



التغير التنظيمي والإصلاح في المؤسسة العمومية الجزائرية: من التأميمات إلى الترميمات

Changement organisationnel de l'entreprise publique algérienne: de la nationalisation aux toilettes réformistes

Organizational change in the Algerian public enterprise: from nationalization to reforms

د. آسيا قرنان

جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله

تاريخ الإرسال: 2018-08-07 - تاريخ القبول: 2020-03-01 - تاريخ النشر: 2021-05-29

ملخص

حاولنا في هذا المقال تبيان أن أي سياسة أي مشروع، تستوجب الأخذ بالمقاييس العلمية والعقلانية لتجنب الأزمة وتحقيق الاستقرار وإدخال تغييرات على الأنظمة التسييرية والهياكل القاعدية والاهتمام أكثر بالموارد البشرية لتحقيق قفزة نوعية وضمان الاستمرارية والفاعلية وهذا لأن تطوير روح المنافسة في أي منظمة مرهون بفعالية بنيتها التنظيمية ووسائلها الإنتاجية وتأهيل مواردها البشرية بصفة دائمة ومستمرة. فبدرجة قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها تملك المنظمة قدرة منافسة الآخرين في السوق وضمان البقاء والاستمرارية. في ظل هذا المناخ وجدت المؤسسة العمومية الجزائرية نفسها أمام ضغوطات داخلية وخارجية في التكيف مع الوضع الجديد خاصة في ظل تفتي عدة ظواهر أصبحت تتحكم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية الاقتصادية. وتحت تأثير المحيط الاجتماعي والاقتصادي والتاريخ والعادات وبشكل اعم بالثقافة السائدة في المجتمع، لم تتمك المؤسسة العمومية الجزائرية الاهتمام بمجهود الفرد باعتباره المدع أو الثروة أو مورد يشكل حجر الأساس في التغيير والنجاح.

الكلمات الدالة: معوقات؛ المورد البشري؛ سياسة فعالة؛ الكفاءات.

Résumé

Nous avons essayé de démontrer que toute politique d'élaboration et de mise en œuvre de tout projet de réformes, nécessite l'application des normes scientifiques et rationnelles pour éviter la crise et assurer la stabilité des changements, l'efficacité des systèmes de gestion, la modernisation des infrastructures de base et le développement de la ressource humaine. Il y a lieu de rappeler que la réalisation de ces objectifs dépend de la politique

suivie pour harmoniser le traitement à leur juste valeur et importance de ces trois dimensions de fonctionnement de l'entreprise. S'agissant de l'entreprise publique algérienne, force de constater que sous l'effet de l'environnement et des contraintes imposées par la culture ambiante, de l'histoire de son développement, elle n'a pas pu accorder un même niveau d'importance au développement de la ressource humaine, l'efficacité des systèmes de gestion et à la modernisation des infrastructures de base.

Mots-clés: les entraves fonctionnelles; ressource humaine; une politique efficace; les compétences.

Abstract

In this article, we have tried to demonstrate that rebuilding begins with any policy for any project requires reference to scientific and rational standards to avoid the crisis and ensure stability and introduce changes in management systems and basic infrastructure, and pay more attention to human resources if it wants to achieve a qualitative leap and ensure continuity and efficiency. The development of the competitive spirit of an institution depends on its organizational structure and its means of production, as well as the continuous qualification of its human resources. "The strength, effectiveness and performance of human resources means the strength of the organization and its ability to compete with others in the marketplace and ensure its survival and continuity. Given this climate, the Algerian public institution faces internal and external pressures to adapt to the new situation, particularly in the light of the spread of several phenomena that directly or indirectly control economic efficiency. And considering that the Algerian public institution is determined by certain cultural and social specificities "conduct of its history of the surroundings and the customs ... and the culture of the Algerian society, they do not pay attention to the individual effort as creator of wealth or resources is a cornerstone of change and success".

Keywords: functional impediments; human resource; effective policy; skills.

مقدمة

إن التحدي الكبير الذي تواجهه الدول النامية والسائرة في طريق النمو على حد السواء في ظل نظام دولي جديد قائم على التغير المستمر من جهة وتكتلات اقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة ثانية، يفرض عليها إعادة بناء الدولة وتطوير مؤسساتها مع تحصيل هذا البناء لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام، تعظيماً



لاستخدام مواردها الاقتصادية المتاحة لكي تلعب دورا أساسيا لا هامشيا على المستوى الاقتصادي الداخلي والخارجي.

يفرض هذا التحدي أيضا النهوض بالقطاع العمومي، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للدولة-القطاع العمومي-وذلك من خلال الأداء المتميز، فثمة حقيقة لا تقبل الجدل هي أن كفاءة أداء الدولة والقطاع العام لمواجهة ذلك التحدي المذكور يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية أيا كانت مواقعها التنظيمية، وأن رفع كفاءة هذا الأداء وفق تخطيط سليم وهادف هو نقطة للتحويل الإيجابي والتغير السليم نحو بناء الدولة وقطاعاتها، وبالتالي إيجاد النواة البشرية القادرة على إعادة بناء كافة مقومات التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لهذا كان اتجاهنا في هذه الدراسة هو التركيز على الاستراتيجيات المتبعة في تبني سياسة إدارة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في ترقية المورد البشري للمحافظة عليه وتطويره حتى نضمن الرضا والولاء. وعليه ارتأينا أن نسلط الضوء على أهم عنصر وهو العنصر البشري، باعتباره مورده الرئيسي لضمان عيشه واستمراره في الوجود.

كان ميدان الدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية، حيث أردنا معرفة مناهج إدارة الموارد البشرية فيها وكيف تطبق سياسة الموارد البشرية وكذا التغير التنظيمي، ملتصقين في ذلك المعارف النظرية والتطبيقية لدى المديرين للموارد البشرية والتطرق إلى موضوع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، راجع إلى المزايا التي تجرّها هاته الأخيرة عند تطبيقها الجيد ومساوتها إذا ما بقيت في الأذهان أو بالأحرى في شكلها النظري، لهذا فاقترابنا للموضوع يمد بصلة وثيقة بمفاهيم وطريقة التحليل المعتمدة من قبل المدخل البنائي والمدخل السلوكي، للالتماس المعوقات الوظيفية الداخلية أي الموجودة بالتنظيم والتي تكبح التغيير الجذري، والذي أردنا قياسه من الطريقة المنتهجة للاستقطاب أو التوظيف، وكيفية انتهاج السياسات التطويرية من تكوين، ترقية وتحفيز والحفاظ على الكفاءات والتي قسناها من باب الرضا الوظيفي بتأثيره على أداء الفرد وكذا ولأته.

كانت المقاربة النظرية انطلاقا من "أن سياق تطوير الموارد البشرية في أي منظمة يرتكز على ثلاثة أقطاب هامة وأساسية متمثلة فيما يلي: استقطاب، تطوير والحفاظ على الكفاءات" (Bélanger et autres, 1993) التي تشكل رأس المال البشري، وباعتبار أن سياسة



الموارد البشرية متعددة الاختصاصات فقد جاء تحدينا للموضوع بدراسة كل ما يهم المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية لفئة الموظفين أي الفئة السوسيو مهنية باعتبارها فئة حساسة أجيرو ولها من المؤهلات العملية أو العلمية ما يسمح لها بإثراء موضوعنا، لذلك أردنا أن تشمل دراستنا هذه كل الجوانب التنظيمية التي تعمل على تفعيل الموارد البشرية لاعتبارها العمود الفقري للمنظمة والقاعدة الأساسية، إلا إذا ما تعرضت السياسة المنتهجة من قبل المسيرين بالمؤسسة إلى معوقات وظيفية تمنعها من إنصاف مواردها على حد سواء، إما لتدخل فاعلين آخرين أو عدم التساير مع التغير وكذا إهمال بلوغ رضا الأفراد من الجانبين المادي والمعنوي، ملتصين في ذلك أهم نقطة نريد التطرق إليها من هذا العمل الذي أردناه ملم ولكن قياسه لا يتغير وهو الفعالية التنظيمية، كان هدفنا الرئيسي نحن كباحثين أن نوضح من خلال هذا العمل كيف تهتم المؤسسات العمومية الجزائرية بمواردها البشرية، من جانب تنميته وتأهيله وحتى كيف تحافظ عليه بمعنى آخر فعالية تسييرها له، وإذا ما وجد الإهمال أو التقصير فسندج الإجابة ضمنيا عما يعوقها لتطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية.

يهدف بلوغ هذه الغاية جاء التساؤل العام والموجه الرئيسي لهذه الدراسة في السياق الآتي: مع هذا التحول التكنولوجي لإدارة الموارد البشرية، فأين هي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الجزائرية، أين جرننا إلى التساؤل عن المدى الذي تطبق فيه المؤسسة العمومية الجزائرية سياسة الموارد البشرية بكل معالمها، وأين مشروع المؤسسة من كل هذا؟، وعلى هذا الأساس وفي إطار الإستراتيجية التنظيمية والتسييرية المعتمدة، سنلتمس رضا المورد البشري بالمؤسسة العمومية عن تطبيقها، لذا فنتساءل عموما عن الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى استخدامها لنظام تسيير إدارة الموارد البشرية المعاصر من خلال:

أولاً: هل تأخذ المؤسسة العمومية الجزائرية في اعتباراتها التنظيمية التقنية الحديثة لتسيير الموارد البشرية وعصرنتها (فيما يخص تغير التنظيم الداخلي بها ومسارته لرغبات وطموحات المورد البشري بها)؟

ثانياً: هل تنتهج المؤسسة العمومية الجزائرية سياسة تسيير موارد بشرية حقيقية في ثقافتها التنظيمية من خلال الابتعاد عن التدخل الذاتي والمحسوبية؟



ثالثاً: هل تعمل المؤسسة العمومية على بلوغ الرضا المهني، بداية من الأجور إلى سياسات التطوير؟

والافتراضات التي اندرجت في ظل هاته التساؤلات انطلقت من افتراض قائم على قاعدة تم بناءها في الميدان عن طريق توزيع استمارة أولية قدرت بـ 50 استمارة، أساسه أن التغير الذي يطراً على المؤسسة تحت اسم الإصلاح في كل مرة لا يكون جذري وإنما سطحي حيث لا يؤدي ثماره المرجوة وهذا راجع لعدة معوقات تشوب التنظيم المؤسستي الجزائري، والتي ارتأينا تقسيمها إلى ثلاث معوقات رئيسية وهي:

المعوق الأول هو تعدد الفاعلين في -استقطاب، تطوير، الحفاظ على المورد البشري- والمبدأ الأول هو مصالحهم الشخصية وليس الكفاءة وانتهاج سياسة الأقرب فالأقرب لقلة الاهتمام بتطبيق آليات وعقلانيات تضعف من التدخل الذاتي، ما يؤدي إلى عدم تفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية وعدم التغير الفعلي إلا بالتسمية فقط. مفاده الافتراض القائم على أن: اعتماد المؤسسة العمومية الجزائرية على آليات وعقلانيات قائمة على تدخل عدة فاعلين، لا تسمح بتفعيل سياسة تسيير الموارد البشرية.

أما المعوق الثاني فهو عدم التحديث أو التغير في اطر التنظيم -إدارة التغير- يدفع إلى انتهاج نظام غير فعال في التسيير. إذ تتحدد مواقف وخيارات المسيرين اتجاه عملية التغير التنظيمي وفقاً لخلفيتهم التنظيمية من جهة، ولأغراض براغماتية ذاتية من جهة أخرى. مفاده الافتراض القائم على أن: اعتماد المسيرين في المؤسسة العمومية الجزائرية على نظام غير فعال يؤدي إلى عدم تحديث نظام تسيير الموارد البشرية.

والمعوق الثالث فيخص اعتماد المسيرين على نظام غير فعال في التسيير، بداية من الطرق اللاعقلانية المعتمدة في التنظيم، وعدم تقبل التغير والتمسك بخلفيتهم للثقافة التنظيمية، وكذا والاهم عدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والشعور بعدم المساواة في طريقة المعاملة من قبل المسؤول المباشر يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا في العمل تطوير المهني وتقديرها للكفاءات والامثال إلى قياس الأداء؟ مفاده الافتراض القائم على أن: انخفاض مستوى الأداء الذي يوجب بعدم تحقيق الرضا المهني بالمؤسسة العمومية الجزائرية، يدل على عدم تطبيق المسيرين لسياسة واضحة المعالم في تسيير الموارد البشرية.



كل هذه المعوقات التي صاحبت الإصلاح والتغير التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية عملت على كبح التغيير الفعلي الذي خطط له، لأن المسؤولين عن تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية لم يكن بوسعهم التخلص من الشوائب التي طالت والمتعلقة أساسا بالسلوك التنظيمي إذ عملنا على الاهتمام بهذا المصطلح في دراستنا هذه وكل ما تعلق بخلق الدافعية لدى الفرد لتفادي المعوقات التنظيمية وخاصة منها التغيير في التنظيم لمواكبة المنظمات الكبرى في تبنيها لمشروع المنظمة، إذ وظفنا كل ما تعلق بالسلوك سواء كان ايجابيا أم سلبيا ومحاولة فهمه في الإطار الإداري من منطلق مكونات السلوك التنظيمي التي تشمل المدخل له وطرق البحث في مجالاته، فالعمليات السلوكية بالمنظمات والتي تشمل الدوافع والبنى التنظيمية والقيادة ونظرياتها والاتصالات والسلوك واتخاذ القرار، وأيضا معطيات السلوك التنظيمي والتي تشمل التنظيم غير الرسمي وديناميكية الجماعات والصراعات التنظيمية، وتكيف المنظمات مع الظروف المتغيرة باستمرار والتي تشمل إدارة التغيير والتطوير التنظيمي والتي حتما ستصاحبها معوقات تنظيمية مصدرها الأول السلوك التنظيمي لما له من علاقة مع الدافعية والرضا والأداء والولاء.

1. البناء المنهجي والتقني للدراسة

البناء المنهجي: لقد أدرجت الدراسة ضمن البحوث الكمية أو ما يسمى "بالبحث الفحصي للفرصيات" (Festinger, Katz, 1974, p 168). والمنهج المناسب هو المنهج الكمي الذي هو منهج مقارنة ضمنيا... حيث أن فرضياتنا تقوم أساسا على مقارنة مواقف و آراء الفئة السوسيو مهنية الأجيال في المؤسسة العمومية حول الموضوع المتعلق بالأسس والمدخل المعتمدة من طرف الهيئات المختصة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية لتحسين الأداء وضمان الرضا وكذا كبح المعوقات، كما كانت عملية اختيار التقنيات مرتبطة بالهدف المراد تحقيقه والذي يرتبط في حد ذاته بمنهج العمل. (Grawitz, 1976, p 333)، فانتهج المنهج الكمي يعني استعمال استمارة الاستبيان.

البناء التقني: يجمع الباحثون والمتخصصون في المنهجية، على أنه أحسن عينة يمكن اختيارها لضمان مصداقية علمية للبحث ولتفادي مشكل المعاينة والتمثيل هو المجتمع الكلي. والتي أردنا أن تكون شاملة في البداية ولكن اتضح لنا انه لا مفر من اللجوء إلى



"أسلوب أخذ العينات التي تمثل المجتمع الأصلي" (بوحوش، 1990، ص 35)، وعند استحالة ذلك اضطرنا الأمر إلى اختيار نوع آخر فكانت العينة الحصية والتي يعرفها كلود جافو بأنها "اقتطاع عينة من مجتمع البحث عن طريق انتقاء عناصر مفيئة حسب حجمها في المجتمع" (Javeau, 1985, p53)، ففرضت أن يكون جل العاملين بالمؤسسة الوطنية الجزائرية قيد الدراسة أن يقع عليها الاختيار وتكون ضمن وحدات التحليل، لإثراء الدراسة وتناول مختلف الفئات المهنية وإحداث المقارنات.

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب فترات الاقدمية*

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						فترات الاقدمية
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطارات		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
58.51	<u>189</u>	55.55	<u>25</u>	53.26	<u>98</u>	70.21	<u>66</u>	من سنة إلى 11 سنة
21.36	<u>69</u>	/	/	33.69	<u>62</u>	07.44	<u>07</u>	من 12 إلى 22 سنة
20.12	<u>65</u>	44.44	<u>20</u>	13.04	<u>24</u>	22.34	<u>21</u>	من 23 إلى 33 سنة
%100	<u>323</u>	%100	<u>45</u>	%100	<u>184</u>	%100	<u>94</u>	المجموع

ما يلاحظ وهو أمر طبيعي انه تقل النسبة عن الاتجاه العام كلما زادت سنوات الأقدمية، فقد عرفت سنوات السبعينات والثمانينات حملة توظيف هامة لتوفر مناصب الشغل في هذه الحقبة الزمنية، فكانت إحالة نسبة كبيرة على التقاعد والتي كادت أن تتوافق مع بعضها فيما يخص الفترة الزمنية، ما استوجب توظيف عمالة حديثة، ولبروز عامل الأقدمية الذي كان الشبح للعديد من الفئات الشابة وخاصة الأكاديمية منها علما منا انه في الالفينات أصبحت مسألة التوظيف الأزمة التي يعاني منها الكثير من الشباب خاصة المتخرج من الجامعات بسبب الأزمة الاقتصادية من جهة ونقص المناصب في سوق العمل والموجودة فإنها تستلزم الخبرة، ولهذا لجأت الدولة إلى انتهاج سياسة جديدة للتشغيل إلا وهي سياسة تشغيل الشباب.

ومن هذا المنظور ارتأينا إدراج بعض العوامل التي ساعدت على التغير الاجتماعي والتي كان لها تأثير على التغير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية والتي من أهمها تغيير مصدر الرزق، الزواج الريفي وترك الأراضي الزراعية بحثا عن وظيفة بالمصانع وكذا الاستقرار في



المدينة وانتقال الأسرة الجزائرية من أسرة تقليدية غير متطلبة إلى أسرة حديثة يغلب عليها التحضر وخاصة في نظرتها إلى بناتها وإدماجهم في العمل وغيرها من الانتقالات والتغيرات التي عرفها المجتمع الجزائري ككل وكذا الأسرة لاعتبارها النواة الأساسية له فالمسلم به إن التغير الذي يحدث في الأسرة يؤثر في المجتمع والعكس بالمثل، والتغير الذي يطرأ في الاثنين فانه حتما سيؤثر في التغيير التنظيمي من خلال القيم والثقافات، أو زيادة المورد البشري المتطلب للوظيفة أو العمل وغيرها والتي سنحاول تناولها في الآتي ذكره.

2. المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر: من مسار اقتصادي نحو انتهاج إصلاحات اقتصادية وهيكلية

إن المتتبع لمسار الجزائر الاقتصادي يمكنه حوصلة انه مر بمراحل متعددة منذ الاستقلال، وكل مرحلة منها تميزت بخصائص معينة وظروف خاصة، ومشاكل وعقبات كثيرة، ذلك أن الحقبة الاستعمارية خلقت عراقيل كبيرة وأوضاع اقتصادية واجتماعية منهارة. منذ الاستقلال كانت اهتمامات الدولة تصب في مجملها على جعل المؤسسات العمومية الموروثة مع قلتها تسيير بصفة عادية من جهة، وخلق جهاز إداري اقتصادي قادر على مواجهة الصعوبات من جهة أخرى. لكن مع مرور الوقت تدهورت الوضعية العامة للبلاد بصفة عامة والمؤسسات العمومية الصناعية بصفة خاصة، بحيث كانت تعاني من مشاكل متعددة في التسيير والتنظيم والمحيط، وأصبحت هذه المؤسسات تشكو من متاعب عديدة، منها ما يرجع إلى خصائصها ومنها ما يعود إلى البيئة والمحيط.

فالرؤية الاشتراكية الضيقة للمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، والأهداف الاجتماعية والسياسية التي تطلبت تحقيقها أثرت عليها، إذ تخلت بذلك عن أهدافها الحقيقية والمتمثلة في تحقيق التوازن المالي والاقتصادي، وباعتبارها المؤسسة الاقتصادية-نواة كل اقتصاد ومحرك كل نهضة اقتصادية، فقد أخذت الاهتمام الأكبر من السلطات والقائمين على شؤون الاقتصاد، لذلك فقد كان الإصلاح ضرورة حتمية فرضتها التغيرات الداخلية والتوجهات العالمية الجديدة.

واستجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تشكو من ضعف التسيير والتنظيم وكذا جهاز إنتاجي عاجز عن تلبية حاجات المجتمع وذا تكاليف عالية جدا، إذ تضمنت المؤسسات العمومية الاقتصادية في النظام الاشتراكي تحقيق الأهداف الكبرى لهذا النظام، وذلك



عن طريق امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج، بواسطة تأميم المؤسسات أو إنشاء أخرى بأموال الدولة طبقا لأهداف الخطة الاقتصادية المسطرة.

وبعد أن اعتمدت الجزائر سياسة التوجه نحو الاقتصاد الحر، أعقب هذا التحول تغيرات جذرية مست كافة القطاعات، حيث تمت إعادة هيكلة الشركات الوطنية التي كانت ملكا للدولة في شكل مؤسسات اقتصادية مستقلة، ومنحت لها كافة سلطات التصرف فيها وفقا لإمكانياتها وأهدافها، ويتعلق الأمر بالجوانب التي تخص ممارسة احتكار الدولة للتجارة الخارجية، والقانون المدني، محافظي الحسابات الضريبية، تعديل قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ولهذا فقد أعيد النظر في صياغة وتعديل القوانين الأساسية لتتماشى والمعطيات الاقتصادية الجديدة، وبإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية لتتحرر المؤسسة من هيمنة وضغوط التسيير البيروقراطي، الأمر الذي انجر عنه عدم التطابق بين الأهداف المخططة المسندة للمؤسسة ووسائل بلوغها.

لقد جاءت عملية إعادة الهيكلة تلبية لتغطية عدة نقائص كانت تمس على الخصوص تدهور المؤسسات العمومية، والتي تتمثل على العموم في غياب الأموال الخاصة بالمؤسسات، بحيث كانت مودعة لدى خزانة الدولة مما صعب تخطيط النشاط، ضف إلى ذلك التكفل ببعض النشاطات الإستراتيجية ذات المردودية المالية الضعيفة وهذا على حساب المؤسسة.

لجأت السلطات الاقتصادية الجزائرية في بداية الثمانينات، إلى هذا الإجراء الإصلاحي المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات التي تضمنت، تفكيك أو تجزئة الشركات إلى مؤسسات اقل حجما وذات تخصص عال، وذلك بالفصل بين العمليات الثلاثة: الإنتاج، التنمية، التسويق، بموجب هذا التغيير الهيكلي الواسع النطاق أصبحت العديد من الوحدات التي كانت تابعة لشركات وطنية ذات كيان معنوي ومادي مستقل، ومن ضمن المسائل الأخرى المطروحة في النقاش على المستوى الاقتصادي، مسألة دعم التوازن الإقطاعي الذي أحدث تضخما في التكاليف (سعي، 1984، ص 405-306).

من أهداف إعادة الهيكلة، وحسب المادة 02 من المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 المتعلق بإعادة الهيكلة، فإن أهداف هذه السياسة هي: تحسين شروط عمل الاقتصاد، - تحكّم أكبر في جهاز الإنتاج، - وجوب ربط نتائج المؤسسات بالنظر إلى



الأهداف المسندة إليها، عن طريق التخطيط الوطني، - التلخص من نموذج تنمية ممرکز، الذي كلف الدولة مبالغ ضخمة وخاصة بالعملة الصعبة (داوي عدون 1998، ص176)، - تحسين شروط تغيير الاقتصاد الوطني وضمان التطبيق الفعلي للامركزية. وتصحيح السياسة القديمة- التسيير الاشتراكي-ومحاولة التجديد وفق طرق وأساليب متعلقة بالتكنولوجية الحديثة. (Benachenhou, 1984, p123)

إن الإصلاحات المتلاحقة التي أدخلت على المؤسسات العمومية انطلاقا من إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات مرورا بصناديق المساهمة والشركات القابضة، كانت محاولات جادة لإخراجها من حالتها الصعبة ووضعيتها المزرية، رغم أن العيب لم يكن في القوانين بحد ذاتها بقدر ما كان في التخطيط لتنفيذ هذه القوانين.

3. معوقات وعراقيل نظام التسيير في الجزائر من منظور الإرث الاقتصادي

لقد ورثت المؤسسة العمومية الاقتصادية نظام تسيير تراكمت تناقضاته الموجودة بداخله من مرحلة لأخرى، فرغم الإصلاحات الهيكلية المتواصلة، بقيت المؤسسة العمومية الاقتصادية تشكو من نفس العراقيل والمشاكل التي كان لها انعكاس مباشر على التسيير الموجه للاقتصاد الوطني، والتي كانت من ملامحها، التداخل في الصلاحيات بين الهيئات المسيرة (اتخاذ القرار) وفي المؤسسة بسبب التناقضات القانونية والاقتصادية بين صنع القرارات المركزية لسلطة إدارية ومالية منفذة على مستوى المؤسسات، حيث عاشت المؤسسات العمومية الجزائرية في هذه الفترة المرحلة الأولى وبعضها الأخر المرحلة الثانية من مراحل دورة علاقات الدولة بالمؤسسات العمومية التي حددت في ثلاث مراحل هي التعاون، التصادم، الاستقلالية.

يعتبر جهاز التسيير بمثابة نظام قيادة المنظمة والتحكم في عناصرها وعواملها، بغية تنظيم وتأطير المنافسة الحرة من حيث أن طبيعة نظام اقتصاد السوق تقوم على انتقال السلطة الاقتصادية من المالك إلى المسير واعتبارها عنصرا مستقلا يتمتع بالأهلية القانونية الكاملة فتشترط وتلتزم بكيفية مستقلة بواسطة تجهيزها المؤهلة لهذا الغرض بمقتضى القانون الأساسي وطبقا لقواعد القانون والأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية والتجارية.



ومن جانب آخر فإن محاولات تكييف المسير العمومي مع نمط التسيير الليبرالي، والرامية إلى تحديث أشكال السلوكات الاقتصادية، لم تنتج العوامل الإيجابية المتوخاة من عمليات الإصلاح الاقتصادي وفي إطار التحول دائما نشير إلى أن العلاقات الصناعية في نظام اقتصاد السوق أو المجتمعات الرأسمالية تسعى الإدارة إلى إقصاء ومقاومة دور النقابات وتدخلها في شؤون تنظيم المصنع وعملية صنع القرار، لذلك يطلق على العلاقات الصناعية بين الطرفين علاقات الخصومة أو العداء.

بدأت الخطوات الأولى نحو مشاركة النقابة مع الإدارة في تحديد سياسات الأجور، وعدد ساعات العمل، ونظام التأمينات العمالية، واكتسبت العلاقات الصناعية خصائص علاقة القوة (علام، 2007، ص 215-216)، بحيث نسجل أن علاقات الهيمنة التي تفرضها الدولة في توجيه قرارات القائمين بأعمال الإدارة لا تزال قائمة، ومرجع ذلك يعود إلى نظام العلاقات الاجرية التي تحكم المركز القانوني لمدير المؤسسة الاقتصادية، نظرا لكون هذا الأخير لا يعدو أن يكون مجرد أجير لدى الدولة، الأمر الذي يؤثر سلبا على وضعيته الاقتصادية إزاء أصحاب الأسهم، مما أدى إلى تكوين مفهوم جديد، يتمثل في مفهوم المسير الأجير، وهذا ليس له إلا معنى واحد، وهو أن المسير العمومي ما يزال مجرد عون تنفيذي للدولة... فإلى أي مدى يمكن الجمع بين الحرية في التسيير وضرورة الخضوع إلى سلطة أمرة ذات مستوى أعلى؟ فما دام أن الدولة هي المساهم الوحيد في حصص واسهم المؤسسات العمومية الاقتصادية ونظرا لأن الدولة شخصية اعتبارية ليس بمقدورها مزاولة مسؤولياتها الاقتصادية داخل الشركات التجارية، إلا بواسطة الوكالة، حيث يحل المتصرف الإداري محل المساهم للقيام بوظيفة التسيير، ولهذا يصبح المسير في وضع متناقض من جراء غياب المالك الحقيقي والفعلي لأموال المؤسسة، بحيث أن الطابع العمومي للمؤسسة في شكل الشركة التجارية، يحجب كل علاقات الملكية، لأن الأمر يتعلق بالدولة (بوجلان، 2010، ص 100-96).

وباختصار يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية بقيت تشكو من نفس المشاكل والعراقيل التي كان لها انعكاسا مباشرا على التسيير الموجه للاقتصاد الوطني، والتي كان ولا يزال من أهم ملامحها هو التداخل في الصلاحيات بين الهيئات المسؤولة المسيرة والمعنية باتخاذ القرار في المؤسسة.



ومن بين هذه القرارات المهمة في المؤسسة والتي عرفت عدة إصلاحات وتغييرات والتي تماشت أيضا مع نمط الأسرة وتغييرها هي الأخرى لمصدر عيشها وكذا سمات التحضر التي عرفتها وغيرها، هي الاستقطاب والذي تغيرت مناهجه بين فترات زمنية قصيرة وكل هذا وذلك بدافع امتصاص البطالة والجدول الموالي يلخص ما قلناه من الواقع ويخص النموذج المعتمد في دراستنا هذه وهو مؤسسة اقتصادية جزائرية ذات طابع عمومي.

الجدول رقم 03: العلاقة بين متغير الاقدمية والمنهج المتبع في الحصول على الوظيفة الحالية بالمؤسسة

المجموع	فترات الأقدمية						المناهج المتبعة للحصول على الوظيفة	
	من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة			
	%	ت	%	ت	%	ت		
33.43	108	/	∠	82.60	57	26.98	51	التوجه إلى وكالات التشغيل
21.67	70	/	∠	10.14	07	33.33	63	بوساطة فرد من العائلة
18.26	59	40	26	02.89	02	16.40	31	بوساطة صديق
17.95	58	35.38	23	02.89	02	17.46	33	بإيداع طلب عمل شخصيا
06.81	22	24.61	16	01.44	01	02.64	05	إعلان بالصحيفة
01.85	06	/	∠	/	∠	03.17	06	تكوين أولي بالشركة
%100	323	%100	65	%100	69	%100	189	المجموع

انطلاقا من هذه المعطيات الإحصائية يتضح لنا جليا وفي موقع لا يدع للريب أن لسنوات الاقدمية الأثر البالغ في تحديد المنهج المتبع للحصول على الوظيفة، فالأقدمية تلعب دورا مهما في إمكانية المقارنة بين الحقب التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية وما عرفت من تغيير في الأساليب أو المناهج المتبعة في التوظيف، فكلما اتجهنا من السنوات الأولى للتوظيف فالوسطى فالحدیثة أماما وتقدمنا في السنوات التي أمضتها الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة يصبح منهج التوظيف متعلق أكثر بوساطة صديق ثم بإيداع طلب عمل شخصيا وإعلان بالصحيفة والتي إذا ما قارناها بسنوات الاقدمية المنحصرة بين الوسطى والحدیثة نجد أن هاته الأخيرة أخذت النصيب الأكبر نسبيا من الوساطة ثم وكالات تشغيل الشباب.



فالتوظيف على مستوى المؤسسة يقل كلما اقتربنا من نهاية الألفية الماضية هذا بديهي، بالرجوع طبعاً إلى النظر في مراحل نشأة وتطور المؤسسة العمومية الجزائرية ومروراً بالأوضاع السياسية، الاجتماعية الاقتصادية وحتى الأمنية التي واكبتها المؤسسة العمومية طيلة هذه الحقبات الزمنية المتعاقبة، انطلاقاً من التأميمات مروراً بعملية إعادة الهيكلة ثم وصولاً إلى الاستقلالية. على اعتبار أن "فترة السبعينيات والثمانينيات كان التوظيف فيها يتم بكثافة نظراً لحاجة الدولة إلى اليد العاملة لتغطية النقص في المناصب الشاغرة آنذاك" (Lamiri, 1993, p10)، هي سياسة كانت منتهجة لملء الفراغ وتغطية النقص في الإطارات على وجه الخصوص وكذا اليد العاملة على وجه العموم والتي كان الغرض منها المسك بزمام الأمور في ميادين التسيير والتأطير.

شملت هذه السياسة كل المجالات والقطاعات الاقتصادية الوطنية دون استثناء فبمجرد الإعلان في الصحافة أو إيداع طلب فمباشرة كان يتم التوظيف هذا المنهج الذي قلما نجده في السنوات القليلة الماضية، فما بالك أن يجد لك مسلماً صديق. هذه الفترة كانت مواكبة لعملية التصنيع الكبرى التي تبنتها الدولة من خلال المخططات القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى، كما أن طبيعة التسيير في هذه الفترة كان خاضعاً للنمط الموجه الذي اختارته وتبنته السياسة العامة للبلاد آنذاك (انظر فيما تقدم أعلاه من مسار الدولة الجزائرية الاقتصادي).

لكن وبالمقابل ونتيجة لفشل هذه السياسة والنظام بصفة عامة بدأت المؤسسات العمومية بصفة خاصة تظهر عليها بوادر عدم الاستقرار والاضطرابات كنتيجة حتمية لتزايد الضغط الاجتماعي الداخلي وتغير النظام العالمي، وهنا فكرت الدولة في مخطط إعادة هيكلة كل القطاعات كحل أولي وانسب للاقتصاد المحلي وعلى هذا الأساس أعيد النظر في سياسة التوظيف المكثف لليد العاملة، وبقيت المؤسسة العمومية الجزائرية تحتل القطب الأساسي في توظيف الإطارات خاصة أي أكثر من اليد العاملة الأخرى، والتي كانت تدير مسرحاً لهذه الإجراءات باعتبارها- الإطارات- الصورة الاقتصادية والمرآة المباشرة للسياسة الاقتصادية العامة للبلاد.



4. تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية في ظل الإصلاح الإداري والتغير التنظيمي

1.4 نحو إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

قبل التطرق الى واقع تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية ومدى تطبيقها لسياسة تسيير الموارد البشرية ارتأينا إيضاح الدور الاستراتيجي الذي تتألته هذه الإدارة إلى يومنا هذا في ظل ضرورة التغير والعولمة وما فرضته من تحديات. شهدت السنوات الأخيرة تطورا هاما واهتماما كبيرا بالعنصر البشري وتسييره بعدما كان التركيز على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأصبح لازما على كل مؤسسة الاهتمام بحاجات ومتطلبات العاملين لدمجهم وتكليفهم في العمل الإداري وتوجيه الموارد المادية باعتبار العنصر البشري هو ذلك المورد الفعال في العملية الإنتاجية. وهذا يتوقف على مجموعة الأهداف التي يراد التوصل إليها وكذا أدوار إدارة الموارد البشرية (مطر البهي، 2007، ص29). فللتسيير قواعد عديدة، بحيث يتطلب من المسيرين المعنيين أن يكونو على معرفة بعدد من الحقائق المهمة، والتي من أهمها ما يلي:

- يجب أن يكون التسيير هادفا ومبني على أساس مشروع المنظمة، كان يكون مصمما لتحقيق هدف يعالج الضعف في مستوى الأداء، أو إعداد المورد البشري لتقلد وظائف أرقى وغيرها، فتحديد الهدف ومشروع المنظمة يعمل على تحقيق النتائج المستهدفة بفعالية والمتوقعة على ما يلي:
- إن تسيير الموارد البشرية في المنظمة لهو في سيرورة دائمة يبدأ بالاستقطاب الى التقاعد.
- إن نجاح تسيير الموارد البشرية متوقف إلى حد كبير على رغبة إدارة التسيير في النمو ولذلك يجب العمل على إثارة تلك الرغبة من خلال تحديد الدوافع الداخلية للفرد المرتبطة بإتقان العمل، والدوافع الخارجية المرتبطة بالحوافز التي تعبر عن جهده المبذول ما يفرض دراسة هذه الدوافع وتنميتها باستمرار على حسب التغير الحاصل بالمنظمة.
- يجب أن يوجب التسيير على جميع العاملين، وفي مختلف المستويات الإدارية وأن يكون شاملا في المنظمة.



- التدرج في معالجة المشكلات أي تبدأ إدارة الموارد البشرية من المستويات السهلة أولاً ثم تتدرج منها إلى الأصعب حتى يستطيع الفرد والإدارة إتقان ما يتوجب عليهما من وظائف.
- بما أن متطلبات العمل تتغير باستمرار، وطرق وأساليب الأداء تتطور والمستوى التكنولوجي يتغير، فإن الأمر يتطلب تطور التسيير لمواجهة هذه المواقف ويجب البحث باستمرار عن طرق أكثر فعالية لأهداف التسيير والوصول إليها.
- في تسيير الموارد يكون التركيز على الفرد ومتابعة التحسين في أدائه وليس التركيز على كمية المعارف التي هو عليها، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابعه بالمعلومات النظرية، أي أنها تعطي الفرصة للأفراد للممارسة بأنفسهم، ومن خلال حرص الإدارة ألا يكرر الخطأ والأخذ بالأفعال الصحيحة فقط.
- إن التسيير له الواجهة الاقتصادية البحتة، استثمار للموارد البشرية ويتعين على المنظمة أن تحصل على الحد الأقصى من عائد التسيير بتكاليف مناسبة، وذلك بتحديد الاحتياجات بصورة واقعية ودقيقة، وقيامها بدراسة وتحليل العمل والأفراد والمنظمة.
- إن التسيير له دور محدود في مواجهة المشكلات الناتجة عن سوء التنظيم والمركزية، سوء تقسيم العمل، ازدواج أو المشكلات الناتجة عن سوء تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب. (الشيخ، 1987، ص12)
- إذن فأساس نجاح المنظمة، يتوقف على مدى قدرة قادتها على إرضاء أفرادها، وهذا لن يكون إلا بإخلاصهم لعملهم وتفانيهم في خدمة وتحقيق المنفعة العامة للتنظيم، وعليه فإن " نجاح الأفراد ومنظمتهم مرتبط إلى حد كبير، بمدى مقدرة القيادة على السيطرة والتحكم في الموقف العام، بتعديل الهياكل معتمدين على التكنولوجيا الحديثة، وكذا تطوير عقليات الأفراد العاملين، والتماشي مع أهداف التنظيم العام والتأقلم مع البيئة التنظيمية" (Crozier, 1979, p64).
- فمن منطلق ما تحويه في مضمونها نجد ان عبارة "تسيير الموارد البشرية" تعرف على أنها "مجموع النشاطات التي تشمل اكتساب، تطوير والحفاظ على الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها". (belanger et autres, 1993, p 19)، ويعرفها " جارديلي "



على أنها "التوافق المتواصل والتوقعي لطموحات الأفراد مع احتياجات المؤسسة" (jardillier, 1965, p 372). وتعرف أيضا على أنها "مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة لتنظيم ومعاملة العاملين بحيث يمكن الحصول على قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الأداء للفرد والجماعة، وبالتالي يقدمون لعملهم أفضل المزايا وأعظم النتائج" (شحادة وآخرون، 2000، ص 14)، وأحسن تسيير لإدارة الموارد البشرية يعود بالمزايا على الفرد والمنظمة.

وتعتبر تسمية "تسيير الموارد البشرية" تسمية حديثة نسبيا، إذ استخدم علماء الإدارة الأوائل، تسمية "إدارة التوظيف"، لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين، فافترضوا بان أهم ما على المنظمة أن تهتم به، هو تحديد حاجاتها للعاملين وتوظيفهم، ثم تغيرت تسمية التوظيف إلى الأفراد وأصبحت "إدارة الأفراد"، بعد أن توسع الاهتمام، ليشمل كل ما يتعلق بشؤون الأفراد، خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها (برنوطي، 2001، ص 35).

كما استخدم البعض تسمية "إدارة شؤون العمال"، كبديل لإدارة الأفراد وهذا لوصف الوظيفة في منظمة صناعية، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة وهناك اتجاه آخر يستخدم تخصص "الإدارة العامة" للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، وبعد قيام وتطور المنظمات في ظل العولمة التي فرضت عليهم توسيع حصتهم في السوق والتطوير المستمر لمواردهم البشرية إذا ما أرادوا مواكبة العصر، واحتياجاتهم التي أصبحت متوقفة على مختصين ذوي الكفاءات والتاهيلات العالية، تحولت التسمية إلى "تسيير الموارد البشرية". وذلك اعترافا بأهمية هذا الجانب الحساس في التنظيم، ولكونه يشمل جميع جوانب اهتمامات هذه المصلحة (بوفلجة، د. س)، ص 28)، بالإضافة إلى هذا ودلالة على أن الوظيفة تشمل كل ما يخص الموارد البشرية من معاملة على انه أساس المنظمة، ويتوقف نجاحها بثميينها وتمكينها واستغلالها بطريقة حسنة وعقلانية.

ما تجدر الإشارة إليه أن هذا التغيير في التسميات قد جاء نتيجة لتغيير المنظمات وتطورها وتغير حاجاتها بالنسبة للأفراد، والجدول الموالي سيأتي بمقارنة بين تسمية قد



ولت والتسمية القائمة الآن، إذ جاء ليشمل " الفرق بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية" (Cerdin, 2000, p 17)، لإظهار أهميتها وضرورة التغيير بها.

جدول رقم (04)

المؤشرات المتعلقة بالعمل	تسيير المستخدمين	تسيير الموارد البشرية
زمن التخطيط	– على المدى القصير الأجل	– على المدى بعيد الأجل
العقد المعنوي الملزم به الفرد	– الالتزام بالأوامر " الطاعة"	– إمكانية التدخل " المشاركة"
العلاقات مع أفراد العمل	– جماعية ومتعددة – ثقة ضعيفة	– أحادية فردانية – ثقة مرتفعة
البنى التنظيمية	– بيروقراطية " ميكانيكية" – مركزية القرار – التحديد الرسمي للأدوار	– عضوية – لامركزية القرار – ادوار مرنة
الأدوار	– متخصصين مهنيين	– متعلقة بعلم التسيير
معايير التقييم	– التقليل من ثمن اليد العاملة – الإنسان " المورد البشري" التكلفة التي يجب تدنيها	– استغلال واستثمار أقصى للمورد البشري – الإنسان " المورد البشري" التكلفة التي يجب استثمارها وتطويرها

Source : (Cerdin , 2000 , p.17)

يتضح جليا من خلال الجدول المبين أعلاه أن التغيير في المصطلحات لم يكن استبدال التسميات فقط، وإنما هو تغيير استراتيجي في المحتوى وفي التصور وفي المنطلق الفكري أيضا، فالأفراد في ظل مفهوم إدارة المستخدمين وكأنهم شيء تابع للمنظمة، حتى وان تواجد الاهتمام بهم فهو من وجهة نظر المنظمة فقط.

أما في ظل مفهوم تسيير الموارد البشرية فتكمن أهمية الأفراد في شخصهم، بحيث يكون الاهتمام بالفرد كشخص مستقل وليس ككيان تابع. وقد بدت واضحة الاهتمامات الحديثة للموارد البشرية، من خلال تحليل المناصب وترتيبها، توظيف وإدماج سلم المستحقات، تقييم الكفاءات، التدريب، الترقية، تسيير المسار المهني، الإعلام والاتصال في المنظمة (Deshorts, 1998, p.23)، وكانت وضوح الرؤى الحقيقية لتسيير الموارد البشرية الآتية نتيجة التحولات والتغيرات التي فرضها عالم الشغل وتتطور علم الإدارة والذي انعكس



على تطور الأفراد بتأديتهم لمهام جديدة بدلا من القديمة كما تبين لنا سالفا. وهنا سندرج رؤية الموظفين بمؤسسة عمومية جزائرية في مدى ضرورة التغيير الذي حدث واستبدال إدارة المستخدمين بإدارة الموارد البشرية من منظور تغيير السياسات التنظيمية والتسييرية بالمؤسسة قيد الدراسة بين مؤيد ومعارض.

الجدول رقم 05: العلاقة بين رأي الفئة السوسيو مهنية فيما جاءت به السياسة الجديدة ومدى ضرورة التغيير الذي طرا على التنظيم بالمؤسسة

المجموع	السياسة الجديدة "الموارد البشرية" وتأثيرها							مدى ضرورة التغيير
	توقيف رؤى المستقبل المهمي ضمن المؤسسة		تتطور المؤسسة وتتطور المسار المهني		مس باستقرار المؤسسة			
	%	ت	%	ت	%	ت		
45.20	146	/	∟	100	146	/	∟	ضروري
33.74	109	70	07	/	∟	61.07	102	غير ضروري
21.05	68	30	03	/	∟	38.92	65	نوعا ما
%100	323	%100	10	%100	146	%100	167	المجموع

يتضح مما ورد سالفا أن الفئة التي رأت أن التغيير الذي قامت به المؤسسة كان ضروري هي التي تصدرت النسب، إلا أن البعض منها يجنح للاستقرار لسبب أن التغيير بالنسبة إليها قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها، هذا يعني " أن أولئك الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد" (عطية، 2003، ص355)، وما يقصد به أن تخوف الجماعات المسيطرة على الموارد الحالية من فقدان مكاسبها المادية والمعنوية في حالة ما إذا كان هناك تغيير على مستوى الموارد، هذا يدفعها إلى مقاومته ورفضه عند البعض. إذ ظهرت فئة لا بأس بها رأت بان التغيير غير ضروري أو نوعا ما ضروري والتي أكدت ذلك بأنه قد مس باستقرار المؤسسة، كما أوقف الرؤى عند البعض فعلى حد قولهم أنهم أضحوا يخافون مما يخبأه المستقبل لهم ضمن مؤسستهم التي يعملون بها، فعلمنا يأتي نظام جديد قد يمس بتقليص عدد الموارد البشرية - الموظفين - مثلا. أما الفئة التي لها اقدمية كبيرة بالمؤسسة هي التي أكدت بان النظام الجديد خلق



عدم الاستقرار كونه قد هدد خبراتهم لما طرأ على تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد كإدخال تكنولوجيا المعلومات مثل الحواسيب الشخصية اللامركزية وغيرها من المستلزمات التي فرضها التغيير والتي تفرض عليهم التواصل والتكوين وذلك لتخوفهم أيضا من خسارة بعض المزايا التي يفرضها المنصب إن لم يواكبوا هذا الأخير. إلا أن أكثرهم تدمرت لأنهم ليسوا على استعداد للتعلم وهم في سن متقدم وبعضهم يشارف على الرحيل وأنه حتى إن استفادوا من التكوين الآن فإنه لا يخدم مصالحهم الشخصية بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

وهناك فئة رأت أن عدم الاستقرار لأن التغيير وضع المؤسسة في أن تحاول جاهدة للحفاظ على حالة من الاستقرار والذي يكون من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية بدليل أن " المؤسسة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات." (توفيق، 1999، ص 125) ففي نظرهم وخاصة بعض المسؤولين الذين رفضوا التغيير أنها كانت تسير أمورها على أحسن ما يرام وأنه لا يوجد فرق كبير إلا في تحديث طرق التنظيم أما النتائج أو المردود فيأتي بحب العمل.

الجدول رقم 06: رأي الفئة السوسيو مهنية في مدى تأثير التغيير الذي طرأ على التنظيم بالشركة وعلاقته بالاستفادة من الترقية من عدمها.

المجموع		السياسة الجديدة "ت. الموارد البشرية"						مدى الاستفادة من الترقية
		توقيف رؤى المستقبل المهني ضمن المؤسسة		تطور المؤسسة وتطور المسار المهني		مس باستقرار المؤسسة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.15	<u>204</u>	60	<u>06</u>	63.01	<u>92</u>	63.47	<u>106</u>	لم يستفد
36.84	<u>119</u>	40	<u>04</u>	36.98	<u>54</u>	36.52	<u>61</u>	استفاد
%100	<u>323</u>	%100	<u>10</u>	%100	<u>146</u>	%100	<u>167</u>	المجموع

يبين التحليل الإحصائي وبوضوح أن هناك تقارب في النسب سواء عند الفئة التي استفادت من الترقية أو التي لم تستفد في الإجابات المتعلقة بمدى تأثير السياسة



الجديدة عليهم وعلى المؤسسة، إلا انه هناك نظرة سوسيوولوجية أخرى مبينة في الجدول مفادها أن هناك علاقة طردية متمثلة في أن الفئة التي لم تستفيد من الترقية هي التي رأت أن التغيير كان ضروري، لأنها ظهرت بنسبة لا بأس بها في الفئة التي صرحت انه عمل على تطوير المؤسسة وكذا المسار المهني بعكس الفئة التي استفادت من الترقية فهي رأت انه عمد على توقيف المستقبل المهني ووصفته بالغموض والذي يمكن ربطه مع الاقدمية أين ثبت أن هناك تناسب طردي بين المستفيدين من الترقية مع غير المستفيدين منه.

لقد ظهرت العلاقة الطردية بالتوازي مع سابقتها إذ كلما تقدمنا في سنوات الاقدمية زادت الاستفادة من الترقية، والعكس صحيح إذ كلما رجعنا في سنوات الاقدمية قلت الاستفادة من الترقية، ولقد توضح جليا أن معيار الاقدمية كان له الأثر الواضح في إبعاد الفئة الموظفة في السنوات الأخيرة للاستفادة من الترقية، فلهذا الأخير التأثير الواضح سواء على الترقية أو التحفيز أو حتى التكوين فانه يتراكم مع السنوات التي يقضها الفرد بالمؤسسة فالفئة الحديثة العهد هي أكثر تأملا من التغيير الذي ترى فيه باب النجاة بالاستفادة من الترقيات أو التحفيزات، أما الفئة التي لم تستفد واتضح أنها قد صرحت انه قد مس باستقرار المؤسسة فهي التي تخاف أن لا يجدد عقدها أو الفئة التي لا تعلم ما هي مزايا سياسة الموارد البشرية والتي ظهرت نسبة لا بأس بها من الفئات اللاتي استفادت من الترقية وهي معارضة التغيير بحيث رأت أن السياسة الجديدة غير ضرورية فهي نفسها التي ظهرت في الجدول السالف بأنها تخاف من فقدان بعض من المزايا وهذا ما يطلق عليه بالخوف من المجهول أين يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو قادم بدلا مما هو معروف حيث يرتاح الموظف للمألوف المعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول فمثلا إذا كان إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية وتقنيات السيطرة فان البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب الأمر منهم استخدام التقنيات الإحصائية وبالتالي سيقاومون أي عملية لإحداث التغيير، وتكون نظرتهم إلى التغيير مهما كان نوعه غير ضرورية دون محاولة معرفة مزاياه.



فقد ظهر أن الفئة التي استفادت من الترقية هي أكثر تخوفا من التي لم تستفد وهذا لسبب فقدانها لبعض مزايا المنصب وخاصة إذا كان المنصب المشغول ذا مسؤولية هركية، أما التي لايمكنها الاستفادة من الترقية بحكم المنصب فهي لا تتخوف من هذا الجانب وليس لديها ما تخسره وطموحها أن يكون التغيير هو المنقذ بالنسبة لها من هذا الواقع المحتوم. ولتفسير الافكار الواردة اعلاه سندرج أسباب مقاومة التغيير لفهم اكثر اسباب التفاوت في الاجابة بين مؤيد ومعارض لهذا التغيير التنظيمي بالمؤسسة.

2.4 أسباب مقاومة التغيير

من الصعب جدا التوصل إلى تحديد أسباب قاطعة لمقاومة التغيير إلا أننا جميعا نعرف بأن الأفراد والجماعات ترفض عادة أن تعمل بطرق تختلف عن الطرق التي اعتادت ممارستها أو أن تعمل تحت ظروف جديدة خارجة عن المألوف وبشكل عام فان الأفراد يقاومون التغيير لأنه يخيفهم ويهدد استقرارهم، وبالتالي فإنهم يعبرون عن مخاوفهم هذه بمظاهر سلوكية مختلفة وستتطرق الآن إلى مصادر وأسباب المقاومة للتغيير ولأعراض التحليل نصنفها إلى أسباب فردية وأسباب تنظيمية ولكنها في الواقع الفعلي تتداخل مع بعضها البعض.

1.2.4 المقاومة الفردية

والتي تكمن في خصائصه الأساسية مثل المدركات، الشخصيات، الحاجات، وتتمثل في الآتي ذكره:

العادة: إن العامل كبشر يخلق ويكتسب عادات وذلك بسبب تعقيد الحياة وللتوافق مع هذه التعقيدات فإنه يعتمد على العادات كاستجابة مبرمجة لأسباب العمل المحيطة به، لكن حينما يواجه التغيير فان هذا الميل للاستجابة بطرق المعتادة يصبح مهددا لذلك يقاوم ويعارض عملية التغيير "فمثل هذه الإجراءات تستوجب من العاملين التكيف معها وبناء علاقات جديدة، مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء لأنهم يعتقدون أن الوضع الحالي وأسلوب وطرق العمل الحالية هي أفضل من الوضع الجديد والأساليب الجديدة وهذا فهم غير واعين بجدوى التغيير." (عصفور، 1999، ص 64)

ومن أمثلة ذلك كان يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالي إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات، أو ستترتب عليهم مصروفات غير مستعدين لها لان ذلك يعني



تغيير العديد من العادات مثل وقت النهوض صباحا، المرور بطرق وشوارع جديدة، إيجاد مواقف سيارات جديدة وغير ذلك من العادات التي يجب عليهم تعلمها من جديد مما يجعلهم أكثر إصرارا على مقاومة ومعارضة عملية التغيير، وهنا يقول "محمد المغربي" أن "العاملين يرون أن الاستقرار يكمن في حياة الماضي ويحاولون الإبقاء عليها، حيث أن طرق وأساليب وعادات العمل قد تقررته بإجراءات وقواعد سابقة وأن إدخال أي تغيير في هذه العادات سيؤدي بالطبع إلى زعزعة نمطية العمل والأسس التي أدت إلى استقرارها" (المغربي، 1995، ص 316)، وهذا يعني أن توفر طرق مبرمجة لأداء العمل واتخاذ القرارات تكون مصدرا مهما للرضى الشخصي ومنه نقول أن الأفراد ترى الحقيقة أو الواقع من خلال تركيبة أثرت عليها عوامل الاتجاهات والخبرات والعقائد الفردية وأصبحت راسخة في أساليب سير التنظيم.

الأمان: الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للامان من الممكن أن يقاوموا عملية التغيير، بسبب انه يهدد شعورهم بالأمان ولأنهم يخافون من إمكانية فقدان الوظيفة أو المكانة أو زيادة العبء في العمل وتشديد الرقابة نتيجة إدخال طرق وأساليب عمل جديدة ومتطورة، وهو ما يستلزم إعادة تعليم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف عند المعنيين ويولد لهم شعورا بفقدان هيبتهم أو القوة السياسية في المنظمة، مقابل تحقيق الآخرين لمكاسب ويمكن تلخيص الخوف الوظيفي من التغيير في النقاط التالية:

- الخوف من خسارة الوظيفة أو خسارة مصالح أو امتيازات شخصية.
- الخوف من البعد عن الأصدقاء والزملاء في العمل كان يرتاح إليهم، وترك محيط كان قد اعتاد عليه.
- الخوف من خسارة الخيرات السابقة نتيجة التغيير، لاسيما بالنسبة للموظفين القدامى فأمام التغيير الذي حتما سيتطلب مهارات ومعارف جديدة أين يتساوى الموظفين القدامى والموظفين الجدد.
- الخوف من فقدان المركز الإداري أو الاجتماعي مع تغير المهام التي قد تتطلب شخص متمكن للقيام بها وكذا قد تذهب حتى قوة التأثير والسلطة حتى إن لم تكن قوية التأثير إلا أنها ستعتبر في نظر ممتلكها خسارة.



– الخوف من التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام... وغيرها. (عصفور، 1999، ص 64)

العوامل الاقتصادية: المصدر الأخر للمقاومة الفردية هو التخوف من أن يؤدي التغيير إلى انخفاض الدخل إذ أن تغيير مهمات أو روتين العمل يؤدي للخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابق، يظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر، ومن ذلك اتخاذ بعض الإجراءات مثل إلغاء العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية أو الصحية، أو قد يترتب عن نقل الموظف إلى مكان عمل بعيد عن مقره الاجتماعي مصاريف إضافية كان في وسعه ادخارها، وغيرها من الأسباب المادية والاقتصادية التي تكون في الغالب الأمر الرئيسي الذي يركز عليه العامل في أي عملية تقوم بها المنظمة.

الخوف من المجهول: يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد مما هو قادم بدلا مما هو معروف حيث يرتاح الموظف للمألوف المعروف من العمل ويتخوف من الجديد المجهول كما ذكرنا سلفا في مثال إدخال إدارة الجودة الشاملة.

التعامل الانتقائي مع المعلومات: "إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم" (مانغريد، دس)، ص301، وبذلك فإنهم يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، فهم يسمعون ما يرغبون في سماعه ويهملون المعلومات التي تهدد عالمهم الخاص وإذا عدنا مثلا إلى مثال إدارة الجودة الشاملة فإنهم قد يهملون المناقشات والشروحات التي تفسر لهم أهمية التمكن من بعض العمليات الإحصائية وبالتالي المنافع المحتملة من وراء عملية التغيير.

2.2.4. المقاومة المنظمة

ويمكن أن نشير هنا إلى أن المقصود من هذه المقاومة هي الإدارة بشكل خاص، ففي الوقت الذي تحاول فيه المؤسسة التأقلم مع البيئة وضغوطها تجد نفسها تواجه ميولا معاكسة في توازنها فالقوانين والإجراءات والتعليمات والإرشادات توضع من أجل التعامل مع العديد من الحالات وان المنظمة تشعر بالراحة والطمأنينة عند العمل في إطارها، ولذلك فإن التغيير يجري معاكسا للمصلحة التي قامت على تلك الأسس والتي تتضمن كلا من الاستقرار والاستثمار السابق والتعاقدات والالتزامات السابقة.



الاستقرار: إن معظم المنظمات وخاصة الكبيرة منها تحاول جاهدة الحفاظ على حالة من الاستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق، وذلك بغرض التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية "وفي نفس الوقت فإن المنظمة في محاولتها الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الخارجية، فإنها تحاول تقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات الممكنة بتخصيص فريق يتولى أمر التعامل مع تلك المؤثرات" (نوفيق، 1999، ص 125)

الاستثمار السابق: كثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها استثمرت مواردها في مشروعات معينة وأنها بسببها قد التزمت بإستراتيجية معينة "فالمنشآت الكبيرة التي تلوث الهواء والمياه قد لا تكون قادرة على زيادة استثماراتها في معدات التقنية الأمر الذي يدفعها إلى محاربة قوانين المحافظة على البيئة" (دوغلاس، دس، ص 212).

التعاقدات والالتزامات السابقة: إن عمل المنظمة تعاقدات كالتزاماتها مع وزارة العمل أو مع المنافسين والعملاء وحتى النقابات وغيرها، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات وقواعد معينة، ومثل ذلك عقود العمل المبرمة مع النقابات والتي تلتزم بموجها المنظمة بعدم استخدام آلات جديدة وسريعة خلال فترة العقد بينهما لذلك فإنها ترفض أي تغيير وتقاومه لأنها ملزمة بتوفير شروط معينة، وإلا فإنها ستقوم بتعويضات للمتضررين الأمر الذي لا يكون مربحا.

مما سبق ذكره من أسباب والتي تعمل على مقاومة عملية التغيير بالمنظمة سواء كان ذلك من قبل الفرد العامل بها أو هي نفسها، فيجدر على القائمين على إدارته من إدراك حقيقة مفادها أن لكل تغيير صد أو مقاومة، وبالخصوص من أصحاب المصالح أو العاملين لا مبالين أو غير مدركين للمزايا التي يمكن أن يجرها التغيير لصالحهم الخاص قبل الصالح العام، فلا بد على أي تنظيم أن يتوقع المقاومة للتغيير ويعمل على الاستعداد للقضاء عليها من جهة إستراتيجية أولها التمهيد للتغيير وذلك بإعلامهم ومساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ثم إشراكهم به إذ يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير إذا كانت لديهم مشاركة مسبقة في اتخاذه فالفرد بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور، كما يمكن معالجة مقاومة التغيير بالتسهيل والدعم أو المفاوضات أما عن الأولى وعندما تكون درجة الخوف عالية بين الموظفين فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أما الثانية فهي طريقة المفاوضات بتزويده بمزايا أو



تحفيزات وهناك طريقة أخرى غير مكلفة نسبيا كهاته الأخيرة وهي المناورة والكسب كحجب المعلومات الغير مرغوب فيها وخلق إشاعات كاذبة من شأنها التأثير على الفاعلين لقبول التغيير ولكن يمكن لهذا الأسلوب أن تكون له عواقب سلبية كذا تلاشي المصداقية، أما عن الأسلوب الأخير الذي يمكن انتهاجه لتدارك مقاومة التغيير فهو الإجبار" ويشير الإجبار إلى تطبيق التهديد المباشر أو استعمال القوة على المقاومين للتغيير كتهديدهم بفقدان الوظيفة أو نقلهم من مكان العمل أو إزاحتهم من المنصب." (اكر ويد، 2002، ص92)

قد تكون لهذا الأسلوب نتائج سلبية على نفسية الفرد كالشعور بالمرارة والغضب، كما انه يمكن أن يأتي نتائج ايجابية في بعض الحالات الاستثنائية وما يجدر قوله أخيرا أن إيجاد رؤية مستقبلية يعلم بها العاملين بالمنظمة وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها لهو كفيل بتذليل العراقيل أمام التغيير ومن الضروري بلورة الأهداف المرجوة من عملية التغيير ووضعها على شكل رسالة تساعد في توجيه جهود هذا الأخير ووضع إستراتيجية لتحقيق هذه الرؤية وكذا تحقيق الأهداف. ومن مجمل ما تقدم أعلاه إلا انه يجب معالجة معوقات التغيير التنظيمي لارتباطه الحتمي بالتغيير الثقافي والاقتصادي والاجتماعي والسياسي وغيرها من المنظمات المؤثرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في التطور المنظماتي.

5. الحوافز الضرورية لتفادي المعوقات التنظيمية

يعتبر التحفيز مطلباً هاماً داخل المنظمة ويعد من الأنظمة الرئيسية المؤثرة في التسيير الفعال للعنصر البشري، ناهيك عن الدور الذي يلعبه في حثه على أداء العمل المطلوب، "فهي مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحافز مهما للفرد... كما تعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لإشباع حاجة معينة للفرد، وتهدف إلى تحسين أدائه ورفع كفاءته، وتعمل في نفس الوقت على تحقيق أهداف المنظمة" (حسن، 1994، ص 26-43).

ولما لها قدرة من إعاقة التسيير ارتأينا أن نقيس مدى اهتمام المؤسسة العمومية بمعنى التحفيز الحقيقي لما له من إيقاظ أو تنمية الرضى وتقوية الأداء البشري في المنظمة، وكذا تحريك القدرات الإنسانية للفرد في العمل للاستجابة لمتطلبات المنظمة وخدمة أهدافها وبذل جهد أكبر في أداء العمل أو القيام به على نحو أفضل وأنها الوسيلة لإشباع



الحاجات الإنسانية للأفراد وآمالهم ورغباتهم، بما يحقق أهدافهم من العمل ورضاهم وبالتالي أهداف التنظيم.

الجدول رقم 07: توزيع الفئة السوسيو مهنية حسب سنوات الاقدمية ومدى حصولها على الترقية المهنية.

المجموع		فترات الاقدمية						هل حصلت على الترقية؟
		من 23 إلى 33 سنة		من 12 إلى 22 سنة		من سنة إلى 11 سنة		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
63.15	<u>204</u>	41.53	<u>27</u>	59.42	<u>41</u>	71.95	<u>136</u>	لا
36.84	<u>119</u>	58.46	<u>38</u>	40.57	<u>28</u>	28.04	<u>53</u>	نعم
%100	<u>323</u>	%100	<u>65</u>	%100	<u>69</u>	%100	<u>189</u>	المجموع

نجد انه بالرغم من أن المؤسسة تعتمد الآن التوظيف على أساس الشهادة وعلى غرار ما عهدته في بدايتها بانتهاجها لسياسة ملئ المناصب الشاغرة في سنوات السبعينات، إلا أنها تفضل أن تولي المناصب القيادية لذوي الاقدمية دون الرجوع إلى التأهيل، ففي نظرها الخبرة المكتسبة بالمؤسسة تضاهي الشهادات المحصلة من الوسط الخارجي، ما يلاحظ هنا أنها تعمل على مكافأة الفئة الأكثر اقدمية بإعطائهم هذا النوع من الترقية "لتشجيع روح الرضا والاطمئنان في نفوس الموظفين" (جش، 1982، ص85) الذين هم على علم باقتراب المهلة المحددة قانونا لترك العمل ولا يبقى لديهم إلا ذلك المعاش والذي سوف يحدد بأخر اجر متقاضى.

وما تجدر إشارته هنا أن هذا لا يمنع القول من أن الاقدمية وحدها لا تكفي وأصبح لابد من الضروري إعادة النظر في هذه النقطة كون أن الشهادة والكفاءة مقياسين ضروريين لتكون الترقية مع تغيير المنصب سليمة. وان كان لعامل الاقدمية رؤية ثانوية نجد أن"الترقيات من وظيفة إلى وظيفة أعلى تتيح فرصة جيدة أمام الموظف المرقى لمراقبة مرؤوسيه والإشراف على أعمالهم وتوجيههم، باعتبار انه قد سبق له إن مارس هذه الأعمال وتحمل مسؤولياتها" (جش، 1982، ص96)، وهنا يمكن القول أن المؤسسة ولربما بدون



قصد تعمل على "حرمان الإدارة من ذوي الكفاءات والقدرات المتوفرة لديها والتي لا تستحق الترقية لعدم توفر الاقدمية المطلوبة فيها" (جش، 1982، ص86).

ولكن هيمات أين القول من التطبيق مع عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظفين فنظام تقارير الأداء يشوبه الكثير من العيوب مثل التحيز وعدم الموضوعية، وتبقى "إتاحة فرص الترقى أمام مستخدمين المنشأة تعمل على الرفع من معنوياتهم ويساعد على القضاء على عوامل الملل والقلق وغير ذلك من العوامل النفسية، التي تؤثر عليهم وذلك بسبب انعدام وقلة الترقية أو عدم النزاهة والمساواة فيها". (ماهر، 1996، ص190)، فيجب أن تكون فرص الترقى متساوية، وحبذا إن كانت اجرية فقط أحسن من عدمها.

فإذا كانت الإدارة الفعالة اليوم تقوم على عملية اتخاذ القرارات المبنية على أساس سليم فذلك يتطلب من المؤسسة اختيار أفضل الوسائل للوصول إلى أهدافها المرادة، ومن هذا المنطلق يجب معرفة أن الوظيفة الأساسية للتنظيم تتمثل في التحديد الواضح للإطار الذي سيتحرك فيه الفرد عندما يتخذ قراراته، بحيث أن "كل مدير حيث يتخذ قرارا، عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم" (الحسي، 1994، ص312)، معنى ذلك أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم يجب أن تتقيد باكتشاف أكثر الأساليب فاعلية لتحقيق الأهداف العامة وأولها منهج تقييم الكفاءة والذي إذا ما وجد زالت جل المعوقات التنظيمية.

6. التغيير ضرورة لثباته وحرارك الظواهر المستمر

من المعلوم والمتفق عليه ان كل الظواهر في تغير دائم ومستمر والتغير وحده هو الثابت، فمن القيم الاجتماعية للفرد وتأثيرها على سلوكه وثقافته التنظيمية وكذا قابليته لتقبل التغيير للقيم التنظيمية. والتي فرضتها التطورات الحاصلة في منظمات الأعمال واتجاهها لتحقيق التطور والاستقرار، ارتكزت بشكل كبير على العنصر البشري وما يحمله من قيم اجتماعية، كونها موجه أساسي لسلوكه التنظيمي الداعم للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فقد أكد الكثير من الباحثين على أنها تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحا ومقبولا، ولها دور كبير بالنسبة للفرد والجماعة في توجيه وضبط السلوك الإنساني.



الجدول رقم 08: الفئة السوسيو مهنية بمتغير الاقدمية وأسباب مدى تحبيدها
للتغير التنظيمي من عدمه.

المجموع		رأي الفئة السوسيو مهنية في مدى ضرورة التغير الذي حصل						أسباب تحبيد التغير التنظيمي من عدمه	
		نوعا ما ضروري		غير ضروري		ضروري			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
60.35	<u>102</u>	78.26	<u>18</u>	/	∕	57.53	<u>84</u>	خلل داخلي في التنظيم	أحبذ التغير
39.94	<u>67</u>	21.73	<u>05</u>	/	∕	42.46	<u>62</u>	اللافعالية في تنفيذ النشاط	
52.32	<u>169</u>	33.82	<u>23</u>	/	∕	100	<u>146</u>	المجموع الجزئي 1	
94.15	<u>145</u>	100	<u>45</u>	91.74	<u>100</u>	/	∕	معتاد على منهج العمل	لا أحبذ التغير
05.84	<u>09</u>	/	∕	08.25	<u>09</u>	/	∕	لا يوجد ما يحفز للتغير	
47.67	<u>154</u>	66.17	<u>45</u>	100	<u>109</u>	/	∕	المجموع الجزئي 2	
%100	<u>323</u>	%100	<u>68</u>	%100	<u>109</u>	%100	<u>146</u>	المجموع الكلي	

وكتحليل سوسولوجي لما ورد يتبين أن الأسباب التي تدعي التغير والتي صرحت بها فئة البحث هي وجود خلل في التنظيم كما ذكرنا سالفًا والتي وجدت أن التغير الذي قامت به الشركة لم يكن ضروري نوعا ما وهذا راجع إلى عدم قدرته على تنقية التنظيم من الرواسب الموجودة به وبخاصة القضاء على العلاقات الشخصية التي أضحت عامل مهم من عوامل الاستفادة من سياسات التطوير المهني، إذ رأت أن التغير كان سطحي والذي من الأجدر أن يكون جذري لأنها أضحت مطبقة فعليًا لسياسة تسيير الموارد البشرية والتي من مبادئها التقييم لتحديد الكفاءات وعدم تدخل الذاتية وهذا ما لم تلتمس وجوده على حد قولها، وقابلتها الفئة التي رأت انه ضروري والتي تضمنت بكثرة رأي الفئة



المسيرة بحيث هي التي كانت مطبقة للتغيير والتطبيق الفعلي لهذه السياسة وهي ترى أنها تتقيد بالمبادئ إلا في حالة ما إذا كانت هناك اتصالات غير رسمية قد تعمل على إعاقة ذلك أو الفئة التي ليطماشى التغيير مع طموحها الشخصي.

أما بالنسبة للفئة التي أدلت أنها غير محبذة للتغيير فهي نفسها الفئة التي رأت أن التغيير الذي قامت به الشركة كان نوعا ما ضروري بنسبة قصوى، والتي ظهرت أنها معتادة على طريقة العمل وهي الفئة التي لها اقدمية بالشركة وكما ظهر في تحليل سابق أنها لا تحبذ التغيير لعدة أسباب وأهمها عدم المساس بمنهج العمل وعلى حد تعبيرها فهي كبيرة في السن وليست حمل للتعلم وان ما تعلمته طيلة السنوات التي قضتها بالشركة هي كفيلا بان تجعلها فعالة في العمل.

كما كان لها ظهور بغالبية قصوى كذلك في الفئة التي رأت أن التغيير كان غير ضروري على الإطلاق وهي المتخوفة من فقدان ولو القليل من المسؤولية التي تتمتع بها من المنصب الذي وصلت إليه بفضل الاقدمية وكل هذا بررته بأنها معتادة على أسلوب وطريقة العمل وبعضها من رأى انه لا يوجد ما يحفز للتغيير بدليل أن التغيير الذي قامت به الشركة غير ضروري وتبقى ترى أن التغيير هو أمر فيه قلق وخوف من المجهول وهذا الموقف لا مجال تمليه عليهم مرجعيتهم الثقافية التنظيمية خاصة إذا ما تعلق بالمسئولين هرميا بما يحملونه من اختلافات في الهوية الفردية والاستعدادات المكتسبة.

ومن خلال تناولنا لتقبل التغيير التنظيمي من عدمه عند أفراد الدراسة، إلا انه لا بد عليهم من التقيد بالفكرة التي مفادها أن عدم جمود الثقافة التنظيمية يخضها إلى التغيير المستمر والذي يفرضه الواقع فمن غير الممكن وجود الثبات، لان التغير هو وحده الذي يمكن وصفه بالثبات أما الباقي فكله متغير وباستمرار، ولهذا نجد اهتمام علماء الاجتماع بظاهرة التغيير الاجتماعي على مر التاريخ، مما أدى إلى بروز رؤى واتجاهات نظرية متعددة ومتباينة، فليس هناك نظرية عامة للتغيير الاجتماعي مما شكل صعوبة للباحثين للوصول إلى تشخيص عام لهذه الظاهرة نظرا لتباين الواقع وتناقض المصالح وزيادة المؤثرات الخارجية والداخلية عليه، فالثقافة تلعب دورا محوريا في حالات كثيرة والوقائع المادية تساهم بنصيب اكبر في بعض الحالات الأخرى، هذا بالإضافة إلى مؤثرات أخرى لا تقل أهمية تتفاعل بينها وبأوزان مختلفة مما يصعب تحديد كل واحدة منها على حدا في كل



المجتمعات وفي كل مراحل تغيرها وتطورها، حيث تعمل على تبديل أو تحويل الأنساق الاجتماعية، بالمقابل هذا لا يعني أن كل اتجاه جديد أو تغير يحدث يقبل بسهولة، فلكل نسق اجتماعي ميكانيزمات تقاوم ذلك التغير بهدف الحفاظ على الثبات والاستقرار في القوانين الاجتماعية.

ويبقى فهم التغير وأسبابه والمقاومة المتوقعة له وكيفية إدارته على قدر كبير من الأهمية للعاملين في الإدارة، وقد تناولنا في هذا الموضوع المتعلق أساسا بالإصلاح والتغيير التنظيمي الذي أضحي حتمي وضرورة ولكن بانتهاج المسلك الصحيح لنجاحه لأن الهفوات أضحت مكلفة جدا على الدولة الجزائرية إذ بات على المسؤولين التطلع إلى التنظير وقياسه مع الواقع، وليس انتهاج إصلاحات لا تتماشى والمجتمع الجزائري من منطلق معرفة أسباب التغير ومجالاته.

ومفهوم تطوير التنظيم وتسيير المورد البشري وكل المجالات المتناولة كجهد شمولي مخطط، يهدف إلى إحداث تغييرات في قيم ومهارات وأنماط وسلوك العاملين، ذلك إلى جانب التغييرات التنظيمية والأساليب المستعملة في العمل، الأمر الذي من شأنه أن يخلق توافقا بين الأهداف الفردية للموظفين وأهداف التنظيم، ويتم ذلك من خلال اعتماد استراتيجيات مختلفة تركز أساسا على تحسين المناخ التنظيمي وعدم إعاقة تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية.

وكنتيجة لما حصل من تطورات كبيرة في كافة مجالات الحياة، فإن دور الفرد في المنظمات الإدارية وفي المجتمع بشكل عام أخذ يزداد أهمية يوما بعد يوم، لذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية يعتبر بمثابة الجهاز العصبي الذي يحرك كافة مفاصل المنظمة. كما ان التغير في حد ذاته هو حقيقة وجودية، فضلا على انه ظاهرة عامة تخضع لها مظاهر الكون وشؤون الحياة بالإجمال، وهو أكثر وضوحا في الحياة الاجتماعية لأنها في تغير مستمر وهذا ما يدفعنا إلى القول أن ليس هناك مجتمعات ولكن الموجود تفاعلات وعلاقات اجتماعية في تغير دائم وأثار متبادلة.

7. مناقشة النتائج

تجدد الإشارة إلى انه من خلال اعتمادنا على مدخلين نظريين وهما البنائي والسلوكي، للضرورة التي فرضها علينا موضوع الدراسة، كان التحليل والتفسير ذا مستويين في بعض



الأحيان، أما عن الأول فهو المرتبط بالجانب الماكرو سوسيولوجي والذي ينظر إلى التنظيم كوحدة كلية، أما الثاني فهو الذي يخص الجانب الميكرو سوسيولوجي والذي تناولنا من خلاله السلوكات والعلاقات التي ترتبط أكثر بالجماعات الصغيرة الغير رسمية، والذي سمح لنا بالتحليل والتفسير المجملّي إن صح التعبير لتعدد العوامل المتداخلة، وكذا التطرق للمشكلات الأكثر جزئية وخصوصية المرتبطة بالمعوقات التنظيمية والتي أساسها المشكلات الإنسانية، والتي اتضحت جليا في فرضيات بحثنا والمبنية على مؤشرات واقعية من ميدان الدراسة أحد المؤسسات العمومية الجزائرية.

إن الاقتراب من موضوع المعوقات التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية يشير إلى وجود نوع من اللاعقلانية والإرشاد في تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية، بداية من السياسة المنتهجة في التوظيف والتي وجدناها تتخبط ضمن المعوق الأول والذي تبين لنا وجوده من خلال الزيارات الأولية للشركة واحتكاكنا ببعض الموظفين وبالمسيرين وكذا توظيفنا لاستمارة استبيان أولية ساعدتنا كثيرا في تبني المؤشرات المفروضة توظيفها لانتهاج المنهج الصحيح في الدراسة وصولا إلى ختامها باستنتاجات من الواقع التنظيمي والتسييري المعمول به في المؤسسة العمومية الجزائرية، أين تأكد لنا صحة المعوق الأول وهو انه فعلا هناك تعدد الفاعلين في -استقطاب، تطوير، الحفاظ على المورد البشري، وليس هنا المشكل وإنما تبين بالفعل أن المبدأ الأول هو مصالحهم الشخصية وليس الكفاءة وانهاج سياسة الأقرب فالأقرب لقلة الاهتمام بتطبيق آليات وعقلانيات تضعف من التدخل الذاتي، وعندما يتواجد هذا النوع من التسيير والذي طغى على كل المجالات التنظيمية وللأسف فمن المستحيل أن تظهر فعالية سياسة تسيير الموارد البشرية.

عموما فالتوظيف في المؤسسة العمومية ساد فيه منطلق العلاقات الشخصية وغابت الشفافية. هذا ما أدى إلى ظهور تكتلات جهوية وظهرت صراعات المصالح والحسابات الضيقة بها، كما تبين أن العلاقات الشخصية لم تتوقف عند التوظيف فحسب وإنما سارت إلى أمور أخرى.

كما ثبت أن المؤسسة مقصرة في حق الفئة التي لم تستفد من التكوين أين تبين أن إدارة الموارد البشرية لم تقصر في هذا الجانب إلا أن مدرء المديرينات أو بالأحرى المسؤولين المباشرين يبررون عدم السماح لمؤوسمهم للالتحاق بالتكون للضرورة التي يفرضها نطاق



العمل، فعلى الشركة أن تعمل على إشباع رغبات كل أفرادها دون استثناء حتى تصل إلى رضاهم المهني، ما يسمح لهم العمل في جو يسوده الاستقرار والأمان، فأحسن استثمار هو المورد البشري.

ظهر أن الاقدمية لها التأثير الواضح سواء على الترقية أو التحفيز أو حتى التكوين فانه يتراكم مع السنوات التي يقضيها الفرد بالمؤسسة، وما تجدر إشارته هنا أن هذا لا يمنع القول أن الاقدمية وحدها لا تكفي وأصبح لابد من الضروري إعادة النظر في هذه النقطة كون أن الشهادة والكفاءة مقياسين ضروريين لتكون الترقية مع تغيير المنصب سليمة، وظهر أن نظام التحفيز الموجود في المؤسسة القائم على الثابت والمتغير لا يتماشى ولا يتلاءم مع المتطلبات المادية والمعنوية للمبجوثين، فهو نظام كلاسيكي قائم على الأجر القاعدي، المكافآت المتغيرة والعلاوات والفوائد المتصلة بالنشاط، الاستحقاقات الأسرية والاجتماعية، التعويض عن الخبرة المهنية، والخدمات الصحية، فالتحفيز بمعناه الحقيقي ليس له وجود على ارض الواقع.

فيجب على المؤسسة العمومية الجزائرية أن تدرج هذا التسيير اللاعقلاني الذي لم يعرف التغير في طيات النسيان إذا أرادت أن تتطور وتزدهر، فما كان يسري على الموظفين الأمس لا يمكن تجاوزه الآن من قبل موظفين اليوم والمستقبل، وذلك بان يكون هناك تقدير فعلي للكفاءات، وفتح مجال للابتكار وتغيير النظرة الكلاسيكية للتحفيز بحصره في الأجر والمكافآت التي لها صلة بالفئات المهنية أو بالأحرى التي تتغير بتغير المنصب و فقط مع جهل ما يطمح إليه الفرد من تحفيز خاصة فيما يتعلق بظروف العمل، فإذا كانت الإدارة الفعالة اليوم تقوم على عملية اتخاذ القرارات المبنية على أساس سليم وذلك يتطلب من المؤسسة العمومية اختيار أفضل الوسائل للوصول إلى أهدافها المرادة، ومن هذا المنطلق يجب معرفة أن الوظيفة الأساسية للتنظيم، تتمثل في التحديد الواضح الذي سيتحرك فيه الفرد عندما يتخذ قراراته، وخاصة الفئات المسؤولة، بحيث أن كل مدير حيث يتخذ قرارا عليه أن يأخذ بعين الاعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل المنتظر لدى أعضاء التنظيم، معنى ذلك أن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم يجب أن تتقيد باكتشاف أكثر الأساليب فاعلية لتحقيق الأهداف العامة، وأولها منهج تقييم الكفاءة، وان تعمد في هذا الجانب بالذات التغير الجذري وليس السطحي في المبدأ



التنظيمي القائم بها لأن التغيرات التي قامت بها والتي لم تطل إلى إنهاء التدخل الذاتي والعلاقات الشخصية والتي ظهر أنها تؤثر مباشرة في مستوى الأداء حسب درجة الرضى.

أثبتت صحة الفرضية الثانية التي جاءت في قول أن اعتماد المسيرين في المؤسسة العمومية الجزائرية على نظام غير فعال يؤدي إلى عدم تحديث نظام تسيير الموارد البشرية، أين تبين وجود المعوق الذي قسناه من خلال المؤشرات التي بنيت على أساسها استمارة دراستنا وهو غياب الطرق العقلانية في تسيير الموارد البشرية والتي تؤثر مباشرة على توجيه سلوك الفرد فقد اثبت الميدان أن للعلاقات الجيدة اثر بليغ في تقبل أو رفض التغيير من منطلق أن العلاقات الجيدة تبني علاقة متينة مع المسؤول المباشرة وكذا فهي تنهي الثقة به وهنا فقط يمكن القول أن المورد البشري تحت تأثير هذه العلاقة سيكون سلوكه بالضرورة موجه بيد مسؤوله المباشر أما العكس فثبت انه حتما سيكون بالمثل، وهذا ما أثبتته وجود المعوق الثاني أين تبين أن المسؤولين هم أكثر تخوف من التغيير التنظيمي لاعتبار انه قد يمس بالسلطة التي يخولها لهم المنصب وغيرها من الامتيازات وذلك حسب تفاوتها من مسؤول إلى آخر، أما عدم الرضى على التغيير من فئة المرؤوسين فقد ظهران السبب في ذلك يعود بقوة إلى العلاقات السوسيو مهنية التي تربطهم بمسؤولهم المباشر، حيث ظهر أن أغلبية الفئات التي لم تتقبل التغيير ومع تفاوت الأسباب إلا أن الميول مثله السبب الرئيسي والمتمثل في شعور البعض بعدم المساواة والأنصاف.

حيث ظهر ان اغلبية الفئات التي لم تتقبل التغير التنظيمي باختلاف تناول التغير كفكرة أو حديث أو تجسيده في الواقع بالتطبيق والممارسة، إذ تبين أنهم يعيدون إنتاج صور سلوكية مناقضة تماما لما يقولونه، وهنا يكمن سر تأثير المرجعية الثقافية التنظيمية التي انغرست لديهم من خلال سيرورتهم المهنية، وهذا الذي التمسناه بكثرة عند الفئة التي عرفت الترقيه إلى مناصب أعلى لما يجلب التغيير بالنسبة إليهم من تخوف للمساس بالمنصب أو أمر آخر يمكن إشراك الفئات الأخرى فيه وهو التعود على ريثم العمل أو المنهج، إذ تبين عند الأغلبية وخاصة منها التي مكثت في المنصب لمدة طويلة ولما لها من تعود بأساليب العمل قد أضححت من الثوابت وغير محبذ لديهم التغيير فيها أو المساس



بها لان إغائها أو حتى تعديلها فانه حتما سيضعه في نقطة البداية لا محال، وبالتالي فالتغيير بالنسبة لهم يهدد الخبرات والمهارات التي تعودوا عليها.

كما أن الاختلاف في الاهتمامات سيؤدي لا محال إلى الاختلاف في المواقف حيال أو إزاء عملية التغير التنظيمي فمنهم من يؤكد على ضرورة التطبيق الفعلي والفعال للسياسة الجديدة والبعض لا يزال متخوف وهنا تبين لنا انه يمكن تقسيم هاته الفئة المتخوفة إلى فئة متخوفة من المستقبل المني الغامض وفئة تخاف من زوال تأثيرها على القرار بزوال سلطة تدخل الذاتية واندثار إمكانية انتهاج الطرق الالتوائية سواء في التوظيف أو سياسات التطوير وأخرى من الأمور التي تهم الفئة السوسيو مهنية والتي لها علاقة مباشرة بمسارها المني، فقد ظهر جراء هذا التحليل فكرة سوسولوجية مفادها أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة العمومية هي ثقافة مادية بحتة، إذ تعتبر المورد المادي العامل الرئيسي الذي يركز عليه الفرد في تعامله مع أي عملية تقوم بها، من منطلق أنه إذا كان المورد المادي- الأجر- السبب الرئيسي لوحده ضمنها، فنجد أن هؤلاء الأفراد الذين يحققون أكبر فائدة مادية من تخصيص الموارد الحالية، غالبا ما يشعرون بالتهديد والتخوف نتيجة للتغيرات التي قد تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد البشرية وعلى مكاسبهم المادية والمعنوية. ما يمكن قوله في المجمل وفي هذا النطاق الذي تعلق بالتغيير، أن الأجر يعتبر عامل أساسي لتحديد درجة الرضا عند فئة مجتمع البحث لأنه احتل الصدارة في تحبيد التغيير إذا ما قابلته زيادة مادية، وهكذا ظهرت الفئات المدروسة مادية في غالبيتها أكثر من معنوية ولا يهمنها التغيير الذي لا يكون له ايجابية على الأجر كونه الوسيلة التي تضمن وتحقق إشباع الحاجات الفيزيولوجية المادية.

هذا الأخير الذي اعتبرناه المساهم الأول والرئيسي في تواجد المعوق الثالث وهو اعتماد المسيرين على نظام غير فعال في التسيير في جل نقاطه، بداية من الطرق اللاعقلانية في التنظيم والتي تشوبه الرواسب، لعدم اعتماد التغيير الجذري والتماشي مع سياسة موارد بشرية حقيقية والتي مبدأها الكفاءة والتقييم الفعلي للحوافز وكذا الأداء وانتهاج المكافأة كتحفيز مادي بالإضافة إلى التماس جانبه المعنوي من زاوية.

انه بهذا التقدير سيصل حتما إلى الاهتمام الفعلي بالعلاقات الإنسانية وخاصة في



التواصل بين الرئيس والمرؤوس والمساواة والإنصاف والعدالة والمؤثرة مباشرة في الرضى في العمل وكذا الأداء والتي وجدناها غائبة عند الفئات التي ليست لها علاقة جيدة مع المسؤول المباشر والتي أرجعتهما إلى العلاقات الشخصية التي كنا قد أثبتنا وجودها في أول فرضياتنا والمرتبطة أساسا مع الاستقطاب والتي اثبت الميدان أنها لا تتوقف عنده وإنما تمس جل زوايا التنظيم بداية من الأساليب التدريبية إلى سياسات التطوير الغير التدريبية التي تناولناها في الفرضية الثالثة من الدراسة والأخيرة والتي مفادها أن انخفاض مستوى الأداء الذي يوحي بعدم تحقيق الرضا المهني بالمؤسسة العمومية الجزائرية، يدل على عدم تطبيق المسيرين لسياسة واضحة المعالم في تسيير الموارد البشرية. والتي كانت حلقة وصل بين الجانب النظري والواقع المهني فيما يخص المورد البشري ومدى تكفل المؤسسة العمومية به من خلال سياسات التطوير الغير تدريبية سواء كانت مادية او معنوية والتي تجلت في النقاط الآتية الذكر:

غياب الطرق العلمية والتي أكدها المنظرين كاتحتاج التقييم الجيد للعمل أو معرفة المسؤولين بمستوى الأداء لكافة مرؤوسهم، وفي أغلبية الأحيان يتم توزيع التحفيزات بسرية وهو ما يفسح المجال حتما لتدخل العلاقات الشخصية. كما تبين عدم الرضى على هيكل الأجور بصفة عامة وعلى الراتب اليتيم بصفة خاصة، الذي عرف الإهمال وعدم النظر فيه منذ زمن بالرغم من التطورات الاقتصادية الحاصلة وارتفاع الأسعار الذي بات يعرف الزيادة يوما بعد يوم، وقد صاحبت هذه الإجابة الكثير من التذمر، بالخصوص عند حدوث اضطرابات في معدلات المعيشة التي أصبحوا مضطرين لتقبلها، وتبقى المؤسسة العمومية الجزائرية تتبع نظاما كلاسيكيا في تحديد الأجور، بدليل أن هناك علاقة طردية بين السلم الوظيفي والسلم الاجري، ويختلف الأجر من فرد إلى فرد آخر لتقنية تسعير الوظائف التي تسمح بطريقة نسقية، بوضع المناصب ضمن سلم الأجر، المرتكز أساسا على معيار ترتيب الوظائف والمقيد بأهمية مهامها، إلا أن الأجر يأخذ صفة المحفز في مجال العمل، مع العلم أن معظم نظريات التحفيز تتفق على فكرة مفادها أن الأجر ليس الحافز الوحيد ولا الأكثر أهمية في مجال الأعمال، إنما درجة أهميته تعكس الاختلافات السوسيو اقتصادية واجتماعية وثقافية، المحيطة بالأفراد والجماعات، فمهما كان طبع الفرد فهو دائم البحث عن المكانة الاجتماعية الراقية



والاستقرار المالي، وبخاصة مع الغلاء وارتفاع الأسعار، والأجر باق على ما كان عليه، يؤثر ولا يتأثر.

مما سلف ذكره ومن نظرة سوسيولوجية يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تولي أهمية بالغة للرفع من معنويات الموظفين لديها عن طريق الزيادة في الأجور إلا من خلال المنح المحددة التي ترافق الأجر هذا ما يجرها إلى تجاهل أهمية العامل الإنساني الذي له الدور الأول والأساسي للتحفيز والذي إذا قدرت كفاءته كما يجب ومستته الزيادة في الأجر لضاعف الجهد بتلقائية، لاعتبار ان الأجر عامل أساسي لتحديد درجة الرضا عند الأفراد العاملين، كونه الوسيلة التي تضمن وتحقق إشباع الحاجات الفيزيولوجية المادية، من خلال مبادلة القدر المالي المتقاضى، بمجموعة الحاجيات سواء كانت شخصية أو أسرية، والتي تعتبر ضرورية للعيش، والشئ الجدير بالذكر انه كلما ارتفع سعر مبادلة قوة العمل، كلما أدى ذلك إلى إشباع أكبر وأوسع للحاجيات المادية.

ما يمكن قوله أن المشاكل اليومية الاجتماعية تؤثر تأثيرا مباشرا على أداء العمل. لان تحقيق الفعالية التنظيمية ك مطلب أساسي متوقف إلى درجة كبيرة على مدى توافق الأهداف التنظيمية مع حاجات الأفراد ورغباتهم الشخصية، وهذا لأهمية رأس المال البشري وحتى يكون استثماره مبني على أساس إنساني واقتصادي سليم، ضروري أن تنتهج المؤسسة نظام متكامل لتحفيزه، قصد خلق الدافعية في العمل لديهم، من خلال رضاهم عن وعلى العمل، وكذا الاستمرار والولاء، فالقدر الذي يساهم به الفرد بالمنظمة متوقف على استعدادة واقتناعه بضرورة بذل المزيد من الجهد لتحقيق الكفاية في العمل، وهذا يحتاج إلى تقدير جيد للكفاءات، وليس للخبرات.

تجدر الإشارة هنا إلى إيضاح أن الأسباب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك في التنظيم مردها إلى فكرة التوازن بين الحوافز والبواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات والحوافز أو البواعث، وما يقدمه أو ما يبذله من جهد في المساهمات الفردية، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي، فالرضا الشخصي للفرد يمكن أن يكون مقياسا مناسباً في هذا الصدد، معنى ذلك أن بقاءه ومشاركته في التنظيم وفي عملية اتخاذ القرار، يكون في ضوء تقديره للعلاقة بين الباعث والإسهام الشخصي



الذي يقدمه، وكذا في ضوء البدائل المتاحة أمامه، فالتحاق الفرد بتنظيم المنظمة، يعني بالنسبة له القبول ببعض القيود على حريته، سواء خص ذلك مسالة اتخاذ القرار في أي شيء يتعلق به من مكافآت وحوافز وغيرها من الأمور الأخرى التي يطمح إليها، أو تعلق الأمر بإمكانية أو عدم إمكانية حل المشاكل المهنية التي تخصه، وهنا فقط يمكن أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير، وهو بدوره يسمح لسلوكه أن يوجه وفقا لقرار اتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه الخاص، ودون التذمر من القرارات التي تصدر في حقه والتي يرى أنها لا تتماشى وطموحه، كما انه يتم التخفيف ولو بقدر بسيط من التوترات والصراعات النفسية والتحديات الاجتماعية التي يتسم بها الوسط الذي يحيط باتخاذ القرارات، وخاصة إذا ما تعلق الأمر بالتغيير فهنا فقط يمكن أن تزول معوقات تطبيق سياسة تسيير الموارد البشرية أي بالتحفيز، والذي بإمكانه أن يعمل على تنظيم هذا المنظور هو العلاقات المهنية الاجتماعية بين الرئيس والمرؤوس، والتي من أساسياتها إن يبادر الرئيس بالمعاملة الجيدة حيال مرؤوسيه، والإنصاف. ما تبين هو غياب سياسة تنظيم واضحة المعالم في منهج التحفيز ساهمت في اتجاه أغلبية المبحوثين إلى التأكيد على انه يجب أن تكون العلاقة مع المسؤول المباشر جيدة، وهو يؤكد هنا على المظاهر التكاملية في التنظيم التي يؤدي إلى تأدية المهام، وخلق علاقات اجتماعية لان هاته الأخيرة توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة فكفاءة المنظمة تتوقف على الكفاءة القيادية بها.

وبالرغم من كل ما أتت به هذه الدراسة من تذمر وعدم الرضى الذي كان بغالبية إلا انه قد تأكد لنا جليا أن الأغلبية لا تحبذ المغادرة وخاصة منها الفئات المستقرة بالعمل لسنوات طويلة أو متوسطة أو حتى حديثة، والتي ظهرت متباينة بتباين السبب الذي جعلها لا تفكر في المغادرة من تعودها على محيط العمل، أو سوق العمل المضغوط والذي بات عائقا أمامها وكذا تميز المؤسسات العمومية بنفس التنظيم والمنهج وليست حمل مغامرة جديدة يشوبها التخوف من عدة جوانب ولا تجني من ذلك التعب دون مزايا جانبية، كما توضح للكثيرين أن للنظام الداخلي للمؤسسة لا يتماشى وما تعلمته من نظريات في الجامعات أو المعاهد أو... لم تجد له أثرا هنا، وكأنما لا توجد علاقة بين ما يلقن وما يمارس، والأحلام والواقع.



خاتمة

اصطداما بما تخبأه المؤسسات العمومية الجزائرية من واقع مبني مزري إن صح القول، وهندسة موارد هشة وبالية متشعبة من العلاقات الشخصية التي باتت أمر ضروري وطبيعي بالنسبة لجل المجتمع الجزائري وليس في المؤسسة العمومية وحسب، وما لتأثير القيم في هذا الشأن وتداخل فيما بينها وحتى اكتسابها، كان مغزى قياس الفرضيات للتأكد أو نفي هذا الاعتقاد الشائع والمتداول في المجتمع الجزائري بصفة عامة وواقع المؤسسة بصفة خاصة، وثباته يجب محاولة العمل على معالجته بالتغيير وتدارك ما يمكن تداركه، هذا الجانب السلبي للتسيير والتنظيم الذي طغى على أذهاننا لم يأتي من عدم ولكن من خلال ما بحثنا فيه وفي نفس الموضوع -المورد البشري- في دراسات سابقة لهذه الدراسة التي أردنا أن تكون بأكثر تعمق وأكثر تمحيص لما لنا من رصيد معرفي وعلمي حول الموضوع، وما لنا أيضا من رصيد عملي مبني على أساس التخمين والعقل والقياس على ارض الواقع "المؤسسات العمومية الجزائرية".

علما أن جل التغييرات التي عرفتها المؤسسة العمومية الجزائرية لم تكن جذرية ولم تعمل أبدا لاستئصال الورم الخبيث المعروف عند الجزائريين بـ "المعرفة"، والذي تعانیه منذ سنوات والمشكلة انه في تفاقم كبير، فمنذ عهد مضى وهي تتوارث الشركات هذا المبدأ. فوجدنا أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة تتوارث والقيم تتوارث وغيرها مما تخلفه من معوقات تنظيمية إذ ظهرت المؤسسة العمومية الجزائرية عاجزة عن مسيطرة التنظيم بفعالية والاستحقاق الذي يستوجبه، فمتى كان التغيير فانه ضروري أن يكون في الوقت المناسب حتى يؤدي ثماره أما إذا تراكمت المعوقات التنظيمية دون معالجة وعرفت الإهمال واللامبالاة هنا فقط يمكن القول أنها في الهاوية أو بصدد المسير للانتهاء من الوجود، خاصة مع ضيق الدور الذي كانت تلعبه الدولة وما كانت لأهمية مؤسساتها من تجسيد لها من خلال توسع دور القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، وتطبيقها للخصخصة منذ عهد مضى على كثير من مشاريعها وبرامجها الممثلة في القطاع العام. فما عليها إلا أن تحافظ على ما تبقى لديها من مؤسسات وشركات.

وفي ظل التغيرات التي سيستوجبها التنظيم والتسيير لان التغيرات السابقة الذكر عرفت أكثر المجال التكنولوجي والتشريعي والتي أخذت الحيز الأكبر في الخطاب السياسي



والتسييري، مقابل انه لم يحظى الجانب البشري بالمثل، فالمسيرين وبتعاقبهم لم يغيروا النظر إلى المؤسسة من الجانب البشري، وان وجد الاهتمام بهذا الأخير يكون فقط بالتسيير الآني والعاجل وإيجاد الحلول المؤقتة لمشكل معين بعزله عنها، وهنا يمكن القول أن المؤسسة العمومية الجزائرية لا تزال بعيدة كل البعد عن الإستراتيجية التي قوامها النظر إلى البعد وليس القرب كما أن معالجة المشكل لا بد وان تكون في الإطار العام للمؤسسة، وهذا النقص في التسيير وعدم الاهتمام بالموارد البشري بالدرجة الأولى يرجع لما لهم من جهل فيما يخص التنظير فجعل المعالجات التي عرفها التنظيم بالمؤسسات العمومية الجزائرية كان اعتمادها على معطيات ما ينتجه الواقع المني وتطبيق مناهج الغير في المعالجة، دونما دراسة وهندسة للمشكل ضمن الأبعاد والمعطيات التي يمثلها التنظيم وعدم الأخذ بعين الاعتبار مشروع المؤسسة، وكذا دونما التطلع إلى دراسات سابقة أو نظريات تخص المشكل المطروح.

فالوضع الحالي إذ ما نظرنا إليه من زاوية التخصص الوارد في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، يبدي عددا من المميزات تدل كلها على أمر واحد وهو العزلة النسبية عن واقع المؤسسة، إذ نجد سياسة تسيير الموارد البشرية بالتسمية و فقط أما التطبيق في الواقع التنظيمي فهو بعيد كل البعد عنها وعن مبادئها التنظيمية والتسييرية. الا ان هناك معوق آخر فظهر انه إذا كان مفهوم العمل في الدول المتقدمة يحتل مركز اهتمام الفرد، حيث يشبع من خلاله حاجياته البيولوجية والنفسية والاجتماعية، فان مفهومه في المجتمعات الإفريقية تكمن في جوانبه المادية فقط، والذي لا ينعكس على الأداء فحسب وإنما يكون عائقا للتطور، ذلك لان الفرد لا يفكر في العمل المبدع بقدر ما يفكر في الجوانب المادية التي تعود عليه، نظرا للظروف الاقتصادية التي تعيشها الدولة والتي ظهرت تحت مسمى التقشف والتي اعتبرتها الدولة أزمة ولكن نحن كباحثين نراها ظاهرة اجتماعية وجب دراستها.

المراجع

1. اعتماد محمد علام، 2007، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
2. اكر ويد ستيفن، 2002. سوء السلوك التنظيمي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. علي السيد، 1994. علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
4. توفيق عبد الرحمان، 1999. التطوير التنظيمي، مركز الخبرات المهنية والإدارية، بمبيك، القاهرة.

5. خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2007. "إدارة الموارد البشرية" مدخل إستراتيجي، دار حامد للنشر والتوزيع، بغداد.
6. دادي عدون ناصر، 1998. اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر.
7. سليمان رحال، 1999. الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 05، الجزائر.
8. سمير الشيخ، 1987. التنمية البشرية في البنوك الإسلامية، بتصرف، المجلة الجامعية، العدد 52.
9. سميث دوغلاس، (د.ت). إدارة تغيير الأفراد والأداء، ترجمة عبد الحكم الخزامي، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
10. عبد القادر جفلول، 1983. المرأة الجزائرية، دار الحدائث، لبنان.
11. عطية ماجدة، 2003. سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
12. عصفور محمد شاكر، 1999. أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن.
13. عمار بوحوش، 1990. دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الطبعة 2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
14. غياث بوفلجة، (د.ت). مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر.
15. كامليا عبد الفتاح إبراهيم، 1984. في سيكولوجية المرأة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت.
16. مانغريد ماك، (د.ت). فن إدارة البشر، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا للنشر، القاهرة.
17. محمد بن مخلوف، (د.ت). اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. محمد بومخلوف، 2006. التغيرات الأسرية والتغيرات الاجتماعية: نمط الأسرة الجزائرية ومحدداته، سلسلة الوصل الجزء الأول العدد 02، منشورات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
19. مصطفى بوجلال، 2010. العلاقات الصناعية في المؤسسة العمومية الجزائرية والتحول نحو اقتصاد السوق، مجلة دورية دراسات اجتماعية، العدد 05، مركز البصيرة، الجزائر.
20. نور الدين سعدي، 1984. إعادة هيكلة مؤسسات الدولة، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية، عدد رقم 2، الجزائر.
21. Abrous D., 1989. *L'honneur face au travail des femmes en Algérie: histoire perspective méditerranéenne*, édition Harmatan, Paris.
22. Arezki D., 2004. Sens et non-sens de la famille Algérienne, édition publisud, Alger.
23. Bélanger L., et Autres, 1993. *Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*, Edition ESK.



24. Benachenhou A., 1984. *Planification et développement de l'Algérie 62-80*, 2^{ème} Ed. OPU, Alger.
25. Cerdin J.- L., 2000. *Gérer les carrières*, édition EMS, Paris, 2000.
26. Crozier Michel, 1979. *On ne change pas la société par décret*, édition Gasset, Paris.
27. Deshorts C. H. B., 1998. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Edition d'organisation, Paris.
28. Festinger L., Katz D., 1974. *Les méthodes de recherche dans les sciences sociales*, tome I, PUF, Paris.
29. *Les changements sociaux en Algérie depuis l'indépendance (1987)*, Actes de colloque national de sociologie ,28-29-30 Avril 1986, OPU, Alger.
30. Javeau C., 1985. *L'enquête par questionnaire, Manuel du praticien*, édition D'organisation, Paris.
31. Jardillier Pierre, 1965. *L'organisation humaine des entreprises*, collection du travail Humain, PUF, Paris.
32. Lamiri A. 1993. *Gérer l'entreprise algérienne en économie du marché*, Edition Preste Comme, Alger.
33. Vandeveld H., 1980. *La participation des femmes algériennes à la vie politique et sociale*, tome 2, OPU.

