد البشرية، وكذا تقنيات تحليل من أجل تقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط و الوظيفة، و العوامل الشخصية، و التكوين و التحفيز، و الأداء و الإمكانيات، و أهداف و استعدادات العمال، بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد، و مستويات الأجور، و مؤشرات التأهيل... الخ. نستنتج مما سبق أنّ جلّ الإطارات، رغم تسجيل بعض التفاوت في النسب المعبّرة باختلاف مستوياتهم التعليمية، يقرّون بوجود معايير علمية و موضوعية تستند إليها المؤسسة في مختلف عمليات التوظيف التي تقوم بها، الشيء الذي يوحي بالقطيعة التي تريد مؤسسة ENIEM أن تضعها مع الأساليب السلبية السائدة في عمليات التوظيف، باعتبار أنّها باب أساسي من أبواب النجاح في التنظيم والتسيير، و المضيّ تدريجيا نحو رفع تحديّات البقاء و لما لا التميّز.

جدول رقم 09/ يبين إهتمام المؤسسة بعملية تقييم القدرات عند التوظيف

Khi-deux	المجموع	يتم تقييم قدرات المترشحين أثناء عملية التوظيف				
		لا	نعم			
8,554 ^a	48	14	34	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
درجة الحرية	100,0%	29,2%	70,8%	النسبة		
2	33	20	13	التكرار	ثانوي	
مستوى الدلالة α	100,0%	60,6%	39,4%	النسبة		
19	100,0%	10	9	التكرار	جامعي	
				النسبة		
0.014	100,0%	44	56	التكرار	المجموع	
				النسبة		



توضح نتائج هذا الجدول وجود فروق نسبية بين الإطارات في رأيهم حول اهتمام المؤسسة الكبير بتقييم قدرات المترشحين للتوظيف لديها تبعا لمستواهم التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي)، حيث كانت قيمة K^2 التي قدرت بـ 8,554^a ذات دلالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.014$. نقرأ من خلال الإتجاه العام لهذا الجدول أنّ 56% من الإطارات يقرّون باعتماد المؤسسة كلياً على القدرات التي يمتاز بها المقبولون على التوظيف لديها أثناء عملية الإنتقاء، تتصدرها فئة الإطارات ذوي المستوى المتوسط بنسبة 70.8%، تليها فئة الجامعيين بنسبة 47.4%، ثم فئة الإطارات ذوي المستوى الثانوي وذلك بنسبة 39.4%، مقابل 44% من مجموع العينة ممن لا يجدون أي إهتمام من طرف المؤسسة بقدرات و معارف المترشحين لنيل مناصب العمل لديها، وبالتالي لا يوافقون كلياً على اعتماد المؤسسة لمعيار القدرات في اختيار موظفيها، ممثلة بفئة الإطارات ذوي المستوى الثانوي بنسبة 66.6%، ثم فئة الإطارات الجامعيين وذلك بنسبة 52.6%، وأخيراً فئة الإطارات ذوي المستوى المتوسط

بنسبة 29.2%. فكيف يمكن تفسير هذا التباين في الاتجاه نحو اهتمام المؤسسة بتقييم قدرات المترشحين للتوظيف؟

بالرغم من أن هناك بعض التحفظ من بعض الإطارات الذين يرون أن هناك نوع من الذاتية واللامعيارية – كما عبّر عن ذلك أحد الإطارات- في عملية التوظيف بالمؤسسة إلا أن جلمهم يبرزون الأهمية التي توليها مؤسستهم وحرصها الكبير على ضمان مستقبلها في السوق المحلية والإقليمية والدولية، وذلك من خلال إختيار أحسن الكفاءات التي يتم إنتقاؤها وفق معايير علمية تخدم أولاً المؤسسة ذاتها ومن خلالها العمال، لأنّ نجاح المؤسسة وتعظيم إنتاجيتها يعود كذلك بالفائدة على العمال. ويعتبر معيار الكفاءة من أهم أسباب ومؤشرات نجاح أيّ مؤسسة تُخطط لمستقبلها وتبحث عن إمكانيات تطوير قدراتها الإنتاجية. فاعتماد مؤسسة ENIEM على سياسة توظيف مبنية على أساس الإحتياج الوظيفي من جهة، وتلاؤم المؤهلات العلمية للمترشح لنيل منصب العمل مع ما تبحث عنه المؤسسة من مجالات التخصص المتوقّرة لديها من جهة ثانية، بالإضافة إلى التعيين المناسب، كل ذلك يخلق نوعاً من الإستقرار والرضا الوظيفيين اللذين يعملان على زيادة وتعظيم قدرات وفعالية الإطارات، مما يضمن حدّاً أقصى من مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. ولقد صرّح لنا بعض الإطارات أنّ مصلحة الموارد البشرية تحاول اعتماد المعايير العلمية المعمول بها عالمياً في عملية التوظيف ومن خلالها التركيز على كفاءة المترشح وخبرته في المجال، ذلك أنّ التوظيف المبني على أسس علمية يمكن من امتلاك قدرات ومهارات ربّما لا يملكها المنافسون في السوق والمتمثلة خاصة في القدرة على الإبتكار والإبداع والوعي التام بضرورة رفع التحديات ومجابهة الصعاب، وفي هذا تذكراوية حسن أنّ إختيار الموظفين هو العملية التي يتم بموجبها معرفة أكثر الأشخاص المتقدمين للعمل صلاحية لشغل الوظائف الشاغرة حيث يتم ذلك عن طريق التعرف على مهارات وقدرات وشخصيات طالبي التوظيف بأساليب علمية وعملية فعالة. (راوية حسن، 2000: 133). ونجد بمؤسسة ENIEM أنّ الإطارات ذات المستوى المتوسط والجامعي هي الأكثر تأكيداً على ما سبق تحليله لأنّ أغلبهم من ذوي المناصب والمسؤوليات داخل المؤسسة، بحكم أقدميتهم بالنسبة للفئة الأولى وبحكم الشهادة المحصل عليها بالنسبة للفئة الثانية، كما يعتبرون الأكثر علماً بأحوال شركتهم وبالمعطيات الخاصة بكل مصلحة من مصالحها، فمن الطبيعي أنّهم يدافعون عن الخيارات الإستراتيجية العامة للمؤسسة وربّما البعض منهم شارك في بناء هذه الإستراتيجيات.. لكن يبقى بعض التحفظ حول هذا الموضوع بالنظر إلى بقاء الجهوية والرشوة والمحسوبية(بني عميس) في عملية الإنتقاء والتوظيف ممّا يستدعي من المؤسسة ربما صرامة أكثر واحترافية في هذا المجال.

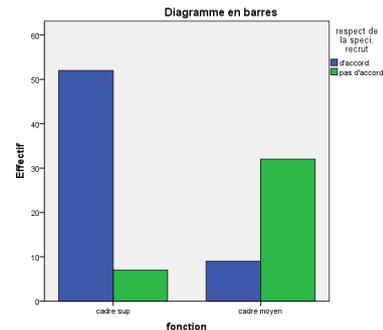
بالمقابل نجد نسبة لا بأس بها من الإجابات(44%) من مجموع المستجوبين يعتبرون أنّ المؤسسة مقصّرة في هذا الجانب ولا تولي أدنى إهتمام لمعيار الكفاءة ولا توجد أدنى نسبة للموضوعية في عمليات التوظيف، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض الإطارات السامية ذوي المستوى المتوسط أو الثانوي والتي تحصلت على مناصب القيادة والمسؤولية بالترقية والأقدمية في العمل، وهذا يوحي ربّما إلى وجود صراعات خفية وأخرى معلنة بين الجيل القديم والجيل الجديد من خريجي الجامعات، فالأوّل لديه تجربة ميدانية والثاني يمتلك تكويناً نظرياً وبعيداً عن واقع الأمور داخل المؤسسة، مما يخلق نوعاً من

التصادم في الكثير من الأحيان. فعلى حدّ تعبير أحد المسؤولين: "الإطارات الموظفة حديثا من خريجي الجامعة لا يملكون الخبرة الكافية أو كفاءات عالية تؤهلهم لشغل مناصب المسؤولية، لذلك يجب على المؤسسة تكوينهم وتهيئتهم لذلك". ويعتبر هذا إقرار بوجود تقصير من طرف المؤسسة في اعتمادها لمعيار الكفاءة في التوظيف مكتفية فقط بالإعتماد على الشهادة المحصل عليها والتي لا تعبّر في الغالب على قدرات و كفاءات المترشح. كما يفتح لنا الباب-كما سبقت الإشارة إليه- للتحديث عن المعايير الذاتية كالجهدية و العلاقات الشخصية و القرابة العائلية أو الحزبية و التي لا تخدم في مجملها طموحات المؤسسة في سعيها نحو التميّز و الريادة في هذا المجال.

رغم كل هذا أكد الكثير ممّن أجرى الباحث معهم مقابلات و حوارات من مسؤولي المؤسسة أنّ هذه الأخيرة تسعى جاهدة و بكل ما تملك من إمكانيات مادية كانت أو بشرية من أجل تخطّي مرحلة الإدماج في السوق العالمية و ذلك من خلال طيّ صفحة السلبيات و المشاكل، و بداية عهد جديد يتطلب الكفاءة و المهنية العالية، خاصة مع انفتاح السوق الجزائرية على المنتوجات الخارجية بفعل العولمة و اقتصاد السوق، ممّا يضعها في وسط تنافسي قوي لا يرحم الضعفاء، فنجدها تسعى من أجل توظيف إطارات ذوي كفاءات و قدرات عالية تسمح لهم بتسيير و تنظيم العمل وفق المعطيات و التحديات الجديدة.

جدول رقم 10/ يوضح رأي الإطارات حول احترام التخصص عند التوظيف

Khi-deux	المجموع	يُحترم التخصص عند التوظيف				
		لا	نعم			
44,540 ^a	59	7	52	التكرار	إطار	الفئة المهنية
درجة الحرية	100,0%	11,9%	88,1%	النسبة	سامي	
1	41	32	9	التكرار	إطار	متوسط
مستوى الدلالة	100,0%	78,0%	22,0%	النسبة		
α	100	39	61	التكرار	المجموع	
0.0001	100,0%	39,0%	61,0%	النسبة		



توضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإطارات تبعا لفئتهم المهنية (إطارات سامية و إطارات متوسطة) في احترام المؤسسة للتخصص عند عمليات التوظيف التي تقوم بها، إذ قدرت قيمة K^2 بـ 44,540، وهي دالة إحصائيا، عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.0001$. وهو ما تُشير إليه و بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبيّنة أعلاه، حيث تؤكد أن الإطارات السامية هي الأكثر تأكيدا على احترام المؤسسة للتخصص عند التوظيف، رغم أنّ الإتجاه العام للجدول يبيّن التوجه العام للإطارات للتأكيد على ذلك بنسبة 61%، تتقدمها فئة الإطارات السامية بنسبة 88.1%، بينما لم تسجل فئة الإطارات المتوسطة سوى 22% فقط. مقابل 39% فقط من مجموع الإجابات التي ترى عكس ذلك، بداية بفئة الإطارات المتوسطة بنسبة 78%، ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 11.9% . فما الذي يفسّر هذا التباين في الاتجاه ؟

و من خلال قراءتنا للخانات الصدمية لهذا الجدول، نجد أنّ فئة الإطارات السامية هي -كما أشرنا إلى ذلك سابقا- الأكثر إقرارا بوجود ذلك الإهتمام بالتخصص من طرف المسؤولين عند القيام بالتوظيف، وبالتالي الإعتماد على الإحتياجات الفعلية للمؤسسة من اليد العاملة. ويعود ذلك ربّما لكون هذه الفئة تشارك في وضع مختلف السياسات و البرامج التنظيمية و التسييرية التي تقوم على أساسها المؤسسة. فهم بذلك الأقرب إلى واقع الأمور من غيرهم لذلك يؤكّدون على وجود إستراتيجية أو تخطيط مسبق لمستقبل المؤسسة بدءا بالتوظيف حسب الحاجة و وفق معايير علمية تملها خصوصيات الوظيفة، أي " المنصب المناسب للرجل المناسب" و هي من المبادئ الحديثة للتسيير التي تعتمد عليها جل الشركات العالمية لتتماشى و متطلبات إقتصاد السوق، الشيء الذي يعود بالإيجاب على النسق الوظيفي للمؤسسة ككل، من خلال زرع قيم ثقافية تنظيمية في نفوس العمال و الإطارات تتمثل أساسا في الإنضباط و المواظبة و الإحساس بروح المسؤولية و الإلتزام بالأداء الفعال و الإبداع في العمل، ممّا يمكّن المؤسسة من وضع إستراتيجيات تعتمد عليها في مسارها نحو الريادة و التميّز. و في إجابة عن سؤال مباشر طرحه الباحث على المستجوبين حول طرق التوظيف بالمؤسسة، أكدت جل الإجابات على اتّباع المؤسسة لأساليب علمية في ذلك تتمثل في المسابقات الكتابية و الشفهية و الإختبارات المهنية بالنسبة للمناصب التقنية، باعتبار أنّ المؤسسة تنشط في ميدان الكهرومنزلي الذي يتطلب يد عاملة عالية التكوين متخصصة و مؤهلة. و في حالة التوظيف غير المناسب و غير المسؤول - حسب تعبير أحدهم- فإنّ هذا الموظف سيكون عبئا إضافيا على المؤسسة، باعتبار أنّه لا يحمل صفات الموظف المتميّز الذي يعمل على تحديث و تجديد و تطوير قدراته و مهاراته، لأنّه أبعد ما يكون عن المنصب الذي يليق بمستواه أو تخصصه، و بالتالي لا يمكنه تقديم إضافة للمؤسسة، بل بالعكس فهو يبقى ضيق التفكير و تقليدي المنهج، لا هو يفيد نفسه و لا يخدم المؤسسة.

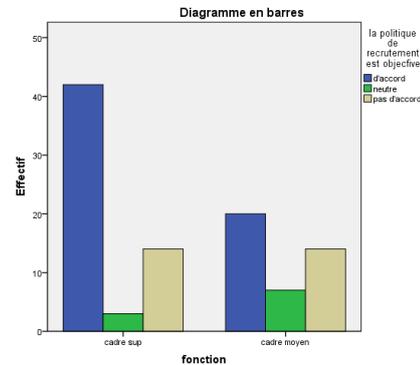
بينما يرجع الإتجاه السلبي للإطارات المتوسطة نحو احترام التخصص عند التوظيف، كونهم يتمتعون بأقدمية كبيرة تسمح لهم بمعرفة كل صغيرة و كبيرة تدور بالمؤسسة، و بالتالي فهم يؤكّدون على عدم احترام المؤسسة للتخصص في الكثير من عمليات التوظيف التي تقوم بها، بل يصرون على ذلك إصرارا. حيث أكّد أحد المستجوبين من هذه الفئة أنّ سبب المشاكل التي مرّت بها المؤسسة و التي كادت أن تؤدّي إلى إفلاسها و غلقها هو التوظيف اللامسؤول و العشوائي، الذي غالبا ما يتم وفق معايير ذاتية

تتحكم فيها العشائية وعلاقات القرابة والجهوية والرشاوى والمحسوبية، والفردانية في اتخاذ القرارات الخاصة بذلك من طرف مدير المؤسسة أو مدير الموارد البشرية. فاحترام التخصص بالنسبة لهم بعيد المنال ويتطلب -حسب ما صرح به أحد المسؤولين- الكثير من الصرامة والإنضباط من طرف القائمين على شؤون المؤسسة والذين يتسابقون في عمليات التوظيف إلى استدعاء أقاربهم ومعارفهم أو أهالي مناطق سكناهم الذين - وإن كانوا يحملون ربّما الشهادات المطلوبة- فهم يفتقرون إلى الأهلية والقدرات المطلوبة لشغل المنصب، وفي الكثير من الأحيان يوظفون ويعيّنون في مناصب لا علاقة لتخصصاتهم بها. وحسب ما صرح به مسؤول آخر، فإنّ بقاء مثل هذه التصرفات لا تبشّر بالخير لقادم أيام المؤسسة خاصة وأنّ المحيط الإقتصادي العالمي والمحلي لا يرحم ولا يُبقي مكانا للضعيف أو الذي لا يتطور.

و يمكن أن نخلص مما سبق إلى القول بأنّ المؤسسة تسعى من خلال هذه المراحل المتتالية لعمليات التوظيف والتعيين للحصول على يد عاملة ومسيرة عالية التأهيل والتكوين والكفاءة، تقدّم لها قيمة مضافة تساعدها في مسعاها نحو التميّز. ونسجل على العموم توافق الرؤى حول حساسية الظرف الذي تمرّ به المؤسسة وضرورة الإعتماد على التخصص في التوظيف، لأنّ ذلك يساعد في بناء إستراتيجية المؤسسة، وعامل هام من العوامل المساعدة على اختيار الموظف، إلى جانب مهارات وميول واهتمامات الفرد الشخصية وكذا خلفيته الإجتماعية والثقافية.

جدول رقم 11/ يبين موضوعية سياسة
التوظيف بالمؤسسة

Khi-deux	المجموع	سياسة التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة موضوعية أم لا					
		لا	بدون إجابة	نعم	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
6,373 ^a							
درجة الحرية	59	14	3	42	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
	100,0%	23,7%	5,1%	71,2%	النسبة		
2	41	14	7	20	التكرار	إطار متوسط	المجموع
مستوى الدلالة α	100,0%	34,1%	17,1%	48,8%	النسبة		
	100	28	10	62	التكرار		
0.041	100,0%	28,0%	10,0%	62,0%	النسبة		



إتضح من خلال عملية تحليل الفروق الموجودة بين إجابات الإطارات السامية و المتوسطة بالنسبة لمؤشر موضوعية سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة، أنّ هناك فروقا ذات دلالة إحصائية مقررة ب قيمة K^2 المقدرة ب 6,373^a عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.041$ ودرجة حرية 2، وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبيّنة أعلاه.

يُظهر لنا هذا الجدول أنّ 62% من مجموع العيّنة تؤكّد وجود الموضوعية في عمليات التوظيف الجارية بالمؤسسة، تتصدّرها فئة الإطارات السامية ب 71.2% ثم فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 48.8%. مقابل 28% من مجموع الإطارات الذين لم يوافقوا هذا الطرح و نفوه تماما، فنجد فئة الإطارات المتوسطة تتصدّر النسبة ب 34.1% تليها فئة الإطارات السامية ب 23.7%. كما يظهر الجدول أنّ هناك ما نسبته 10% من مجموع المستجوبين لم تجب على هذا السؤال، تتصدّرها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 17.1% ثم الإطارات السامية ب 5.1%. و بالتالي نتساءل هنا كيف يمكن تفسير هذه الفروق؟

باتجاهنا نحو الخانات الصدرية للجدول نقرأ أنّ الإطارات السامية هي الأكثر تأكيداً على اتباع المؤسسة لسياسة توظيف تعتمد على الإحتياج الوظيفي. أي أنّ هناك دراسات علمية واستشرافية تقوم بها المؤسسة قبل تحديد المناصب الشاغرة، وهذا شيء إيجابي بالنسبة لمستقبل المؤسسة، باعتبار أنّ التميّز يبدأ باختيار أحسن و أكفء الإطارات و العمال الذين يُنظر منهم رفع التحديّات التي ستواجهها المؤسسة مستقبلاً، و من أهمّها حسن تنظيم و تسيير العمل الذي يعرف - حسب الكثير من المستجوبين - نقائص و تأخّر كبير بالمقارنة مع ما يتطلبه إقتصاد السوق من كفاءات و إمكانيات بشرية، تقدّم للمؤسسة القيمة المضافة من خلال الإبداع و روح المبادرة، اللذان يندرجان ضمن الإهتمام الكليّ الذي يسعى بدوره إلى ضمان استقرار المؤسسة و تطوير إمكانياتها، والذي لا يتأتى إلاّ بتكامل إستراتيجيات الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. و باعتبار أنّ الإطارات السامية هي التي تشكل نظرياً اللبنة الأساسية للإستراتيجية العامة التي يُفترض أن تسيّر وفقها المؤسسة، فهي بذلك الأقرب لمعرفة حقيقة سياسة التوظيف المتبعة، لذلك وجدنا أغلبهم يقرّون بوجود إستراتيجية توظيف موضوعية مبنية على أسس و معايير علمية، كالشهادة و التخصص في المجال و في بعض الأحيان الخبرة المهنية، خاصة لدى فئة الجامعيين الذين تمّ توظيفهم حديثاً بناءً على المعايير السابقة الذكر، و بالأخصّ الذين وظّفوا في المناصب التقنية- بدءاً بالإحتياج الوظيفي و انتهاءً بالتعيين في المكان و الوظيفة المناسبة، و هي كلها عوامل موضوعية و علمية من شأنها الرفع من قدرات المؤسسة و فاعليتها في التنظيم و الإنتاج. و حسب تعبير مدير الموارد البشرية بالمؤسسة، فإنّه يتم تشخيص الوظيفة من كل جوانبها قبل الإعلان عن شغور المنصب، و هي تقنية حديثة في التسيير و التنظيم و التي تتلخّص في المنصب المناسب للرجل المناسب، و هي الأكثر دقّة و موضوعية من الأساليب السابقة.

و إلى نفس التحليل اتّجهت فئة الإطارات المتوسطة لكن بنسبة أقلّ بكثير 48.8%، و التي اعتبرت أنّ إدارة الموارد البشرية تعتمد في التوظيف من أجل شغل المناصب العليا على الترقّيات الداخلية أولاً ثمّ التوظيف الخارجي، الشيء الذي يمكّن فئة كبيرة منهم من الترقية و الوصول إلى مناصب القرار و تحقيق نظرية الإمداد الداخلي. و على حدّ تعبير البعض منهم فإنّ المؤسسة تعتمد على طريقة توصيف الوظائف قبل لجوئها لعملية الإنتقاء و التوظيف ثمّ التعيين. فعندما نشرح المنصب أو الوظيفة الشاغرة، فإنّنا نعطي فرصة أكبر للتدقيق في التخصص المطلوب و بالتالي تسيير عملية التعيين في المنصب. كما تقوم المؤسسة بدورات تكوينية - كما سيأتي لاحقاً- للإطارات المتوسطة من أجل شغل مناصب أكبر درجة و أعلى مسؤوليّة. ضف إلى ذلك جل المناصب الشاغرة من أجل التوظيف الخارجي خاصة بالمستويات المتوسطة ممّا يزيد هذه الفئة اتّساعاً، لذلك نجد عندها نوعاً من الأريحية و الرضا عن سياسة التوظيف التي تقوم بها المؤسسة. و في ذلك صرح أحد الإطارات قائلاً: "لم تكن لديّ أيّة علاقة لا بالمؤسسة و لا بمسؤوليها قبل توظيفي، غير أنّي قرأت الإعلان عن التوظيف في الجرائد ثمّ تقدّمت بملف على مستوى الإدارة بمدينة تيزي وزو، و بعد مدّة تمّ استدعائي للإختبار الشفهي حيث تمّ توظيفي بعد ذلك مباشرة". فهذا دليل آخر على أنّ المؤسسة - خاصة بعد إعادة بعثها من جديد- تحاول أن تلتزم بالمعايير العلمية في التوظيف، و عيا منها بأهمية هذه العملية في تنظيم و تسيير شؤونها، خاصة مع تحديّات العولمة التي لا تترك مكاناً لمن لا يهتم بالعنصر البشري الذي أصبح سرّ النجاح و التميّز. و ترى هذه الفئة - و هي الأكثر

تمثيلاً في الجدول أعلاه- أنّ نجاح أيّ مؤسسة في إقتصاد السوق يبدأ من حسن توظيف الإطار مرورا بتعيينه في المنصب المناسب و انتهاءً بتحسينه بالمسؤولية تجاه الوظيفة التي يؤدّيها بالمؤسسة، ممّا يمكنه من الإستقرار والعمل في التخصص الذي يتقنه، وبالتالي تقديم قيمة مضافة للمؤسسة بدل أن يكون عالية و ثقلاً عليها. وهذا وعي كبير لدى الإطارات خاصة السامية منها، حيث لمّا التقى الباحث ببعض منهم صرّح أحدهم: "لا يمكن لأيّ إطار أن يقدّم إيجابيات للمؤسسة إذا كان فاقداً للأهليّة أو وُجّه لمنصب غير الذي يليق بتخصصه وإمكاناته وقدراته"، وهي دعوة لمسؤولي المؤسسة للعمل بالقاعدة التي تقول الرجل المناسب في المكان المناسب. لكن ضمان ذلك لا يكون إلا بالتوظيف الجيد والمدروس الذي يخضع لمعايير و طرق علمية لا تشوبها الذاتية أو المصلحة الشخصية، وباعتباره (التوظيف) أيضاً العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة، ثمّ اختيار أفضل المتقدمين ليكونوا أعضاء بها، وإعداد هؤلاء للعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والإستمرارية فيها لضمان توفير عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. (منصور أحمد منصور، 1975: 94)

لكن الغالب على يوميات مؤسسة ENIEM هو عدم وضوح المسؤوليات وتداخلها في بعض الأحيان، حيث عبّر عن ذلك أحد الإطارات الذين شملهم البحث قائلاً: "البابور كي يكثر و رياسو يغرق" إشارة منه لكثرة المسؤولين الإداريين على حساب التقنيين.¹

و بعددنا إلى إجابات المستجوبين التي كانت بـ "غير موافق"، نجد أنّ الإطارات المتوسطة هي المتصدّرة لها و بنسبة 34.1% وهو دليل على بقاء الذاتية والأساليب غير الموضوعية في مختلف عمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة كالعشائرية و القرابة التي ألحقت أضراراً كبيرة بجل المؤسسات العمومية في سنوات السبعينات من القرن الماضي، والتي أصبحت من الثوابت لديها و من الصعب التخلّص منها نهائياً، رغم الجهود التي قامت بها العديد من الشركات العمومية على غرار مؤسسة ENIEM التي لم تستطع القضاء على هذا المشكل الذي أصبح يعرقل و بشكل كبير جهود الإصلاحات التي باشرتها منذ سنوات، باعتبار أنّ الكثير من الإطارات- حسب إدلاء بعض المسؤولين بالمؤسسة- باتوا ينتظرون الأوقات الخاصة بالتوظيف، من أجل التوسط لدى المصالح المعنية لترميم ملفات أقاربهم و معارفهم، و لو كان هؤلاء المستقدمون لا علاقة لهم بالتخصص المطلوب، ذلك -و حسب تعبير أحدهم- لمّا طرح عليهم الباحث سؤالاً حول المعايير المتبعة في التوظيف و التعيين قال: "إذا كنت من المقربين من الإدارة العليا أو أحد النقابيين فإنّك ستتحصل على المنصب حتى و لو كانت مؤهلاتك أقل من المطلوب، لكن يحدث العكس إن لم يكن لديك من تتكئ عليه" إشارة منه إلى الوساطة و المعرفة الشخصية أو القرابة، الشيء الذي سيعقد ربّما من مهمة القائمين على المؤسسة الذين باتوا بين تحدّد البحث عن أنجع

¹ نفس النتيجة التي توصل إليها العايب سليم في بحثه الذي قدمه لنيل شهادة الدكتوراه العلمية بذات المؤسسة.

السبل الموصلة إلى التميّز والتطوير الدائم للنشاط من أجل البقاء ضمن كوكبة الكبار، وإرضاء الزبائن الذين لا يقتنعون إلاّ بمنتوج ذو مواصفات مقبولة محليا ودوليا. كما يمكن إرجاع عدم رضا هذه الفئة عن الطرق التي تتم وفقها عمليات التوظيف والتعيين بالمؤسسة - حسب ما أدلى به أحد الإطارات المسؤولة بالمؤسسة- إلى كون لكل واحد منهم مظلمة في هذا الشأن، سواء أكان ذلك لعدم تمكينهم من الترقّيات لمنصب يرون أنفسهم الأحقّ بها من غيرهم، أو للطرق التي يتم وفقها إختيار العمال الجدد الذين ما يكونون في الغالب غير مؤهلين لشغل المناصب التي عيّنوا فيها، وبالتالي يصبحون عبءا على ميزانية المؤسسة بدل أن يكونوا قيمة مضافة لها.

و نفس الشيء نجده عند الإطارات العليا لكن بنسبة أقل (23.7%)، ذلك أنّهم -كما سبق تحليله- الأكثر رضا بعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة، نظرا للامتيازات التي يحوزون عليها جراء هذه العملية من توظيف لأقاربهم وربط لعلاقات صداقة مع العديد من المسؤولين، أو لإيمانهم بضرورة تجاوز هذه العراقيل والتطلّع لمستقبل أفضل للمؤسسة وللعمال على حدّ سواء. لكن هذا لا يمنع وجود البعض من عناصر هذه الفئة الذين يتواجدون خارج هذه الامتيازات والذين عبّروا عن امتعاضهم للطرق التي يتم وفقها التوظيف بالمؤسسة والتي لا تخدم -حسبهم- المساعي والجهود المستمرة والرامية إلى تحسين وضع المؤسسة التنظيمي والتسييري، الذي يعمل بدوره على الرفع من قدراتها الإنتاجية وفق المعايير المعمول بها دوليا. و بالتالي فهي تؤكّد على وجود معايير غير موضوعية تفرض نفسها أثناء التوظيف، خاصة الوساطة والقرابة بالنسبة للتوظيف الخارجي، و الإنتماء للنقابة أو أحد الجماعات الضاغطة إن كان الأمر يتعلّق بالترقية الداخلية. وهذا يعني أنّ هناك صراع دائم بين الذاتية والموضوعية في تحديد المعايير الخاصة بالتوظيف أو الترقية بالمؤسسة. ثم تأتي فئة الإطارات السامية لتشكّك هي الأخرى في مصداقية بعض عمليات التوظيف الجارية بالمؤسسة، باعتبار أنّ هناك العديد من الإطارات من لا يتفق والسياسات التي تتبّعها المؤسسة في ذلك.

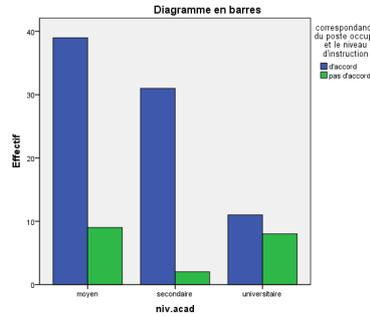
كما تجدر الإشارة في الأخير إلى نسبة ال(10%) من مفردات العينة لم تجب على هذا السؤال، فهذه الفئة بقيت محايدة ربما تأكيدا منها على عدم درايتها بمجريات هذه العملية بالنظر لحدائث عهدتها بالمؤسسة، أو بكونها بعيدة عن مراكز القرار، و بالتالي عدم إطلاعها على حيثيات العملية التوظيفية التي تقوم بها المؤسسة.

و يمكن أن نخلص في الأخير إلى القول بأنّ المؤسسة، رغم كل الصعاب والنقائص التي ورثتها - حسب رأينا- عن العهد القديم، فهي تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المسطرة و التميّز في موردها البشري، مؤكّدة أنّ ذلك لن يكون إلاّ بجلب و تحصيل الكفاءات البشرية التي تمكّنها من تكوين فريق متناسق، يعمل على تقديم الإضافات اللازمة من أجل رفع التحديات التي تفرضها المنافسة و يفرضها منطق السوق. إذن، ورغم أنّ الباحث قد تحدّث آنفا عن المجهود الذي يبذله مسؤولوا المؤسسة من أجل التخلّص من الذاتية بكل وعي ومسؤولية، لكن تبقى بعض التجاوزات التي تحدث من حين إلى آخر بخصوص عملية التوظيف والتي لا يمكن التخلّص منها نهائيا حسب ما صرّح به مدير الموارد البشرية قائلا: "في كل مؤسسة وفي كل عملية توظيف تقوم بها، تجد نفسها مرغمة للإستجابة لبعض ضغوطات أصحاب المعارف والجاه والسلطة في البلاد، ولا يمكن التخلّص منها بسهولة أو في ظرف زمني قصير".

وهذا دليل بالفعل على درجة وعي مسؤولي وإدارات المؤسسة بالخطر الذي يحدق بالمؤسسة في حالة تقصيرهم وعدم اعتماد الأساليب العلمية في التوظيف، لذلك فهم يحاولون قدر الإمكان التحلي بروح المسؤولية، اللهم إلا في الحالات الخاصة جداً والتي لا يد لهم فيها، فهي في بعض الأحيان تتعدى المسؤول الأول بالمؤسسة.

جدول رقم 12/ يبين توافق المستوى التعليمي للإطار مع المنصب المشغول

Khi-deux	المجموع	يتوافق منصبك الحالي مع مستواك التعليمي				
		لا	نعم			
10,183 ^a	48	9	39	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
درجة الحرية	100,0%	18,8%	81,3%	النسبة		
2	33	2	31	التكرار	ثانوي	
مستوى الدلالة	100,0%	6,1%	93,9%	النسبة		
α	19	8	11	التكرار	جامعي	
	100,0%	42,1%	57,9%	النسبة		
0.006	100	19	81	التكرار	المجموع	
	100,0%	19,0%	81,0%	النسبة		



تُظهر نتائج الجدول وجود فروق معنوية دالة فيما يخص حكم الإطارات على توافق مستواهم التعليمي مع المنصب المشغول حسب فئتهم المهنية (إطار سامي و إطار متوسط)، إذ كانت قيمة K^2 ذات دلالة إحصائية، حيث قدرت بـ $10,183^a$ ، عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.006$.

وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه، حيث تؤكد القراءة الإحصائية للجدول أنّ 81% من الإطارات راضون عن المناصب التي يشغلونها والتي تتناسب حسيهم مع المستوى التعليمي لكل منهم، وتتصدرها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي الثانوي بـ 93.9% تليها فئة الإطارات ذوي المستوى التعليمي المتوسط بـ 81.3% وأخيراً فئة الجامعيين بـ 57.9%. ومقابل ذلك نجد فقط من الإطارات من لا يجد أي توافق بين المستوى التعليمي للإطار والمنصب الذي يشغله بالمؤسسة، تتصدرها فئة الجامعيين بـ 42.1% تليها فئة الإطارات ذوي المستوى المتوسط بـ 18.8% وأخيراً

فئة الثانويين ب 6.1%. و هنا نتساءل كيف يمكن تفسير هذه الفروق الفعلية في اتجاه الإطارات نحو وجود توافق تام بين مستوياتهم التعليمية مع المنصب المشغول؟

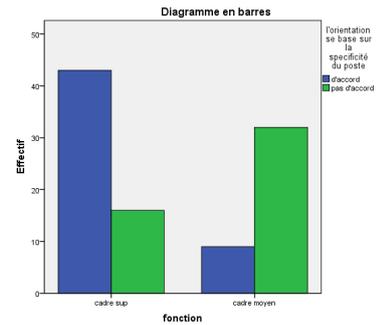
تبيّن نتائج الجدول حرص المؤسسة الكبير في تعاملها مع الموظفين الجدد من خلال عمليات تعيينهم في مناصبهم، وذلك باعتمادها الأساليب العلمية والموضوعية في عمليتي التوظيف والتعيين. فهي بذلك تجتهد في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، الشيء الذي يمكنها (المؤسسة) من الحصول على مورد بشري يتميز بقدرات عالية تمكنه من تطوير وتفعيل الخطط التي تتبناها المؤسسة، بالإضافة إلى خلق التوازن وعدم الوقوع في الخلل الوظيفي.

كما تسعى المؤسسة من خلال هذه العملية إلى امتلاك طاقات بشرية متخصصة ومستقرة وظيفيا، تمكنها من تحقيق أهدافها من خلال سرعة الإستجابة لمتطلبات السوق، وذلك بتعظيم الجهود المقدمة وتحمل المسؤوليات الفردية والجماعية. وإن دلّ هذا على شيء فإنه يدلّ على الوعي الكبير الذي يميّزه مسؤولي المؤسسة بخصوص السياسات الواجب عليهم اتّباعها من أجل رفع تحديّ ورهان البقاء والإستمرارية في ظل المنافسة القوية محليا ودوليا، ولا يكون ذلك إلا من خلال تحويل المدخلات (يد عاملة كفاءة و متخصصة + تكنولوجيا + رأس مال) إلى مخرجات (سلع + خدمات ما بعد البيع) ذو جودة عالية تميّزها عن غيرها من المنتوجات المعروضة في السوق.

لكن، ورغم كل هذه الجهود التي تحدّث عنها العديد من إطارات المؤسسة أثناء الإستجابات التي قام بها الباحث، إلا أنّه تبقى بعض النقائص التي تعاني منها المؤسسة، فنجد مثلا 42.1 % من الجامعيين لا يتفوقون و الطرح السابق، ذلك أنهم ربما غير راضين عن المناصب التي يشغلونها بالنظر إلى مستواهم الدراسي، وهي أعلى نسبة مقارنة بأقرانهم ذوي المستوى التعليمي المتوسط التي تمثل 18.8% فقط، وأقل من ذلك بالنسبة للثانويين ب 6.1% فقط. ويعود هذا ربما إلى نوع المناصب التي توفرها المؤسسة للتوظيف الخارجي أو للترقيات الداخلية والتي لا تتعدّى في مجملها المناصب ذات المستويات والمسؤوليات المتوسطة (إطارات متوسطة)، فنجد الكثير من خريجي الجامعات يتوجهون لشغل هذه المناصب رغم أنّها دون مستواهم التكويني بداعي البطالة وعدم توقّر فرص عمل أحسن في سوق العمل. ولعلّ أبرز ما دلّت عليه نتائج الجدول، إذا سلّمنا بصدق الإجابات، هي أنّ المؤسسة تعتمد طرقا وأساليب علمية في عملية التعيين. وبالإضافة إلى ما إستنتجناه من خلال قراءتنا للجدول السابقة التي بينت موضوعية وعلمية الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التوظيف، فإنّ هذه الأخيرة (المؤسسة) تخطو خطوات كبيرة في مسعاها نحو تحقيق الجودة والميزة التنافسية في موردها البشري، إيماننا بأنّ عامل الإنسان هو أساس ومحور المعادلة الإقتصادية في الوقت الحالي.

جدول رقم 13/ يبين كيفية التوجيه

Khi-deux	المجموع	يتم التوجيه حسب خصوصيات المنصب (توصيف الوظائف)				
		لا	نعم	التكرار	إطار	الفئة المهنية
25,139 ^a						
درجة الحرية	59	16	43	التكرار	إطار سامي	
	100,0%	27,1%	72,9%	النسبة		
1	41	32	9	التكرار	إطار متوسط	
مستوى الدلالة α	100,0%	78,0%	22,0%	النسبة		
	100	48	52	التكرار		المجموع
0.0001	100,0%	48,0%	52,0%	النسبة		



نلاحظ من خلال النتائج التي يستعرضها هذا الجدول، تنافرا كبيرا بين الإطارات السامية والإطارات المتوسطة بالنسبة لميولهم نحو التوجيه الذي تقوم به المؤسسة و الذي يتم حسب خصوصيات المنصب، وقد دلت على ذلك نتيجة K^2 المقدرة بـ 25.139 ، إذ كانت دالة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.0001$ ودرجة حرية 1.

تظهر القراءة الإحصائية للجدول وجود فروق دالة (بمقارنة النسب المئوية) بين الإطارات حسب فئتهم المهنية نحو التوجيه الذي تقوم به إدارة المؤسسة نحو المناصب و الذي يتم وفق خصوصيات كل منصب، ونلاحظ أن الاتجاه العام قد حصل عليه صنف "موافق" بنسبة 52% مثلها الإطارات السامية بأغلبية ساحقة قدرت بـ 72.9%. مقابل 22% فقط للإطارات المتوسطة، وجاء في المرتبة الثانية صنف "غير موافق" بنسبة 48% ظفرت منها فئة الإطارات المتوسطة نسبة 78%، مقابل 27.1% فقط لفئة الإطارات السامية. فما سبب هذا التنافر الكبير يا ترى؟ وكيف يمكن تفسير ذلك سوسولوجيا؟ إن التباين في تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الفئة المهنية للإطار على احترام إدارة المؤسسة لخصوصية المنصب من عدمه مرده إلى الطريقة نفسها التي تمت بها عملية التعيين الخاصة بكل إطار

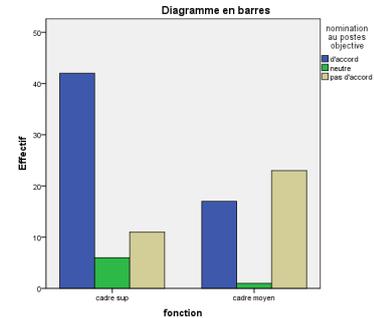
مستجوب، و بالتالي كلُّ يتحدّث عن تجربته الخاصة في ذلك، بالإضافة إلى كون الكثير من الإطارات السامية خاصة هي من يصنع القرار ويتبع تطبيقه ميدانيا، و بالتالي الأقرب إلى المعلومة الصحيحة.

و في سؤال طرحناه على مفردات العينة فيما إذا كانت مؤسسة ENIEM تعتمد على مبدأ "المنصب المناسب للرجل المناسب"، و الذي أردنا من خلاله فهم الطرق المتبعة في توصيف الوظائف و الذي يسمح للمؤسسة بتحديد احتياجاتها الوظيفية، جاءتنا الإجابات متباينة لكن أغلبها أشارت إلى عدم وجود مثل هكذا سياسات بالمؤسسة مما يجعلنا في بعض الأحيان نشكّ في نزاهة الإجابات التي تحصلنا عليها من بعض مفردات العينة. لكن الشيء المؤكد أنّ المؤسسة مرّت بمرحلة فراغ و أزمة مالية حادة أدّت بها إلى تسريح العديد من عمالها بمختلف الصيغ المعروفة (الإحالة على التقاعد، التقاعد المسبق، الذهاب الإرادي، تسريح العمال المؤقتين و المتعاقدين ...الخ) خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي وبداية الألفية الحالية. لكن في السنوات الأخيرة عرفت كيف تتجاوز هذه المحنة، و بإعانة من الدولة، استطاعت أن تحقق قفزة نوعية و في ظرف وجيز جعلتها تميّز عن غيرها من المؤسسات الناشطة محليا خاصة فيما تعلق بجودة المنتج و توفيره عبر كامل التراب الوطني. لكن ذلك لم يأت صدفة، و لكن عن طريق سياسة عمل مبنية على معطيات تاريخية و آنية و مستقبلية تمكّنت من خلالها المؤسسة من وضع مخططات عمل في جميع الميادين التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، خاصة ذلك الجانب المتعلق بالموارد البشري الذي وضعت فيه المؤسسة آمالا كبيرة من خلال توظيفها لأحسن الكفاءات، ثم توجيهها نحو المناصب المناسبة مُلغية بذلك كل الأساليب السلبية الخاصة بالتوظيف و التوجيه التي كانت سائدة من قبل، و التي كانت السبب الرئيس في تدهور حال المؤسسة حسب ما صرح به أحد الإطارات السامية بقوله: "أصبحت المؤسسة اليوم تراعي تدريجيا الموضوعية و الأساليب العلمية المعتمدة عالميا في اختيار العمال و توجيههم و تكوينهم، لأنّ التحديّ كبير و الوقت لا يسمح بالخطأ خاصة المزدوج منه". و هي إشارة إلى عدم التلاعب بمستقبل المؤسسة بعد النكبة التي مرّت بها و التي كادت أن تودي بها و بتواجدها في السوق. فلا يسمح الظرف بالتهاون مرّة أخرى، و السماح للذهنيات السلبية أخذ زمام أمور المؤسسة كلّها، بينما نجد في صنف "غير موافق" فئة الإطارات المتوسطة تؤكّد و بشكل كبير، و عكس ما ذهب إليه الإطارات السامية، عدم وجود أيّ إهتمام من طرف إدارة المؤسسة بخصوصيات المنصب عند قيامها بتوجيه الموظفين الجدد نحو مناصبهم، حيث تؤكّد بقاء رواسب الحقب الماضية من السلوكات السلبية التي كانت تعتبر مناصب المسؤولية مغنماً بدلا من إعتبارها تكليفا لهم من أجل حسن تسيير و تنظيم شؤون المؤسسة، فاستغلّوها - حسيهم - في قضاء مصالحهم الشخصية الضيقة أدّت إلى فقدان توازن الميزان التجاري للمؤسسة. فبرغم تأكيد بعض الذين كانت للباحث معهم دردشات هامشية على أنّ الإدارة تحاول ترسيخ تقاليد تسييرية جديدة تسمح لها بالتخلّص التدريجي من السلبيات، إلا أنّ الجرح عميق و يتطلّب الكثير من الوقت و الجهد و المال من أجل معالجته. و هذا ما تصبو إلى تحقيقه المؤسسة من خلال تشبيب اليد العاملة و بخاصة الإطارات، و ذلك بجلب الكفاءات ذات المستوى العلمي العالي و ذات الخبرة الكافية التي تسمح برفع التحديّ و مواجهة الصعاب اعتمادا على الأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير. و يبقى الأمل كبيرا- حسب قراءة خاصة لمدير المؤسسة- في وصول مؤسسة

ENIEM إلى أبعد نقطة في إستراتيجياتها المستقبلية، ولكن لا يتأتى ذلك إلا بتضافر جهود الجميع من إطارات وعمال ومتعاملين من أجل ربح معركة البقاء والتميز.

جدول رقم 14/ يبين موضوعية المؤسسة في التعيين

Khi-deux	المجموع	يتم التعيين في المناصب بالمؤسسة بموضوعية أي الرجل المناسب في المكان المناسب			التكرار	إطار سامي	الفئة
		لا	بدون إجابة	نعم			
15,668 ^a	59	11	6	42			
درجة الحرية	100,0%	18,6%	10,2%	71,2%	النسبة		
2	41	23	1	17	التكرار	إطار	
مستوى الدلالة	100,0%	56,1%	2,4%	41,5%	النسبة	متوسط	
α	100	34	7	59	التكرار	المجموع	
0,001	100,0%	34,0%	7,0%	59,0%	النسبة		



من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، نلاحظ أنه توجد فروق جوهرية في اتجاه الإطارات نحو موضوعية التعيين في المناصب بمؤسسة ENIEM تبعا لفئتهم المهنية (إطار سامي، إطار متوسط)، حيث كانت قيمة K^2 ذات دلالة إحصائية قدرت بـ $15,668^a$ ، عند درجة الحرية 4 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.001$.

توضح المعطيات الإحصائية لهذا الجدول، و من خلال الإتجاه العام، أنّ 59% من الإطارات يتفقون حول موضوعية المؤسسة في مختلف عمليات التعيين الخاصة بالموظفين الجدد، تتقدمها فئة الإطارات السامية بنسبة 71.2%، ثمّ فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 41.5%. مقابل 34% ممّن يرون عكس ذلك، أي عدم وجود أية موضوعية في هذه العملية، جاءت فئة الإطارات المتوسطة في الرتبة الأولى بنسبة 56.1%، ثمّ فئة الإطارات السامية بنسبة 18.6%. و بدرجة أقلّ أي حوالي 7% من مفردات العينة تجد أنّ المؤسسة تحتكم أحيانا إلى الموضوعية في التعيينات المختلفة التي تقوم بها، 10.2% منها مثّلت

فئة الإطارات السامية، بينما مُثّلت فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 2.4% فقط. كما نشير إلى وجود نسبة 07% من مجموع العينة لم يجيبوا على هذا السؤال، 10.2% لدى الإطارات السامية، و 2.4% فقط لدى الإطارات المتوسطة. فما هي القراءة السوسولوجية الأنسب لتفسير هذه المعطيات؟

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية لهذا الجدول، يمكن أن نفسّر اتجاه جل الإطارات نحو الإجابة الأولى « موافق » بطبيعة المناصب التي يشغلونها كمسؤولين داخل المؤسسة. ففي السؤال الذي طُرِح حول رضا الإطار عن المنصب الذي يشغله بالنظر إلى مستواه التعليمي، وردت كل الإجابات تقريبا بالإيجاب. وتأتي عملية التعيين في المرتبة الثانية بعد التوظيف من أجل وضع العمال كلٌّ في مكانه الذي يتناسب و قدراته التكوينية من أجل استكمال مسار التميّز الذي تريد المؤسسة بلوغه، و هو من أكبر التحديات التي تريد رفعها بعد الأزمة المالية و التسييرية التي مرّت بها، خاصة بعد رفع الدولة للدعم المادي الذي تقدمه للمؤسسات العمومية جرّاء الأزمة التي ضربت أسعار البترول سنة 1986، و التي عرفت كذلك تقليص عدد كبيرٍ من اليد العاملة في المؤسسات العمومية الوطنية.

فيوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، و الذي يحتكّم غالبا للتخصص و للقدرات و الكفاءات التي يمتاز بها الموظف و التي تكون مطابقة لمعايير الوظيفة الشاغرة، يمكّن من تعظيم قدراته و فعاليتها و يشعره بالأمان و الإستقرار الوظيفي، مما ينمّي لديه إحساس الإنتماء للمؤسسة و بالتالي بذل جهدٍ أكبر خدمة له و للمؤسسة على حدّ سواء، باعتبار أنّ مصلحة المؤسسة و تطوّرها و فاعليتها تعود بالفائدة على العمال أولا، فنجاحها من نجاحهم و فشلها من فشلهم. لذلك نجد الإطارات السامية مؤسسة ENIEM وعاون بالتحديات التي تنتظر المؤسسة مستقبلا خاصة تلك المتعلقة بالمنافسة الكبيرة من طرف منتج الخواص الوطني أو المستورد، و من جهة أخرى التطور التكنولوجي الهائل الذي يجب استغلاله إيجابيا من أجل تطوير المنتج و تحسين إخراج (Design)، ضف إلى ذلك التحدي الكبير المتمثل في المورد البشري. فبحكم أنّ المؤسسة قديمة النشأة و مرّت بمراحل تنظيمية و تسييرية متذبذبة بين النجاح حينا و الفشل أحيانا كثيرة، فإنّها تطمح حاليا لحسن استغلال هذا المورد الهام من خلال اعتباره قيمة مضافة و ليس عبءا على المؤسسة، بدءا بتوصيف الوظائف الشاغرة و تشرحها ثمّ التوظيف الجيّد لأحسن الكفاءات، و انتهاءً بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. و من خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحث للمؤسسة موضوع الدراسة، سجّل رضا كبيرا لدى الإطارات السامية عن المناصب التي يشغلونها، و يطمحون إلى الإرتقاء تدريجيا في المسؤولية و شغل مهام جديدة مما سيعزّز ممارستهم للصلاحيات و السلطات، و يولّد لديهم الإحساس بالأمان أكثر، خاصة مع التقلبات التي شهدتها و تشهدها المؤسسات العمومية من خصوصية و شراكة و تقليص لليد العاملة.

لكن، و بالمقابل، هناك نسبة (24%) من الإطارات لم يجدوا أية موضوعية في تعيين العمال بعد توظيفهم، و حسب تعبير أحدهم فإنّ العلاقات الشخصية من جهة، و عدم إستقرار المنظومة التنظيمية و التسييرية للمؤسسة من جهة ثانية، هي من فتحت الباب و ساعدت بعض الأشخاص في استحوادهم عل بعض المناصب العليا دون مراعاة مستواهم التعليمي و التكويني، و بالتالي عدم العمل بالشعار الذي تعمل به مختلف المؤسسات و الشركات العالمية و هو الرجل المناسب في المكان المناسب، الشيء الذي أثر سلبا- حسب- على انتشار الفساد الإداري و التسييري داخل العديد من الوحدات الإنتاجية، و الذي يظهر

في صور الرشاوى و السرقات المتكررة لقطع الغيار المستعملة في تركيب الآلات الكهرومنزلية. و حسب تصريح آخر لأحد الإطارات فإنّ الإدارة غير مبالية لمختلف التجاوزات التي يقوم بها العمال يوميا وبشكل متواصل داخل المؤسسة. و من خلال تنقلنا داخل مختلف الوحدات المتواجدة بمنطقة (وادي عيسي) جلب إنتباهنا الكم الهائل من المواد الأولية المتلفة في إحدى زوايا المركب، و هي نتيجة لامبالاة المسؤولين و سوء تسييرهم للمخزن- حسب تعبير أحدهم-. و قال آخر أيام الإضراب الذي قام به عمال المؤسسة بداية 2013 و الذي دام أكثر من 20 يوما، و الذي كان من ضمن مطالبه الترقيات التي طال انتظارها: " تعبنا من التهميش المتعمد الذي تفرضه علينا إدارة المؤسسة". و هذا إشارة إلى أسلوب الإقصاء الذي تعمد المؤسسة العمل به ضدّ كل من يقف ضدّ القرارات الإدارية التي تتخذها سواء تعلق الأمر بتسوية الوضعيات المهنية، أو الترقيات أو الأجور أو حتّى طريقة توزيع الحوافز. و من ضمن الكثير من الأمور التي سجلناها لدى الكثير من الإطارات المتوسطة و العمال هو رفضهم لسياسة الكيل بمكيالين التي تنتهجها إدارة المؤسسة، و هي سياسة تفضيلية من شأنها أن تخلق انشقاقا و تفريقا بين صفوف الإطارات و العمال، و حتى بين العمال و ممثلهم النقابيين الذين يتمتعون، حسب بعض التصريحات، بامتيازات و حقوق ليست عند غيرهم، لذلك وجدنا شعارات أثناء الإضراب المذكور أنفا تنادي بذهاب أعضاء النقابة من بينها "Syndicat berra"، و هذا دليل على الشرخ الكبير الموجود بين النقابة و العمال و كذا بين الإدارة و العمال مما ينبئ بالخطر على مستقبل المؤسسة و استقرارها في السوق.

بينما تنظر الإطارات السامية إلى الموضوعية في التعيين داخل المؤسسة و كأنها ضربٌ من المستحيل، باعتبار أنّ البعض من عناصر هذه الفئة لم يتحصّل على المنصب الذي يليق بمستواه التعليمي، و هي ربّما الفئة الحديثة العهد بالمؤسسة، حيث صرّح أحد الإطارات الجدد: "أنا مهندس دولة في الإلكترونيك، لكّي أشغل منصب تقني منذ أربع سنوات". و هذا ما يعني عدم رضا بعض الإطارات السامية بالمؤسسة عن الطريقة التي يتم من خلالها تسيير ملف التعيينات و الترقيات في المناصب، حيث -و حسب تعبير البعض منهم- فإنّ المؤسسة بدل ترقية إطاراتها في مناصب عليا، تقوم بتوظيف عناصر خارجية جديدة لشغل تلك المناصب، و هذا طبعا من أجل قضاء بعض مصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة. و بالتالي هناك تقصير في الترقيات التي يجب أن يتحصّل عليها الإطارات من أجل تحسين مستواه المهني و الإجتماعي ممّا سيخلق لديه الأمن و الإستقرار الوظيفيين اللذان يعتبران عاملان أساسيان في تعظيم قدرات العمال و إحساسهم بالإنتماء للمؤسسة، و بالتالي خلق فضاء و جو عمل مستقرّ يساعد على تجاوز المحن و العمل جماعيا من أجل تحسين مردوديتها و تطوير قدراتها الإنتاجية. و لقد أشار إلى ذلك أحدهم بقوله: "أنا متحصّل على شهادة تقني سامي في التبريد و موظف منذ خمس عشرة سنة، و لم أتحصّل على أية ترقية رغم شغور بعض المناصب بفعل الذهاب الإزادي والإحالة على التقاعد المسبق". فإنّ دلّ هذا على شيء فإنّه يدلّ على وجود خلل ما في طريقة تسيير المؤسسة للملف الخاص بمواردها البشرية. و لما سأل الباحث أحدهم حول هذه النقطة قال: "إذا بقيت المؤسسة على هذه الحال- إشارة منه إلى إهمال بعض حقوقهم- فستعود إلى ما كانت عليه سنوات التسعينات"، أي العودة إلى نقطة الصفر أو ما دونها.

لكن، ورغم هذه السلبيات التي وجدناها بالمؤسسة، والتي صرّح بها بعض الإطارات، فإنّ المؤسسة سائرةً وبخطى آمنةً نحو مستقبلٍ أفضل بدليل المنتج الذي تقدمه للسوق الوطنية الذي يتميَّز بالجودة العالية، فهو بذلك بمثابة الضمان والتميَّز الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه خاصة أمام المنافسة المحلية والخارجية وذلك من خلال تحسينه وتطويره، " ولا يكون ذلك- كما أشار إليه أحد الإطارات- إلا بتوفير اليد العاملة الكفاءة وتوجيهها بكل موضوعية نحو المناصب المخصصة لها".

نتائج الفرضية الأولى:

توجد فروق دالة في اتجاه الإطارات نحو عملية التوظيف والتعيين في المناصب.

1/ التوظيف:

يتمّ توظيف الإطارات بالمؤسسة وبشكل كبير عبر عملية الإعلان عن شغور المناصب، ثمّ اجتياز مسابقة على أساس الشهادة المطلوبة يتمّ من خلالها دراسة الملف الخاص بكل مرشّح (Le profile). إكتشف الباحث من خلال تحليل الأرقام الخاصة بهذا المتغيّر أنّ عملية التوظيف بالمؤسسة تعتمد على الشهادة العلمية المتحصل عليها من طرف المرشّح لشغل منصب إطار، وهو عامل إيجابي من شأنه تعزيز موضوعية هذه العملية. كما استنتج الباحث بأنّ المؤسسة تعتمد على عامل الكفاءة المهنية في اختيارها لإطاراتها، نظرا لخصوصية نشاطها (كهرومنزلي) الذي يتطلب قدرات و كفاءات متخصصة في المجال.

غير أنّه سجّل بقاء بعض التصرفات السلبية من طرف بعض المسؤولين حيال عملية التوظيف، وذلك بتوسطهم لتوظيف ذويهم و معارفهم. كما سجّل أيضا بقاء بعض السلوكيات السلبية المنتمية للزمن الماضي، كالجھوية والعشائرية والانتماء الحزبي والعلاقات الشخصية... الخ، ممّا يؤثر نسبيا على عملية انتقاء وتوظيف الإطارات، وبالتالي التأثير على بعض جوانب تنظيم و تسيير المؤسسة. ولقد توصل الباحث في الأخير إلى أنّه كلّما ابتعدت المؤسسة عن الموضوعية والعلمية في توظيف إطاراتها و لم تتحكّم في ذلك بالشكل الكافي، كلما برزت الذاتية والأنانية و المصلحة الشخصية التي لا تخدم لا حاضر المؤسسة و لا مستقبلها.

2/ التعيين:

توصل الباحث من خلال تحليل هذا المتغيّر أنّ المؤسسة تراعي في أغلب التعيينات التخصص المطلوب، إلّا في بعض الحالات النادرة التي تتدخل فيها الذاتية، بدليل أنّ غالبية إطارات العينة راضون عن المنصب الذي يشغلونه و يطمحون للترقي في مناصب المسؤولية. و بناء على ذلك فإنّ مبدأ المؤسسة في التعيين خاصة في المناصب الحساسة و مناصب المسؤولية، هو الوظيفة المناسبة للإطار المناسب، و ذلك من خلال تقديم كل المعلومات الخاصة بالوظيفة الشاغرة للمترشحين.

و بهذا يكون الباحث قد سجّل درجة كبيرة من الإحساس بالأمن و الإستقرار الوظيفيين لدى مفردات العينة، خاصة الفئات الأكثر أقدمية بالمؤسسة، مع تسجيل نسبة ضئيلة من عدم الرضا لدى بعض الإطارات خاصة منهم الحديثي العهد بالمؤسسة الذين تمّ توظيفهم على أساس عقود محدودة الأجل، و الذين يطمحون للحصول على منصب عمل قار و دائم يمكنهم من الإحساس أكثر بالإستقرار والأمن.

كما اتّضح أنّ هناك تباين إهتمام المسؤولين بالتعيينات في المناصب، حيث سجّل الباحث وجود صراع كبير على المنصب كلّما تعلّق الأمر بالترقية و العكس في حالات توظيف و تعيين الجدد، الأمر الذي أثر سلبا في تسيير و تنظيم بعض الورشات.

وفي الأخير توصل الباحث إلى أنّ المؤسسة تراعي تطابق احتياجات المنصب مع تخصص وقدرات وإمكانيات المترشح لشغل الوظيفة. لهذا فإنّها تتبنّى سياسة توظيف أساسها الإحتياج الوظيفي. وبشكل عام وجد الباحث أنّ المؤسسة تتحرى العلمية و الموضوعية في عمليتي التوظيف والتعيين، خاصة بعد الأزمة التي شهدتها نهاية القرن الماضي، ممّا ساعدها في الحصول على إطارات ذات كفاءة و نزاهة كافيتين لرفع التحديات التي تنتظرها في ظل المنافسة الشرسة للشركات الوطنية والأجنبية.

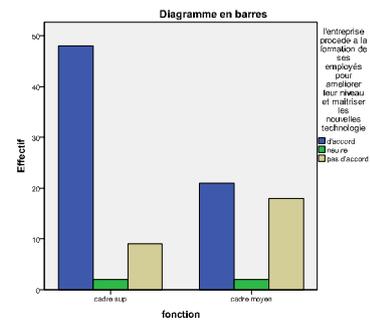
المبحث الثاني

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

تزداد درجة إستيعاب الإطار للأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير، كلما تفاعل إيجابيا مع الإستراتيجية التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة.

جدول رقم 15/ يبين غاية المؤسسة من التكوين

Khi-deux	المجموع	تقوم المؤسسة بتكوين إطاراتها من أجل الرفع من مستواهم و التحكم في التكنولوجيا			التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
		لا	بدون إجابة	نعم			
11,168 ^a							
درجة الحرية	59	9	2	48	النسبة		
	100,0%	15,3%	3,4%	81,4%			
3	41	18	2	21	التكرار	إطار متوسط	
مستوى الدلالة	100,0%	43,9%	4,9%	51,1%	النسبة		
α	100	27	4	69	التكرار	المجموع	
0,011	100,0%	27,0%	4,0%	69,0%	النسبة		



يتبين من بيانات الجدول السابق أن الفروق المشاهدة فيما يخص اتجاهات الإطارات نحو قيام المؤسسة بتكوينهم إنما هو من أجل الرفع من مستواهم و التحكم في التكنولوجيا، هي فروق مقررة فعلا وذات دلالة، وذلك ما دلت عليه قيمة K^2 المقدرة بـ 11,168^a عند مستوى دلالة $\alpha = 0,011$ و درجة حرية تقدر بـ 8.

نلاحظ من خلال الإتجاه العام لهذا الجدول أنّ 69% من مجموع مفردات العينة يجدون أنّ الغاية من التكوين الذي تمنحه المؤسسة لإطاراتها هو من أجل تنمية قدراتهم و التحكم أكثر في

التكنولوجيات الحديثة، تتقدمها فئة الإطارات السامية بنسبة 81.4%، تلتها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 51.1%.

و بالمقابل نسجل ما نسبته 27% من الرفض للطرح السابق، بل إقراراً بعدم إهتمام المؤسسة بتطوير قدرات وإمكانيات إطاراتها، وأنّ هناك أهداف وغايات أخرى من وراء العملية التكوينية، تتقدّم هذه النسبة تلك المسجلة لدى الإطارات المتوسطة بنسبة 43.9%، ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 15.3%. كما نشير إلى وجود نسبة 04% من مجموع مفردات العينة بقيت حيادية حيال هذا البند ولم تسجّل أيّ إتجاه نحوه، حيث جاءت فئة الإطارات المتوسطة في المرتبة الأولى بنسبة 4.9%، تلتها فئة الإطارات السامية وذلك بتسجيل ما نسبته 3.4% فقط. فإلى ماذا يرجع هذا التباين؟

إذا عدنا لتفصيل نتائج الجدول أعلاه، نجد بوناً كبيراً في نسب الذين أقرروا بأنّ الغاية من التكوين في المؤسسة هو تنمية قدرات الإطارات و مساعدتهم على التحكم أكثر في التكنولوجيات الحديثة. و بالتالي فإنّ التوجه الإيجابي و الكبير للإطارات السامية خاصة، نحو غاية المؤسسة من التكوين و المذكورة أعلاه يعود بالدرجة الأولى إلى التجديد الذي حدث في البرامج التكوينية التي تخصصها المؤسسة لإطاراتها من أجل الرفع من قدراتهم و إمكانياتهم سواء في التنظيم أو التسيير، ممّا يؤثر بالإيجاب على فعاليتهم و مردوديتهم في العمل، و بالتالي الرفع من فعالية و إنتاجية المؤسسة. ذلك لأنّ النتائج تُقاس بالبدايات، كما رأينا ذلك عند تفسيرنا و تحليلنا للفرضية الأولى، و كذلك بحجم الإستثمار الذي تخصصه ذات المؤسسة من أجل تعظيم قدرات إطاراتها و مسيرتها من أجل تمكينهم من رفع التحديات التي تنتظرهم وسط محيط إقتصاديّ خاصّ جداً، بالنظر إلى التحولات الكبرى التي شهدتها ولا يزال يعيشها الإقتصاد الوطني، منها الإنفتاح على المحيطين الإقليمي و الدولي، و بالتالي الدخول في إقتصادٍ حرٍّ لا يُقبل فيه الضعيف. و يمكن أن يكون للتكوين أيضاً العديد من الأهداف منها: تحيين المعارف، تغيير العمل (الوظيفة)، مرافقة الترقية أو التوظيف، تطوير التعددية المهنية... الخ. (Hanchane, et Stankiewicz, 2004: 05). لذلك، و وعياً منها بأهمية المورد البشري عامة و الإطارات بشكل خاص، أولت المؤسسة عناية كبيرة لعمالها- حسب تعبير الكثير ممّن شملهم البحث- من خلال توفير دورات تكوينية و تدريبية تمكنهم من التأقلم مع المتغيرات التنظيمية التي تفرضها التغيرات الإقتصادية محلياً و دولياً.

من أجل ذلك ينبغي أن يُراعى في عملية التكوين عاملي التكلفة و الوقت، لأنّهما في الوقت الحالي أساس نجاح المؤسسة التي تراهن على مواردها البشرية في تحقيق التميّز بأقل تكلفة و بأعلى عائد. كذلك المنطق الإقتصادي يقتضي أن تكون التكلفة المبدولة أقل من المنافع المرجوة، و مع هذا فلا ينبغي أن يتم ذلك على حساب جودة التكوين و بالتالي رهن مستقبل المؤسسة.

مؤسسة ENIEM واعية بهذه التحديات و المعطيات التي لا مفرّ إلاّ التعامل معها، لكن بالشكل الذي يخدمها و يخدم مصالحها المستقبلية، لذلك وجدناها بداية تسعى بكل ما تملك من إمكانيات في سبيل توظيف أحسن الكفاءات، و تعيينهم في المناصب المنوطة بتخصصهم، ثم تأتي هنا من أجل تكوينهم وفق ما يتطلبه الظرف و التطور الذي تشهده الإقتصاديات العالمية تكنولوجياً و تسييراً و تنظيمياً. و تبرز

أهمية التكوين كذلك بالمؤسسة بالنظر إلى تلك المتغيرات والمستجدات إن على المستوى التكنولوجي أو التنظيمي الذي تشهده معظم المؤسسات الوطنية، و التي تستدعي استحداث المعلومات و اكتساب المهارات و تحديث المفاهيم و تحيينها، و تطوير الأنظمة و الأساليب المعتمدة تنظيمياً و تسييرياً، ممّا يمكنها من التخلّي تدريجياً عن الأساليب التقليدية و التوجّه نحو أفضل و أحدث الطرق المعتمدة عالمياً. كما نشير إلى أنّ ذات المؤسسة إنّما تسعى من وراء جلب التكوينات المتخصصة من أجل تنمية القدرات المعرفية لإطاراتها و الرفع من مهاراتهم الفنية و السلوكية لتمكينهم من أداء فعّال و بلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل بأعلى كفاءة ممكنة.

و بمقابل ذلك نجد من المستجوبين من يرى في التكوين مجالاً للأعيب إستراتيجية تخاط بين المسؤولين من أجل تحصيل بعض المصالح و الإمتيازات الشخصية و ذلك من خلال ممارستهم للأساليب التفضيلية في تحديد قوائم المعنيين بالتكوين، أو حتى في تقليص مدّة التكوين و تغيير مكانه. فلقد صحّ أحد الإطارات في هذا الشأن قائلاً: "تمّ تعييني سنة 2005 لإجراء تكوين خاص في الإلكترونيك خارج الوطن، و وضعت القائمة الخاصة بالفئة المستهدفة من التكوين، لكنّي فوجئت بعد ذلك بشطب إسمي و بعض الأسماء الأخرى و تعويضها بقائمة إسمية أخرى. و عند توجّهنا إلى الإدارة المعنية قيل لنا أنّنا لم نستوف الأقدمية اللازمة لذلك. و بعدها توجّهنا إلى مكتب النقابة لكن قولنا بالرفض و التخلي عنّا". و هذا تأكيد لما سبق ذكره عن لجوء بعض المسؤولين، و أحياناً بالإتفاق مع النقابة، إلى الذاتية و السلبية في قراراتهم الخاصة بالتكوين ممّا يؤثّر سلباً على مردودية بعض الإطارات المحرومة من هذا الإمتياز أو حتّى المستفيدين من تكوين خارج إطار التخصص. و يقول أحد المسؤولين الإداريين: " يجب على المؤسسة أن تغتبر من سياستها التكوينية، و تعمل بجدّ من أجل توفير أنظمة خاصة و نوعيّة للتكوين". وهذا دليل على عدم رضا هذه الفئة عن نوعية و طريقة التكوين المقدمة، فهي كما قال مسؤول آخر مضبغة للجهد و الوقت و المال. و هذا، حسب تصريح العديد من الإطارات، من شأنه أن يخلق أجواء مكهربة و غير مستقرّة بينهم، ممّا يفضي إلى اللامبالاة و التسيّب و بالتالي الفوضى في التسيير و التنظيم. لذلك سجّلنا من أسباب الإضراب الأخير الذي شهدته المؤسسة خلال شهري جانفي و فيفري 2013 هو عدم رضى الإطارات خاصة و العمال بصفة عامة، عن الطريقة المعتمدة في توزيع الإمتيازات و الحوافز، و تواطؤ النقابة مع الإدارة في ذلك حسب تعبير الكثير من الذين استجوبناهم أثناء الحركة الإحتجاجية.¹

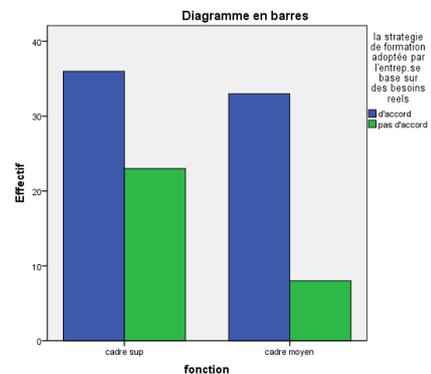
ورغم كل ذلك يمكن القول بأنّ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية- و برغم المشاكل التي مرّت بها في سنوات التسعينات من القرن الماضي- إلّا أنّها اليوم تسعى جاهدة نحو ترشيد نفقاتها و الإستثمار أكثر في طاقاتها البشرية، بما يمكنها من رفع مستوى الأداء، و الوصول إلى الهدف المتمثل في توسيع نشاطها و الزيادة في مجال التوزيع محلياً و حتّى - و لما لا - تصدير المنتوج نحو الخارج. و يخلص الباحث في الأخير بالقول أنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيّر الفئة المهنية، من حيث تأثيره على اتجاه الإطارات نحو الغاية من التكوين، فنسب الموافقين على أنّ الغاية من

¹ ملاحظة: لقد حضر الباحث جانبا هاما من الأيام الإحتجاجية التي شهدتها مؤسسة ENIEM بين جانفي و فيفري 2013.

ذلك هي تنمية القدرات و التحكم التكنولوجي كبيرة خاصة عند الإطارات السامية. كما سجّل الباحث كذلك فرق كبيرين نسب الراضين لهذا الطرح. لكن فارق النسبة يرحّج وبشكل كبير التوجّه الأوّل الذي يقرّ بوجود الموضوعية والأساليب العلمية في عمليات التكوين التي تقوم بها المؤسسة من أجل رفع أداء إطاراتها، وبالتالي الرفع من أدائها بما يتماشى و التطوّر الحاصل في مجال نشاطها محليا ودوليا.

جدول رقم 16/ يبين تبني المؤسسة لسياسة تكوينية أساسها الإحتياج الفعلي للتكوين

Khi-deux	المجموع	ترتكز الإستراتيجية التكوينية للمؤسسة على أساس الإحتياج الفعلي للتكوين				
		لا	نعم			
4,287 ^a						
درجة الحرية	59	23	36	التكرار	إطار	الفئة المهنية
	100,0%	39,0%	61,0%	النسبة	سامي	
1	41	8	33	التكرار	إطار	المتوسط
مستوى الدلالة	100,0%	19,5%	80,5%	النسبة		
α	100	31	69	التكرار	المجموع	
0.031	100,0%	31,0%	69,0%	النسبة		



نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيمة K^2 قد قدرت بـ 4.287 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.031$ ودرجة الحرية 1، وهو ما يدلنا على وجود فروق معنوية بين الإطارات في اعتبار الإستراتيجية التكوينية للمؤسسة تقوم على أساس الإحتياج الفعلي للتكوين، وذلك تبعا لفئتهم المهنية. و تبين المقارنة الإحصائية لمعطيات نفس الجدول الإتجاه الإيجابي عموما لمفردات العينة نحو تبني البند السابق و ذلك بنسبة 69%. تتقدّمها فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 80.5%، ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 61%. و بالمقابل نسجّل 31% من مجموع العينة تعتقد أنّ التكوين الذي تقترحه المؤسسة لا يعتمد أبدا على الإحتياج الفعلي من التكوين، تتصدّر هذه النسبة فئة الإطارات السامية

بنسبة 39%، ثم فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 19.5%. فإلى ماذا يمكن إرجاع هذه الإيجابية في الإتجاه يا ترى؟

من خلال الأرقام الإحصائية السابقة الذكر، نجد الإتجاه الإيجابي هو الغالب وبخاصة عند فئة الإطارات المتوسطة و الذين يقرّون بشكل كبير وجود مخططات و استراتيجيات عمل تُعنى بالتكوين و مبنية على أساس الإحتياج الفعلي للمؤسسة، و هذا نوعا ما طبيعي بالنظر إلى نسبة الإستفادة من التكوين الخاصة بهذه الفئة، و كذلك بالنظر إلى محدودية مستواها العلمي و حاجتها إلى عمليات تكوينية ورسكلة دورية من أجل الرفع من مستواها العلمي و المهني، ممّا يمكنها من اكتساب مهارات و قدرات تنظيمية تساعد على التآقلم مع المتغيّرات التنظيمية التي تتطلبها مرحلة التغيير التي باشرتها المؤسسة، و كذا تماشيا مع المتغيّرات التكنولوجية و مسايرة لعصر المعلومات و المعرفة (إقتصاد المعرفة) ضمنا لإستمرارية نشاطها(المؤسسة) و الرفع من قدراتها التنافسية. بينما سجّل الباحث نسبة أقل لدى الإطارات السامية الذين يؤيدون فكرة إتباع المؤسسة لسياسة تكوينية مبنية على أساس الإحتياج التكويني، يرجع ذلك لكون هذه الفئة لا تحتاج إلى تكوين متخصص دوري و مستمر، بقدر ما تحتاج إلى تنسيق الجهود و العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية متجددة تعمل على إكسابهم مهنية أكثر و تلقين العمال قيماً جديدة و تمثلات حديثة (de nouvelles conceptions) تسهّل لهم الإندماج تدريجيا فيها، كما يذكر ذلك سان سوليو في كتابه (Sociologie d'organisation et de l'entreprise) بقوله: " المؤسسة فضاء لتغيير الهويات الفردية و خلق هوية جماعية يتأسس إنتماؤها على هوية مهنية حيث تُكتسب فيها القواعد و القيم و التمثلات التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أفراد المؤسسة وعلاقتهم في العمل على حدّ سواء". (Sainsaulieu, 1987 : 207) فهذه الفئة من الإطارات أحوج ما تحتاج إليه هو التكوين المتخصص في مجالي التسيير و التنظيم من أجل قيادة المؤسسة في مرحلتها الإنتقالية بشكل سلس و بفاعلية كبيرة، تضمن درجة معينة من الهدوء الإجتماعي و التطوّر المنشود.

لكن الملاحظ في المؤسسة أنّ هذه الفئة من الإطارات لا تخضع للتكوين إلا بعد مرور بعض السنوات على توظيفها باعتبار مستواها العلمي المرتفع و تخصصها في المجال، و هو الأمر الذي يخصّ ربّما الإطارات الإداريين و الذي يبيّن بأنّ المؤسسة فعلا أصبحت تكوّن وفق إحتياجها الفعلي، و ليس التكوين من أجل التكوين أو لكسب منافع شخصية ضيقة كما كان في السابق، أين كانت الإطارات الإدارية هي من يستفيد أكثر من شتى البرامج التكوينية بحكم العلاقات الشخصية، و هي -حسب الباحث- رؤية إستراتيجية متجدّدة للسياسة التكوينية للمؤسسة، التي أصبحت تعتبر التكوين المتخصص إستثماراً يجب التخطيط له و برمجته بالشكل الذي يعود بالفائدة على الإطار و على المؤسسة ككل.

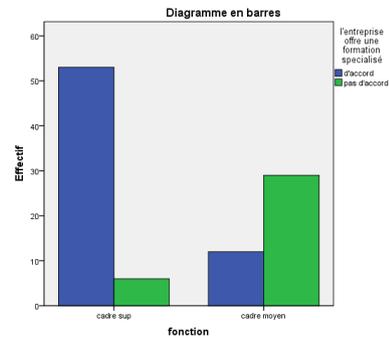
لكن، و في المقابل، نجد من الإطارات من يقول ببقاء دار لقمان على حالها، أي أنّ المؤسسة لم تغتبر شيئاً في سياستها التكوينية و بقيت تعمل بالطرق التقليدية السائدة قبلا، منها خاصة فئة الإطارات السامية الذين يتصدّرون هذه القائمة بالنظر لما سبق ذكره، و إلى كون نسبة كبيرة من مفردات هذه الفئة يشغلون مناصب إدارية لا تحتاج في الغالب إلى دورات تكوينية متخصصة و متتابعة. فلقد صرّح أحد المسيرين أنّ عملية التكوين بالمؤسسة تشوبها الكثير من التساؤلات و الإستفهامات خاصة ما تعلّق بأسس و معايير إختيار المتكوّنين التي غالبا ما تعتمد على العلاقات الشخصية و المصالح و ليس الحاجة

و الأحقية و بالتالي الإحتياج الفعلي للتكوين. ثم تأتي فئة الإطارات المتوسطة في الرتبة الثانية و الممثلة خاصة لفئة التقنيين السامين الذين يعملون في ورشات الإنتاج، و الذين يكونون الأحوج للتكوين المتخصص مسايرة للتغيرات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة، و للتقنيات الجديدة التي تدخل بين فترة و أخرى على العمل الذي تقوم به مختلف مفردات هذه الفئة. كما تعتبر هذه الفئة أيضا الأكثر استهدافاً من مختلف التكوينات التي أجرتها المؤسسة نظرا لمستواها المتدني و الذي يحتاج التطوير و التحيين من أجل خاصة الترقية في المناصب العليا و من أجل مسايرة التغيرات التنظيمية الجارية بالمؤسسة، لذلك نجدها الأقل قولا بعدم وجود تكوين متخصص، و ربما كذلك لكون البعض من أفراد هذه الفئة لم يتحصل على أي تكوين بسبب حداثة توظيفه أو ربما تحصله على تكوين عام فقط.

و يخلص الباحث في الأخير بالقول أن الفئة المهنية للإطار لها تأثير و دلالة على إتجاهه (الإطار) نحو تبني المؤسسة لسياسة تكوينية مبنية على أساس الإحتياج التكويني، بالنظر لتباين الآراء و التوجهات بين الفئتين (إطارات متوسطة، و إطارات سامية). فكلما زاد المستوى التعليمي للإطار كلما زاد توجهه نحو نفي وجود تكوين متخصص بالمؤسسة و العكس صحيح.

جدول رقم 17/ يبين نوع التكوين الذي توفره المؤسسة

Khi-deux	المجموع	توفر المؤسسة تكوينات متخصصة				
		لا	نعم			
38,999 ^a	59	6	53	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
درجة الحرية	100,0%	10,2%	89,8%	النسبة		
1	41	29	12	التكرار	إطار متوسط	المجموع
مستوى الدلالة α	100,0%	70,7%	29,3%	النسبة		
	100	35	65	التكرار		
0.0001	100,0%	35,0%	65,0%	النسبة		



يتضح من خلال النتائج الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه أنه توجد فروق جوهرية في مدى توفير المؤسسة للتكوين المتخصص لإطاراتها وفق فئاتهم المهنية، إذ كانت قيمة K^2 ذات دلالة إحصائية حيث قدرت بـ $38,999^a$ ، عند درجة الحرية 1 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.0001$.

يبين الجدول أعلاه الميل الإيجابي للإطارات نحو موضوع توفير المؤسسة لتكوينات متخصصة وذلك بنسبة 65%، يكون أكثر عند الإطارات السامية و ذلك بنسبة 89.8%، ثم الإطارات المتوسطة و ذلك بنسبة قدرها 29.3%، و بالمقابل نجد العكس تماما عند صنف " غير موافق" الذي تشير نسبة الإستجابة له إلى 35%، تتصدرها تلك التي سُجّلت عند الإطارات المتوسطة بنسبة 70.7%، ثم تلتها الإطارات السامية التي لم تسجّل سوى نسبة 10.2% فقط. فكيف يمكن تفسير وتأويل ذلك ؟

و يمكن تفسير هذا الإتجاه الإيجابي لمفردات العينة نحو سعي المؤسسة من أجل توفير التكوين المتخصص لإطاراتها، لكون أغلب المنتمين إلى هذه الفئة " الإطارات السامية " هم من الإداريين الذين استفادوا من تكوينات مختلفة، تدخل معظمها إن لم نقل كلّها في مجال نشاطهم، فكما صرح مدير المستخدمين: "الإطار الإداري يحتاج لكل أنواع التكوين لأنه هو من يسيّر المؤسسة و كذا الإطارات على مستوى الوحدات المختلفة سواء في الإنتاج أو التوزيع أو التخزين...لذلك فأبسط تكوين في الأمن أو الصحة يهيمه ناهيك عن التكوينات المتخصصة...". لهذا ربما أصبحت المؤسسة تولي عناية خاصة لهذه الإطارات اعتبارا منها أنّهم فاعلين إجتماعيين و مهنيين بالدرجة الأولى، و ليسوا مجرد وحدات إحصائية كما كان في الماضي. فالإطار الإداري هو الذي يتولى مهمة تجانس و تماسك جماعات العمل المختلفة كوحدة إجتماعية تعمل لصالح المؤسسة أولا ثم لمصلحة العمال. لكن، و حسب تعبير أحد المهندسين الذين مسّهم البحث، فإنّ الإطارات الذين ينشطون في الورشات خاصة هم الأكثر حاجة إلى هذا النوع من التكوين، من أجل مسايرة التطور التكنولوجي و المعرفي الذي يشهده الإقتصاد العالمي و القطاع الصناعي بشكل خاص. و هذه دعوة كذلك لتغليب كفة الإطارات التقنية على الإطارات الإدارية في التوظيف و التكوين، أي عكس ما كان سائدا من قبل، لأنّه -حسبهم- العمل في الميدان أهمّ و أحقّ أن يُهتمّ به من العمل الإداري الروتيني. و لا يمكن أن يكون ذلك إلّا من خلال تجديد الرؤية الخاصة بالتعلم الثقافي في ظل العمل الصناعي كما أشار إلى ذلك سان سوليو، و هي فرضية تدعو إلى التجديد المستمر و الدائم للمكونات الثقافية للثقافة التنظيمية لأيّ مؤسسة، و ذلك بإدخال مفاهيم و معلومات جديدة مبنية أساسا على الإحتياج التنظيمي. كما يمكن تفسير ذلك أيضا بوجود من ضمن مفردات هذه الفئة من عمال التحكم الذين تمّت ترفيتهم بعد تكوينهم، كلّ في مجال تخصصه، ضف إلى ذلك أنّهم يتمتّعون بأقدمية كبيرة بالمؤسسة مكّنتهم من معرفة كل التكوينات التي تبرمجها المؤسسة و بالتالي التمييز بين المتخصص منها و العام.

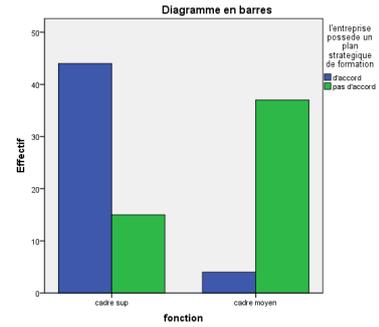
كما يمكن تفسير ذلك ربما بإجابات الفئات الحديثة التوظيف و التي لم تتلقّ بعد أيّ تكوين يذكر، أو تلك التي استفادت من تكوينات عامة فقط. ففئة الإطارات المتوسطة هي الأكثر تعبيراً عن ذلك، و بخاصة التقنيين الموجودين على مستوى الورشات و الذين في أغلب الأحيان يرفضون التكوين العام، كما أشار إلى ذلك مدير الموارد البشرية عندما سأله الباحث عن مدى رضا الإطارات عن نوع التكوين الذي يقدّم لهم. "فمهندس في الإعلام الآلي مثلا أو في الإلكترونيك أو أخصائي التسويق لا يهيمه التكوين في

الأمن الصناعي مثلا بقدر ما يهّمه ذلك المتعلّق بالبرمجية أو كيفية تطوير الشكل الخارجي للمنتج الذي أصبح أحد أهم ركائز التميّز لدى الكثير من المؤسسات التي تنشط في هذا المجال أو غيره" يضيف ذات المسؤول. كما أنّ المؤسسة في الماضي، حسب ما استخلصه الباحث من مجمل المقابلات التي أجراها مع مختلف المسؤولين، لم تكن تكوّن لحاجتها التكوينية ولكن من أجل صرف الميزانية المخصصة لذلك لكي لا يُنعت ولا يُتهم مسؤوليها بسوء التسيير. لكن حاليا سجّل الباحث نوعا من الوعي لدى الإطارات بالخطر الذي يدهم المؤسسة وبالتحدي الواجب رفعه من أجل التقدم والتطور والبقاء في السوق. كما يمكن تفسير ذلك أيضا بعدم استفادة هؤلاء من أيّ تكوين كان المتخصص منه أو غير المتخصص، فهم بذلك يعبرون عن عدم رضاهم عن الطريقة التي يتمّ بها إختيار المرشحين للتكوين، أو أنّ البعض منهم تحصل على تكوين لكن أقلّ درجةً وتخصصا مما كان ينتظره، وهي إشارة منهم إلى تغليب المؤسسة في برامجها التكوينية المجالات العامة على المتخصصة منها، وهذه ربما رسالة إلى مسؤولي التكوين على مستوى المؤسسة لإعادة النظر في هذا الملف والاجتهاد أكثر من أجل تلبية الحاجيات التكوينية للمؤسسة وللإطار في آن واحد بما يخدم إستراتيجية وأهداف المؤسسة.

ويخلص الباحث في الأخير بالقول أنّ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، أبدت نوعا من الجدية في تخطيط وتسطير برامجها التكوينية بما يخدم واقعها التنموي والتطويري، من جهة. وبالنظر إلى التحديات التي يجب حلها رفعها من خلال المنافسة الشرسة محليا ودوليا من جهة ثانية، وهذا ما أشارت إليه إحصائيات الجدول أعلاه. مما يدفع للقول بأنّ متغيّر الفئة المهنية التي ينتمي إليها الإطار دور كبير في تحديد إتجاه الإطار نحو نوع التكوين الذي توفره المؤسسة لعمالها بصفة عامة ولإطاراتها بشكل خاص، فكلّما زادت الرتبة السوسيو مهنية للإطار كلّما زاد يقينه وتوجهه نحو تبني المؤسسة للتكوين المتخصص المقدم، والعكس صحيح.

جدول رقم 18/ بين اعتماد المؤسسة
على مخطط تكويني إستراتيجي

Khi-deux	المجموع	تملك المؤسسة مخططا إستراتيجيا للتكوين		التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
		لا	نعم			
40,720 ^a	59	15	44			
درجة الحرية	100,0%	25,4%	74,6%	النسبة		
1	41	37	4	التكرار	إطار	
مستوى الدلالة	100,0%	90,2%	9,8%	النسبة	متوسط	
α	100	52	48	التكرار	المجموع	
0.0001	100,0%	52,0%	48,0%	النسبة		



يبين الجدول وجود فروق دالة إحصائية في اتجاه الإطارات حسب فئاتهم المهنية نحو توفير المؤسسة لمخطط إستراتيجي للتكوين، حيث تؤكد ذلك قيمة K^2 المقدرة بـ 40.720 ، عند مستوى الدلالة 0.0001 ودرجة حرية 1.

ما يستنتجه الباحث من الجدول هو أن الاتجاه العام قد تمثل في الاتجاه المعارض، من خلال الإتجاه السلبي للإطارات نحو المخطط الإستراتيجي للتكوين، حيث نقرأ من خلال الأرقام الإحصائية المبينة فيه، ومن خلال اتجاهه العام، أن 52% من مجموع مفردات العينة ترفض الإقرار بوجود أي مخططات إستراتيجية للتكوين بالمؤسسة، شكّلت فئة الإطارات المتوسطة أغلب نسبة وذلك بـ 90.2%، بينما لم تسجّل فئة الإطارات السامية سوى نسبة 25.4%.

و مقابل ذلك نجد ما نسبته 48% من مجموع العينة ممّن يرى عكس ذلك تماما أي توفّر المؤسسة على مخطط إستراتيجي تعتمد عليه في عمليات التكوين التي تقترحها على إطاراتها بشكل خاص وكل العمال بصفة عامة، تتقدّمها فئة الإطارات السامية بنسبة 74.6%، مقابل 9.8% فقط لدى الإطارات المتوسطة.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنّ هناك فروق كبيرة بين فئتي الإطارات المتوسطة والإطارات السامية في كلا الإجابتين سواء تلك المتعلقة بالتأكيد على تبني المؤسسة لمخطط تكويني إستراتيجي أو تلك الخاصة بنفي ذلك. فإلى ماذا يمكن إرجاع ذلك؟

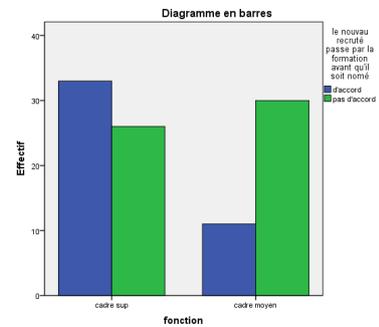
بعودتنا إلى الأرقام الإحصائية التي يبيّنهما الجدول، نجد أنّ فئة الإطارات المتوسطة هي الأكثر يقيناً بعدم اعتماد المؤسسة لمخططات تكوينية إستراتيجية و يعود ذلك ربّما لكونها الأقدم في المؤسسة، وبالتالي لديها كل المعلومات الخاصة بالمخططات التي تضعها المؤسسة سواء تلك الخاصة بالتكوين أو غيره. ومن جهة أخرى يمكن القول بأنّ المؤسسة لم تتمكّن بعد من القضاء على السلوكيات السلبية التي كانت سائدة في الماضي، والتي تميّزت في أغلبها بالتسيّب واللامبالاة من خلال إهدار أموال المؤسسة في برامج تكوينية تفتقر لأدنى تخطيط أو برمجة، ناهيك عن التلاعب في الفئات المستهدفة من أجل التكوين و مكان و مدة التكوين... الخ. لذلك نجد تحفظ الإطارات و عدم رضاهم عن السياسة التكوينية التي تتبعها المؤسسة خاصة وأنّ التحديات كبيرة و السوق لا يرحم الضعفاء. فلقد صرّح أحد الإطارات المسؤولين في المؤسسة بقوله: " إنّ زمن اللّعب بمستقبل العمال و المؤسسة قد وّلى، و بالتالي يجب تغيير الذهنيات على كل المستويات التسييرية و التنظيمية، من أجل التفكير بإيجابية لإيجاد الحلول المناسبة للمؤسسة لتمكينها من رفع التحديات و مسايرة التغيّرات الحاصلة في الإقتصاد المحلي و الدولي". و يعتبر هذا إقراراً بوجود نقائص على أكثر من مستوى يستوجب الإجتهد و العمل جماعيا من أجل تجاوزها و التخلّص منها. كما يمكن تفسير ذلك أيضا بعدم إستفادة مفردات هذه الفئة من أيّ تكوين متخصص، فغالبية التكوينات المبرمجة لهذا المستوى تكون إمّا عامة أو تركّز على مجالات و تخصصات معينة دون أخرى، مما يخلق نوعا من التذمّر و عدم الرضا لدى الفئات المحرومة منها.

و خلافا لذلك، نجد الإتجاه الإيجابي ممثّلا بالأساس من طرف فئة الإطارات السامية، ذلك أنّها الأقرب للقرار و الأدرى بالبرامج التي يُخطّط لها داخل المؤسسة، من تحديد للإحتياجات التكوينية، و من ثم البرامج و بعدها الفئات المعنية بذلك و المدة و المكان... الخ. فتُعتبر هذه الفئة الأكثر دراية بل و فهماً لما تقدّمه المؤسسة من برامج و مخططات تكوينية للعمال، لأنّها تمثّل في الغالب الإطارات السامية و المسؤولين من الدرجة الأولى، و بالتالي هم من يصنع القرار داخل المؤسسة. كما أنّ المعرفة التي اكتسبها هؤلاء من خلال تكوينهم النظري سواء بالجامعات أو بالمدارس و المراكز التكوينية المتخصصة، بالإضافة إلى تجربتهم الميدانية بالمؤسسة، تؤهلهم أكثر من غيرهم للمشاركة في بناء المخططات الإستراتيجية للمؤسسة ليس فقط تلك المتعلقة بالتكوين، و إنّما كل المخططات التي تزعم المؤسسة وضعها من أجل الوصول للهدف المسطرّ، بالتالي هم الأكثر دراية بواقع المؤسسة و ببرامجها التنموية. و ما كبر النسب المعبرة لهذه الفئة عن هذا الصنف " موافق "، إلاّ دليل عن وعي القائمين على التكوين بالمؤسسة بأهمية التخطيط لهذه العملية، و وضع إستراتيجيات عمل تتماشى مع التحديات التي ترفعها المؤسسة في ظل إقتصاد السوق و المنافسة الكبيرة و الشرسة للمنتوج الخاص المحلي و الأجنبي. و لا يمكن- حسب تعبير أحد الإطارات- أن تحقق المؤسسة التميز و القفزة النوعية في المنتوج دون الإستثمار في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال تكوينها تكويناً متخصصاً يتماشى و متطلبات التطور التكنولوجي و العلمي المستمر. فبعدها كان التكوين في الماضي مجرد فسحة أو عطلة مدفوعة التكاليف، يفتقر لأدنى

المعايير العلمية، أصبح اليوم لدى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنازلية إستثمارا يجب التخطيط له، و برمجته وفق إستراتيجية عمل مبنية على معطيات دقيقة تبيّن الإحتياج الفعلي للتكوين، " ذلك أنّ العملية التكوينية في الوقت الحالي مكلفة جدا و تستدعي التخطيط الجيد لكي تعود بالفائدة على الإطار بشكل خاص، و على المؤسسة عامة" كما أشار إلى ذلك مدير الموارد البشرية بالمؤسسة.

جدول رقم 19/ يبين توفير المؤسسة للتكوين قبل التعيين

Khi-deux	المجموع	يمر الإطار الجديد بالتكوين قبل التعيين				
		لا	نعم	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
8,315 ^a						
درجة الحرية	59	26	33	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
	100,0%	44,1%	55,9%	النسبة	إطار متوسط	
1	41	30	11	التكرار	إطار متوسط	المجموع
مستوى الدلالة	100,0%	73,2%	26,8%	النسبة		
α	100	56	44	التكرار		
0.003	100,0%	56,0%	44,0%	النسبة		



يتبين لنا من بيانات الجدول أعلاه، أنّ هناك فروقا في إجابات الإطارات المبحوثين فيما يخصّ مرور الموظف الجديد بالتكوين قبل التعيين، حسب الفئة المهنية التي ينتمون إليها، حيث تؤكد ذلك قيمة K^2 والمقدرة بـ 8.315^a، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.003$ ودرجة حرية 1، ما يبين أن الفروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان الإتجاه العام للجدول يميل إلى المعارضة بنسبة 56%، و كانت فيه الإطارات المتوسطة الأكثر تأكيدا على ذلك بنسبة 73.2%، ثمّ فئة الإطارات السامية بنسبة 44.1% و مقابل ذلك سجّل الإتجاه العام نسبة موافقة لإستفادة الموظف الجديد للتكوين قبل التعيين تمثلت في 44%، مثلت الإطارات السامية النسبة الأكبر و ذلك بـ 55.9%، بينما سجّلت الإطارات المتوسطة نسبة موافقة قُدّرت بـ 26.8%، فما هو التأويل السوسولوجي المناسب لهذه النتيجة؟

تبين القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أنّ معظم الإجابات تؤكد عدم اعتماد المؤسسة للتكوين القبلي كإستراتيجية تمكّنها ربما من تحقيق النوعية في موردها البشري. فلماذا تهمل المؤسسة هذا النوع من التكوين رغم أهميته خاصة إذا تعلّق الأمر بموظفين حديثي العهد بعالم الشغل و نقصد بذلك خريجي الجامعات الجدد؟ أم أنّ هناك إستراتيجية توظيف تعتمد عليها المؤسسة تغنيها من اعتماد هذا النوع من التكوين؟

بينت الجداول السابقة و الخاصة بالتوظيف و التعيين، أنّ المؤسسة تسعى جاهدة إلى توظيف عمالة ذات كفاءة و خبرة تساعدها في تحقيق أهدافها، مع تسجيل بقاء بعض السلوكيات السلبية المتعلقة بذات العملية و التي كما رأينا تخص الوساطة و المحسوبية، و إختصارا نقول الذاتية التي بقيت كراسية من رواسب العهد القديم للمؤسسة.

من هنا يتضح لنا سبب عدم موافقة الإطار بصفة عامة للطرح الذي يعتبر بأنّ الموظف يمرّ إجباريا على التكوين قبل تعيينه في المنصب الذي وظّف من أجله، حيث تمثل الإطار المتوسطة النسبة الأكثر تعبيراً عن ذلك، و هذا تناقض في التوجّه من طرف المفردات الممثلة لهذه الفئة. فبعدما رأينا في الجداول السابقة أنّ الإطار المتوسطة هي الأكثر حاجة للتكوين و إستفادة منه من أجل تسهيل إندماجها في المناصب المخصصة لها، باعتبار أنّها الأقلّ تكويناً و ذات مستويات علمية محدودة، نجد هنا تناقض نفسها، و هذا ما يسمّيه علماء النفس بظاهرة التعارض (L'ambivalence)، و هي ظاهرة صحية حسيهم، حيث تعتبر من خصائص الإتجاه، و تظهر على شكل تناقض متزامن أو تعارض. و تعرّف Simonetta Taboni هذا التناقض أو التضاد في المواقف على أنه: " الوجود المتزامن لانفعالات واتجاهات متناقضة لدى شخصية الفاعل، المبادئ، المقترضات، الطموح، الأحاسيس المتضادة كالرغبة و عدم الرغبة، الود و العدائية نحو نفس الشخص أو الموضوع أو الحدث أو الموقف، و التي تتطلب الإشباع بنفس الحدة و التي لها نفس المصدر". (Tabboni, 2007 : 269-288)

بينما نسجّل نسبة كبيرة كذلك لدى الإطار السامية المعارضة لوجود تكوين قبلي توقّره المؤسسة للإطارات الجدد فور التحاقهم بالمؤسسة، و الذي يمكن تفسيره بكون هذه الفئة لا تحتاج في الغالب إلى التكوين القبلي بحكم تكوينها المتخصص و طبيعة منصبها الذي سوف تشغله بالمؤسسة. ضف إلى ذلك أنّه لا يتمّ التوظيف خاصة في المناصب العليا حتى يشغل المنصب، و بالتالي لا يمكن الإبقاء على هذه المناصب شاغرة حتى يتمّ تكوين الموظف الجديد. و في ذلك عبّر أحد مسيري الموارد البشرية بقوله: "تقوم المؤسسة بتكوين بعض الموظفين الجدد، لكن لا يمكن في بعض المناصب الإنتظار لمدة ما حتى يتمّ تكوين الموظف الجديد خاصة إذا تعلّق الأمر بمنصب حساسة و ذات مسؤولية، لذلك تقترح المؤسسة برامج تكوينية أخرى تخصّ هذه الفئة من المسؤولين و الإطار". كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنّ المؤسسة لم تكن تولي أدنى إهتمام في سابق عهدها لتكوين العمال أو الإطار بالنظر إلى التسبب و اللامبالاة الذي كان يسود في ذلك العهد.

و بمقابل كلّ ذلك، نجد النسب الدالة على وجود تكوين قبلي تقوم به المؤسسة للموظفين الجدد، أقلّ مقارنة بالنسب الأولى التي رأيناها تعبّر عن عكس ذلك، و هي تخصّ ربما فئة الإطار التي استفادت من هكذا تكوين، و هي تمثل في الغالب الإطار الجديدة العهد بالمؤسسة التي إستفادت من

ثمار التغييرات التي أجرتها المؤسسة على المستوى الكلي و المتعلقة أساسا بطرق التوظيف و التكوين، وكذا النظرة الجديدة و المتجددة لمسؤولي المؤسسة نحو الغاية من الوجود كمؤسسة إقتصادية تنشط محليا و وطنيا و حتى دوليا. ضف إلى ذلك التوجه الجديد الذي تبنته المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و مواصلة التطور لغاية تحقيق التميز. و نجد النسب الأكثر تعبيراً عن ذلك تلك الخاصة بالإطارات السامية التي تجد إهتماما جيدا من طرف المؤسسة بالتكوين القبلي لإطاراتها و عمالها بصفة عامة، ذلك أنّها بحاجة لمثل هذا التكوين بالنظر لتكوينها النظري الذي يستلزم دمج مع معطيات الواقع، بالإضافة ربما إلى عملية التحيين l'actualisation للمعلومات و المعطيات بما يتماشى مع ما هو موجود في عالم الإقتصاد، أو أنّها على علم بالتغييرات التي طرأت على السياسة التكوينية للمؤسسة، والتي أصبحت من الأولويات بالنظر لما توقّره من يد عاملة ذات كفاءة عالية، و بالنظر أيضا لنجاحها كسياسة تحفيزية تعتمد عليها المؤسسة للإبقاء على كوادرها خاصة مع المنافسة الشرسة للقطاع الخاص الذي يبحث عن استقطاب الكفاءات المخزونة لدى القطاع العام.

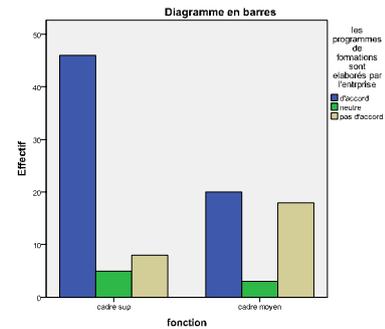
و تعتبر هذه العملية بدايةً لنهاية عصر المشاكل و الأزمات، و بادرة إيجابية تعبّر عن إستعداد إطارات المؤسسة لطّي صفحة الماضي و العمل وفق التقنيات الحديثة للتسيير و التنظيم من أجل الرفع من مستوى إنتاجيتهم و بالتالي إنتاجية المؤسسة ككل.

و بالتالي نقول أنّه إذا كان التوجه الجديد للإستراتيجيات التكوينية التي تعتمد عليها كبريات المؤسسات و الشركات في العالم، تقضي بالإهتمام بالعامل قبل توظيفه و أثناء تأدية عمله من أجل ضمان الجودة و التميز، فإنّ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تبقى بعيدة نوعا ما عن هذا الطرح، باعتبار أنّ سياستها التكوينية الحالية جديدة و تحتاج إلى بعض الوقت للتخلص أولا من السلبيات التي كانت سائدة قبلا، و من ثمّ العمل على توفير موارد مالية لتطبيقها. كما تحتاج أيضا للنضج أكثر من أجل الوصول إلى أقصى مردود و أكبر نتائج تصبو لتحقيقها من خلالها. لذلك نقول بأنّ عملية تكوين الإطارات قبل التعيين لم ترقّ بعد إلى القدر الذي تستلزمه التحديات التي تنتظر المؤسسة رفعها محليا و دوليا.

و نخلص بالقول أنّ متغير الفئة المهنية للإطار له تأثير كبير على الإتجاه العام لإطارات مؤسسة ENIEM نحو التكوين القبلي الذي توقّره لهم ذات المؤسسة، و ذلك بالنظر إلى الفروق المسجلة في النسب المعبرة عن توجههم سواء تلك المتعلقة بالإيجاب أو تلك الخاصة بالسلب.

جدول رقم 20/ يبين الجهة التي تقوم بتصميم البرامج التكوينية

Khi-deux	المجموع	المؤسسة هي من يقوم بتصميم البرامج التكوينية					
		لا	بدون إجابة	نعم	التكرار	إطار	الفئة المهنية
11,729 ^a							
درجة الحرية	59	8	5	46	التكرار	إطار	الفئة المهنية
	100,0%	13,6%	8,5%	78,0%	النسبة	سامي	
2	41	18	3	20	التكرار	إطار	الفئة المهنية
مستوى الدلالة	100,0%	43,9%	7,3%	48,8%	النسبة	متوسط	
α	100	26	8	66	التكرار	المجموع	
0.003	100,0%	26,0%	8,0%	66,0%	النسبة		



تبيّن نتائج الجدول أعلاه وجود فروق معنوية يفرضها متغير الفئة المهنية عند مؤشر " المؤسسة هي من يقوم بتصميم البرامج التكوينية"، حيث كانت قيمة K^2 دالة إحصائياً والمقدرة بـ 11,729^a ، عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.003$.

لقد تأكد لدينا من خلال الملاحظات التي سجّلها الجدول أنه كلما صعّد الإطار في الرتبة المهنية، كلما كان إتجاهه إيجابياً نحو قيام المؤسسة بتصميم البرامج التكوينية، ما يبيّن أن الفروق ذات دلالة كبيرة، حيث كان الإتجاه العام للجدول يميل إلى التأييد بنسبة 66%، وكانت فيه الإطارات السامية الأكثر تأكيداً على ذلك بنسبة 78%، ثمّ فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 48.8%، مقابل ما نسبته 26% من الرفض و الذي جاءت في مقدمته فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 43.9%، ثمّ فئة الإطارات السامية بنسبة 13.6% . كما يوضّح الجدول أيضاً وجود نسبة 8% من مجموع مفردات العينة لم تجب على هذا الطرح، تتقدّم هذه النسبة فئة الإطارات السامية و ذلك بنسبة 8.5%، ثمّ فئة الإطارات المتوسطة بنسبة 7.3% . فكيف يمكن تفسير هذا التباين في النتائج؟

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أنّ أكبر نسبة سجّلت هي تلك المقرّة بأنّ البرامج التكوينية مصمّمة من طرف المؤسسة، فهل يمكن اعتبار هذا إيجابياً للمؤسسة و عمّالها باعتبار أنّها الأعملم بأحوال عمّالها و إطاراتها؟ و أين يكمن النقص و بالتالي تصميم برامج تكوينية وفق الإحتياج

التكويني الداخلي؟ أم نقرأ ذلك من جانبه السلبي بالنظر إلى عدم إستعانة المؤسسة بالأخصائيين في الميدان التكويني و بالتالي تفويت فرصة الحصول على برامج تكوينية متخصصة تتماشى مع متطلبات السوق إن على مستوى المحتويات أو طرق التكوين أو مكانه؟

إذا بدأنا بالنسب الكبرى المسجلة في هذا الجدول، وفي الخانة الخاصة بالإجابات الموافقة للطرح القائل بأن المؤسسة هي التي تقوم بتصميم وإعداد البرامج التكوينية، نجد أن نسب الإطارات السامية هي الأكبر والأكثر تعبيراً عن ذلك، باعتبار أنهم الأقرب إلى القرار والأعلم بحوثيات العملية التكوينية، ضف إلى ذلك إستفادتهم المتكررة للتكوين الذي غالباً ما يكون داخل المؤسسة و من إعدادها، كما نعلم أيضاً أن إعداد أي سياسة تكوينية لأي مؤسسة يكون من طرف إطاراتها العليا ومسؤوليها القائمين على الموارد البشرية، فهم بذلك يشاركون في صنع القرارات الخاصة بالعملية التكوينية وغيرها، و يعلمون وضعية المؤسسة المادية التي لا تسمح ربّما بجلب الخبرات الخارجية أو التعامل والتنسيق مع المختصين في المجال، من مراكز البحث و المكاتب المختصة التي تتطلب أموالاً كبيرة. و في ذات السياق عبّر أحد الإطارات بالقول أن " التكوين الخارجي أو التعامل مع المكاتب المختصة في مجال التكوين و التدريب مكلف جداً و لا يمكن للمؤسسة حالياً تغطية مصاريفه بالنظر إلى الأزمة المالية التي تمرّ بها بسبب تكديس المنتج الراجع إلى المنافسة الشديدة للقطاع الخاص و للمنتج الخارجي". بينما سجّلت نسبة الإطارات المتوسطة الخاصة بهذه الخانة تقريباً نصف التي سجّلناها لدى الإطارات السامية و هذا راجع ربّما لعدم إستفادة أفراد هذه الفئة من التكوين أصلاً على حدّ تعبير أحد الإطارات بقوله: " يجب أولاً الحديث عن وجود التكوين ثم نتحدّث عن البرامج و من يقوم بإعدادها"، و هذا تصريح ضمنيّ على نقص التكوينات ربّما الموجهة لهذه الفئة بالمقارنة مع الإطارات السامية التي تعتبر الأكثر حضاً في نسبة الإستفادة من التكوين خاصة المتخصص منه. و هناك من المستجوبين من طرح إشكالات أخرى لا يتعلّق بالتكوين في حدّ ذاته بالقدر ما يتعلّق بنوع التكوين و محتواه، الذي لا يتماشى و متطلبات المرحلة الإنتقالية التي تمرّ بها المؤسسة، بالإضافة إلى سوء البرمجة و سوء إختيار العناصر المعنية بالتكوين، التي سنعمل على تبيانها في الجداول الخاصة بذلك لاحقاً.

بينما نتحدّث عن الموافقين للطرح الموجود بالجدول أعلاه، نجد نسبة من مفردات العينة لم تجب على هذا الطرح و بقيت حيادية حيال ذلك، معتبرة أنّ هناك خلل في العملية التكوينية كاملة و ليس فقط في تصميم البرامج و إعدادها، حيث قال أحدهم: " ليس هناك تخطيط واضح أو برمجة قبلية للعملية التكوينية بالمؤسسة فكيف للمؤسسة أن تستدعي المختصين في المجال لمراقبتها في تكوين إطاراتها أو عمالها بصفة عامة؟". و هذا ربّما نكران لما سبق ذكره حول الجانب المادي الذي يعيق المؤسسة و يحرمها من الإستفادة من خبرات المختصين لتطوير برامجها التكوينية، أي أنّ هناك أسباب أخرى ربّما تقف حيال ذلك قد تكون متعلّقة بالتسيير أو التنظيم.

و بمقابل كلّ ذلك نجد نسبة (26%) لا توافق تماماً الطرح الموجود بالجدول أعلاه، و لقد سجّلت الإطارات المتوسطة النسبة الأكبر في ذلك مقارنة بالإطارات السامية، و هو ربّما تعبير عن التحفظ الذي سجّلناه في الفقرة الماضية، أو إحتمالية وجود تكوين متخصص لبعض الإطارات دون غيرهم إن داخل الوطن أو خارجه، خاصة إذا تعلّق الأمر ببعض مناصب المسؤولية الحساسة، سواء المتعلّقة بالتسيير أو

التقنية منها، والتي تستدعي كل مرّة التحيين أو الرسكلة، كما أشار إلى ذلك أحد مسؤولي المؤسسة، لما طرحنا عليه سؤالاً ضمنياً حول سبب تدمر الإطارات من العملية التكوينية ككل بقوله: "لا يمكن لأيّ مؤسسة عمومية كانت أو خاصة أن تلبي كل طلبات عمالها من التكوين، كما لا يمكن لها كذلك أن تعتمد على الخبرات الخارجية في إعداد برامجها التكوينية، لأنّ ذلك مكلفٌ جدّاً، لذلك تقوم مؤسستنا بعملية إنتقاء العناصر المعنية بالتكوين الخارجي من الإطارات لكي تستفيد من خبرات الآخرين وتنقلها ليستفيد الباقي منها هنا داخل المؤسسة." وهذا يعني أنّ المؤسسة تعتمد على عملية تكوين المكونين و من ثمّ نقل الخبرة داخليا.

نتائج الفرضية الثانية

"تزداد درجة إستيعاب الإطار للأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير، كلما تفاعل إيجابيا مع الإستراتيجية التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة".

حاول الباحث من خلال المعطيات المستوحاة من الفرضية الثانية تبيان فعالية البرامج التكوينية ودورها في تحسين أداء الإطارات، و من ثم أداء المؤسسة بشكل عام. و منه كانت الاستنتاجات كالتالي:
أولاً: تبين بأن الغرض من تكوين الإطارات في المؤسسة يغلب عليه الطابع الكلاسيكي المعروف لدى جل المؤسسات الإقتصادية، و المتمثل في التكوين من أجل الترقية في المنصب، مع الإشارة إلى وجود بوادر إيجابية من طرف إدارة المؤسسة تتمثل في الإهتمام بإحتياجاتها من التكوين و ربطها بمسيرة التطور التكنولوجي وبأهداف المؤسسة .

ثانياً: أوضحت النتائج الجزئية للدراسة قيام الإستراتيجية التكوينية للمؤسسة على أساس الإحتياج الفعلي للتكوين، باعتبار أنّها (المؤسسة) تسعى إلى ترشيد نفقاتها من جهة، و محاولة الإعتماد على الطرق العلمية التي غالباً ما تؤدي إلى نتائج إيجابية.

ثالثاً: أمّا من حيث طبيعة برامج التكوين، فقد جاءت النتائج لتؤكد بأن المؤسسة دائمة السعي لتوفير محتويات تكوينية متخصصة، بغية الحفاظ على طاقاتها البشرية ذات الخبرة و الأقدمية من نزوحها نحو القطاع الخاص الذي يبحث دائماً عن هكذا موارد لتعزيز إمكانياته و تحقيق التميز في المورد البشري من جهة. و من جهة ثانية تحاول استدراك ما فاتها من الوقت و الجهد و المال في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة و تحقيق التميز.

رابعاً: سجّل الباحث إتجاهاً سلبياً و معارضا لدى الإطارات حول قضية اعتماد المؤسسة على مخططات إستراتيجية للتكوين. و هذا أمرٌ طبيعيٌّ، باعتبار أنّ المؤسسة حالياً تمرّ بمرحلة إنتقالية تحاول من خلالها التخلّص من رواسب الماضي السلبية، و الماضي قدما نحو تجسيد طموحها في تحقيق نقلة نوعية تمكنها من البقاء في السوق، و في الإستثمار مستقبلاً.

خامساً: إتضح كذلك بأن المؤسسة في الوقت الحالي لا تولي أيّ إهتمام للتكوين السابق للتعين بالنظر إلى إمكانياتها المادية المحدودة.

سادساً: أفضت النتائج إلى أنّ جلّ البرامج التكوينية يتمّ تصميمها داخل المؤسسة و من طرف إطاراتها، ذلك أنّها تستهدف في الغالب الفئات المهنية المتوسطة من الإطارات، و التي لا تحتاج إلى تكوين خارجي، أو يتمّ جلب برامج تكوينية من خارج المؤسسة.
و في الأخير توصل الباحث إلى أنّ المؤسسة واعية بمحورية العملية التكوينية في نجاح و تفوق إقتصاديات المجتمعات في الوقت الراهن و في المستقبل، لذلك تسعى من أجل الإهتمام أكثر بهذه العملية

من خلال وضع إستراتيجية تكوينية تدرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة وذلك من خلال تحسين المحتويات والبرمجة والموضوعية في تحديد الفئات المستهدفة من أجل التكوين.

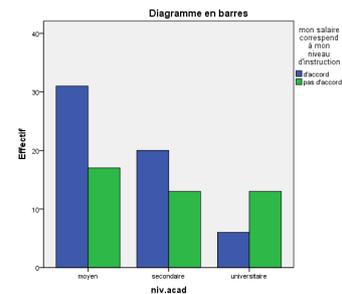
المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

تؤدّي العدالة التنظيمية (إجرائيا و توزيعيا و تفاعليا) إلى زيادة شعور الإطار بالرضا عن العمل.

جدول رقم 21/ يبين توافق الأجر مع المؤهل العلمي

Khi-deux	المجموع	يتوافق أجري مع مؤهلاتي العلمية				
		لا	نعم			
6,311 ^a						
درجة الحرية	48	17	31	التكرار	متوسط	المستوى التعليمي
	100,0%	35,4%	64,6%	النسبة		
2	33	13	20	التكرار	ثانوي	
	100,0%	39,4%	60,6%	النسبة		
مستوى الدلالة α	19	13	6	التكرار	جامعي	
	100,0%	68,4%	31,6%	النسبة		
0,043	100	43	57	التكرار	المجموع	
	100,0%	43,0%	57,0%	النسبة		



تظهر نتائج الجدول أنه توجد فروق معنوية في حكم الإطارات على توافق أجرهم مع مؤهلهم العلمي حسب مستواهم التعليمي (متوسط، ثانوي، جامعي)، إذ كانت قيمة K^2 ذات دلالة إحصائية، حيث قدرت بـ $6,311^a$ ، عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.043$. وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه ، حيث تؤكد أن الإتجاه الإيجابي هو الأكثر تمثيلا وذلك بنسبة 57%، وكلّما كان المستوى التعليمي أقلّ كلّما كان الرضا عن الأجر أكبر، والعكس صحيح. لذلك نجد أنّ الإطارات ذوي المستوى التعليمي المتوسط هم الأكثر اتّجاها نحو

هذا الصنف "موافق" و ذلك بنسبة 64.6%، تليه فئة الإطارات ذوي المستوى الثانوي بنسبة 60.6%، وأخيرا فئة الإطارات ذوي المستوى الجامعي و ذلك بنسبة 31.6% فقط.

مقابل ذلك نجد نسبة 43% من مجموع مفردات العينة تمثل صنف "غير موافق"، تتقدمهم فئة الإطارات ذات المستوى الجامعي بنسبة 68.4%، ثم فئة الإطارات ذات المستوى الثانوي بنسبة 39.4%، وأخيرا فئة الإطارات ذات المستوى المتوسط بنسبة 35.4%.

ما نلاحظه من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنّ هناك تقارب في نسب الإطارات ذات المستوى المتوسط و الثانوي في رضاهم أو عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بمستواهم التعليمي، بينما نجد فروقا كبيرة بين هاتين الفئتين و فئة الإطارات ذات المستوى الجامعي التي كان اتجاهها سلبيا تجاه التوافق بين الأجر و المستوى التعليمي، فإلى ماذا يرجع ذلك؟

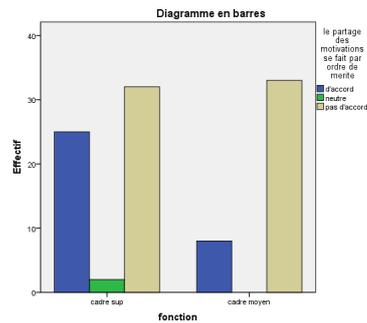
يميل الإتجاه العام لإختيارات الإطارات لصالح الإتجاه الإيجابي (موافق) نحو توافق الأجر مع المؤهل العلمي، خاصة عند فئتي الإطارات ذوي المستوى المتوسط و الثانوي، ذلك أنّ المناصب التي يشغلونها تندرج ضمن مناصب المسؤولية الدنيا أو المتوسطة، و التي لا تتطلب في الغالب مستويات تعليمية عليا. بالإضافة إلى أنّ أغلب هذه الإطارات قد تحصلوا على هذه المناصب عن طريق الترقيات، بحكم الخبرة و الأقدمية في المؤسسة. و نجد القليل منهم من توصل إلى مناصب عليا في المسؤولية بعد قيامهم بتكوين متخصصّ أهلهم لشغلها، ممّا يخلق ما يسمّى بصراع الأجيال داخل المؤسسة، الجيل القديم ذو الخبرة و الأقدمية الكبيرة، و جيل الشباب المتخرج من الجامعات و الذي إلتحق بالمؤسسة حديثا و شغل مناصب عليا بحكم الشهادة. لذلك لمسنا هذا النوع من الرضا عن الأجر لدى هاتين الفئتين (متوسط و ثانوي)، بالإضافة إلى أنّ الخبرة المهنية للإطار تزيد من أجره، حيث كلما زادت أقدميته زاد أجره. و في هذا قال أحد الإطارات المنتمين إلى هذه الفئة: "لي 15 عاما من الخبرة في هذه المؤسسة، و الحمد لله أجري يناسب مركزي و يكفي، كيف لا و هو يفوق أجر الكثير من الإطارات التي تفوقني في الرتبة المهنية." و هذه من جهة إشارة إلى الرضا عن الأجر، و من جهة ثانية تلميح إلى ضعف أجر الإطارات الجامعية الذين التحقوا بالمؤسسة في السنوات الأخيرة ممّن يمتلكون الشهادة و لكن يفتقدون للخبرة و الأقدمية، و الذين يكونون هم الآخرون راضون عن أجورهم خاصة و أنّهم في بداية المشوار المهني.

و بمقابل ذلك نجد الإتجاه السلبي (غير موافق) تمثّله بالأساس فئة الإطارات السامية، و هي الفئة التي تمتلك من الخبرة و الأقدمية ما يكفيها لشغل مناصب مسؤولية عليا. فسلبية إتجاهها هذا يعود إمّا لكونها لم تتحصّل على هكذا مناصب، و بقيت تشغل مسؤوليات متوسطة دون مستواها التكويني، أو أنّ أجرها لم يرق لما كانت تطمح له. و في كلا الحالتين فهي غير راضية عن وضعها المادي و المعنوي بالمؤسسة، و هما المحفّزان الرئيسيان و المؤشران الكيران لقياس درجة الرضا في العمل. فيبدو أنّ مؤسسة ENIEM لا تزال تسير وفق النظام التعويضي القديم الذي تحدّد معاملة و حيثياته الجهات المركزية الوصية، و لم تستطع بذلك الحصول على الإستقلالية المالية اللازمة التي تسمح لها بالتصرف خاصة بأجور الإطارات العليا ذات الخبرة الكبيرة، ممّا يسمح لها بالإحتفاظ بهم و الإستفادة من خبراتهم و قدراتهم، خاصة و أنّ القطاع الخاص يبحث عن مثل هذه الطاقات في المؤسسات العمومية عن طريق

إغرائها بأجور خيالية و مميّزات مادية و معنوية أخرى، من أجل جلبها و استغلال مؤهلاتها بما يخدم مصالحه الإقتصادية.

جدول رقم 22/ يبين إتباع المؤسسة لمعيارَي العدل و الأحقية
في توزيع الحوافز

Khi-deux	المجموع	يتم توزيع الحوافز بالعدل و بالأحقية Le mérite			التكرار	إطار	الفئة
		لا	بدون إجابة	نعم			
7,785 ^a	59	32	2	25	التكرار	إطار سامي	المهنية
درجة الحرية	100,0%	54,2%	3,4%	42,4%	النسبة		
2	41	33	0	8	التكرار	إطار متوسط	المجموع
مستوى الدلالة α	100,0%	80,5%	,0%	19,5%	النسبة		
	100	65	2	33	التكرار		
0.020	100,0%	65,0%	2,0%	33,0%	النسبة		



توضح نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإطارات تبعا لفئتهم المهنية (إطار سامي و إطار متوسط) حول طريقة توزيع الحوافز، إذ قدرت قيمة K^2 بـ 7,785^a، وهي دالة إحصائية عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.020$.

وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية الميَّنة أعلاه، حيث تؤكد أن 65% من مجموع الإجابات المعبر عنها غير موافقة على أنّ الحوافز يتم توزيعها وفق معيارَي العدل و الأحقية بالمؤسسة، و نجد ذلك خاصة عند فئة الإطارات المتوسطة، فهي الأكثر تعبيراً عن ذلك بنسبة 80.5%، ثمّ تليها فئة الإطارات السامية بنسبة 54.2%.

و بالمقابل نسجل 33% من مجموع العينة راضون على الطريقة التي يتمّ من خلالها توزيع الحوافز، بلغت نسبة الإطارات السامية فيه 42.4%، بينما لم تمثل فئة الإطارات المتوسطة سوى نسبة 19.5% فقط. كما تبيّن إحصائيات الجدول أيضاً وجود 3.4% من مجموع الإطارات السامية بقيت محايدة و لم تأخذ إتجاها معينا حيال الطرح السابق.

هذا الإتجاه السلبي نسجّله خاصة عند الإطارات المتوسطة التي تعبر بشكل كبير عن عدم رضاها عن الطريقة التي يتمّ من خلالها توزيع الحوافز بالمؤسسة، فهي ترى أنّ المحاباة والعلاقات الشخصية هي التي تميّز هذه العملية وليس الإحتكام للعدل والأحقية، حيث أجاب أحد المستجوبين على هذا السؤال بقوله: "لم أتحصّل يوما على منحة المردودية كاملة رغم أنّي لا أتغيّب إلا نادرا وبترخيص من الإدارة، لكن هناك من يأخذ الأجر ومنحة المردودية معا ولا يحضر إلى المؤسسة إلا نادرا ناهيك عن العمل".

تبرز أهمية الحوافز في كونها من أهم العناصر المعتمدة للتأثير على أداء العامل سواء بالإيجاب أو بالسلب، وبالتالي عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العمال. فالحافز هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، والذي تحدّده قوة المثير... (العديلي، 1980: 17) من أجل كسب ولاء العمال وإحساسهم بالإنتماء أكثر للمؤسسة التي يعملون فيها.

أول من استعمل مفهوم العدالة التوزيعية كان (Homans 1961)، والذي وصفها بأنّها الحرمان النسبي، حيث أنّ إدراك العامل للعدالة التوزيعية يتمّ من خلال مقارنة نسبة ما يحصل عليه من المكتسبات التي يجب أن تتوازن مع مدخلات و مخرجات عامل آخر. (Hoshmand et Moghini, 2011 : 555)

ولما كانت المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تسعى جاهدة للحصول على مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي، كان لابدّ من العمل الجاد لإستقراء العلاقة بينها وبين الحوافز، باعتبارها أهم الوسائل في تحسين الأداء بشكل عام. ولا يمكن لهذه الحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل، و نظام محدّد لأدائها بالشكل الأمثل، مع ضرورة التركيز على عنصر المصدقية في التطبيق والتنفيذ. لأنّ عكس ذلك، أي إنعدام الحافز وتدني الأجور وشعور العمال بعدم حصولهم على حصة عادلة، يؤدي إلى الشعور بالقلق ويجعل بيئة العمل غير ملائمة نتيجة عدم العدالة في تخصيص المكافآت، كما يعدّ من أهمّ العوامل المسببة للإهمال الوظيفي و تفشي اليأس و الإحباط في نفوس الموظفين. وهذا ما أكّده لنا أحد الذين شملهم البحث بقوله: "في الوقت الحالي لا تقدّم لنا المؤسسة أيّ حافز مادي محترم يجعلنا نجتهد أكثر في العمل، فإن توصلت إلى دفع أجورنا في الوقت المحدّد فهذا اعتبره شخصا إنجاز كبير". يرى جون فيشر أنّ ليس ثمة حافز دون الإعتراف بالتميّز، وليس ثمة تميّز دون تقديم حافز. (فيشر، 2003: 179) ففي الحالة الأولى تُضَيّع المؤسسة على نفسها فرصة عدم الدعاية للمكافأة عند منحها للعمال، وفي الثانية ليس من المنطقي الإعتراف بالأداء الجيّد دون مكافأته.

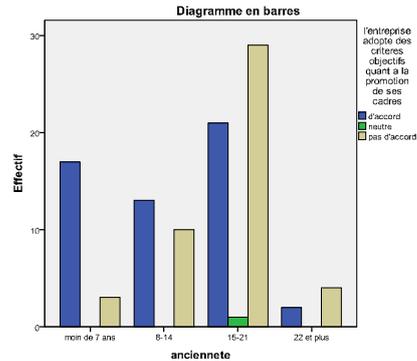
يعتبر وجود الحافز بالمؤسسة بنوعيه المادي (أجر مناسب، علاوات، هدايا، ترقية) و المعنوي (عبارات التقدير و الثناء، الشكر، إثبات الذات) من أهمّ العناصر التي تساعد الإطارات على إثبات ذاته وبالتالي الحصول على معنويات مرتفعة تساعده في تعظيم قدراته في التنظيم و التسيير، و من ثمّ إحساسه بالإنتماء للمؤسسة و منه الإهتمام بها أكثر. لكن الملاحظ من خلال معطيات الجدول غياب هذه الحوافز بالمؤسسة و إن وجدت فتتمّ إجحاف في حقّ الكثير من الإطارات بسبب سوء توزيعها.

لكن بالمقابل هناك نسبة مئوية معتبرة (33%) من مجموع المستجوبين وبخاصة الإطارات السامية، تجد العدل و الأحقية في توزيع الحوافز بالمؤسسة، و يُعزى ذلك لكون هذه الفئة من الإطارات تتحصّل على هذه الإمتيازات (الحوافز) كونها تشغل مراتب عليا من المسؤولية و بالتالي لها كل الأسبقية في تحصيل

الحوافز المادية و المعنوية. و في سؤال طرحه الباحث على مدير الموظفين حول هذا الموضوع قال أنّ المؤسسة لا تمتلك في الوقت الحالي الإمكانيات المادية اللازمة لوضع مخطط أو برنامج تحفيزي يستفيد منه كل الموظفين، فالمؤسسة حاليا تحاول أن تقف على رجلها بفضل تضحيات كل العمال، و من ثمّ ننظر في شأن التحفيز و مراجعة الأجور....

جدول رقم 23/ يبين اعتماد المؤسسة لمعايير موضوعية في الترقية

Khi-deux	المجموع	تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية في الترقية			التكرار	أقل من 7 سنوات	الأقدمية
		لا	بدون إجابة	نعم			
12,737 ^a	20	3	0	17	التكرار	من 8 إلى 14 سنة	
	100,0%	15,0%	,0%	85,0%	النسبة		
درجة الحرية	23	10	0	13	التكرار	من 15 إلى 21 سنة	
	100,0%	43,5%	,0%	56,5%	النسبة		
6	51	29	1	21	التكرار	أكثر من 22 سنة	
	100,0%	56,9%	2,0%	41,2%	النسبة		
مستوى الدلالة α	6	4	0	2	التكرار	المجموع	
	100,0%	66,7%	,0%	33,3%	النسبة		
0.047	100	46	1	53	التكرار		
	100,0%	46,0%	1,0%	53,0%	النسبة		



نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أنه توجد فروق معنوية يفرضها متغير الأقدمية عند مؤشر موضوعية المؤسسة في عملية الترقية، حيث كانت قيمة K^2 دالة إحصائياً والتي قدرت بـ 12,737^a، عند درجة الحرية 6 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.047$.

بالإضافة إلى ذلك تظهر عملية مقارنة النسب المئوية المبينة في الجدول، أن الاتجاه العام للإطارات المبحوثين يميل إلى الموافقة على موضوعية المؤسسة في عمليات الترقية التي تقوم بها و ذلك بنسبة 53%، حيث كلما نقصت أقدمية الإطار كلما كان إتجاهه نحو ذلك إيجابياً و العكس صحيح. و منه نجد الإطارات الذين تقل أقدميتهم عن السبع سنوات هم الأكثر إقتناعاً بموضوعية الترقيات بالمؤسسة

وذلك بنسبة 85%، تليه الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 8 سنوات و 14 سنة بنسبة 56.5%، بعد ذلك فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تتراوح بين 15 و 21 سنة بنسبة 41.2%، و أخيراً فئة الإطارات الذين تزيد أقدميتهم عن 22 سنة وذلك بنسبة 33.3%.

مقابل ذلك نجد 46% من مجموع الإطارات الذين شملهم البحث لا يوافقون على وجود موضوعية لدى المؤسسة عند تقييمها لإطاراتها. توزعت على النحو التالي: 66.7% سجّلت لدى الإطارات الذين تزيد أقدميتهم عن 22 سنة، و 56.9% عند الإطارات الذين لديهم أقدمية تتراوح بين 15 و 21 سنة، و 43.5% سجّلت لدى فئة الإطارات التي لديها أقدمية تتراوح بين 8 و 14 سنة. و أخيراً 15% سجّلت لدى فئة الإطارات الذين تقلّ أقدميتهم عن 7 سنوات. و نشير إلى وجود نسبة تقدّر بـ 01% من مجموع عينة الدراسة لم تُظهر أيّ اتجاه نحو البند المشار إليه في الجدول أعلاه. سجّلت كلّها لدى الفئة ذات الأقدمية التي تتراوح بين 15 و 21 سنة وذلك بنسبة 02%. فإلى ما يرجع ذلك؟

ما نستنتجه من الجدول هو أن الاتجاه العام قد تمثل في الاتجاه الموافق، و ذلك من خلال التقييم الإيجابي للإطارات لعملية الترقية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، خاصة لدى أولئك الذين تقلّ أقدميتهم عن الـ 07 سنوات، ذلك أنّ هذه الفئة حديثة العهد بالمؤسسة و ربّما منهم من لم يتحصّل على الترقية بعد، و غريب فعلاً أن يكون أفراد هذه الفئة هم الأكثر موافقة و تصديقا لوجود موضوعية في الترقية بالمؤسسة، بينما نجد عند الفئات الأخرى الأكثر أقدمية تقارباً في النسب الخاصة بهذا الصنف "موافق"، و الملاحظ هو أنّه كلّما زادت أقدمية الإطار كلّما تقلّص يقينه بوجود معايير موضوعية للترقية بالمؤسسة. فهذا إن دلّ على شيء فإنّه يدلّ على بقاء دار لقمان على حالها، أي أنّه، ورغم المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل التحلّي بالموضوعية في ترقية موظفيها، إلا أنّ بعض رواسب الماضي المتعلقة بالمحسوبية و العلاقات الشخصية، بقيت هي المميّز لمشهد الترقيات التي تتم بالمؤسسة، كما رأينا ذلك في الجداول الخاصة بالتكوين.

هذا و تكتسي الترقية كحافز مادي و معنوي لعمال المؤسسة عامة و للإطارات بشكل خاص، أهمية بالغة من أجل بذل الجهود أكثر في سبيل زيادة الإنتاج كمّاً و كيفاً، إذا ما أحسن استغلالها بموضوعية و حسب الحاجة من خلال إختيار و وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق وحدة المؤسسة من جهة، و من جهة ثانية رفع معنويات الإطارات، طالما أنّه يُختار ليُنجز عملاً يتلاءم مع ميوله و استعداداته و قدراته و تكوينه المهني و النفسي. و ذلك عملاً بما جاء في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية لسنة 2006 لا سيما في المادتين 98 و 107 منه و التي جاء فيهما على التوالي ما يلي: "يهدف تقييم الموظف إلى: الترقية في الدرجات، الترقية في الرتبة، منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء، منح الأوسمة التشريفية و المكافآت." تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية: - على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة،

- بعد تكوين متخصص،

- عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني،

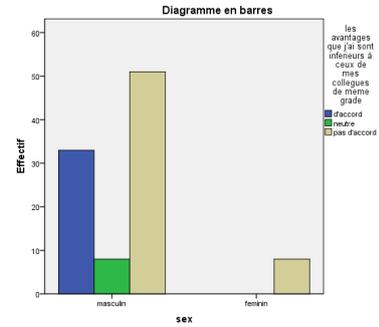
-على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.(الجريدة الرسمية"المادتين 98 و 107"، 2006:10)

لكن يبقى على إدارة المؤسسة الإجتهد أكثر من أجل تطبيق هذه القوانين و الإلتزام بقواعدها و أحكامها، من أجل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة و للإطار معاً، رغم أن الأمر صعب المنال خاصة وأنّ الظرف الذي تمرّ به المؤسسة ماديا لا يساعد على ذلك، ممّا يصعب على إدارة المؤسسة ، و في الكثير من الأحيان الإلتزام بهذه القواعد، الشيء الذي يُفقد هذه الأحكام مصداقيتها تدريجياً.
و بمقابل ذلك نجد فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تفوق الـ 22 سنة هي الأكثر تمثيلاً لصنف "غير موافق"، ذلك أنّها الأقدم و الأعلّم بما يجري بالمؤسسة فيما يخصّ الترقيات، و كما عبّر عن ذلك أحد الإطارات المستجوبين:"لم أنل من المؤسسة إلا ترقية واحدة منذ أكثر من 10 سنوات، و هناك الكثير من زملائي من تحصّل على ترقيتين أو ثلاث ترقيات في نفس المدة و لا أدري ما هو المعيار الذي تعتمده الإدارة في ذلك...".

فبالرغم من أنّ الإتجاه العام للجدول إيجابي، إلا أنّه، و على حدّ تعبير مدير الموارد البشرية:"على المؤسسة إن أرادت الإحتفاظ بإطاراتها و كفاءاتها أن تضاعف الجهود من أجل التحلّي بالموضوعية أكثر في عمليات الترقية التي تقوم بها، و أن تعلم بأنّ عهد "البي عميس" قد ولى، و لا مكان له أمام المعايير الموضوعية المعمول بها في المؤسسات العالمية من أجل تحقيق التميّز و التفوّق في المجال".

جدول رقم 24/ يبين المفاضلة في منح الإمتيازات

Khi-deux	المجموع	تفاضل المؤسسة بين إطاراتها في منح الإمتيازات					
		لا	بدون إجابة	نعم			
6,043 ^a							
درجة الحرية	92	51	8	33	التكرار	ذكر	الجنس
	100,0%	55,4%	8,7%	35,9%	النسبة		
2	8	8	0	0	التكرار	أنثى	
	100,0%	100,0%	,0%	,0%	النسبة		
مستوى الدلالة α	100	59	8	33	التكرار	المجموع	
	0.049	100,0%	59,0%	8,0%	النسبة		



في عملية تحليل الفروق الموجودة بين إجابات الإطارات وفقا لجنسهم (ذكور و إناث) بالنسبة لمؤشر المفاضلة في منح الإمتيازات، اتضح لنا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية مقررّة ب قيمة K^2 المقدرة ب 6,043^a عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.049$ ودرجة حرية 2، وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه ، حيث تؤكد الإتجاه السلي للمبحوثين عموما نحو وجود أيّ تمييز في عملية منح الإمتيازات بين الإطارات الذكور و الإناث، حيث أنّ الإطارات من النساء هنّ الأكثر تعبيرا عن رفضهنّ لذلك بنسبة 100%، مقابل 51% عند الذكور. وهذا ما يعني أنّ هناك ما نسبته 35.9% من الإطارات الذكور يجدون هذا النوع من التمييز بينهم و بين زميلاتهم في الحصول على الإمتيازات التي تقدمها الإدارة، مع تسجيل نسبة 8.7% منهم إلتزموا الحياد. فما هو التفسير السوسولوجي لهذه الفروق الملاحظة؟

إنّ الإتجاه السلي في تأثير المتغير المستقل والمتمثل في جنس المبحوثين على حكمهم أو اتجاههم نحو المفاضلة في منح الإمتيازات (لأنّ البند جاء سالياً) يعود بالأساس إلى التشريع الجزائري الذي ساوى بين الذكور و الإناث في العمل و من خلاله الأجر و العلاوات و ساعات العمل و ظروف العمل و الترقيات... الخ. فلقد نصّت المادة 27 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنّه: "لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الإجتماعية". (الجريدة الرسمية "المادة 27"، 2006، 05) لذلك نجد الإطارات الإناث هنّ الأكثر يقينا بعدم

وجود أيّ تمييز بينهم وبين زملائهم من الرجال في الإمتيازات الممنوحة لهم من طرف المؤسسة. فالمسار الدراسي الواحد، ووحدة شروط التوظيف والمتابعة للمسار المهني لكلا الجنسين، أدّى إلى عدم وجود أيّ فرق بينهما في المؤسسات التابعة للدولة خاصة.

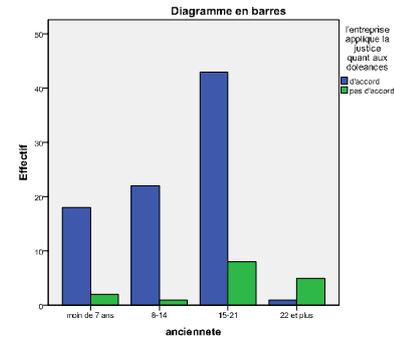
ويمكن اعتبار العدل بين الجنسين الممارس داخل المؤسسة من خلال تقديم نفس الإمتيازات كأداة في يد الإدارة تعمل على جعل الإطار يُصدر سلوكاً إيجابياً تجاه المؤسسة، من خلال التقليل من التغيب وعدد الإستقالات.

وباعتبار أنّ المؤسسة تبحث على أهمّ مصدر للميزة التنافسية والمتمثّل في المورد البشري، فهي تحاول عبر تطوير ممارسات وقرارات تصبّ باتجاه تحقيق العدالة التنظيمية. ويشير هذا المفهوم (العدالة التنظيمية) إلى الدرجة التي يعتقد من خلالها العمال بأنّ النتائج التي يتلقونها وطرق معاملتهم داخل المؤسسة نزيهة وعادلة، وتتوافق مع المعايير الأخلاقية لتحقيق مجموعة متنوعة من المواقف ذات الصلة تنظيمياً وسلوكياً. (Cole et autres, 2010 : 367)

ويشير كلّ من (Seel et Moor) إلى أنّ العدالة التنظيمية مفهوم نسبي يتحدّد في ضوء ما يدركه العامل من نزاهة وموضوعية المخرجات والإجراءات داخل المؤسسة. (Seel et Moor, 1993, 78) بمعنى أنّ الإجراءات التنظيمية التي يراها أحد العمال بأنّه إجراء متحيّز وغير موضوعي، قد يراه عامل آخر إجراء يتميّز بدرجة عالية من الموضوعية وعدم التحيز. وهذا ما أشار إليه مدير الموظفين بالمؤسسة عندما قال بأنّ العديد من الإطارات والعمال بصفة عامة لا يرون الإيجابية إلاّ في الأمور التي تخدمهم وتلبي رغباتهم، ما دون ذلك تحيّر من طرف الإدارة أو محسوبة أو علاقة شخصية. وهذا ما يفسّر وجود 33% من الإطارات الذكور من يرى بأنّ المؤسسة تعتمد إلى المفاضلة بين إطاراتها في الحصول على الإمتيازات. ويمكن إيعاز ذلك أيضاً إلى العدد الكبير من الإطارات الذكور مقارنة بالإناث، حيث لا تمثل هذه الأخيرة إذا تمّ الجمع بين الإطارات السامية والمتوسطة سوى 17% من مجموع إطارات المؤسسة (أنظر الجدول الخاص بالجنس)، وبالتالي عندما تتحصّل على إمتيازات بالمؤسسة يخيل للآخر أنّهم الأكثر حصولاً على هذه الإمتيازات وبالتالي يخلق لديهم نوع من الإحساس بالتمييز والتفضيل.

جدول رقم 25/ يوضح توخي إدارة المؤسسة العدل
في معالجة الشكاوى و التظلمات

Khi-deux	المجموع	توخي إدارة المؤسسة العدل في معالجتها للشكاوى و التظلمات		التكرار	أقل من 7 سنوات	الأقدمية
		لا	نعم			
23,103 ^a	20	2	18			
درجة الحرية	100,0%	10,0%	90,0%	النسبة		
	23	1	22	التكرار	من 7 إلى	
3	100,0%	4,3%	95,7%	النسبة	14 سنة	
	51	8	43	التكرار	من 15 إلى	
مستوى الدلالة α	100,0%	15,7%	84,3%	النسبة	21 سنة	
	6	5	1	التكرار	أكثر من	
	100,0%	83,3%	16,7%	النسبة	22 سنة	
0.0001	100	16	84	التكرار		المجموع
	100,0%	16,0%	84,0%	النسبة		



من خلال النتائج التي يستعرضها هذا الجدول، نلاحظ تقريبا كبيرا بين إجابات الإطارات بالنسبة لتوخي إدارة المؤسسة العدل في معالجة التظلمات و الشكاوى إذا ما إستثنينا فئة الإطارات ذات الأقدمية الأكثر من 22 سنة، وقد دلّت على ذلك نتيجة K^2 المقدرة بـ 23,103^a، إذ كانت دالة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.0001$ ودرجة حرية 0.04. وأهم ملاحظة نسجلها هنا هي كون الاتجاه العام مثله صنف "الموافقة" بنسبة 84%، و التي تقاسمتها الفئات كما يلي: 95.7% لفئة الإطارات ذوي الأقدمية التي تتراوح بين 7 و 14 سنة، و 90% لفئة الإطارات الذين تقلّ أقدميّتهم عن الـ 7 سنوات، ثمّ 84.3% بالنسبة للإطارات الذين تتراوح أقدميّتهم بين 15 و 21 سنة، وأخيرا فئة الإطارات الذين تزيد أقدميّتهم عن الـ 21 سنة و ذلك بنسبة 16.7% فقط. بينما حصل صنف "المعارضة" على نسبة 16% فقط من مجموع مفردات العينة، أخذت فئة الإطارات الذين تزيد أقدميّتهم عن الـ 21 سنة حصة الأسد و ذلك بنسبة

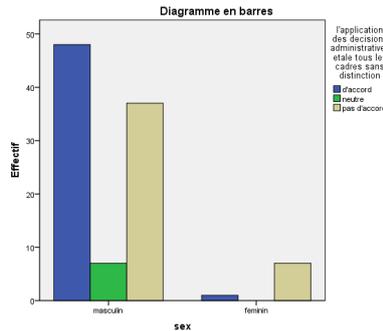
83.3%، ثم جاءت الفئات الأخرى بنسب متقاربة و ضعيفة نسبيا، حيث لم نسجّل سوى 15.7% لدى الإطارات الذين تتراوح أقدميّتهم بين 15 و 21 سنة، و 10% لدى الإطارات الذين تقلّ أقدميّتهم عن الـ 7 سنوات، و 4.3% فقط لدى الإطارات الذين تتراوح أقدميّتهم بين 8 و 14 سنة. و هذا ما يجعلنا نتساءل عن كيفية تفسير هذه النتائج ؟

تبين القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه نحو توجّي إدارة المؤسسة العدل في معالجة الشكاوى و التظلمات هو إتجاه إيجابي (موافق)، خاصة لدى الفئات الممثلة للأقدمية من 0 إلى 21 سنة، و ذلك بنسب عالية و متقاربة، الأمر الذي يمكن أن نفسره بمحاولة المؤسسة إعطاء أهميّة لهذا البند، خاصة و أنّ له تأثيرات مباشرة على الجوانب النفسية للإطار إمّا بالسلب، من خلال التعبير عن ذلك بالقلق أو الغضب...أو بالإيجاب من خلال تعظيم الشعور بالإنتماء للمؤسسة. حيث إنّ الظلم في أماكن العمل يؤدّي إلى الضغوطات و التي تؤثر بدورها في قدرة العامل على التأقلم و التكيف مع متطلّبات العمل بالمقارنة مع الذين يعاملون بعدالة. (Cole et autre, 2010 : 367) و قد أشار Greenberg إلى أنّ العدالة هي القضية الأولى في المنظمات، بسبب المخاوف المتزايدة حول هذا الموضوع من طرف المسؤولين القائمين عليها، خاصة ما تعلّق بالعلاقة عامل/ رب عمل، حيث يقوم العامل بطريقته الخاصة بتصحيح لاعدل رب عمله. (Malik et Naeem, 2011 : 16)

تعتبر العدالة التنظيمية بما تحويه من مؤشّرات، ضرورة إستراتيجية لمنظمات الأعمال في عالم اليوم، حيث تزداد المنافسة على الموارد البشرية الكفاءة التي تمتاز بالإلتزام التنظيمي و الإنتماء و الولاء التنظيميين، ممّا يولّد لديها الرضا الوظيفي، و هذه من شأنها أن تحقق التميّز بالنسبة للمؤسسة. لكن العكس، كما نلاحظه لدى صنف "غير موافق" خاصة لدى فئة الإطارات التي تزيد أقدميّتها عن الـ 22 سنة، يخلق عدم الرضا الوظيفي، ممّا يجعل الإطار يبحث عن مكان عمل آخر، خاصة و أنّ القطاع الخاص يستقطب الكفاءات و الإطارات ذات الأقدمية و التجربة الكبيرة من أجل الإستفادة من خدماتها. وفي هذا الشأن قال أحد الإطارات: "عندي 25 سنة خبرة بالمؤسسة و لم يحدث لي و أن صادفت مشاكل كبيرة، لكن كلّما دفعت شكوى للإدارة لأمرّ ما لم أتحصّل على الإجابة إلّا بعد مدّة طويلة، و غالبا ما تكون بالسلب".

جدول رقم 26/ يبيّن عدم تمييز إدارة المؤسسة بين الإطارات
في تطبيق القرارات الإدارية

Khi-deux	المجموع	يطال تطبيق القرارات الإدارية كل الإطارات دون تمييز			التكرار	النسبة	الجنس
		لا	بدون إجابة	نعم			
6,713 ^a	92	37	7	48	التكرار	ذكر	
درجة الحرية	100,0%	40,2%	7,6%	52,2%	النسبة		
2	8	7	0	1	التكرار	أنثى	
مستوى الدلالة α	100,0%	87,5%	,0%	12,5%	النسبة		
0.035	100	44	7	49	التكرار	المجموع	
	100,0%	44,0%	7,0%	49,0%	النسبة		



نلاحظ من خلال نتائج الجدول، وقيمة K^2 المسجلة والمقدرة بـ 6,713^a، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.035$ ودرجة حرية 2، أنه توجد فروق ذات دلالة معنوية في تقييم الإطارات لعملية تطبيق القرارات من طرف الإدارة حسب متغير الجنس.

وذلك ما أكده التوزيع في النسب، حيث نجد 49% من مجموع مفردات العينة تميل إلى الموافقة على عدم وجود أي تمييز في تطبيق القرارات الإدارية ظفر، الإطارات الذكور نسبة 52.2%، بينما لم تسجل زميلاتهم سوى 12.5%، مقابل 44% بالنسبة للرافضين، تحصّلت الإناث على أعلى نسبة مقدّرة بـ 87.5%، بينما سجّلت فئة الذكور أقل من نصف ذلك أي نسبة 40.2% فقط، في حين لزمّت نسبة 7.6% منهم الحياد. فما الذي يفسر هذا التباين في الاتجاه ؟

تعود الفروق في تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الجنس (ذكر، أنثى) على حكم الإطارات أو اتجاههم نحو تطبيق القرارات الإدارية دون تمييز، إلى ما ذكرناه في الجدول رقم "17" عن الإجراءات الإحترازية والقوانين و القرارات المتخذة من طرف المشرع الجزائري من أجل منع أي نوع من التمييز بين الرجل و المرأة في العمل. فنجد الإطارات الذكور في صنف "موافق" هم الأكثر تعبيراً عن ذلك،

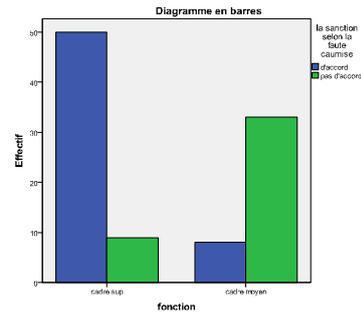
باعتبار أنهم يشغلون جل مناصب القرار بالمؤسسة، و بالتالي فهم يدافعون عن الطرق التي يتم وفقها القرار، و التي لا تميّز حسيهم بين الإطارات ذكورا كانوا أو إناثاً. و بما أنّ القرارات الإدارية ضوابط تحكم السلوك البشري في نطاق الجماعة. فإنّ القادة الإداريين قد يصدرن قرارات جزافية أو مخالفة للقانون، بسبب عدم العناية بدراسة الحقائق و البيانات التي تستند إليها تلك القرارات دراسة كافية، أو عدم الإستعانة بأجهزة الخبرة و المشورة قبل إصدارها.(مصطفى صبحي السيد، 2004: 62) لذلك نجد في صنف "غير موافق" نسبة 87.5% من إجابات الإطارات الإناث يُقرن بوجود تمييز جنسي في تطبيق القرارات الإدارية بالمؤسسة، خاصة ما تعلّق بالترقية في المناصب أو شغل مناصب عليا بالمؤسسة، فهي لا تتعدّى الصنف الذكوري حسيهم. بالرغم من أنّنا لاحظنا في الجدول السابق أنّ الإناث لم يبدن أيّ فرق بينهنّ و بين الإطارات الذكور فيما يخصّ عدل الإدارة في دراسة التظلمات و الشكاوى، و هذا راجع ربّما إلى ما رأيناه في الجدول رقم(12) عن ما أسميناه بـ l'ambivalence. و لقد صرّحت إحدى الإطارات بالمؤسسة بأنّ إدارة المؤسسة أجحفتها في حقّها في الحصول على منصب عالي رغم توقّرها على الشروط اللازمة لشغل ذلك المنصب، و بالمقابل تمّ إعطاؤه لزميل لها، بحجة أنّ المنصب صعب التسيير من طرف امرأة، هذا من جهة.

و من جهة ثانية، نلاحظ أنّ هناك من الإطارات الذكور من يرى وجود عدم المساواة، و في بعض الأحيان الظلم في إصدار و تطبيق القرارات الإدارية خاصة الفردية منها، ممّا جعل الكثير منهم يعبر عن استيائه من هذه السلوكيات السلبية التي لا تخدم المصلحة الفردية للعامل عامة و الإطار بشكل خاص، و لا المصلحة العامة للمؤسسة. ضف إلى ذلك أنّ الظلم يؤدّد إفساد العلاقات و فقدان الثقة في الإدارة، ممّا يؤدّي بالعامل إلى الإحساس بالغرابة التي تُوصّل في الغالب إلى الإنعزالية، و بالتالي عدم الإهتمام بالمؤسسة و بما يجري فيها. كما يؤدّي ذلك إلى شعور العامل بأنّ الإدارة العليا تنتهك الإجراءات القانونية في التعامل مع العمال، أو في الوصول إلى القرار الملائم. بمعنى شعور العامل بأنّ الوسائل غير المشروعة هي المطلوبة اليوم، و أنّ الإنسان يحتاجها لتحقيق أهدافه، ممّا يُشعره بضيق القيم و فقدان المعايير.(مبيض، 2010: 27)

و لقد حدّد (المحارمة) أهمّ مكوّنات العدالة الإجرائية في ثبات الإجراءات و دقّتها و صحتها و واقعيتها و أخلاقيتها، بالإضافة إلى عدم التحيز.(المحارمة، 2000: 36) و هي مؤشّرات تُمكن العامل عامة و الإطار بصفة خاصة من التنبؤ بما يمكن أن يُعامل به مستقبلاً، و إدراكه بأنّه جزء من المؤسسة يتوقّف على مدى قبوله و تقديره من جانب الإدارة، و بالتالي عدم وجودها يمكن أن يؤثّر بشكل مباشر على استعدادات العمال و سعيهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. لذلك نجد إدارة مؤسسة ENIEM، و بالرغم من الصعاب و روايب الماضي من السلوكيات السلبية، تسعى من أجل تحقيق العدالة بين إطاراتها فيما يخص تطبيق القوانين و الإجراءات القانونية الفردية منها و الجماعية، و ذلك عملا بالقاعدة الإدارية المعروفة التي تقول: التسيير يعني إتخاذ القرار، و اتّخاذ القرار يعني التطبيق (manager c'est décider, décider c'est agir) .

جدول رقم 27/ يبيّن قيام إدارة المؤسسة بالعقاب
حسب الخطأ المرتكب

Khi-deux	المجموع	يتم العقاب من طرف إدارة المؤسسة حسب الخطأ المرتكب				
		لا	نعم			
42.257 ^a	59	9	50	التكرار	إطار سامي	الفئة المهنية
درجة الحرية	100,0%	15,3%	84,7%	النسبة		
1	41	33	8	التكرار	إطار متوسط	
مستوى الدلالة	100,0%	80,5%	19,5%	النسبة		
α	100	42	58	التكرار	المجموع	
0.0001	100,0%	42,0%	58,0%	النسبة		



تظهر عملية تحليل الفروق الموجودة بين إجابات الإطارات حسب فئتهم المهنية بالنسبة لمؤشر العقاب حسب الخطأ المرتكب، أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية مقررّة بقيمة K^2 المقدرة بـ 42.257^a عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.0001$ ودرجة حرية 1، وهو ما يتضح بشكل أكثر تفصيلا من خلال عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه، حيث تؤكد أن الإطارات السامية هم الأكثر يقينا بأن العقاب يتم وفق الخطأ المرتكب، إذ أننا نلاحظ أن الاتجاه الموافق هو الممثل للاتجاه العام بنسبة 58%، احتلت فيه فئة الإطارات السامية المرتبة الأولى بنسبة 84.7%، في حين سجّلنا نسبة 19.5% فقط لدى فئة الإطارات المتوسطة.

مقابل ذلك سجّل صنف المعارضة نسبة 42% من مجموع الإجابات المعبر عنها، كانت لفئة الإطارات المتوسطة الحصة الأكبر وذلك بنسبة 80.5%، بينما لم تسجّل فئة الإطارات السامية سوى 15.3% فقط. فكيف يمكن لنا تفسير هذه الفروق؟

تبين القراءة الإحصائية لنتائج الجدول أعلاه، أن الاتجاه نحو العقاب حسب الخطأ المرتكب هو إتجاه إيجابي (موافق)، خاصة لدى فئة الإطارات السامية، ويمكن إرجاع ذلك إلى سعي هذه الفئة وطموحها المتزايد في سبيل تحقيق العدل في العقاب بين جميع العمال وبين الإطارات بشكل أخص. ذلك

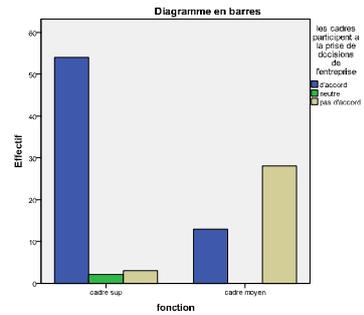
لأنّها معنية مباشرة بهذه القضية، باعتبار أنّها هي من يقوم بمراقبة السلوكيات الصادرة عن الإطارات المتوسطة والعمال بصفة عامة، ومن ثمّ تُصدر القرار المناسب وفق كلّ حالة. بالإضافة إلى وجود قوانين داخلية تضبط السلوك بالمؤسسة، وتبيّن الأخطاء بدرجاتها المختلفة و ما يقابل كل خطأ من العقاب. لذلك نجد هذه العملية تسير وفق قوانين إطلع عليها الجميع بما أنّها معلّقة في الأماكن المخصصة للإعلانات.

ولكن، وبما أنّ العقاب يطال كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فإنّ أوّل مستوى تتم فيه هذه العملية هو المستوى التنظيمي الذي يتواجد فيه المعني بالعقاب، ثمّ يتم رفع القضية للمستويات العليا تدريجياً، لذلك نجد الإطارات المتوسطة تقرّ بعدم وجود العدل في العقاب، بمعنى سياسة الكيل بمكيالين، بالنظر لوجود مستويات إدارية كثيرة تمرّ عليها القضايا التأديبية والتنظيمية، فكّلما زاد عدد المعنيين بدراسة هذه الملفات، كلّما زادت إمكانية دخول الذاتية والإبتعاد عن القوانين المحدّدة لذلك.

و انطلاقاً من المكونات الأساسية للعدالة الإجرائية التي حدّدها (المحارمة) كما رأينا في تحليل الجدول السابق، نجد أنّ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تراعي إلى حدّ ما ثبات الإجراءات بما أنّها تحتكم إلى قوانين رسمية ثابتة و واقعية تصدر من واقع المؤسسة وليست (القوانين) مستوردة أو مملاة من طرف الهيئات الرسمية العليا، بالإضافة إلى مراعاة الجانب الأخلاقي من خلال الإلتزام بعدم التمييز بين الإطارات و عدم التحيز لطرف دون آخر، ممّا سيكسبها مع مرور الوقت ثقة هذه الإطارات و العمال بصفة عامة، و بالتالي ضمان الإستقرار الوظيفي و الإجتماعي لهم، و من ثمّ العمل جماعياً من أجل النهوض بالمؤسسة و الرقيّ بها و إيصالها إلى مصاف المؤسسات العالمية و لما لا؟

جدول رقم 28/ يبين عملية إشراك الإطارات في اتخاذ وصنع القرار

Khi-deux	المجموع	يشارك الإطارات في اتخاذ القرار وصنعه					
		لا	بدون إجابة	نعم			
45.485 ^a							
درجة الحرية	59	3	2	54	التكرار	إطار سامي	الفئة
	100,0%	5,1%	3,4%	91,5%	النسبة		
2	41	28	0	13	التكرار	إطار متوسط	المهنية
	100,0%	68,3%	,0%	31,7%	النسبة		
مستوى الدلالة α	100	31	2	67	التكرار	المجموع	
	0.0001	100,0%	31,0%	2,0%	67,0%		



من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول نلاحظ أنه توجد فروق جوهرية بين الإطارات عند مؤشر إشراك الإطارات في اتخاذ القرار تبعا لفئتهم المهنية (إطار سامي، إطار متوسط). حيث كانت قيمة K^2 ذات دلالة إحصائية قدرت بـ 45.485^a، عند درجة الحرية 2 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.0001$ وهو ما تظهره بشكل مفصل عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه، حيث تؤكد أنّ الإطارات السامية هي الممثلة للإتجاه الإيجابي، إذ أننا نلاحظ أنّ الإتجاه الموافق هو الممثل للإتجاه العام بنسبة 67%، احتلت فيه الإطارات السامية الصدارة بنسبة 91.5%، مقابل 31.7% فقط عند الإطارات المتوسطة.

بالمقابل سجّل الإتجاه المعارض نسبة 31%، مثّلت فيه الإطارات المتوسطة النسبة الأعلى وذلك بـ 68.3%، مقابل 5.1% فقط لدى الإطارات السامية، بينما سجّلنا نسبة 3.4% لدى هذه الفئة لم تسجّل أيّ موقف والتزمت الحيادية.

يمكن أن يكون الإتجاه الإيجابي للإطارات السامية نحو مؤشر الإشراك في اتخاذ القرار ناتجا عن وعيهم بضرورة تشجيع المبادرات الفردية، لما لها من إيجابيات على الإطار والمؤسسة معا.

فعندما يستشار الإطار في عملية صنع القرارات أو حل المشكلات الإدارية، خصوصاً تلك القرارات أو المشكلات التي تتعلق بإدارته أو قسمه أو وحدته أو جهازه، يشعر بأهميته وثقة مديره وكذلك ثقة مؤسسته. والتجربة اليابانية خير مثال على ذلك، حيث أكد وليام أوتشي **William Outchi** (صاحب نظرية Z) أنه عندما يراد اتخاذ قرار مهم في مؤسسة يابانية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه، سواءً كان القرار يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو بإحداث تعديل في عملية الإنتاج، أو الإعداد لحدث مهم آخر. هذا يعني في الغالب، أن ما بين 60 إلى 80% من الأفراد يشاركون مباشرة في اتخاذ القرار. و الواقع أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتاً طويلاً للغاية، ولكن بمجرد اتخاذه يُلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرتة وتأييده بالكامل، فالتفاهم والمساندة يكونان أكثر أهمية من المستوى الفعلي للقرار نفسه. كما يرى أن المنظمة التي تسعى للتطوير والربح، يجب عليها إشراك المرؤوسين في القرارات حيث تزيد مناصرتهم للقرارات وتأييدهم لها والمشاركة في تحقيقها. وأن مشاركة أكثر من شخص في قرار ما يعني أن هناك بدائل كثيرة مما يعطيه (القرار) جودة أكثر، ويدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، ويزيد من درجة الولاء والانتماء، ويشعر الفرد بأنه جزء فاعل في المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على دقة العمل وجودة المخرجات.

تبيّن هذا المبدأ من شأنه أن يزيد من درجة الولاء الوظيفي لدى العمال، لأن المرؤوس في هذه الحالة يتحول من أجبر يتقاضى راتباً على مجهوده، إلى شريك فاعل في المنظمة، ويشعر بأهميته ودوره فيها.

وأوضحت الكثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجة يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل، وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها التسبب في ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، وهذا الذي لاحظناه في المؤسسة مكان الدراسة، حيث نجد أغلبية الإطارات المتوسطة غير موافقة على وجود عملية إشراكهم في القرار، وهذا ربّما يرجع إلى السياسة المنتهجة من طرف الإدارة، والتي تحدّد المستويات الإدارية والتنظيمية التي يتوقّف عندها الإشراك في اتخاذ القرار، بالنظر إلى اتّساع المؤسسة وكثرة وحداتها في الإنتاج والتوزيع. وبما أنّ القرار جوهر العملية الإدارية، ويتطلّب قدرات كبيرة لتحليل ودراسة العوامل الكثيرة التي تؤثر فيه، فإنه وفي بعض الحالات قد تؤدي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات إلى تعطيل عمل المؤسسة، وذلك نتيجة الإفراط في تسليم الأمور لأشخاص لا يملكون الخبرة الكافية في ذلك، وهنا نشير إلى أنّه يجب أن تكون مشاركة المستويات المتوسطة في القرار ضمن أطر علمية تضمن جودة المخرجات، وهذا ما أكدّه لنا أحد إطارات المؤسسة بقوله: "لديّ من الخبرة ما يكفي لأسير الوحدة التي أعمل فيها، لكن مستواي العلمي المحدود مكنّ غيري من ذلك، لكن بالمقابل يستشيرني الرئيس الجديد في كلّ كبيرة و صغيرة تخص هذه الوحدة، وهذا يجعلني أحسّ بأهمية منصبتي وتجربتي بالمؤسسة".

وحسب نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية، (مايو و ماسلو)، تعد المشاركة عاملاً فاعلاً في الحصول على النتائج المرضية لكلا الطرفين، خاصة من ناحية التقدير، فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والشعور بالثقة، وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه، بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ممّا يساعد

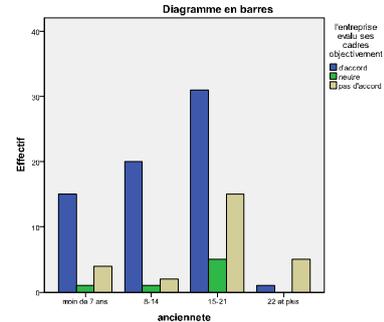
على تحقيق طموحاته العليا. بالإضافة إلى زيادة الثقة في النفس الذي ينعكس على أدائه لأعماله. كما تنمي المشاركة في القرار المهارات الشخصية الأخرى كالتواصل الفعال والتحليل والاستنتاج، و تقضي على الصراعات داخل المنظمة، وتزيد من ولاء الموظفين لمنظمتهم. لكن لا يجد الإطار المتوسطة المؤسسة ENIEM الإهتمام اللازم من طرف الإدارة فيما يخص إشراكهم في اتخاذ القرار، مما يستدعي الإسراع في إيجاد الحل المناسب من أجل دمج هذه الفئة الهامة من عمال المؤسسة في المشروع العام للمؤسسة، لأن نجاح مؤسسات اليوم، كما ذكرنا آنفاً، يتوقف على درجة الإهتمام بالموارد البشري نفسيًا وإجتماعيًا. ونشير إلى أن أغلب الدراسات اتفقت على أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومشاركة المرؤوسين في القرارات داخل المنظمة، لذلك يمثل الرضا الهاجس الأكبر للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، لأن أداءها وإنتاجيتها مرتبطتين بدرجة كبيرة من جهة بمدى رضا العمال، و من جهة ثانية بدرجة إحساسهم بالإنتماء لها. يجب على المؤسسة إذن أن تنتظم وفق أقسام مستقلة، تسمح لها بالتقدير والبحث من أجل الوصول إلى الأهداف العملية المرجوة.

إنطلاقاً من دراسة موضوع الإدارة بالأهداف (DPO) من أجل تطويرها إلى الإدارة التشاركية بالأهداف (DPPO)، يقدم Octave Gélinier بعض مبادئ التسيير الحديثة والتي تعتمد على الفاعلية خاصة في اتخاذ القرار. حيث يجب على المؤسسة-حسبه- أن تندمج في محيطها وتضمن قدراً كبيراً من الحركية العمودية، بالنظر لما يمكن لمبادرة المتعاونين و لمشاركتهم في اتخاذ القرار أن تسمح بالتحفيز وبالتالي تحقيق الربح. و من ناحية أخرى يرى Gélinier أن هناك ثلاث أنظمة فرعية تساهم في تكوين الإدارة التشاركية بالأهداف هي: الأهداف، الهيئات، والإجراءات التشاركية. (Gélinier, 1968)

يعتبر كل من اتخاذ القرار و الروح الجماعية قيمة قوية للمؤسسة، حيث عندما يدخل الفرد في نطاق الجماعة، يقوي لديه الإحساس بالمسؤولية الجماعية و التفكير الجماعي، و من ثم الإحساس بالإنتماء. من هنا تنشأ ثقافة تنظيمية حقيقية يتم رعايتها في هيئات تطورية مثل حلقات الجودة (les cercles de qualités)، حيث يجتمع العمال في وحدات إنتاجية و يبحثون عن الخلل الوظيفي (le dysfonctionnement) من أجل تقديم مقترحات و حلول عملية. تسمح دوائر الجودة هذه من ظهور التطور المستمر أو ما يسمى بـ "kaizen" من خلال الإعتماد على وسائل الجماعة. و غياب كل ذلك بالمؤسسة موضوع الدراسة هو ما يفسر ارتفاع نسبة إتجاه المعارضة نحو المشاركة في اتخاذ القرار عند الإطار المتوسطة.

جدول رقم 29/ يبين موضوعية التقييم

Khi-deux	المجموع	تُقيم إدارة المؤسسة إطاراتها بكل موضوعية			التكرار	أقل من 7 سنوات	الأقدمية
		لا	بدون إجابة	نعم			
16,199 ^a	20	4	1	15	التكرار	أقل من 7 سنوات	
	100,0%	20,0%	5,0%	75,0%	النسبة	النسبة	
درجة الحرية	23	2	1	20	التكرار	من 8 إلى 14 سنة	
	100,0%	8,7%	4,3%	87,0%	النسبة	النسبة	
6	51	15	5	31	التكرار	من 15 إلى 21 سنة	
	100,0%	29,4%	9,8%	60,8%	النسبة	النسبة	
مستوى الدلالة α	6	5	0	1	التكرار	أكثر من 22 سنة	
	100,0%	83,3%	,0%	16,7%	النسبة	النسبة	
0.013	100	26	7	67	التكرار	المجموع	
	100,0%	26,0%	7,0%	67,0%	النسبة		



يتبين من بيانات الجدول أعلاه أن الفروق المشاهدة فيما يخص إتجاه الإطارات نحو موضوعية إدارة المؤسسة في تقييمهما وذلك حسب أقدميتهم، هي فروق مقررة فعلا وذات دلالة، وذلك ما دلت عليه قيمة K^2 المقدرة بـ 16,199^a، عند مستوى دلالة $\alpha = 0.013$ ودرجة حرية تقدر بـ 06. ويشير الاتجاه العام للجدول أن موضوعية المؤسسة في تقييم الإطارات قد تمثل في صنف "الموافقة" وذلك بنسبة 67%، موزعة كما يلي: نسبة 87% بالنسبة لفئة الإطارات ذوي الأقدمية بين 08 و 14 سنة، ونسبة 75% خاصة بفئة الإطارات ذوي الأقدمية الأقل من 07 سنوات، ثم نسبة 60.8% خاصة بالفئة التي لها أقدمية تتراوح بين 08 و 14 سنة، وأخيرا فئة الإطارات التي تزيد أقدميتها عن 22 سنة والتي لم تسجل إلا 16.7% فقط من مجموع الإجابات الخاصة بهذا الصنف. وبالمقابل سجل صنف "غير موافق" نسبة 26% موزعة كما يلي: 83.3% خاصة بفئة الإطارات ذوي الأقدمية التي تفوق 22 سنة، تليها فئة الإطارات ذوي الأقدمية التي تتراوح بين 15 و 21 سنة وذلك

بنسبة 29.4%، ثم فئة الإطارات ذوي الأقدمية الأقل من 07 سنوات بنسبة 20%، بينما لم تسجل الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 08 و 14 سنة سوى 08.7% فقط. كما نشير إلى وجود 07% من مجموع أفراد العينة بقيت محايدة حيال الموضوع، 09.8% منها سجّلت لدى الإطارات ذوي الأقدمية بين 15 و 21 سنة، و 05% تمّ تسجيلها عند الإطارات الذين تقلّ أدميتهم عن الـ 07 سنوات، بينما سجّلنا نسبة 04.3% لدى الإطارات ذوي الأقدمية بين 08 و 15 سنة.

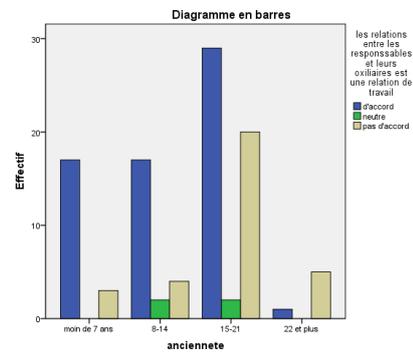
هذا الاتجاه الإيجابي نحو موضوعية التقييم المسجّل في الاتجاه العام من جهة، والتباين النسبي في الفروق الملاحظة في الجدول من جهة أخرى، يمكن إرجاعه بشكل عام إلى الرضا التام للإطارات عن الطرق التي يتمّ من خلالها تقييمهم بالمؤسسة، باستثناء الفئة التي تزيد أدميتها الـ 22 سنة. حيث تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية و علمية متعامل بها في أرقى و أكبر الشركات العالمية، و التي تتمثل في الشهادة و الخبرة و الأقدمية في المنصب، حسب تعبير مدير الموارد البشرية بالمؤسسة. و يعتبر تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط، و من ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات.

و يمكن إيعاز هذا التوجه الإيجابي للإطارات كذلك، خاصة لدى الفئتين التي تتراوح أدمية إطاراتها بين 0 و 14 سنة، إلى التحوّل الجديد للمؤسسة نحو الإيجابية في التسيير و التنظيم الذي يدخل ضمن السياسة الجديدة للمؤسسة الرامية إلى وضع قطيعة مع كل السلبيات التي عاشتها في الماضي، و المُضي قدماً نحو تحقيق الإنتاجية و التميّز.

تشير العدالة التفاعلية إلى طبيعة العلاقة بين العامل و المشرف، و بشكل خاص في تعامل مع عوامل ثانوية ثلاثة هي: الإنصاف، الإتصال الثنائي الأعلى، و الثقة. فإدراك العامل للإنصاف في إجراءات المؤسسة و العمليات، قد يؤثّر على علاقته بزملائه و مسؤوليه و المدراء بشكل عام، و الذي يؤثّر على سلوكه و مخرجات عمله. كما يسهّل الإتصال الفعال التفاعلات اليومية بين العمال و مشرفهم من أجل تنظيم العمل، ممّا يساهم في الرفع من معنوياتهم و زيادة إخلاصهم و ولائهم للمؤسسة و تعظيم أدائهم. كما تلعب الثقة دوراً هاماً في تحديد أداء العمال و فاعليتهم. (Tahir, 2008 : 2-3)

جدول رقم 30/ يوضح نوع العلاقة الرابطة بين المسؤول ومساعديه

Khi-deux	المجموع	علاقة المسؤول بمساعديه هي علاقة عمل					
		لا	بدون إجابة	نعم	التكرار	أقل من سبع سنوات	الأقدمية
15,657 ^a	20	3	0	17	التكرار	أقل من سبع سنوات	
	100,0%	15,0%	,0%	85,0%	النسبة		
درجة الحرية	23	4	2	17	التكرار	14-8 سنة	
	100,0%	17,4%	8,7%	73,9%	النسبة		
6	51	20	2	29	التكرار	21-15 سنة	
	100,0%	39,2%	3,9%	56,9%	النسبة		
مستوى الدلالة α	6	5	0	1	التكرار	أكثر من 22 سنة	
	100,0%	83,3%	,0%	16,7%	النسبة		
0.016	100	32	4	64	التكرار	المجموع	
	100,0%	32,0%	4,0%	64,0%	النسبة		



توضح نتائج هذا الجدول أنه توجد فروق جوهرية في اتجاه الإطارات نحو علاقة العمل التي تربط المسؤول بمساعديه تبعا لأقدميتهم، حيث كانت قيمة K^2 التي قدرت بـ 15,657^a، ذات دالة إحصائية عند درجة الحرية 6 ومستوى الدلالة $\alpha = 0.016$.

تظهر عملية مقارنة النسب المئوية المبينة أعلاه، وبشكل مفصل أنه كلما زادت أقدمية الإطار، كلما نقص اتجاهه نحو الإقرار بأن العلاقة الرابطة بين المسؤول ومساعديه هي علاقة عمل والعكس صحيح. حيث كان الإتجاه العام للجدول إيجابياً وذلك بنسبة 64%، تتقدمها فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تقل عن 7 سنوات وذلك بنسبة 85%، تليها فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تتراوح بين 8 و 14 سنة بنسبة قدرها 73.9%، ثم فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تتراوح بين 15 و 21 سنة بنسبة 56.9%، وأخيرا الفئة التي تزيد أقدميتها عن الـ 22 سنة وذلك بنسبة 16.7%.

بالمقابل نجد الإتجاه السلبي لهذا الجدول لا يزيد عن 32% من مجموع المفردات المعنية بالدراسة. حيث مثلت الإطارات الذين تزيد أقدميته عن 21 سنة أعلى نسبة مقدرة بـ 83.3%، تليها فئة الإطارات ذات الأقدمية التي تتراوح بين 15 و 21 سنة بنسبة قدرها 39.2%. بعد ذلك فئة الإطارات الذين تتراوح أقدميته بين 8 و 14 سنة بنسبة 17.4%، وأخيرا الفئة التي تقل أقدميته عن الـ 7 سنوات وذلك بنسبة 15%. بينما سجلت فئة المحايدون لهذا الطرح نسبة 4% فقط من مجموع أفراد العينة، مثلتها فئتي الإطارات الذين تتراوح أقدميته بين 8 و 14 سنة بنسبة 8.7%، و الفئة التي تتراوح أقدميته بين 15 و 21 سنة بنسبة 3.9% فقط.

إن الاتجاه العام لاختيارات الإطارات يميل لصالح الاتجاه الإيجابي (موافق) نحو العلاقة التي تربط المسؤول بمساعديه بأنها علاقة رسمية تحتكم إلى القوانين الضابطة لها، لكن الملاحظ هو أنه كلما زادت أقدمية الإطار نقص يقينه برسمية العلاقة الرابطة بينه وبين مساعديه. ذلك أن لعامل الأقدمية دوراً كبير في تحديد نوع علاقات العمل داخل المؤسسة.

يؤكد ميشال كروزيه Michel Crozier على أن السلطة تقتضي دائما إمكانية تحكّم بعض الأفراد أو الجماعات في أفراد أو جماعات أخرى، و التحكّم في الآخرين يعني الدخول معهم في علاقة، وهذه العلاقة تطوّر بداخلها سلطة البعض على البعض الآخر. (Crosier, 1987: 28) هذا يعني أن العلاقات العمالية إنما تكون بين الأفراد و الجماعات بحكم علاقة العمل التي تربط بعضهم ببعض، و التي تحدّد بدورها نوع هذه العلاقة، والتي غالبا ما تحددها قوانين المؤسسة. فذهاب فئات الإطارات ذوي الأقدمية التي تتراوح بين 0 و 21 سنة تنازليا إلى الاعتقاد بأنّ علاقات العمل بالمؤسسة هي علاقات يغلب عليها الطابع الرسمي القانوني، إنما مردّه في نظرنا إلى سيادة العوامل القانونية و انعقاد علاقة العمل و إثباتها، الشيء الذي يعني استمرار المدرسة التaylorية التي تبحث عن الإنتاج دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية. هذه الأخيرة التي من شأنها أن تُنشئ علاقات غير رسمية تساعد - حسب إلتون مايو- في زيادة قدرة العامل الإنتاجية و تدبّي عوامل الفشل النفسية و الإجتماعية.

في حين أن ما يمكن أن نفسّر به توجه الإطارات ذوي الأقدمية التي تفوق الـ 22 سنة نحو الإقرار بوجود علاقات أخرى بينهم و بين مساعديهم غير التي وُسمت بالرسمية، هو تطوّر ذات العلاقة، بحكم العمل معاً لمدة طويلة، إلى علاقة شخصية أو صداقة، كما أشار إلى ذلك أحد الإطارات بقوله: "لا يمكنني أن أعامل الفريق الذي يعمل معي لمدة تفوق الـ 20 سنة بمعاملة جافة يغلب عليها الطابع الرسمي، فضميري و أخلاقي لا تسمح لي بذلك، خاصة و أنّ ذلك لا يمسنّ البتّة بالإنتاج أو بمردود كلّ منّا، بل بالعكس فإنّ العلاقة غير الرسمية التي بيننا ساعدت في الكثير من الأحيان في القضاء على مشاكل كانت تبدو صعبة الحل". وهذا ما ذهب إليه مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو بأنّ العلاقات الإنسانية تقوم على المعايير الأخلاقية و النفسية بدلا من العوامل القانونية التي أقرّها تايلور.

لذلك نجد أنه كلما كانت علاقات العمل طويلة، كلما كان ذلك سببا في فقدانها التدريجي لصبغة الرسمية، أو الصفة القانونية، لتحلّ محلّها العلاقات التي تحتكّم للشخصية و الصداقة، و في بعض الأحيان للمصالح المشتركة كما يذكر ذلك ميشال كروزيه.

نتائج الفرضية الثالثة

تؤدّي العدالة التنظيمية (إجرائيا و توزيعيا و تفاعليا) إلى زيادة شعور الإطار بالرضا عن العمل.

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي، بالنظر لعلاقتها المباشرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح المؤسسات، و في تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية. كما يعتبر الإلتزام التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات بلوغه لما له من تأثير إيجابي في استقرار العمال و تنمية الدوافع الإيجابية لديهم، و زيادة رضاهم عن العمل. لما كانت جلّ المؤسسات العمومية الوطنية تسعى منذ نشأتها الأولى لتحصيل أقصى درجة ممكنة من الإلتزام التنظيمي لعمالها، و الذي تصبو من خلاله تحقيق التطور و بلوغ الأهداف، فهل إستطاعت المؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية من تحقيق ذلك و بلوغها درجة متقدمة من العدالة التنظيمية إن على المستوى التوزيعي، أو الإجرائي، أو التفاعلي؟

بعد الإنتهاء من وضع الجداول الخاصة بهذه الفرضية و قراءتها إحصائيا و تحليلها سوسيولوجيا، توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية:

1. العدالة التوزيعية:

- بالنظر لما للعدالة التوزيعية من أهمية و وقع إيجابي على سلوك العمال بصفة عامة، و على سلوك إطارات ENIEM بصفة خاصة، سجّل الباحث إرتياحاً كبيراً لدى الإطارات المتوسطة حيال المؤشر الخاص بالأجر، بالنظر إلى توافقه مع مؤهلهم العلمي، أو يفوقه في بعض الحالات التي تمتاز بأقدمية كبيرة. بينما سجّل الباحث إمتعاض الإطارات السامية حيال مؤشّر الأجر، و ذلك بالنظر لتدني مستوى أجورهم و عدم توافقها مع مؤهلاتهم العلمية التي غالبا ما تكون جامعية.
- و عكس ذلك تماما، وجد الباحث فيما يتعلّق بمؤشّر الحوافز، أنّ أغلب الإطارات تؤكّد أنّها لا توزّع حسب الإستحقاق. بل بالعكس فهي تخضع -حسبهم- لمنطق المحاباة و العلاقات الشخصية بدل الإحتكام للعدل و الأحقية.
- أمّا فيما يخص مؤشّر الترقية المهنية، فلقد تبين من خلال تحليل الجدول الخاص بها، أنّه كلّما زادت أقدمية الإطار كلّما تقلّص يقينه بوجود معايير موضوعية للترقية بالمؤسسة. وهذا يعني أنّ المؤسسة تحاول التحلّي بالموضوعية و الأحقية في الترقيات، بدليل إجابات الإطارات، إلا أنّ الباحث سجّل، و برغم المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل التحلّي بالموضوعية في ترقية موظفيها، حضور بعض روايب الماضي المتعلقة بالمحسوبية و العلاقات الشخصية، التي لا تزال تميّز بعض المشاهد الخاصة بالترقيات التي تتم بالمؤسسة.

2. العدالة الإجرائية:

- تعبر العدالة الإجرائية عن درجة الشعور المتولّدة لدى العمال إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية، التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. ففي مؤشّر المفاضلة في منح الإمتيازات بين الإطارات الذكور و الإناث في نفس الرتبة المهنية، جاءت النتائج لتؤكّد أنّ كلّ الإطارات من جنس "أنثى"

تؤكد عدم وجود أية تفرقة بينهنّ وبين زملائهنّ من الذكور. ونفس الإتجاه لمسّه الباحث لدى الذكور لكن بنسبة أقلّ، بالرغم من أنّها تمثّل الأغلبية. وبالتالي يستنتج بأنّ إدارة المؤسسة لا تعتمد على أيّ نوع من أنواع المفاضلة بين الجنسين في منح الإمتيازات لإطاراتها.

- أمّا فيما يخص مؤشّر العدل في معالجة الشكاوى و التظلمات، فقد تبين للباحث أنّ غالبية الإطارات قد أقرّت بأنّ إدارة المؤسسة عادلة إلى حدّ بعيد في معالجتها للشكاوى و التظلمات التي تصل مكاتبها.

- بينما كشف مؤشّر عدم تمييز إدارة المؤسسة بين الإطارات الإناث و الذكور في تطبيق القرارات الإدارية، بونّ كبير بين الجنسين، حيث ترى الإطارات الإناث أنّ هناك تمييز كبير تعمد إدارة المؤسسة إلى استعماله للتفرقة بينهنّ و بين زملائهنّ في تطبيق القرارات الإدارية. بينما سجّلت فئة الذكور نسب متقاربة في ذلك، فهناك منهم من يرى أنّ الإدارة فعلاً تفرّق بينهم و بين زميلاتهم في تطبيق القرارات الإدارية، بينما هناك نسبة مماثلة منهم، ترى عكس ذلك تماماً، أي أنّ الإدارة لا تفرّق أبداً بين إطاراتها سواءً كانوا ذكورا أو إناثا في تطبيق قراراتها الخاصة بهم.

- أمّا ما يخصّ مؤشّر العقاب حسب الخطأ المرتكب، فلقد وجد الباحث أنّ أغلبية الإطارات باختلاف رتبهم المهنية، يجدون أنّ المؤسسة لا تُغالي في العقاب، بل بالعكس فهي تحتكم في ذلك إلى القوانين التنظيمية للمؤسسة التي غالباً ما تُنصف كلّ العمال و فيهم الإطارات في هذا الشأن.

3. العدالة التفاعلية:

- تشير العدالة التفاعلية في هذا البحث إلى درجة إحساس الإطار بعدالة المعاملة التي يحصل عليها، سواء تعلق الأمر بالمعاملة من طرف المسؤولين ترتيبياً، أو في تقديم الشروحات المناسبة للقرارات المتخذة خاصة تلك التي تؤثر فيه مباشرة. ففي المؤشر الخاص بإشراك الإطارات في اتّخاذ القرار، جاءت النتائج لتؤكد أنّ أغلبية الإطارات السامية يتجهون نحو الإقرار بإشراكهم في القرار داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق بحل المشكلات الإدارية العالقة، أو صنع القرار. هذا الذي ولد لدى غالبيتهم الإحساس بأهمية العمل الذي يؤدونه، وبالتالي زيادة درجة الولاء التنظيمي لديهم الذي يؤدي بدوره إلى كسبهم ثقة كبار المسؤولين و المدير العام للمؤسسة. بينما سجّل الباحث عكس ما سبق لدى الإطارات المتوسطة، أي أنّ أغلبهم يقرّون بأنّ المؤسسة أبداً لا تشاركهم في القرارات التي تتخذها، ممّا أدى إلى ارتفاع معدّلات الغياب لديهم، و في بعض الحالات ترك العمل نهائياً.

- أفرزت النتائج المتعلقة بمؤشر موضوعية إدارة المؤسسة في تقييم إطاراتها، على أنّ الإطارات الأقدم بالمؤسسة (أكثر من 22 سنة)، هم الأكثر تعبيراً عن عدم وجود موضوعية في تقييمهم من طرف الإدارة، لكن هذه الفئة لا تمثّل سوى 6% من مجموع العينة. بينما يتفق ما دون ذلك على وجود معايير موضوعية في تقييم الإدارة لموظفيها عامة وللإطارات بصفة خاصة. لذلك يستخلص الباحث أنّ مؤسسة ENIEM، تعتمد إلى أساليب و معايير موضوعية (الشهادة، الخبرة، الأقدمية في المنصب) في مجمل عمليات التقييم التي تقوم بها بصفة دورية.

- إستنتج الباحث من خلال المؤشّر الثالث للعدالة التفاعلية، و المتمثّل في العلاقة بين المسؤول و مساعديه، أنّ هذه الأخيرة يغلب عليها الطابع الرسمي، أي أنّها علاقة عمل ليس إلا، خاصة

لدى الإطارات الذين تقلّ أقدميّتهم عن 21 سنة. لكن الملاحظ هو أنه كلّما زادت أقدمية الإطار كلّما نقص لديه هذا الإعتقاد. حيث سجّل الباحث أنّ الإطارات الذين تزيد أقدميّتهم عن الـ 21 سنة يقرّون بأنّ العلاقات السائدة بالمؤسسة بين الرئيس و المرؤوس هي علاقة صداقة التي تطوّرت في الكثير من الأحيان إلى علاقات شخصية. الشيء الذي مكّهم من خلق جماعات و فرق عمل متجانسة *homogène* ساهمت من جهة في القضاء على المشاكل المستعصية، و من جهة ثانية عملت على خلق علاقات إنسانية ترتكز على المعايير الأخلاقية و النفسية، ممّا دعّم و عزّز درجة الولاء للمؤسسة.

و بذلك يمكن القول بأنّ إدارة مؤسسة ENIEM تعتمد إلى حدّ بعيد العدالة التنظيمية توزيعيا وإجرائيا و تفاعليا. و منه يستخلص الباحث بأنّ الفرضيّة المتعلّقة بالعدالة التنظيمية قد تحقّقت في الكثير من بنودها،

قائمة المراجع المعتمدة في هذا الفصل

I/ المراجع باللغة العربية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، المواد: 27 و 98 و 107.
2. العديلي ناصر، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة، العدد 36، الرياض، 1980.
3. المحارمة ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك و الطفيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2000.
4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2000.
5. فيشر جون، كيف تصنع نظاما للحوافز و المكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
6. مبيض هبة خليل سعدي، اللاجؤون الفلسطينيون بين الإغتراب و الاندماج السياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الفلسطينية، فلسطين، 2010.
7. مصطفى صبحي السيد، مسؤوليات القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جوان 2004.

II/ المراجع باللغات الأجنبية

1. Cole et autres, Organizational justice and individuals withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion, Journal of management studies, London, 2010.
2. François Stankiewicz, et S. Hanchane, Approche organisationnelle de la formation : au-delà de la problématique beckerienne, in: formation-emploi, n° 85, 2004, p. 23-40.
3. F. Seel et S. Moore, perception of promotional fairness and promotion candidates Qualification, journal of Applied psychology, 1993.
4. L. Hooshmand., S. M. Moghimi, Organizational justice and organizational entrepreneurship in managers and experts, in European journal of scientific research, Vol.65, No.4, 2011
5. M. E. Malik. et B. Naeem: Faculty members: perceptions of organizational justice in institutes of higher learning in Pakistan, African journal of business management Vol. 5, 2011
6. Michel Crozier : Le phénomène bureaucratique, 2eme édition, Dalloz, Paris, 1987.

7. Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris, France, 1987.
8. Simonetta Tabboni, De l'ambivalence sociale à l'ambivalence culturelle, Cahiers internationaux de sociologie, n° 123, 2/2007.
9. Sulaiman Abubakr Mohiédine Tahir: Links between justice, satisfaction and performance in the work place, journal of management development, vol.26, number.4. 2008.

الخاتمة

خاتمة

يهدف الإستثمار في رأس المال البشري تحقيق إحترافية كل الأفراد داخل المؤسسة، يكون الغرض منها محو الفوارق المعرفية و تقريبها من حدود الإمتياز. فقد أصبحت الكفاءات تشكّل رهانا كبيرا للمؤسسات التي تريد الإستمرارية، من خلال خلق بيئة داخلية متعلّمة **un environnement apprenant** لها القدرة على التفاعل و اقتناص الفرص المتاحة. لذلك يقول مالك بن نبي بأنّ المجتمع لا يقاس بكمية ما يملك من أشياء، بل بمقدار ما فيه من أفكار(بن نبي، 2006). و دلالة ذلك محورية العنصر البشري في أيّ مشروع إستراتيجي يهدف إلى تحقيق التنمية و التطوّر، سواء أكان ذلك داخل المؤسسة الإقتصادية أو خارجها.

لذلك حرص الباحث في هذه الدراسة تبيان دور الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الوطنية، بالنظر إلى المكانة التي أصبح يتمتع بها هذا المورد في الاستراتيجيات الحديثة للتنظيم و التسيير، من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والإنتاجية، و كذا بالنظر للسلبية التي كانت تسود المؤسسة الجزائرية عبر مختلف المراحل التسييرية التي مرّت بها منذ الإستقلال.

و من أجل معرفة مدى استفادة المؤسسة العمومية الوطنية من التجارب العالمية في مجال الإستثمار في الموارد البشرية و تعظيم قدرات العمال، نزل الباحث في الشق الميداني لهذه الدراسة إلى المؤسسة الوطنية للمواد الكهرومنزلية (ENIEM) الواقعة بالمنطقة الصناعية لوادي عيسى ب تيزي وزو. حيث استطاعت هذه المؤسسة في الآونة الأخيرة-حسب المعطيات المحصّل عليها من الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث- أن تسترجع قواها ومكانتها في السوق الوطنية، بعد غياب دام عدة سنوات بسبب المشاكل المتعددة التي كانت تعاني منها على أكثر من مستوى(المالي، التسييري، المنافسة الداخلية والخارجية،...الخ)، و هي بذلك تبحث اليوم على أفضل السبل لأخذ الطليعة و التميّز أمام المنتوجات الوطنية و المستوردة المنافسة لها، إن على مستوى جودة المنتج أو كميّته. فهل يمكن لها تحقيق ذلك بالإعتماد على حسن استثمارها لمواردها البشرية وإطاراتها بشكل خاص؟ و إلى أيّ مدى يمكن الوثوق بالدور الفعلي للمخططات التسييرية للموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟ هل هناك علاقة مباشرة بين عملية إنتقاء و اختيار الإطارات قبل التوظيف و بين فاعليتهم في أداء المهام التي تُوكّل لهم بالمؤسسة؟ ما هي المحدّدات الرئيسية للموضوعية في توظيف الإطارات و تعيينهم؟ و هل لذلك تأثير على أداء مهامهم في التنظيم و التسيير؟ ما الدور الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية المؤسسة في التكوين لخلق تلك الدينامية و التفاعل الإيجابي بينها و بين المتكوّنين و بشكل خاص الإطارات منهم؟ ما هي طبيعة تأثير العدالة التنظيمية على زيادة شعور الإطارات بالرضا و بالإنتماء للمؤسسة؟

و من أجل الإجابة على هذه التساؤلات، قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- 1- توجد فروق دالة في اتجاه الإطارات نحو عملية التوظيف و التعيين في المناصب.
- 2- تزداد درجة إستيعاب الإطار للأساليب الحديثة في التنظيم و التسيير، كلّما تفاعل إيجابيا مع الإستراتيجية التكوينية المتبعة من طرف المؤسسة.

3- تؤدّي العدالة التنظيمية (إجرائيا و توزيعيا و تفاعليا) إلى زيادة شعور الإطار بالرضا عن العمل. و من أجل اختبار هذه الفرضيات بالمؤسسة موضوع الدراسة، قام الباحث باختيار عينة غير عشوائية حصرية قدرت بـ 100 إطار. قام بعدها بتوزيع الإستمارة بطريقة عرضية على الإطارات الذين يلتقيهم أولا بأول.

و بعد ضبط المعطيات و تبويبها و تحليلها، توصل الباحث إلى الإستنتاجات التالية:
1/ التوظيف:

إكتشف الباحث من خلال تحليل الأرقام الخاصة بهذا المتغير، أنّ عملية التوظيف بالمؤسسة تعتمد على الشهادة العلمية المتحصل عليها من طرف المترشح لشغل منصب إطار، و هو عامل إيجابي من شأنه تعزيز موضوعية هذه العملية. كما استنتج بشكل عام بأنّ المؤسسة تعتمد على عامل الكفاءة المهنية في اختيارها لإطاراتها، نظرا لخصوصية نشاطها (كهرومنزلي) الذي يتطلب قدرات و كفاءات متخصصة في المجال. غير أنّه سجّل بقاء بعض التصرفات السلبية من طرف بعض المسؤولين حيال عملية التوظيف، و ذلك بتوسطهم لتوظيف ذويهم و معارفهم. كما سجّل أيضا بقاء بعض السلوكيات السلبية، كالجهوية و العشائرية و الإنتماء الحزبي و العلاقات الشخصية... الخ، ممّا يؤثر نسبيا على عملية انتقاء و توظيف الإطارات، و بالتالي التأثير على بعض جوانب تنظيم و تسيير المؤسسة.

و لقد توصل الباحث في الأخير إلى أنّه كلّما ابتعدت المؤسسة عن الموضوعية و العلمية في توظيف إطاراتها و لم تتحكّم في ذلك بالشكل الكافي، كلما برزت الذاتية و الأنانية و المصلحة الشخصية التي لا تخدم لا حاضر المؤسسة و لا مستقبلها.

2/ التعيين

توصل الباحث من خلال تحليل هذا المتغير أنّ المؤسسة تراعي في أغلب التعيينات التخصص المطلوب، إلّا في بعض الحالات النادرة التي تتدخل فيها الذاتية، بدليل أنّ غالبية إطارات العينة راضون عن المنصب الذي يشغلونه و يطمحون للترقي في مناصب المسؤولية.

و بناء على ذلك فإنّ مبدأ المؤسسة في التعيين خاصة في المناصب الحساسة و مناصب المسؤولية، هو الوظيفة المناسبة للإطار المناسب، و ذلك من خلال تقديم كل المعلومات الخاصة بالوظيفة الشاغرة للمتريشحين. و تتم عملية وصف الوظيفة بصورة تحليلية من أجل التعرف على دورها في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة. و تقوم هذه الأخيرة، و خاصة بعد الأزمة المالية الخانقة التي مرّت بها نهاية القرن الماضي و بداية الألفية الثالثة، بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، من خلال تحديد الفائض و العجز بعد دراسة شاملة.

و بهذا يكون الباحث قد سجّل درجة كبيرة من الإحساس بالأمن و الإستقرار الوظيفيين لدى مفردات العينة، خاصة الفئات الأكثر أقدمية بالمؤسسة، مع تسجيل نسبة ضئيلة من عدم الرضا لدى بعض الإطارات خاصة منهم الحديثي العهد بالمؤسسة، و الذين تمّ توظيفهم على أساس عقود محدودة الأجل، و الذين يطمحون للحصول على منصب عمل قار و دائم يمكّنهم من الإحساس أكثر بالإستقرار والأمن.

كما اتضح أنّ هناك تباين إهتمام المسؤولين بالتعيينات في المناصب، حيث سجّل الباحث وجود صراع كبير على المنصب كلّما تعلّق الأمر بالترقية و العكس في حالات توظيف و تعيين الجدد، الأمر الذي أثر سلباً في تسيير و تنظيم بعض الورشات.

و في الأخير توصل الباحث إلى أنّ المؤسسة تراعي تطابق احتياجات المنصب مع تخصص و قدرات و إمكانيات المترشح لشغل الوظيفة. لهذا فإنّها تتبنّى سياسة توظيف أساسها الإحتياج الوظيفي، و تتحرى العلمية و الموضوعية في عمليتي التوظيف و التعيين، خاصة بعد الأزمة التي شهدتها نهاية القرن الماضي، ممّا ساعدها في الحصول على إطارات ذات مستوى تعليمي عالي تتميز بقدر كبير من الكفاءة و النزاهة، ممّا سيساعد إدارة المؤسسة من رفع التحديات challenge التي تنتظرها في السوق الحرة.

3/ التكوين:

حاول الباحث من خلال المعطيات المستوحاة من الفرضية الثانية تبيان فعالية البرامج التكوينية و دورها في تحسين أداء الإطارات، و من ثمّ أداء المؤسسة بشكل عام. و منه كانت الاستنتاجات كالآتي:

أ/ فاعلية التكوين: نظرة الإطار إلى العملية التكوينية نظرة علمية، و ذلك لما لها من أهمية في تكوينه و إكسابه المهارات العلمية و العملية التي تسمح له بأداء نشاطه بفاعلية كبيرة.

ب/ تبيّن بأنّ الغرض من تكوين الإطارات في المؤسسة يغلب عليه الطابع الكلاسيكي المعروف لدى جل المؤسسات الإقتصادية، و المتمثل في التكوين من أجل الترقية في المنصب، مع الإشارة إلى وجود بوادر إيجابية من طرف إدارة المؤسسة تتمثل في الإهتمام بإحتياجاتها من التكوين و ربطها بمسيرة التطوّر التكنولوجي و بأهداف المؤسسة .

ج/ أوضحت نتائج الدراسة قيام الإستراتيجية التكوينية للمؤسسة على أساس الإحتياج الفعلي للتكوين، باعتبار أنّها (المؤسسة) تسعى إلى ترشيد نفقاتها من جهة، و محاولة الإعتماد على الطرق العلمية التي غالباً ما تؤدّي إلى نتائج إيجابية.

د/ كفاءة التكوين: تركّز المؤسسة على نوعين من التكوين أحدهما عام و الآخر متخصص. و هي في الوقت الحالي تسعى لتكون كل المحتويات التكوينية متخصصة، و تتناسب مع احتياجاتها و احتياجات إطاراتها، من أجل الرفع من درجة الإهتمام و الإستيعاب لديهم، لأنّها حالياً متوسطة، خاصة ما تعلّق بالتكوين العام. و هذا إنّما ينمّ عن درجة وعي الإطارات و إدراكهم لأهمية التطوير الذاتي لمعارفهم الخاصة، و بالتالي فإنّهم لا يرون في التكوين العام أيّة أهمية، بل يعتبر مضيعة للوقت و الجهد و المال حسب الكثير منهم. و ما إهتمام المؤسسة بالتكوين المتخصص إلّا بكونها تسعى للحفاظ على طاقاتها البشرية ذات الخبرة و الأقدمية، و الحيلولة دون نزوحها نحو القطاع الخاص، الذي يبحث دائماً عن هكذا موارد لتعزيز إمكانياته و تحقيق التميّز في المورد البشري من جهة. و من جهة ثانية تحاول استدراك ما فاتها من الوقت و الجهد و المال في سبيل الوصول إلى الأهداف المسطرة و تحقيق التميّز.

هـ/ إستراتيجية التكوين: سجّل الباحث إتّجاهاً سلبياً و معارضا لدى الإطارات حول قضية اعتماد المؤسسة على مخططات إستراتيجية للتكوين. و هذا أمرٌ طبيعيٌّ، باعتبار أنّ المؤسسة حالياً تمرّ بمرحلة إنتقالية تحاول من خلالها التخلّص من رواسب الماضي السلبية، و المضي قدماً نحو تجسيد طموحها في تحقيق نقلة نوعية تمكّنها من البقاء في السوق، من خلال توسيع نشاطها و زيادة الإستثمار.

و/ إتّضح كذلك بأنّ المؤسسة في الوقت الحالي لا تولي أيّ إهتمام للتكوين المسبق بالنظر إلى شحّ إمكانياتها المادية، وبالنظر أيضا إلى المستوى العلمي لإطاراتها الجدد الذي غالبا ما يكون جامعي.

ي/ أفضت النتائج إلى أنّ جلّ البرامج التكوينية يتمّ تصميمها داخل المؤسسة و من طرف إطاراتها، ذلك أنّها تستهدف في الغالب الفئات المهنية المتوسطة من الإطارات، والتي لا تحتاج إلى تكوين خارجي، أو جلب برامج تكوينية من خارج المؤسسة.

و في الأخير توصلّ الباحث إلى أنّ المؤسسة واعية بمحورية العملية التكوينية في نجاح و تفوّق إقتصاديات المجتمعات في الوقت الراهن وفي المستقبل، لذلك تسعى من أجل الإهتمام أكثر بهذه العملية من خلال وضع إستراتيجية تكوينية تندرج ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين المحتويات و البرمجة، و الموضوعية في تحديد الفئات المستهدفة من أجل التكوين.

4/ العدالة التنظيمية:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم محددات السلوك التنظيمي، بالنظر لعلاقتها المباشرة مع العديد من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في نجاح المؤسسات، و في تطورها و قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية. كما يعتبر الإلتزام التنظيمي من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات بلوغه لما له من تأثير إيجابي في استقرار العمال، و تنمية الدوافع الإيجابية لديهم، و زيادة رضاهم عن العمل.

أ/ العدالة التوزيعية:

بالنظر لما للعدالة التوزيعية من أهمية و وقع إيجابي على سلوك العمال بصفة عامة، وعلى سلوك إطارات ENIEM بصفة خاصة، سجّل الباحث من جهة إرتياحاً كبيراً لدى الإطارات المتوسطة حيال المؤشر الخاص بالأجر، بالنظر إلى توافقه مع مؤهلهم العلمي، أو يفوقه في بعض الحالات التي تمتاز بأقدمية كبيرة. بينما سجّل من جهة أخرى إمتعاض الإطارات السامية حيال ذات المؤشر، و ذلك بالنظر لتدني مستوى أجورهم و عدم توافقها مع مستواهم العلمي.

و عكس ذلك تماما، وجد الباحث فيما يتعلّق بمؤشر الحوافز، أنّ أغلب الإطارات تؤكّد أنّها لا توزّع حسب الإستحقاق. بل بالعكس فهي تخضع -حسبهم- لمنطق المحاباة والعلاقات الشخصية بدل الإحتكام للعدل و الأحقية.

أمّا فيما يخص مؤشر الترقية المهنية، فلقد تبين أنّه كلّما زادت أقدمية الإطار كلّما تقلص يقينه بوجود معايير موضوعية للترقية بالمؤسسة. وهذا يعني أنّ المؤسسة تحاول التحلّي بالموضوعية و الأحقية في الترقيات، بدليل إجابات الإطارات، إلّا أنّ الباحث سجّل، و برغم المجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل التحلّي بالموضوعية في ترقية موظفيها، حضور بعض روايب الماضي المتعلقة بالمحسوبية والعلاقات الشخصية، التي لا تزال تميّز بعض المشاهد الخاصة بالترقيات التي تتم بالمؤسسة.

ب/ العدالة الإجرائية:

تعبّر العدالة الإجرائية عن درجة الشعور المتولّدة لدى الإطارات إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية. ففي مؤشر المفاضلة في منح الإمتيازات بين الإطارات الذكور و الإناث في نفس الرتبة المهنية، جاءت النتائج لتؤكّد أنّ كلّ الإطارات من جنس "أنثى" تؤكّدن عدم وجود أية تفرقة بينهنّ و بين زملائهنّ من الذكور. و نفس الإتجاه لمسّه الباحث لدى الذكور

لكن بنسبة أقل، بالرغم من أنها تمثل الأغلبية. و بالتالي يستنتج بأن إدارة المؤسسة لا تعتمد على أي نوع من أنواع المفاضلة بين الجنسين في منح الإمتيازات لإطاراتها.

أما فيما يخص مؤشر العدل في معالجة الشكاوى و التظلمات، فقد تبين للباحث أن غالبية الإطارات قد أقرت بأن إدارة المؤسسة عادلة إلى حد بعيد في معالجتها للشكاوى و التظلمات التي تصل مكاتبها.

بينما كشف مؤشر عدم تمييز إدارة المؤسسة بين الإطارات الإناث و الذكور في تطبيق القرارات الإدارية، بون كبير بين الجنسين، حيث ترى الإطارات الإناث أن هناك تمييز كبير تعمد إدارة المؤسسة إلى استعماله للترقية بينهما و بين زملائهن في تطبيق القرارات الإدارية. بينما سجلت فئة الذكور نسب متقاربة في ذلك، فممنهم من يرى أن الإدارة فعلا تفرق بينهم و بين زميلاتهم في تطبيق القرارات الإدارية، بينما هناك نسبة مماثلة منهم، ترى عكس ذلك تماما، أي أن الإدارة لا تفرق أبدا بين إطاراتها سواء كانوا ذكورا أو إناثا في تطبيق قراراتها الخاصة بهم.

أما ما يخص مؤشر العقاب حسب الخطأ المرتكب، فلقد وجد الباحث أن أغلبية الإطارات باختلاف رتبهم المهنية، يجدون أن المؤسسة لا تُغالي في العقاب، بل بالعكس فهي تحتكم في ذلك إلى القوانين التنظيمية للمؤسسة التي غالبا ما تُنصف كل العمال مهما كانت رتبهم السوسيو مهنية.

ج/ العدالة التفاعلية:

تشير العدالة التفاعلية في هذا البحث إلى درجة إحساس الإطار بعدالة المعاملة التي يحصل عليها، سواء تعلق الأمر بالمعاملة من طرف المسؤولين ترتيبياً، أو في تقديم الشروحات المناسبة للقرارات المتخذة، وبخاصة تلك التي تؤثر فيه مباشرة. ففي المؤشر الخاص بإشراك الإطارات في اتخاذ القرار، جاءت النتائج لتؤكد أن أغلبية الإطارات السامية يتجهون نحو الإقرار بإشراكهم في القرار داخل المؤسسة، خاصة ما تعلق بحل المشكلات الإدارية العالقة، أو صنع القرار. هذا الذي ولد لدى غالبيتهم الإحساس بأهمية العمل الذي يؤدونه، و بالتالي زيادة درجة الولاء التنظيمي لديهم، و الذي يؤدي بدوره إلى كسبهم لثقة كبار المسؤولين و المدير العام للمؤسسة. بينما سجل الباحث عكس ما سبق لدى الإطارات المتوسطة، أي أن أغلبهم يقرون بأن المؤسسة أبدا لا تشاركهم في القرارات التي تتخذها، مما أدى إلى ارتفاع معدلات الغياب لديهم، و في بعض الحالات ترك العمل نهائيا.

بينما أفرزت النتائج المتعلقة بمؤشر موضوعية إدارة المؤسسة في تقييم إطاراتها، على أن الإطارات الأقدم بالمؤسسة (أكثر من 22 سنة)، هم الأكثر تعبيراً عن عدم وجود موضوعية في تقييمهم من طرف الإدارة، لكن هذه الفئة لا تمثل سوى 6% من مجموع العينة. بينما يتفق ما دون ذلك على وجود معايير موضوعية في تقييم الإدارة لموظفيها عامة وللإطارات بصفة خاصة. لذلك يستخلص الباحث أن مؤسسة ENIEM، تعتمد إلى أساليب و معايير موضوعية (الشهادة، الخبرة، الأقدمية في المنصب) في مجمل عمليات التقييم التي تقوم بها بصفة دورية.

إستنتج الباحث من خلال المؤشر الثالث للعدالة التفاعلية، و المتمثل في العلاقة بين المسؤول و مساعديه، أن هذه الأخيرة يغلب عليها الطابع الرسمي، أي أنها علاقة عمل ليس إلا، خاصة لدى الإطارات الذين تقل أقدميتهن عن 21 سنة. لكن الملاحظ هو أنه كلما زادت أقدمية الإطار كلما نقص لديه

هذا الإعتقاد. حيث سجّل الباحث أنّ الإطارات الذين تزيد أقدميّتهم عن الـ 21 سنة يقرون بأنّ العلاقات السائدة بالمؤسسة بين الرئيس و المرؤوس هي علاقة صداقة التي تتطوّر في الكثير من الأحيان إلى علاقات شخصية. الشيء الذي مكّنهم من خلق جماعات و فرق عمل متجانسة *homogène*، ساهمت من جهة في القضاء على المشاكل المستعصية، و من جهة ثانية عملت على خلق علاقات إنسانية ترتكز على المعايير الأخلاقية و النفسية، ممّا دعّم و عزّز درجة الولاء للمؤسسة.

و لقد سجّل الباحث من خلال زيارته الميدانية و ملاحظاته المباشرة و مقابلاته مع بعض الإطارات و المسؤولين، بعض النقاط السلبية التي رأى أنّه من الواجب ذكرها في هذا المقام، أملا أن تجد حلولاً عاجلة لها من طرف القائمين على شؤون المؤسسة موضوع الدراسة، و هي:

1/ محدودية المبادرة لدى إطارات و مسيري المؤسسة، و الذي يرجع حسب الباحث إلى الوضعية التي توجد فيها المؤسسة جراء التحولات التي تعيشها في السنوات الأخيرة.

2/ ضعف الثقافة القانونية لبعض الإطارات، ممّا أفقدهم نوعاً ما الكفاءة في التقدير الخاص باتخاذ القرار، خاصة في الظروف الإستثنائية. ممّا أدى بمرور الوقت إلى فقدان النظرة الإستراتيجية العميقة التي تحتاج إليها المؤسسة، لوضع سياسة تنموية مستدامة تحفظها من الزوال و تساعد على النمو و التطوّر.

3/ غياب الدينامكية لدى بعض الإطارات، و عدم تمكّنهم من التخلّص من المفهوم التقليدي للمسؤولية.

4/ لا يزال مفهوم التسيير مرادف للسلطة، حيث يتعامل الإطار السامي بسياسة الكيل بمكيالين، و ذلك من خلال تفضيله التعامل مع المسؤول القريب الذي يشركه في عملية اتخاذ القرار من جهة، و من جهة أخرى يشدّد الخناق على صغار الإطارات و العمال من خلال المراقبة اللصيقة و الدائمة، إعتقاداً منه أنّ ذلك هو أفضل وسيلة للتحكم في العمل.

5/ لم تعد منظومة القيم السائدة في المؤسسة تلائم التطوّرات الحاصلة على مستوى تنظيم أو تسيير المؤسسة، بل بالعكس فهي تُعيق عملية التطوّر، و بالتالي و جب العمل على ترسيخ قيم ثقافية و تنظيمية إيجابية، تساعد على تشكيل منظومة سلوكية عقلانية تعمل على تشجيع روح المبادرة الفردية و الجماعية، و تحمّل المسؤوليات.

6/ تولي المؤسسة إهتماماً كبيراً و تبذل جهوداً جمة في مجال الإستثمار في العنصر البشري، لكنه لا يكفي و لا يرتقي للمستوى المطلوب، بالنظر لحجم المؤسسة و للتحديات التي تنتظرها.

كما قام الباحث بوضع بعض الإقتراحات التي يرى جدواها وأهميتها إن على المستوى النظري، أو الميداني. و بالنظر إلى أن المؤسسات العمومية الوطنية شبيهة بعضها، فإن هذه الإقتراحات يمكن أن تعمّم لتستفيد منها أكبر عدد من المؤسسات، وهي كالتالي:

1. ضرورة وضع نموذج تنظيمي وتسييري يتميز بالعقلانية و أنسنة العلاقات.
2. ضرورة بناء المؤسسة لعلاقة جديدة مع محيطها الداخلي و الخارجي، وفق فلسفة تنظيمية و تسييرية جديدة و فعالة، تركّز على المورد البشري كأساس و مصدر إستراتيجي لإنتاج الثروة.
3. إشراك الإطارات في جميع المستويات في عملية التسيير وفقا لإختصاصاتهم و وظائفهم من أجل بلوغ الأهداف الإقتصادية للمؤسسة، ثم الحفاظ على استمراريتها.
4. ضرورة وضع إستراتيجية واضحة و دقيقة للسياسات التكوينية، بحيث تأخذ بعين الإعتبار عامل الإستمرارية، لتكون أكثر جدوى و فاعلية في تنمية و تطوير قدرات الإطارات و العمال عامة، مع التأكيد على مراعاة إحتياجات المؤسسة و الفرد و تصوّرات هذا الأخير للعمل بالمؤسسة.
5. التركيز على تأهيل المدراء و كبار المسؤولين لتمكينهم من الحصول على قدرات و مهارات إدارية عالية في التحليل و التخطيط و رسم السياسات، بالإضافة إلى القدرة على فهم العنصر البشري و الجوانب الإنسانية المرتبطة به، و قبول التغيير و فسخ المجال أمام الإبداع و الإبتكار.
6. العمل على استحداث نظام تقييمي أكثر فاعلية و موضوعية، يتركز على معايير محدّدة واضحة و عادلة، لأنّ التقييم يؤثّر مباشرة على الولاء التنظيمي و الأداء و الرضا الوظيفي.
7. ربط الأجور و المكافآت بمعايير التفوق و الإمتياز، مع التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من وقع مباشر و مؤثّر على الأداء.
8. يعتبر نموذج التكوين كايزن kaizen من أهم النماذج، الذي ربّما لو طبّق بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، لتمكّنت من تكوين عمّالها عامة و الإطارات بشكل خاص، بتكاليف أقل، و بتغذية رجعية feed back تقريبا مضمونة. و ذلك بالنظر لمرونته و سهولة تطبيقه من جهة. و من جهة ثانية بالنظر للنجاح الكبير الذي حققه في المؤسسات الصناعية اليابانية، و ما يمكن قوله في الأخير ، أنه لا توجد خلطة عجيبة و أكيدة لإستثارة الدافعية لدى الإطارات أو العمال من أجل تحصيل الفاعلية لديهم. لكن بالمقابل هناك مواقف تنظيمية و تسييرية تحفّز أو تثبّط إنطلاق هذه الدافعية، بالإضافة إلى السلوكيات السلبية لبعض المسؤولين، التي تؤثّر مباشرة في نشاط و حيوية و دينامية فرق العمل، مثل فساد الأخلاق، الظلم،... الخ الذي يجب أن تتفطن له المؤسسة إذا ما أرادت الإستمرارية و التميّز في موردها البشري.

المراجع

قائمة المراجع

1/ المراجع باللغة العربية

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 2003.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
3. أبو السعود محمد فوزي و آخرون، مقدمة في الموارد و اقتصادياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة، 2008.
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2002.
6. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2000.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1985.
8. أحمد محمد حسن، إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
9. أشوك تشاند و شلبا كابرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2002.
10. أنتوني غيدنز بمساعدة كارين بيردسال، علم الاجتماع مع مدخلات عربية، ترجمة و تقديم، فارس الصباغ، ط4، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، 2001.
11. الأعرجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1995.
12. التير مصطفى عمر، مقدمة في مبادئ و أسس البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، الدار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، ليبيا، 1986.
13. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 06-03 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المادتين: 98 و 107.
14. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات.
15. الخناق سناء عبد الكريم ، مظهر الأداء الإستراتيجي و الميزة التنافسية، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.

16. الدوري حسين، نظريات التطوير و التنمية الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1980.
17. الرفاعي عبد الهادي و آخرون، العولمة و بعض الآثار الاجتماعية و الاقتصادية الناجمة عنها، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، مجلد 27 ، عدد(1)، اللاذقية، سوريا، 2005.
18. الحسيني سيد، النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر، 1975.
19. الحسيني سيد، نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985
20. العايب سليم، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه العلمية، تحت إشراف، الهاشمي مقراني، قسم علم الإجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة الجزائر2، غير منشور، 2007/2006
21. العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الثانية، الدار الجامعية مصر، 2004.
22. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2003.
23. العديلي ناصر، الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة، العدد 36، الرياض، 1980.
24. العنزي سعد ، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. العياشي عنصر، سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999.
26. العيسوي كاضم جاسم، محمود الوادي، الإقتصاد الكلي- تحليل نظري و تطبيقي-، عمان، الأردن، 2000.
27. الغريب محمد و آخرون، البحث العلمي لتصميم المنهج و الإجراء، مكتبة نهضة الشروق، مصر، 1987.
28. الساعاتي أمين، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر الغربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
29. السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975.
30. السلمي علي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
31. السلمي علي، السلوك التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 1993.
32. السويدان طارق ، منهجية التغيير في منظمات الأعمال، دار ابن حزم، الطبعة 01، بيروت، لبنان، 2002.

33. السيد مصطفى صبحي، مسؤوليات القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جوان 2004.
34. السيد عبد العاطي السيد، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
35. الشوبكي سمير، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
36. الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
37. الصميدي محمود جاسم و العسكري أحمد شاكر، إنعكاسات إقتصاد المعرفة على الأنشطة التسويقية، المؤتمر العلمي الدولي الخامس، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 24-28 أبريل 2005.
38. الرفاعي عبد الهادي و آخرون، العولمة وبعض الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناجمة عنها، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، مجلد 27، عدد(1)، اللاذقية، سوريا، 2005.
39. الكبسي صلاح الدين، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
40. المتقن: القاموس العربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان.
41. المحارمة ثامر محمد، مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك و الطفيلية بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2000.
42. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
43. المقابلة علي حسين، التحول نحو إقتصاد السوق بين النظرية و التطبيق، مجلة آفاق إقتصادية، عدد 62، 1995.
44. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
45. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
46. المرسي سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة، دار حامد الأولى، الأردن، 2006.
47. المصري سعيد محمد، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
48. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، ط1، بيروت، لبنان، 2001.
49. الموسوي ضياء مجيد، الخصوصية و التصحيحات الهيكلية: آراء و اتجاهات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
50. الكفافي محمد جمال ، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

51. الهيتي خالد عبد الرحيم و الطويل أكرم أحمد، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، والتجارب، دارالحامد، ط2، عمان، الأردن، 1999.
52. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، الأردن، 2005.
53. باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط3، القاهرة، 2008.
54. بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام: إستقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
55. بكت هارولد، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت، 1987.
56. بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
57. بن أشهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط(1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
58. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطوّر المؤسسة افقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
59. بن مزهودة عبد المللك، دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
60. بن نبي مالك، ميلاد مجتمع، دار الفكر، ط3، دمشق، سوريا، 2006.
61. بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر و أثرها على سلوك العامل، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلمية، إشراف، خليفة بوزبرة، جامعة الجزائر، 2007/2008.
62. بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي: أسس و أساليب، مكتبة المنار، الأردن، 1989.
63. بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، عبر مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006
64. بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
65. بوفلجة غياث، القيم الثقافية و التسيير، دار الغرب للطباعة و النشر، وهران، الجزائر، 1999.
66. حلواني إبتسام، التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، مجلد30، العدد67، معهد الإدارة العامة، الأردن، جويلية 1990.
67. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دارزهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

68. حسن راوية ، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
69. حسين عمر، الإستثمار والعولة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2000.
70. حنيش مليكة، الثقافة التنظيمية و التسيير، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: رايح كشاد، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا، كلية الآداب و العلوم الإجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، بحث غير منشور، 2007.
71. حرشوش عادل، و السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحيث للنشر و التوزيع، إربد، الأردن، 2006.
72. حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر، 1986.
73. خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل، ط2، الأردن، 2008.
74. داداي عدون ناصر، تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1997.
75. داداي عدون ناصر، الادارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
76. داداي عدون ناصر: دور الموارد البشرية و الإتصال في التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة العمومية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، كلية الإقتصاد و التسيير، جامعة الجزائر، 1998.
77. داداي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
78. دافيد ويلسون، إستراتيجية التغيير، ترجمة: تحية السيد عمادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
79. راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
80. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع، ط1، مصر، 2000.
81. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
82. رتيمي الفضيل، رتيمي أسماء، عقلنة المنظمة و نظريات التنظيم، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، العدد العاشر(10)، جوان 2013.
83. رحال سليمان، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 05، جامعة عنابة، الجزائر، 1999.
84. زبيري رايح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الإقتصادية و تحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، أيام 22-23 أفريل، الجزائر، 2003.

85. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في المنظور الكمي و العلاقات الإنسانية، دار المجدلاوي للنشر، عمان، 2000.
86. سعداوي نعيمة، التكوين و أنماطه، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة المسيلة، 2005/2004.
87. سعدون يوسف، علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، دون ذكر سنة النشر.
88. سمايلي محمود، البعد الاستراتيجي لتنمية و إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الأول حول تحديات العولمة و تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة المسيلة، 2011.
89. سعدي نور الدين، إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، مجلة العلوم القانونية و الاقتصادية، عدد رقم 2، الجزائر، 1984.
90. سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
91. سلامة عبد الحفيظ، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
92. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الإقتصادية منشورة، جامعة الجزائر، 2004/2003.
93. سويبي عبد الوهاب ، (المنظمة: المتغيرات، الأبعاد، التصميم)، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
94. سيد خطاب عايدة، العولمة و مشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر، 2001.
95. سيد خطاب عايدة، تحديد الإحتياجات التدريبية: مدخل لتحقيق الأداء التنافسي للشركات، الإدارة و آفاق المستقبل، مركز وايت سرفيس للإستثمارات و التطوير الإداري، القاهرة، 1999.
96. شاوويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، ط3، 2005.
97. شنديك محمد رضا: الجودة الكلية الشاملة و الإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، شركة بيمكو للخدمات التعليمية، الطبعة 01، مصر، 1996.
98. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
99. صخري عمر، التحليل الإقتصادي الكلي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
100. ظاظا حنان علي، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، إشراف: حسن العلواني و إبراهيم درويش، كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2002.

101. طاطاي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات: دراسة حالة مركب السيارات الصناعية (CVI)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002/2001.
102. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
103. عادل مبروك محمد و صبري شحاتة السيد، تقييم اتجاهات الإدارة العليا في ضوء مفهوم رأس المال البشري، الدار العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2005.
104. عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2006.
105. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
106. عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
107. عبد الله علي، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، الملتقى الدولي حول إدارة و قياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، يومي 3/2 ديسمبر 2008.
108. عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، بحث منشور، 1999.
109. عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
110. عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، بحث مقدم لمؤتمر كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.
111. عبد الحميد عبد المطلب، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الإستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
112. عبد الوهاب جلال، العلاقات الإنسانية والإعلام، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 1984.
113. عليان ربيحي مصطفى، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار أصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
114. غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
115. غيث محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

116. فيشر جون، كيف تصنع نظاما للحوافز و المكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
117. كامل علي متولي عمران، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر، 2001.
118. لحرش موسى، الإضراب العمالي في القطاع العمومي، خلفياته وأبعاده. دراسة ميدانية بوحدة البناءات المصنعة Batimetal، عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تحت إشراف، فؤاد بوقطة، غير منشورة، جامعة عنابة، 1992.
119. مبيض هبة خليل سعدي، اللاجؤون الفلسطينيون بين الإغتراب و الإدماج السياسي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الفلسطينية، فلسطين، 2010.
120. ماتيسون و إيفانسيكش، كلاسيكا الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
121. محمد الحسن إحسان ، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطليعة للطباعة و النشر، ط2، بيروت، لبنان، 1986.
122. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض و تحليل، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
123. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط و التنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2007.
124. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2004.
125. محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ط3، 2000.
126. محمد علي محمد، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دار الجامعات المصرية، 1987.
127. محمد مرسي جمال الدين، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج و تطبيق عملي للإدارة و السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
128. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2001.
129. مرزوقي رفيق، أهمية التدريب و أثره في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة بعض حالات المؤسسات الصناعية العمومية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إشراف، بوهزة محمد، قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2006/2005.
130. مصطفى صبحي السيد، مسؤوليات القيادة الإدارية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الأول، جوان 2004.
131. مقدم عبد الحفيظ، الثقافة و التسيير : أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28 - 30 نوفمبر 1992، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

132. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في الإدارة و تخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
133. ميلودي بوبكر، اختيار الاستثمار و تقييم المشاريع، دارالآفاق، الجزائر، 1999.
134. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات -إدارة ما لا يقاس-، دار اليازوري للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2010.
135. نصرالله حنا، إدارة الموارد البشرية، دارزهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.

المراجع باللغات الأجنبية:

1. Abdellatif Benachenhou: Planification et développement de l'Algérie 62-80. 2éme Ed. O.P.U, Alger, 1984.
2. Alain Meignant et Robert Dapere, la qualité de la fonction ressource humaine, éd. liaison, Paris, 1994.
3. Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, éd. liaisons, Paris, 2000.
4. A. Etzioni, Les organisations, Ed. Duclos, Paris, 1964.
5. Abderrahmane Abdou, Organisation du travail industrielle en Algérie : étude de cas unité SN. Métal cote rouge, mémoire de D.E.A, encadre par Pierre Dubois, université de Jussieu, Paris3, 1982.
6. Albert Bandura, Auto-efficacité: le sentiment d'efficacité personnelle, 1ere édition, éd. De Boeck, Paris, 2003.
7. Allen D.G, Retaining talent: a guid to analyzing and managing employee turnover, SHRM Fondation's effective practice guidelines series, 6th report, 2008.
8. Bernard Doray, le taylorisme une folie rationnelle?, éd. Dunod bordas, paris, 1981.
9. Bernard Mottez, la sociologie industrielle, 2éme édition, p.u.f, Paris, 1975.
10. B.Karlof, la stratégie des affaires, édition O.P.U, Alger, 1990.
11. Charles Handy, Understanding organization, ed. Penguin education, England, 1993.
12. Cecilia Toshiba, sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity, Journal of Human Resource Management International Digest, Case study, Volume: 14 Issue: 6. 2006.
13. Cole et autres, Organizational justice and individuals withdrawal: Unlocking the influence of emotional exhaustion, Journal of management studies, London, 2010.
14. Danielle Potocki Malicet, Eléments de sociologie de l'entreprise, éd. Economica, Paris, France, 2006.
15. Denis Segrestin, Sociologie de l'entreprise, éd. Armand Colin, 2éme édition, Paris, France, 1996.
16. Dominique Bériot, Manager par l'approche systémique : s'appropriier de nouveaux savoir-faire pour agir dans la complexité, éd. D'organisation, Paris, France, 2006.

17. Djilali Liabes: L'entreprise entre économie, politique, et société: Algérie et la modernité. la direction Ali Kenz Ed. CODESRIA, Dakar, Sénégal.1989.
18. D .WEISS : Les ressources humaines, Editions d'Organisation, Paris, France, 1999.
19. E.A. Locke, The nature and causes of satisfaction, in Dunette M. D, éd. Handbook of Industrial and Organizational psychology, Nelly, Chicago, 1976.
20. Edgar H. Schein, Organizational culture and leadership, éd. Jossey-bass, San-Francisco, 1992.
21. F. Hadj Hassene, Contribution a une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie d'Alger, 1993.
22. Frederick Herzberg, How do you motivate employees ?, Harvard business review, England, 2003.
23. François Stankiewicz, S. Hanchane, Approche organisationnelle de la formation: au-delà de la problématique beckerienne, in: formation-emploi, n° 85, France, 2004.
24. F. Seel et S. Moore, perception of promotional fairness and promotion candidates Qualification, journal of Applied psychology, 1993.
25. Groux Guy, Les cadres, éd. la découverte, Paris, 1983.
26. Henri Fayol, Administration industrielle et générale, éd. Dunod, Paris, France, 1999.
27. Henri Mendras, Eléments de sociologie, éd. Armand colin, Paris, 1978.
28. Henry Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation, Paris, France, 2006.
29. Herbert A. Simon, Administration et processus de décision, éd. Economica, Paris, France, 1983.
30. Jacques Galens, audit des ressources humaines, éd. Liaisons, Paris, 1994.
31. Jean-Marie Peretti, gestion des ressources humaine, éd. Vuibert, 7eme éditions, Paris, 1998.
32. Jean Gerbier, Organisation et fonctionnement de l'entreprise, éd. Tec et Doc, Paris, 1993.
33. Jean-François Dortier, Comment se remotiver soi-même, in : Sciences Humaines, n°268, Mars, 2015.
34. Jean-François Dortier, Jean-Claude Ruano-Borbalan, Les théories de l'organisation: Un continent éclaté, in Les organisation : état des savoirs, éd. Sciences humaines, Auxerre, France, 1999.
35. Joël Strief, plan et besoin de formation, éd. Eska, Paris, 1994.
36. J. G .March, les organisations, éd. Dunod, Paris, 1974.
37. Jean-Pierre Dupuis, L'analyse sociologique des organisations et des institutions socioéconomiques de la société industrielle, document pédagogique, école des hautes études commerciales, Montréal, 1993.
38. J.P. Bachy: Les cadres en France, éd. Armand colin, Paris, 1971.
39. Linda Rouleau, Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, Presse de l'université de Québec, Canada, 2007.

40. L. Hooshmand., S. M. Moghimi, Organizational justice and organizational entrepreneurship in managers and experts, in European journal of scientific research, Vol.65, No.4, 2011
41. Larousse, Bordas, France, 1997.
42. Madeleine Grawitz, Méthodes des sciences sociales, éd. Dalloz, Paris, 1996.
43. Maurice Angers, Initiation a la méthodologie des sciences humaines, éd. Casbah, Alger, 1996.
44. Mehfoud Ben osmane, la privatisation des entreprises publique en Algérie, in : revue Perspectives, vol. n° 02, université d'Annaba, décembre 1996.
45. M. E. Malik. et B. Naeem: Faculty members: perceptions of organizational justice in institutes of higher learning in Pakistan, African journal of business management Vol. 5, 2011
46. Michel Crozier : Le phénomène bureaucratique, 2eme édition, Dalloz, Paris, 1987.
47. Michel Crozier et Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective, éd. Le Seuil, Paris, 1977.
48. Michel Crozier, le pouvoir confisqué, in, les organisations : état des savoirs, éd. Sciences humaines, France, 1999.
49. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, éd. Pearson Education, France, 2005.
50. Mc Crimmon, The Changer Master : managing adapting to organizational Change, Pittman publishing, London, 1997.
51. M. Woodhall : Human capital concepts, in, economics of education research and studies, Oxford, England, 1996.
52. Mostapha Boutefnouchet, le socialisme dans l'entreprise, éd. S.N.E.D, Alger, 1978.
53. Nadji Safir, Essais d'analyse sociologique, o.p.u, Alger, 1985.
54. Norbert Alter, Organisation et innovation : une rencontre conflictuelle, in, Les organisation : état des savoirs, éditions sciences humaines, France, 2002.
55. N. Lemaire, les cultures d'entreprises, in, Revue Française de gestion, septembre 1984.
56. Paul Albou, problèmes humains de l'entreprise, éd. Dunod, Paris, 1975.
57. Philippe Bernoux, La sociologie des organisations : Initiation, éd. Du Seuil, France, 1985.
58. P. Eray, Précis de développement des compétences, Editions Liaisons, France, 1999.
59. Pierre Louart, Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel, éd. CLARREE, Lille, France, 2002.
60. Raimond Quivy, Manuel de recherche en sciences sociales, éd. Dunod, Paris, 1988.
61. Renault Sainsaulieu et Blaise Ollivier, L'entreprise en débat: dans la société démocratique, presses de sciences politiques, Paris, 2001.
62. Renault Sainsaulieu et autres, l'Entreprise une affaire de société, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques, France, 1990.

63. Renault Sainsaulieu, sociologie de l'organisation et de l'entreprise, éd. Presses de la fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris, France, 1987.
64. R.L.Daft, The Leadership experience, éd. Thomson-South-western, 2nd edition, U.S.A, 2002.
65. R. S. Schuler, Managing human ressources, West publishing company, 5th edition, USA, 1995.
66. S. E. Black et Lynch, L. M : Human capital investment and productivity, the American economic review, no 86/2, USA, 1996.
67. S. Gary Becker : Human capital, University of Chicago press, 1993.
68. Sid Ahmed Benraouane, Le Management des ressources humaines : Etude des concepts, approches et outils développés par les entreprises américaines, o.p.u, Algérie, 2014.
69. Simonetta Tabboni, De l'ambivalence sociale à l'ambivalence culturelle, Cahiers internationaux de sociologie, n° 123, 2/2007.
70. Stephen Robbins, Timothy Judge, Comportements organisationnels, éd. Pearson Education, 12eme édition, France, 2006.
71. Sulaiman Abubakr Mohiédine Tahir: Links between justice, satisfaction and performance in the work place, journal of management development, vol.26, number.4. 2008.
72. Terrence. E. Deal et Allan. A. Kennedy, Corporate cultures: Organizational cultures in theory and practice, ed. Gower publishing Co, England, 1989.
73. T.J.Peters, et R.H.Waterman, In search of excellence, ed. Gower publishing Co, England, 1989.

الملاحق

الاستمارة

1- المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- المستوى التعليمي: متوسط
ثانوي
جامعي
- 4- الوظيفة:
- 5- الأقدمية:

II – الاستثمار في المورد البشري

6- الانتقاء و التوظيف Le recrutement et la sélection

أ- كيف يتم التوظيف بالمؤسسة؟

- عن طريق المسابقة
- التوظيف المباشر
- عن طريق الوساطة
- أخرى، أذكرها.....

ب- هل هناك انتقاء مسبق قبل التوظيف؟

لا

نعم

- إذا كان الجواب ب نعم، كيف يتم ذلك؟

.....
.....

ج- هل يحترم التخصص عند التوظيف؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب لا، لماذا؟

.....
.....

د- هل يتم تقييم قدرات المترشحين أثناء عملية التوظيف؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب نعم، كيف يتم ذلك؟

.....
.....

هـ- ما هي في رأيك المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة للتعين في مناصب المسؤولية؟

- الخبرة المهنية
 - المستوى التعليمي
 - العلاقات الشخصية
 - الانخراط في العمل النقابي
- آخر، حدّد.....

و- هل يتوافق منصبك الحالي مع مستواك التعليمي؟

- لا نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....
.....
.....

ي- هل بإمكانك تقييم سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة؟

- لا نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، هل ترى بأنها موضوعية أم لا؟ وضّح ذلك؟

.....
.....
.....

7- التوجيه L'Orientation

أ- هل يحترم التخصص أثناء توجيه الموظف الجديد نحو منصب عمله؟

- لا نعم

- إذا كانت الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....
.....
.....

ب- هل تعتمد المؤسسة في التوجيه على التحليل المسبق للمنصب (توصيف الوظائف)؟

- لا نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، هل تمّ إعلامك بطبيعة المنصب الذي تشغله قبل الإلتحاق به؟

- لا نعم

ج- هل تُطبّق المؤسسة مبدأ المنصب المناسب للرجل المناسب؟

- لا نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟

.....

د- هل صادفتك صعوبات أثناء توليك لمهامك بالمنصب الجديد؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، ما نوعها؟

.....

هـ- هل حقق لك منصبك الحالي نوع من الأمن والإستقرار الوظيفي؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، علّل؟

.....

8- التكوين La formation

أ- هل تعتمد المؤسسة على مخطط تكويني إستراتيجي؟

لا

نعم

ب- هل هناك تكوين يسبق التعيين؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بـ نعم، حدّد كيفية ذلك.

.....

ج- ما نوع التكوين المقدم من طرف المؤسسة؟

- تكوين عام

- تكوين متخصص

- آخر، حدّد.....

د- هل تعتمد المؤسسة من خلال إستراتيجيتها التكوينية على التكوين حسب الحاجة؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ نعم، كيف ذلك؟

.....

هـ- أين تتم العملية التكوينية؟

- داخل المؤسسة

- خارج المؤسسة

- الاثنان معا

ك- من يقوم بإعداد البرامج التكوينية؟

- المؤسسة

- المؤسسات المتخصصة

- أخرى، أذكرها.....

ل- كيف يتم تحديد الفئة المستهدفة من التكوين؟

- الأقدمية في المؤسسة

- التخصص

- العلاقات الشخصية

- حسب الاحتياج التكويني

- آخر، حدّد

م- لماذا تقوم المؤسسة بتكوين عمالها؟ رتب حسب الأهمية

- من أجل الترقية

- التحسين من مستوى الأداء

- مسايرة التكنولوجيا

- التأقلم والتكيف مع الوظيفة

- نوع من أنواع المكافأة والجزاء

- تطوير الوظائف والاستقرار في العمل

ن- هل استفدت من تكوين ما بالمؤسسة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب نعم. ما نوعه؟

ه- هل استفدت من هذا التكوين؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب نعم، ما هي القيمة المضافة التي أضفتها لتحسين عملك

9- تقييم الأداء:

أ- هل تقوم المؤسسة بعملية التقييم لإطاراتها؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة ب نعم، كيف يتم ذلك؟

ب- ما هي الطرق المستعملة في عملية التقييم؟

- التقارير الإدارية المكتوبة

- الإختبارات الدورية

- حساب المردودية

- آخر، حدّد.....

ج- هل تتم العملية التقييمية بشكل منتظم؟

نعم

لا

- في حالة الإجابة بنعم، هل يتم ذلك:

- كل شهر

- كل 03 أشهر

- كل 06 أشهر

- كل سنة

د- من يقوم بالعملية التقييمية؟

- المشرف المباشر

- مسؤول الموارد البشرية

- مدير فرعي

- آخر، حدّد.....

ه- في رأيك، ما هي المعايير المتبعة من طرف المؤسسة عند إجراء عملية تقييم الأداء؟

- المواظبة في العمل

- المردودية

- السلوك والسيرة

- آخر، حدّد.....

و- من خلال إجابتك على السؤال " ه "، هل ترى بأنّ عملية التقييم هذه تتم بصفة موضوعية؟

نعم

لا

ي- في رأيك، لماذا تقوم أيّ مؤسسة بتقييم أداء عمالها بصفة عامة وإطاراتها بشكل خاص؟

- من أجل الترقية

- الزيادة في الأجر

- التكوين

- الإحصاء العام

- قياس فاعلية العامل

- قياس فاعلية المؤسسة

- آخر، حدّد.....

III- الفاعلية التنظيمية

10- ما نوع التنظيم المعمول به في المؤسسة؟

- تسلطي

- ديمقراطي

- فوضوي

- آخر، حدّد.....

11- كيف هي العلاقة بين الرئيس و المرؤوس؟

- علاقة عمل

- علاقة صداقة

- علاقة زمالة

- آخر، حدّد.....

12- هل تقوم المؤسسة بإشراك الإطارات في عملة صنع القرار؟

لا

نعم

- إذا كان الجواب ب نعم، عند أي حد يتوقف ذلك؟ حدّد الإجابات المناسبة.

أ- كل الإطارات السامية معنيّة

ب- بعض الإطارات السامية فقط

ج- كل الإطارات المتوسطة معنيّة

د- بعض الإطارات المتوسطة فقط

- وإذا كانت الإجابة تحتل " ب " و " د "، على أيّ أساس يتم الاختيار؟

.....
.....

13- ما نوع الاتصال الغالب في المؤسسة؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير الرسمي

14- في أي اتجاه تتم العملية الإتصالية؟

-الإتصال النازل

- الإتصال الصاعد

- الإتصال الأفقي

15- هل يتم نشر المعلومة بحيث تصل إلى كافة المستويات؟

لا

نعم

16- وهل تصل في وقتها المحدد؟

لا

نعم

17- وهل فيها نوع من السيولة؟

لا

نعم

18- هل يتوافق أجرك الحالي مع مستواك التعليمي؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، لماذا؟

19- إلى أي مدى يمكن لنا الحديث عن نجاح الأسلوب المعتمد من طرف المؤسسة في التنظيم والتسيير؟

.....
.....
.....
.....
.....

20- هل تعتمد المؤسسة على إستراتيجية تحفيزية؟

لا

نعم

- إذا كان الجواب بـ نعم: هل هي ثابتة؟ أم أنها مقرونة بالإمكانيات المادية للمؤسسة؟

.....
.....

- وما نوعها؟

- حوافز مادية

- حوافز معنوية

- الاثنين معا

- وكيف يتم توزيعها؟

.....
.....

21- هل تقوم المؤسسة بالتطبيق الفعلي للقرارات الإدارية على كل الإطارات دون تمييز؟

لا

نعم

- وهل تفاضل بينهم في الإمتيازات الممنوحة؟

لا

نعم

- إذا كانت الإجابة بـ نعم، لماذا برأيك؟

.....
.....

22- هل تعتمد إدارة المؤسسة برأيك في معالجة شكاوى العمال وتظلماتهم على العدل وعدم التمييز بينهم؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، كيف يتم ذلك؟

.....
.....

23- في حالة وقوع الإطار في خطأ تنظيمي، هل يتمّ عقابه وفق درجة الخطأ المرتكب؟

لا

نعم

- في حالة الإجابة بـ لا، ما هي برأيك المعايير المعتمدة في ذلك؟

.....
.....
.....

V- الإدارة بالأهداف

24- هل تعتمد المؤسسة على إستراتيجية ومخططات عمل يتم إعدادها وفق متغيرات داخلية وخارجية؟

لا

نعم

25- كيف تتعامل المؤسسة مع الوضع الاقتصادي المنافس لها محليًا، خاصة بعد فتح السوق الوطنية للمنتجات الخارجية؟

.....
.....
.....

26- وعلى ماذا تعتمد في استراتيجياتها التنافسية؟ رتب حسب الأولوية

- الجودة

- السعر

- وفرة المنتج

- التميز

- التواجد عبر كامل التراب الوطني

- إتباع الإستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب، التعيين، التكوين... الخ)

- التحديث التكنولوجي

27- هل تعتمد المؤسسة العدالة التنظيمية في تسييرها لمواردها البشرية؟

لا

نعم

28- ما هي من بين هذه المعايير الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة في عملية الترقية الخاصة بالعمال والمسؤولين؟ رتب حسب الأهمية

- التخصص

- الأقدمية

- الأحقية

- الاحتياج الوظيفي

- آخر، حدّد.....

29- إلى أي مدى يساهم اعتماد المعايير العلمية عند التوظيف والتوجيه في تسهيل مهمة المسؤولين في التنظيم والتسيير داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
30- ماذا تقترحون للمحافظة على فعالية و مردودية مؤسساتكم؟
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- Si la réponse est oui, quelle est la procédure ?

.....

.....

.....

e/ Quels sont, d'après vous, les critères adoptés par l'entreprise pour la nomination dans les postes spécifiques ?

- L'expérience professionnelle
- Le niveau d'instruction
- Les relations personnelles
- Etre membre d'une section ou bureau syndical
- Autres, désignez...

F/ Est-ce que votre poste occupé actuellement correspond avec votre niveau d'instruction ? oui non

- Si la réponse est non, pourquoi ?

.....

.....

.....

g/ Pouvez-vous évaluer la politique du recrutement menée par l'entreprise ?

oui non

- Si la réponse est oui, cette politique est-elle objective ? Expliquez ?

.....

.....

.....

7- L'orientation :

a/ Est-ce que la spécialisation des nouvelles recrues est respectée ?

oui non

- Si c'est non, pourquoi ?

.....

.....

.....

b/ Pensez-vous que l'orientation est basé sur la pré- analyse du poste(description des fonctions) ? oui non

- Si oui, êtes-vous informés de la nature du poste ?

oui non

c/ L'entreprise adopte-t-elle le principe disant « le poste qu'il faut à la personne qu'il faut » ?

oui

non

- Si vous répondez par non, justifiez.

.....
.....
.....

d/ Auriez-vous rencontré des entraves une fois installé dans votre poste ?

oui

non

- Si oui, quels en sont les types ?

.....
.....
.....

e/ Votre poste actuel offre-t-il une stabilité et sécurité professionnelle ?

oui

non

- Au cas ou non, expliquez ?

.....
.....
.....

8- La formation :

a/ Est-ce que l'entreprise possède un plan stratégique de formation ?

oui

non

b/ Existe-t-il une formation avant l'orientation ?

oui

non

- Si la réponse est oui, comment se fait-elle ?

c/ Quel type de formation l'entreprise adopte-t-elle ?

- Une formation d'ordre général

- Une formation spécialisée

- Autres, citez.....

d/ La stratégie de formation adopté par l'entreprise se base-t-elle sur des besoins réels ?

oui

non

- Si la repense est oui, dites comment.

.....
.....
.....

e/ La formation se fait-elle :

- Au sein de l'entreprise

- En dehors de l'entreprise
- Les deux à la fois

f/ Qui élabore les programmes de formations ?

- L'entreprise
- Les entreprises spécialisées
- Autres à citer.....

g/ Quels sont les critères de désignation des éléments cibles de la formation ?

- L'ancienneté
- La spécialité
- Les relations personnelles
- Les besoins
- Autres critères à ajouter.....

h/ Pour quelles raisons l'entreprise procède-t-elle à la formation de ses employés ?

Classez selon l'importance.

- Pour une éventuelle promotion
- Performance et amélioration du niveau
- Maîtriser les nouvelles technologies
- Moyen de récompenses
- S'adapter à la nouvelle fonction
- Stabilité au travail

i/ Etiez-vous sujet d'une quelconque formation ?

oui non

- Si la réponse est oui, de quel type ?

j/ Vous a-t-elle été bénéfique ?

oui non

- Si la réponse est oui, quelle positivité avez-vous ajouté à votre travail ?

.....

9- Evaluation de la performance :

a/ Est-ce que l'entreprise procède à l'évaluation de ses cadres ?

oui non

- Si la repense est oui, dites comment ?

.....
.....

b/ Quelles sont les méthodes utilisées dans le processus d'évaluation?

- Rapport écrit
- Examens périodiques
- Le calcul du rendement
- Autre, citez.....

c/ Le processus d'évaluation se fait-il régulièrement ?

oui non

- Si la repense est oui, est-ce qu'il se fait :

- Une fois par mois
- Chaque trimestre
- Chaque semestre
- Annuellement

d/ Qui est responsable de l'évaluation ?

- Le superviseur
- Le responsable des ressources humaines
- Le directeur de filiale
- Autre,
désignez.....

e/ A votre avis, quels sont les critères adoptés par l'entreprises lors de l'évaluation du rendement de ses éléments ?

- Le sérieux au travail
- La rentabilité
- La bonne conduite
- Autres, désignez.....

f/ D'après votre repense à la question « e », croyez-vous que cette évaluation est objective ? oui non

g/ Pourquoi selon vous les entreprises évaluent-elle le rendement de leurs personnels en général et celui de leurs cadres dirigeants en particulière ?

- En vu d'une promotion
- Pour une augmentation de salaire
- Dans le but de bénéficier d'une éventuelle formation
- En vue de statistique

- A fin de mesurer l'efficacité de l'employé
- Pour mesurer l'efficacité de l'entreprise
- Autres, désignez.....
-

III- Efficacité organisationnelle et gestionnaire :

10- Quel type d'organisation est mis en place par l'entreprise ?

- Dictatorial
- Anarchique
- Démocratique
- Autres, désignez.....

11- Quelles relations existe-t-il entre le responsable et ses auxiliaires ?

- Relations de travail
- Relation amicale
- relation de collégialité
- Autres, désignez.....

12- Est-ce que les cadres participe-t-ils à la prise de décision de l'entreprise ?

- oui non
- Si oui, a quel niveau vous la situez ? sélectionnez
 - Au niveau de tous les cadres supérieurs
 - Quelques cadres supérieurs seulement
 - Tous les cadres moyens
 - Quelques cadres moyens seulement
 - Si vous rependez par « b » ou « d » quels sont vos critères de sélection ?

.....

.....

.....

13- Quel est le type courant de communication existant au sein de l'entreprise ?

- La communication formelle
- La communication informelle

14- Dans quelle direction communique-t-on ?

- La communication descendante
- La communication ascendante
- La communication latérale

15- Est-ce que l'information circule naturellement, voir atteindre tous les niveaux hiérarchiques ?

oui non

16- Est-ce que elle arrive au moment propice ?

oui non

17- Est-ce qu'elle est fluide ?

oui non

18- Votre salaire actuel correspond-il avec votre niveau d'instruction?

oui non

-Si la réponse est non, pourquoi?.....

.....

.....

.....

19- Pensez-vous que la méthode de gestion et d'organisation adopté par l'entreprise soit réussie, et à quel degré ?.....

.....

.....

20- L'entreprise adopte-t-elle une stratégie de motivation?

oui non

- Si oui, est-elle fixe, ou varie-t-elle en fonction des moyens financiers de l'entreprise ?

.....

.....

- Et de quel type est-elle ?

- Motivation matérielle
- Motivation morale
- Les deux à la fois

- Et comment est-elle distribuée ?.....

.....

.....

21- L'entreprise procède-elle à l'application concrète des décisions administratives sur tous les cadres sans distinction?

oui non

-Et est-ce que elle est différentielle en matière de privilèges accordés?

oui non

- Si la réponse est non, pourquoi selon vous?

.....
.....
.....

22- Selon vous, l'entreprise fonde-elle son traitement des plaintes et réclamations de ses employés sur l'équité et la non discrimination?

oui non

-Si la réponse est non, comment procède-elle?

.....
.....
.....

23- En cas de faute organisationnelle, la sanction est-elle selon la faute commise?

oui non

- Si la réponse est non, quelles sont selon vous les critères adoptés dans ce cas la?

.....
.....
.....
.....

IV- La direction par objectifs :

24- L'entreprise adopte-t-elle des stratégies et plans de travail adaptés aux variables internes et externes ?

oui non

25- Comment s'adapte l'entreprise par rapport à l'environnement concurrentiel ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

26- Quels sont les éléments de bases sur lesquels l'entreprise fonde sa stratégie concurrentielle ? Classez selon importance.

- La qualité
- Le prix
- Disponibilité du produit
- Actualisation sur le plan technologique
- Adopter les nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines

27- Est-ce que la gestion des ressources humaines dans l'entreprise est basée sur la justice organisationnelle ?

oui non

28- Quelle sont parmi les critères sous cités, ceux qui sont les plus adoptés quant à la promotion des ouvriers et des cadres ? Classez selon importance.

- La spécialisation
- L'ancienneté
- Le mérite
- Le besoin fonctionnaire
- Autres, désignez.....

29- Lors du recrutement, à quel degré les critères scientifiques participent-ils à faciliter la tâche des cadres concernant l'organisation et la gestion au sein de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

30- Qu'est-ce que vous proposez pour sauvegarder et améliorer l'efficacité de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم 02

**FICHE D'EVALUATION PERIODE D'ESSAI
PERSONNEL D'ENCADREMENT**

NOM ET PRENOMS : _____

FONCTION : _____ CAT./SECT. : _____

DIV. : _____ DEPT. : _____ SCE. : _____

RECRUTEMENT : _____

DATE DE : _____ DUREE P/ESSAI : _____

MUTATION : _____

Code : 212 010

	Très Bon	Bon	Moyen	Passable	Médiocre
Taux d'atteinte des objectifs					
Capacités Analy. et Synthèse					
Sens du Commandement					
Sens de l'initiative					
Capacités d'organisation					

OBJECTIFS ET REALISATIONS DURANT LA PERIODE D'ESSAI

OBJECTIFS	REALISATIONS

APPRECIATIONS FINALES

LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE (N)

LE RESPONSABLE HIERARCHIQUE (N°1)

NOM PRENOM : _____

NOM PRENOM : _____

QUALITE : _____

QUALITE : _____

SIGNATURE : _____ DATE : _____

SIGNATURE : _____ DATE : _____

LE CHEF DE DIVISION

ENIEM/UNITE FROID
DEPT.ADM.ET RESSOURCES HUMAINES
REF/ENIEM/DARH/N° /CN/KH/TA

UF , le

FICHE D'APPRECIATION D'AGENTS TEMPORAIRES

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

DATE DE RECRUTEMENT :

DATE FIN DE CONTRAT :

SERVICE :

DEPARTEMENT :

ELEMENTS D'APPRECIATION	OBSERVATIONS			CONTRAT A RENOUVELER	CONTRAT A PAS RENOUELE
	BON	PASSABLE	MEDIOCRE		
ASSIDUITE					
COMPORTEMENT AU TRAVAIL					
DISPONIBILITE					

AVIS DU CHEF DE SERVICE :

AVIS DU CHEF DE DEPARTEMENT

AVIS DU DIRECTEUR DE L'UNITE

وثيقة رقم (02) : تقييم الأداء بغرض تجديد العقد



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES
DE L'ELECTROMENAGER
Boulevard Stiti Ali Tizi-Ouzou

REF:
DRH N°12
Annexe 4

Direction des Ressources Humaines

FICHE D'EVALUATION APRES FORMATION

Thème de l'action :

Date de déroulement :

Organisme de Formation :

Nom et Prénom du Participant :

Fonction :

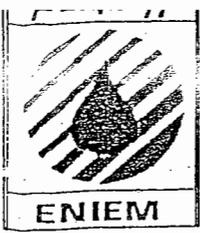
Eléments d'appréciation	Observations			
	Bien	Assez bien	Moyen	Nul
1°/				
2°/				
3°/				
4°/				
5°/				
6°/				
7°/				
8°/				
9°/				

Formation :

وثيقة رقم (05) : وثيقة التقييم (العامل) بعد التكوين (داخل المؤسسة)

Nécessite un autre Perfectionnement ?

SIGNATURE DU RESPONSABLE HIERARCHIQUE



QUESTIONNAIRE SUR SEMINAIRE

Thème :

Date :

Nous vous demandons de répondre individuellement d'une manière précise , avec soin au questionnaire suivant :

NOM DU PARTICIPANT :

UNITE :

POSTE OCCUPE :

1/ Programme du Séminaire :

Que pensez vous des renseignements reçus sur :

- les objectifs du Séminaire ?
- le contenu du programme ?

2/ Temps accordé aux débats :

Les parts accordées aux débats et au travail vous ont-elles parues suffisantes ?
Quelles sont vos suggestions ?

3/ Durée du Séminaire :

- Trop courte :
- Correcte :
- Trop longue :

4 / Qualité de l'exposé :

.....
.....
.....

5 / Qualité de l'animation :

.....
.....
.....

6 / Documentation :

Y'a t-il eu de la documentation ?

Volume :

Qualité :

Délais de remise :

Suggestions :

7 / Points forts du Séminaire :

Quels ont été les points forts des exposés du Séminaire ?

.....
.....
.....

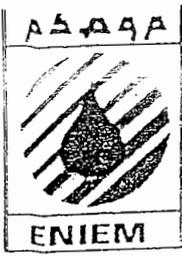
8 / Points faibles du Séminaire :

Quels ont été les points faibles du Séminaire ?

.....
.....
.....

9 / Suggestions :

.....
.....
.....



FICHE D'EVALUATION N°

SEMINAIRE SUR :

Fait par :

Du

Au.....

Après étude des questionnaire d'évaluation (nombre) du séminaire sur le thème ci-dessus, il ressort les résultats suivant :

1/ Programme du séminaire : Bon :
Moyen :
Mauvais :

2/ Temps accordé au débat : Suffisant :
Insuffisant :
Trop long :

3/ Durée du séminaire : Trop long :
Trop courte :
Correcte :

4/ Qualité de l'exposé Bon :
Moyen :
Mauvais :

5/ Qualité de l'animation Bon :
Moyen :
Mauvais :

وثيقة رقم (07) : تقييم التكوين (تكوين خارج المؤسسة)

6/ Documentation :

7/ Point forts du séminaire :

8/ Points faibles du séminaire :

9/ Suggestions :

10/ Conclusion :



FICHE FOURNISSEUR

PRODUIT : FORMATION

Présentation du prestataire :	N° Téléphone :
Identification du centre :	N° de Fax :
Statut juridique :	Personnes à contacter :
Nationalité :
Maison-Mère/Filiale :	Domiciliation Bancaire :
Siège Social :
Adresse :	Missions principales :
Ville :
Pays :

Fournitures : (Formations assurées)

.....

.....

.....

وثيقة رقم (08) : تقييم الهيئة المستخدمة

.....

ملحق رقم 03



ENTREPRISE NATIONALE DES INDUSTRIES DE L'ELECTROMENAGER

SOCIETE PAR ACTIONS AU CAPITAL DE 10.279.800.000 DA

DIRECTION GENERALE

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

FLASH D'ACTIVITE

MOIS : FEVRIER 2009

*11 MARS 2009
D. OUMELLAL*

ELABORE PAR :

MME BOUKHERROUB TORKIA (ASSISTANTE)

VERIFIE PAR LE DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

M. OUMELLAL

ETABLIT LE : 11 MARS 2009



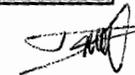
**ETAT DES EFFECTIFS ACTIFS AVEC PROMOTION SPECIALE
FEVRIER 2009**

UNITES	Exécution			Maîtrise			Cadres			Cadres Sup			Total		
	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total
D.G	2	7	9	1	11	12	2	12	14		20	20	5	50	55
FROID	61	584	645	10	330	340	5	104	109		12	12	76	1 030	1 106
CUISSON	40	162	202	7	89	96	12	32	44		6	6	59	289	348
CLIM	5	34	39		28	28		18	18		1	1	5	81	86
U.P.T	48	210	258	8	150	158	7	52	59	1	9	10	64	421	485
U.C	44	51	95	16	46	62	4	38	42		6	6	64	141	205
Total	200	1 048	1 248	42	654	696	30	256	286	1	54	55	273	2 012	2 285
EIMS	3	57	60	3	39	42	1	9	10		4	4	7	109	116
FILAMP		43	43		52	52		5	5	2	1	3	2	101	103
Total Général	203	1 148	1 351	45	745	790	31	270	301	3	59	62	282	2 222	2 504



**ETAT DES EFFECTIFS INSCRITS SANS PROMOTION SPECIALE
FEVRIER 2009**

EFFECTIFS INSCRITS SANS PROMOTION SPECIALE															
UNITES	Exécution			Maîtrise			Cadres			Cadres Sup			Total		
	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total
D.G	2	7	9	1	13	14	2	11	13		21	21	5	52	57
FROID	61	651	712	11	289	300	5	96	101		12	12	77	1 048	1 125
CUISSON	40	168	208	7	87	94	12	32	44		5	5	59	292	351
CLIM	5	34	39		28	28		18	18		2	2	5	82	87
U.P.T	48	216	264	8	149	157	7	50	57	1	9	10	64	424	488
U.C	46	52	98	16	46	62	5	40	45		6	6	67	144	211
Total	202	1 128	1 330	43	612	655	31	247	278	1	55	56	277	2 042	2 319
EIMS	3	59	62	3	37	40	1	9	10		4	4	7	109	116
FILAMP	1	46	47		53	53		7	7	2	1	3	3	107	110
Total Général	206	1 233	1 439	46	702	748	32	263	295	3	60	63	287	2 258	2 545



**REPARTITION DE EFFECTIFS
FEVRIER 2009**

		Total sans filiales		
		Temp	Perm	total
EXECUTION	<i>Inscrits</i>	202	1 062	1 264
	<i>Actifs</i>	200	1 048	1 248
	<i>A.L.D</i>	2	14	16
	<i>Dont Femmes</i>	11	26	37
<hr/>				
MAITRISE	<i>Inscrits</i>	43	666	709
	<i>Actifs</i>	42	654	696
	<i>A.L.D</i>	1	12	13
	<i>Dont Femmes</i>	11	27	38
<hr/>				
CADRES	<i>Inscrits</i>	31	258	289
	<i>Actifs</i>	30	256	286
	<i>A.L.D</i>	1	2	3
	<i>Dont Femmes</i>	11	23	34
<hr/>				
CADRES SUP	<i>Inscrits</i>	1	56	57
	<i>Actifs</i>	1	54	55
	<i>A.L.D</i>	1	1	2
	<i>Dont Femmes</i>	0	5	5
<hr/>				
TOTAL	<i>Inscrits</i>	277	2042	2 319
	<i>Actifs</i>	273	2012	2 285
	<i>A.L.D</i>	5	29	34
	<i>Dont Femmes</i>	33	81	114

EIMS		
Temp	Perm	total
3	57	60
3	57	60
0	0	0
0	1	1
<hr/>		
3	39	42
3	39	42
0	0	0
2	4	6
<hr/>		
1	9	10
1	9	10
0	0	0
0	0	0
<hr/>		
0	4	4
0	4	4
0	0	0
0	0	0
<hr/>		
7	109	116
7	109	116
0	0	0
2	5	7

FILAMP		
Temp	Perm	total
1	46	47
0	43	43
1	3	4
1	12	13
<hr/>		
0	53	53
0	52	52
0	1	1
0	1	1
<hr/>		
0	7	7
0	5	5
0	2	2
0	1	1
<hr/>		
2	1	3
2	1	3
0	0	0
0	0	0
<hr/>		
3	107	110
2	101	103
1	6	7
1	14	15

Total Général		
Temp	Perm	total
206	1 165	1 371
203	1 148	1 351
3	17	20
12	39	51
<hr/>		
46	758	804
45	745	790
1	13	14
13	32	45
<hr/>		
32	274	306
31	270	301
1	4	5
11	24	35
<hr/>		
3	61	64
3	59	62
1	1	2
0	5	5
<hr/>		
287	2 258	2 545
282	2 222	2 504
6	35	41
36	100	136

**ETAT DES HEURES SUPPLEMENTAIRES
FEVRIER 2009**

UNITES	Nombre	Taux	Valeur	Taux	Cumul Nbre	Taux	Cumul Valeur	Taux
D.G	26,30	0,29%	4 156,88	0,45%	45,80	0,40%	7 197,49	0,57%
FROID	1 802,00	20,02%	249 935,15	26,89%	2 738,00	23,96%	385 842,00	30,79%
CUISSON	200,00	2,22%	14 774,36	1,59%	453,00	3,96%	33 971,97	2,71%
CLIM	86,00	0,96%	11 697,52	1,26%	102,00	0,89%	14 063,24	1,12%
U.P.T	5 168,00	57,42%	463 933,54	49,91%	5 452,50	47,71%	515 628,02	41,14%
U.C	1 718,00	19,09%	185 100,81	19,91%	2 636,50	23,07%	296 602,55	23,67%
Total	9 000,30	100,00%	929 598,26	100,00%	11 427,80	100,00%	1 253 305,27	100,00%
EIMS	303,00	100,00%	23 680,94	100,00%	958,50	100,00%	71 585,52	100,00%
FILAMP	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!	0,00	#DIV/0!
Total General	9 303,30	100,00%	953 279,20	100,00%	12 386,30	100,00%	1 324 890,79	100,00%

ETAT DE PAIE PAR GSP (CAM+DG)
FEVRIER 2009

RUBRIQUES	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	TOTAL	TAUX	CUMUL
Salaire de Base	16 382 110,78	11 355 943,51	5 939 542,29	2 856 617,14	36 534 213,72	40,08%	73 508 372,44
ICR	601 248,62	340 431,26	140 466,85	24 120,45	1 106 267,18	1,21%	2 209 807,65
Heures supplémentaires	675 896,84	247 903,17	6 890,24	0,00	930 690,25	1,02%	1 255 223,02
IEP	4 896 332,91	4 222 069,53	2 000 827,16	579 058,13	11 698 287,73	12,83%	23 620 343,19
Ind Travail Posté	249 040,00	29 760,00	0,00	0,00	278 800,00	0,31%	556 970,00
Prime de Nuit	0,00	55 968,00	2 880,00	0,00	58 848,00	0,06%	116 352,00
Prime de Resp / I.F.F	0,00	77 379,27	1 311 785,06	306 897,64	1 696 061,97	1,86%	3 438 494,74
Rappels	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Prime Variable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Prime Emailage	119 578,77	37 009,00	8 432,00	0,00	165 019,77	0,18%	324 853,77
Prime suj spéciale	215 760,00	17 680,00	0,00	0,00	233 440,00	0,26%	469 620,00
Nuisances	974 262,56	441 225,21	83 011,14	2 007,88	1 500 506,79	1,65%	2 988 792,92
Bonif Moudjahed	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Prime de Risque & Resp Spécifique	330 920,00	42 462,00	2 800,00	3 800,00	379 982,00	0,42%	759 342,00
Indem de qualification	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Prime de Caisse	900,00	7 000,00	3 200,00	0,00	11 100,00	0,01%	22 000,00
Autres Primes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Ind d'Intérim	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
PRI	1 426 855,26	1 015 013,73	513 970,32	113 027,59	3 068 866,90	3,37%	6 157 656,44
PRC	414 554,76	279 815,74	139 839,46	34 781,79	868 991,75	0,95%	3 716 136,32
Indemnité congés payés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Indemnité Astreinte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Indemnité de formation	0,00	0,00	3 600,00	0,00	3 600,00	0,00%	3 600,00
Total Salaire Cotisable	26 287 460,50	18 169 660,42	10 157 244,52	3 920 310,62	58 534 676,06	64,22%	119 147 564,49
Ind Transport	2 419 193,25	1 436 871,28	614 760,04	77 391,05	4 548 215,62	4,99%	9 316 586,11
Prime d'inventaire	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	13 000,00
Panier	4 728 390,00	2 608 590,00	1 094 139,03	237 800,00	8 668 919,03	9,51%	17 458 261,59
Frais de Formation	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Salaire Unique	891 000,00	518 000,00	154 000,00	28 000,00	1 591 000,00	1,75%	3 179 000,00
Prime de Scolarité / Regul A.F	0,00	400,00	0,00	0,00	400,00	0,00%	4 000,00
Presalaires apprentis	374 743,69	0,00	0,00	0,00	374 743,69	0,41%	734 212,06
Masse Salariale	34 700 787,44	22 733 521,70	12 020 143,59	4 263 501,67	73 717 954,40	80,88%	149 852 624,25
Charges Sociales	6 834 739,73	4 724 111,71	2 640 883,58	1 019 280,76	15 219 015,78	16,70%	30 978 366,77
Œuvres Sociales	1 041 023,62	682 005,65	360 604,31	127 905,05	2 211 538,63	2,43%	4 495 578,73
Frais de Personnel	42 576 550,80	28 139 639,06	15 021 631,47	5 410 687,48	91 148 508,81	100,00%	185 326 569,75
Charges Fiscales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
Frais de Pers + Charges	42 576 550,80	28 139 639,06	15 021 631,47	5 410 687,48	91 148 508,81	100,00%	185 326 569,75

**ETAT DE PAIE PAR GSP FILAMP
FEVRIER 2009**

FEV 2009

RUBRIQUES	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	TOTAL	TAUX	CUMUL
Salaire de Base	486 790,60	692 916,00	90 503,00	45 856,00	1 316 065,60	40,73%	2 737 742,81
ICR	21 711,54	25 236,05	2 500,00	676,34	50 123,93	1,55%	101 453,85
Heures supplémentaires					0,00	0,00%	0,00
IEP	169 276,49	265 149,01	33 134,18	13 482,35	481 042,03	14,89%	975 172,03
Ind Travail Posté	27 864,52	5 985,29			33 849,81	1,05%	68 929,33
Prime de Nuit					0,00	0,00%	0,00
Prime de Resp / I.F.F			20 515,57	5 732,00	26 247,57	0,81%	53 519,77
Rappels					0,00	0,00%	0,00
Prime Variable					0,00	0,00%	12 000,00
Prime Emailage					0,00	0,00%	0,00
Prime suj spéciale					0,00	0,00%	0,00
Nuisances	23 269,52	28 291,88	1 844,00	378,00	53 783,40	1,66%	108 723,80
Bonif Moudjahed					0,00	0,00%	0,00
Prime de Risque & Resp Spécifique					0,00	0,00%	0,00
Indem de qualification					0,00	0,00%	0,00
Prime de Caisse		1 300,00			1 300,00	0,04%	2 600,00
Autres Primes					0,00	0,00%	0,00
Ind d'Intérim					0,00	0,00%	0,00
PRI	21 469,76	32 323,09	3 646,50	1 146,40	58 585,75	1,81%	123 058,76
PRC					0,00	0,00%	0,00
Indemnité congés payés	21 853,17				21 853,17	0,68%	31 976,54
Indemnité Astreinte					0,00	0,00%	0,00
Indemnité de Formation					0,00	0,00%	0,00
Total Salaire Cotisable	772 235,60	1 051 201,32	152 143,25	67 271,09	2 042 851,26	63,23%	4 215 176,89
Ind Transport	12 192,61	23 036,33	225,00	750,36	36 204,30	1,12%	74 340,12
Prime d'inventaire					0,00	0,00%	0,00
Panier	197 333,34	223 800,00	22 000,00	6 200,00	449 333,34	13,91%	923 933,34
Frais de Formation					0,00	0,00%	0,00
Salaire Unique	34 000,00	47 000,00	5 000,00	2 000,00	88 000,00	2,72%	177 000,00
Prime de Scolarité / Regul A.F					0,00	0,00%	0,00
Presalaires apprentis	4 800,00				4 800,00	0,15%	7 200,00
Masse Salariale	1 020 561,55	1 345 037,65	179 368,25	76 221,45	2 621 188,90	81,13%	5 397 650,35
Charges Sociales	200 781,26	273 312,34	39 557,25	17 490,48	531 141,33	16,44%	1 095 945,99
Œuvres Sociales	30 616,85	40 351,13	5 381,05	2 286,64	78 635,67	2,43%	161 929,51
Frais de Personnel	1 251 959,65	1 658 701,12	224 306,54	95 998,58	3 230 965,89	100,00%	6 655 525,85
Charges Fiscales					0,00	0,00%	0,00
Frais de Pers + Charges	1 251 959,65	1 658 701,12	224 306,54	95 998,58	3 230 965,89	100,00%	6 655 525,85

**ETAT DE PAIE PAR GSP EIMS
FEVRIER 2009**

RUBRIQUES	GRP1	GRP2	GRP3	GRP4	TOTAL	TAUX	CUMUL
Salaire de Base	841 918,38	639 861,68	209 182,38	194 147,00	1 885 109,44	36,27%	4 207 361,70
ICR	31 007,45	19 929,48	4 940,48	1 000,00	56 877,41	1,09%	112 193,39
Heures supplémentaires	16 698,73	7 679,63			24 378,36	0,47%	97 915,26
IEP	168 165,04	195 840,51	53 973,93	26 048,99	444 028,47	8,54%	976 145,35
Ind Travail Posté	26 460,49	8 550,00			35 010,49	0,67%	71 010,49
Prime de Nuit					0,00	0,00%	0,00
Prime de Resp / I.F.F		6 291,67	41 827,30	13 125,63	61 244,60	1,18%	131 631,23
Rappels					0,00	0,00%	0,00
Prime Variable					0,00	0,00%	0,00
Prime Emailage	16 772,31	3 389,88			20 162,19	0,39%	41 438,49
Prime suj spéciale	28 000,00	12 000,00			40 000,00	0,77%	82 000,00
Nuisances	50 866,02	18 772,31	842,10	260,00	70 740,43	1,36%	140 566,24
Bonif Moudjahed					0,00	0,00%	0,00
Prime de Risque & Resp Spécifique	38 400,00	19 800,00	2 800,00		61 000,00	1,17%	125 700,00
Indem de qualification					0,00	0,00%	0,00
Prime de Caisse		1 090,18			1 090,18	0,02%	2 390,18
Autres Primes	215 412,61			323 741,77	539 154,38	10,37%	540 394,38
Ind d'Intérim	1 037,00				1 037,00	0,02%	5 185,00
PRI	72 507,61	58 121,19	17 859,91	5 336,43	153 825,14	2,96%	346 008,76
PRC	70 978,85	56 108,77	17 520,42	5 126,64	149 734,68	2,88%	149 734,68
Indemnité congés payés		7 461,38			7 461,38	0,14%	80 477,41
Indemnité Astreinte		1 240,00			1 240,00	0,02%	1 240,00
Indemnité de Formation					0,00	0,00%	0,00
Total Salaire Cotisable	1 578 224,49	1 056 136,68	348 946,52	568 786,46	3 552 094,15	68,35%	7 111 392,56
Ind Transport	25 063,78	14 188,78	7 469,00	2 784,00	49 505,56	0,95%	100 209,97
Prime d'inventaire					0,00	0,00%	0,00
Panier	245 000,00	149 780,56	38 800,00	22 400,00	455 980,56	8,77%	919 787,03
Frais de Formation					0,00	0,00%	0,00
Salaire Unique	46 000,00	24 000,00	5 000,00	1 000,00	76 000,00	1,46%	158 000,00
Prime de Scolarité / Regul A.F					0,00	0,00%	0,00
Presalaires apprentis	15 650,63				15 650,63	0,30%	32 015,78
Masse Salariale	1 909 938,90	1 244 106,02	400 216,52	594 970,46	4 149 230,90	79,84%	8 321 405,34
Charges Sociales	410 338,37	274 595,54	90 726,10	147 884,48	923 544,48	17,77%	1 848 962,07
Oeuvres Sociales	57 298,17	37 323,18	12 006,47	17 849,11	124 476,93	2,40%	249 642,16
Frais de Personnel	2 377 575,43	1 556 024,74	502 948,08	760 704,05	5 197 252,31	100,00%	10 420 009,57
Charges Fiscales					0,00	0,00%	0,00
Frais de Pers + Charges	2 377 575,43	1 556 024,74	502 948,08	760 704,05	5 197 252,31	100,00%	10 420 009,57

**REPARTITION DES EFFECTIFS ACTIFS PAR STRUCTURE SANS PROMOTION SPECIALE
FEVRIER 2009**

UNITES	AdmAdm+sout			Commerciale			Prod			Total		
	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total
D.G	5	50	55	0	0	0	0	0	0	5	50	55
FROID	9	233	242	11	47	58	56	750	806	76	1030	1106
CUISSON	13	62	75	7	15	22	39	212	251	59	289	348
CLIM	0	29	29	0	13	13	5	39	44	5	81	86
U.P.T	62	393	455	2	28	30	0	0	0	64	421	485
U.C	0	0	0	64	141	205	0	0	0	64	141	205
Total	89	767	856	84	244	328	100	1001	1101	273	2012	2285

EIMS	0	63	63	0	11	11	0	42	42	0	116	116
------	---	----	----	---	----	----	---	----	----	---	-----	-----

FILAMP	0	60	60	0	4	4	0	39	39	0	103	103
--------	---	----	----	---	---	---	---	----	----	---	-----	-----

Total Général	89	890	979	84	259	343	100	1082	1182	273	2231	2504
----------------------	-----------	------------	------------	-----------	------------	------------	------------	-------------	-------------	------------	-------------	-------------

**ETAT DES EFFECTIFS INSCRITS AVEC PROMOTION SPECIALE
FEVRIER 2009**

UNITES	Exécution			Maîtrise			Cadres			Cadres Sup			Total		
	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total	Temp	Perm	Total
D.G	2	7	9	1	12	13	2	12	14		21	21	5	52	57
FROID	61	593	654	11	339	350	5	104	109		12	12	77	1 048	1 125
CUISSON	40	165	205	7	89	96	12	32	44		6	6	59	292	351
CLIM	5	34	39		28	28		18	18		2	2	5	82	87
U.P.T	48	211	259	8	152	160	7	52	59	1	9	10	64	424	488
U.C	46	52	98	16	46	62	5	40	45		6	6	67	144	211
Total	202	1 062	1 264	43	666	709	31	258	289	1	56	57	277	2 042	2 319
EIMS	3	57	60	3	39	42	1	9	10		4	4	7	109	116
FILAMP	1	46	47		53	53		7	7	2	1	3	3	107	110
Total Général	206	1 165	1 371	46	758	804	32	274	306	3	61	64	287	2 258	2 545



ملحق رقم 04

N°

FICHE SUIVEUSE

DATE DE RECEPTION : 2003
N° D'ENREGISTREMENT D.R.H. : 136
REFERENCE DE LA REPONSE : DATE :

- M'en parlé
- A exploiter
- A classer
- Soumettre réponse
- Pour information

Observations :

ENIEM

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Unité Cuisson
Structure SEHA
CF 610

Document n° _____
Etabli le 27/06/09
Par BERNARD Eq. _____
Fonction CE Visa AF

Destinataire :

→ DG / DRH.

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p>Veuillez trouver ci-joint * les questionnaires qui rentrent dans le cadre d'une thèse d'une doctorant, que nous nous avez transmis auparavant.</p>	<p>} 25</p>	
	<p>Salutations</p>		<p>Secrétariat D. R. H. COURRIER ARRIVEE le <u>27 JUIN 2009</u> [Signature]</p>

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le 27/06/09 Par Siegel Signature [Signature]

ENIEM

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____
 Etabli le 11/07/09
 Par M. Houli Eq. _____
 Fonction EF Visa [Signature]

Unité Commerciale
 Structure ACURH
 C.F. 321

Destinataire :

D. R. T

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p>Veuillez trouver ci-joint: Questionnaires émanant de étudiants de la faculté de lettres et sciences sociales relatif à la thèse de doctorat en sociologie -</p>	<p>20</p>	<p>Direct renseignés par le personnel de notre unité Meilleures salutations</p>

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le _____ Par _____ Signature _____

ENIEM

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____

Unité Commerciale

Etabli le 11/07/09

Structure MURH

Par M. J. Houki Eq. _____

C.F. 321

Fonction Prof. Tit. Visa _____

Destinataire :

D. R. T.

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p>Veillez trouver ci-joint: Questionnaires émanant des étudiants de la faculté de lettres et sciences sociales relatif à la thèse de doctorat en sociologie.</p>	<p>20</p>	<p>Directement remis par le personnel de notre unité Meilleures salutations</p>
/			

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le _____ Par _____ Signature _____

ENIEM

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____

Unité Direction générale

Structure D.P. 17

C.F. _____

Etabli le 22/06/2009

Par M. H. [Signature]

Fonction _____ visa _____

Destinataire :

Service Finances

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p><i>Cartes de crédit Chèques de banque Déchèques de banque Billets de banque</i></p>	<p><i>50</i></p>	<p><i>A vérifier avant l'émission. Le 24 juin 09</i></p>

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le 22/06/09 Par _____

[Signature] Signature

ENIEM

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____

Unité Direction Générale

Etabli le 20/06/09

Structure 211

Par M. Hauw

C.F. _____

Fonction Miss. Visa

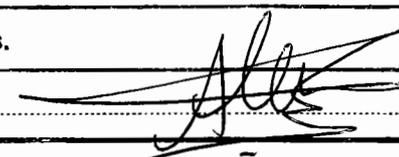
Destinataire :

Unité Classification

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p><i>Un</i> <i>Offre de services liés au</i> <i>Rapport de la Commission</i> <i>pour la France</i></p>	<p><i>11</i></p>	<p><i>à transmettre avec</i> <i>marquage de fin</i> <i>no 9</i></p>

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le 20/06/09 Par M. Hauw

Signature 

ENIEM

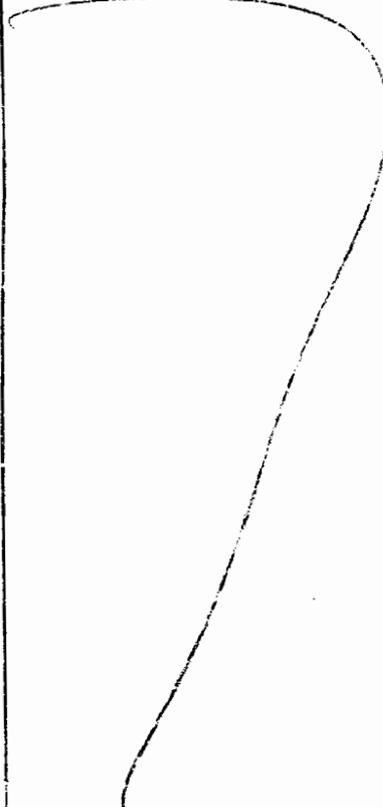
**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____
Etabli le 20/06/09
Par [Signature]
Fonction _____ visa _____

Unité [Signature]
Structure [Signature]
C.F. _____

Destinataire :

Mairie Commune de...

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p><i>Devis de la commune de...</i></p> 	<p><i>est</i></p>	<p><i>à renseigner avant le 24 juin 2009.</i></p> 

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le 20/06/09 Par [Signature] Signature _____

ENIEM

Unité Mi...
Structure D...
C.F. ...

**BORDEREAU
D'ENVOI**

Document n° _____
Etabli le 20/06/09
Par M. ...
Fonction ... visa ...

Destinataire :

Plate Carton

N°	Désignation	Nbre d'exemp.	Observations
	<p><i>Plate Carton</i></p> <p><i>Opération en vertu de la loi dans le cadre de la mise en œuvre de l'ordonnance de dérogation</i></p>	<p><i>15</i></p>	<p><i>à Monsieur Arane</i></p> <p><i>Messieurs 29 juin 09</i></p>

NB : A utiliser exclusivement pour transmission des documents administratifs.

Reçu le 20/06/09 Par REBANEZ Signature [Signature]